

CAPITULO I

PROCESO MILITAR PARA LA TOMA DE DECISIONES

I. GENERALIDADES.

El proceso militar de toma de decisiones es un instrumento de planificación que establece técnicas para analizar una misión, desarrollar, comparar cursos de acción, seleccionar el mejor curso de acción y producir un plan o una orden.

El proceso militar de toma de decisiones se aplica a través del espectro del conflicto y la variedad de operaciones militares, donde el comandante usa las decisiones para convertir en acción su visión del estado final deseado.

El proceso militar de toma de decisiones es arte y ciencia. Muchos aspectos de las operaciones de combate, como: los movimientos, el consumo de combustible y el efecto de las armas son determinantes y como tal, forman parte de la “ciencia” de la guerra. Otros aspectos, como los efectos del liderazgo, el clima, la complejidad de las operaciones y la incertidumbre en cuanto a las intenciones del enemigo, pertenecen al "arte" de la guerra.

II. EL MÉTODO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS MILITARES Y EL EXAMEN DE SITUACIÓN.

El Proceso Militar de Toma de Decisiones (PMTD) es un proceso analítico, sistemático y comprobado. El PMTD es una adaptación del Método del Examen de Situación del ejército para la solución de problemas de carácter operativo y sirve al Comandante y a su Estado/Plana Mayor como instrumento para el desarrollo de los exámenes de situación, de las órdenes o de planes tácticos.

El PMTD le facilita al Comandante y a su Estado Mayor/Plana Mayor estudiar una situación táctica del campo de batalla y tomar decisiones lógicas. El proceso ayuda a tomar una decisión mediante la aplicación del conocimiento profesional, la lógica, la minuciosidad, la claridad y el discernimiento. Mientras que el proceso formal de solución de problemas puede empezar cuando se recibe una misión y tiene como finalidad producir una orden, los aspectos analíticos del proceso militar de toma de decisiones continúan en todos los niveles tácticos de las operaciones.

III. VENTAJAS

El proceso militar de toma de decisiones ofrece las siguientes ventajas:

- Permite el análisis y la comparación de los múltiples cursos de acción propios y del enemigo para procurar identificar el mejor curso de acción propio.
- Se obtiene mayor integración, coordinación y sincronización para una operación.
- Reduce al mínimo el riesgo de pasar por alto un aspecto crítico de la misma.
- Se obtiene una orden o plan de operaciones detallado.

IV. DESVENTAJAS.

La desventaja del PMTD es la cantidad de tiempo requerido para desarrollar el proceso.

V. CLASIFICACIÓN.

Existen dos condiciones que permiten una clasificación del proceso militar de toma de decisiones: La disponibilidad de tiempo suficiente, donde se aplica el proceso militar de toma de decisiones en tiempo deliberado y cuando no se dispone de mucho tiempo, se aplica el proceso militar de toma de decisiones en tiempo reducido.

El proceso militar de toma de decisiones deliberado, es detallado, continuo, exige mucho tiempo y se usa cuando existe suficiente tiempo para el planeamiento y el apoyo adecuado del Estado/Plana Mayor para examinar minuciosamente los numerosos cursos de acción propios y el curso de acción más probable del enemigo. Por lo general, este proceso se lleva a cabo durante el desarrollo del examen de situación del comandante y los planes de operaciones, mientras se planifica para una misión totalmente nueva, y durante operaciones de larga duración, con un entrenamiento del Estado/Plana Mayor diseñado específicamente para enseñar la toma de decisiones militares.

El proceso militar de toma de decisiones en tiempo reducido se basa en el proceso militar de toma de decisiones deliberado. Los resultados establecidos durante todo este proceso, se usan durante las sesiones de planeamiento que no se dispone de tiempo suficiente para realizar reevaluaciones, pero donde los factores de la Misión, Enemigo, Terreno, Tropas, Tiempo disponible, Consideraciones Civiles y Entorno Jurídico (METT-TCE) siguen siendo esencialmente los mismos.

VI. RESPONSABILIDADES DEL COMANDANTE EN EL PMTD.

El comandante es responsable del proceso militar de toma de decisiones y es el que decide los procedimientos a seguir para cada situación. El proceso de planeamiento depende de una articulación clara de su visualización del campo de batalla. El Comandante es personalmente responsable por planear, preparar y ejecutar las operaciones. Desde el inicio del proceso hasta el final, el comandante desempeña una función principal y su participación en el proceso ofrece enfoque y dirección a sus oficiales de Estado/Plana Mayor. Sin embargo, existen responsabilidades y decisiones que pertenecen únicamente al Comandante. Su participación directa está sujeta al tiempo disponible, sus preferencias particulares, la experiencia y accesibilidad del Estado/Plana Mayor.

Los Comandantes realizan estas actividades visualizando, describiendo y dirigiendo las operaciones.

A. Visualizar.

La visualización del Comandante es el proceso de desarrollar un entendimiento claro del estado actual en relación con el enemigo y el ambiente, previendo un estado final deseado que represente el logro de la misión, y luego, visualizando la secuencia de actividades que realiza la fuerza de su estado actual al final. La visualización es el proceso mental principal que apoya la planificación. Para visualizar el estado final deseado, los comandantes deben conocer claramente la situación del espacio de batalla.

B. Describir.

Los Comandantes describen su visualización en forma de intención y guía de planificación de su Comandante. Usan un marco operacional y los elementos del diseño operacional para describir la relación de la operación decisiva, de configuración y de sostenimiento en tiempo y espacio. Enfatizan como la combinación de la operación decisiva, de configuración y de sostenimiento se relacionan para cumplir el propósito de la operación.

C. Dirigir.

Los Comandantes dirigen a través del proceso de las operaciones emitiendo planes, ordenes y estableciendo medidas de control.

Dirigen cuando deciden un curso de acción y comunican esa decisión a los subordinados en un plan u orden. Para seleccionar los cursos de acción para el análisis adicional, el Comandante o el Estado/Plana Mayor analizan cada curso de acción para determinar la conveniencia, posibilidad y aceptación. Después del análisis y comparación del curso de acción, el Comandante selecciona y aprueba el curso de acción, usando criterios obtenidos antes de comenzar los juegos de guerra.

Mientras la dirección clara es esencial al éxito de una operación, los Comandantes deben alcanzar un equilibrio entre la dirección necesaria pero mínima y la dirección demasiado detallada. Un subordinado que toma acción primero, de acuerdo con la intención del comandante, y hace un informe más tarde puede conseguir a menudo mucho más que uno quién retrasa la acción para esperar la confirmación del Comandante.

VII. RESPONSABILIDADES DEL JEFE DE ESTADO/PLANA MAYOR

El Jefe de Estado/Plana Mayor, administra, coordina y pone en orden el trabajo del Estado/Plana Mayor y proporciona control de calidad. Debido a que él supervisa todo el proceso, debe comprender completamente la guía del Comandante. El Jefe de Estado/Plana Mayor garantiza la disponibilidad de información, dirección e instalaciones necesarias para el Estado/Plana Mayor. Él le proporciona al Estado/Plana Mayor las líneas de tiempo, establece la hora y la ubicación para las reuniones de Estado/Plana Mayor y proporciona cualquier información particular.

Mediante asesoramiento y visitas formales e informales, el Comandante y el Jefe de Estado/Plana Mayor dirigen al Estado/Plana Mayor a través del proceso militar de la toma de decisiones (PMTD). Esta interacción resulta ser beneficiosa para el Estado/Plana Mayor cuando tienen que resolver preguntas que aparecen durante el proceso y envuelve a todo el personal de Estado/Plana Mayor. El curso de acción propio seleccionado y la orden de operaciones para ejecutar dichas actividades, están entrelazadas directamente con el método que tanto el Estado /Plana Mayor como el Comandante emplean para desarrollar cada etapa del PMTD.

VIII. RESPONSABILIDADES DEL ESTADO (PLANA) MAYOR

El esfuerzo del Estado/Plana Mayor durante la planificación orienta a ayudar al Comandante a tomar decisiones y desarrollar planes y ordenes adecuadas; logra esto integrando información con doctrina propia y competencia técnica.

Las actividades del Estado/Plana Mayor durante la planificación al principio orientan su esfuerzo al análisis de la misión. El Análisis de la misión desarrolla

información para ayudar al Comandante a entender la situación y la misión. Durante el desarrollo y comparación de los cursos de acción el Estado/Plana Mayor proporciona recomendaciones tácticamente factibles para apoyar al Comandante en la selección del curso de acción. Después que el Comandante toma una decisión, EL Estado/Plana Mayor prepara el Plan o la Orden, coordinando todos los detalles necesarios. El Estado/Plana Mayor realizan las siguientes tareas críticas durante la planificación:

- Identificación de tareas específicas e implícitas.
- Identificar las limitaciones
- Identificar los factores claves y suposiciones.
- Ejecución de la Preparación de Inteligencia del Campo de Batalla.
- Formulación de conceptos de operaciones y apoyo de acuerdo a la Intención del Comandante.
- Desarrollo del esquema de maniobra para apoyar el curso de acción.
- Preparación, autenticación y distribución de la Orden, plan, anexos apéndices y planes de apoyo.

A través de la planificación, los oficiales de Estado/Plana Mayor preparan recomendaciones dentro de sus campos de interés tales como:

- Unidad, sistema, armas y capacidades de municiones, limitaciones y empleo.
- Identificación del riesgo.
- Organización para el Combate, asignaciones para unidades subordinadas y relaciones de mando y apoyo entre unidades subordinadas.
- Asignación de medios y sincronización del empleo de unidades orgánicas y de apoyo.
- Ubicaciones y movimientos generales de unidades.

El Estado/Plana Mayor preparan continuamente actualizan las apreciaciones para ayudar al Comandante a tomar decisiones. Una apreciación del Estado/Plana Mayor es una evaluación de un curso de acción, que asiste y asesora al Comandante en la visualización y toma de decisiones. Es una evaluación de cómo los factores en el área funcional de la Sección del Estado/Plana Mayor influirán en el curso de acción que el Comandante considera.

IX. INTERACCION ENTRE EL COMANDANTE, ESTADO MAYOR/PLANA MAYOR Y LOS SUBORDINADOS.

El PMTD esta diseñado para facilitar la interacción entre el Comandante, Estado/Planas Mayores y Comandos subordinados a través de la planificación. Esta interacción permite un esfuerzo concurrente y coordinado que mantiene flexibilidad, usa el tiempo de una manera eficaz y facilita compartir información. Internamente esta interacción permite que el Estado/Plana Mayor reciba la guía del Comandante y se resuelvan los asuntos a medida que surgen. Además, esta proporciona una reestructura dentro de la cual el Estado/Plana Mayor puede trabajar colectivamente para producir un plan coordinado.

El PMTD es también diseñado para permitir que el Estado/Plana Mayor interactué y comparta información con los comandos subordinados durante la planificación. A medida que las decisiones, información y productos del Estado/Plana Mayor se hacen disponibles, el Comando de Unidad, envía a los subordinados mediante ordenes preparatorias.

Las Ordenes Preparatorias oportunas facilitan la planificación paralela, permite que los subordinados comiencen los movimientos necesarios y dirigen las operaciones de Reconocimiento.

X. EL RECONOCIMIENTO EN EL PROCESO MILITAR DE TOMA DE DECISIONES.

El Comandante y el Estado/Plana Mayor despliegan recursos de reconocimiento para facilitar la recolección inmediata de información. Sin embargo, estos recursos no se deberán enviar sin antes emplear, como mínimo, los factores de reconocimiento del planeamiento según se describe en el análisis de la misión. El Comandante y el Estado/Plana Mayor analizan la información recolectada y la incorporan dentro del proceso de planeamiento y se aseguran que el reconocimiento sea continuo durante el planeamiento, preparación y ejecución de la misión. Puede ser que la información obtenida durante el reconocimiento resulte en la modificación o eliminación de planes o cursos de acción iniciales. Mientras más temprano se pueda identificar la necesidad de modificar cierta información, más fácil se podrá incorporar y sincronizar esta información dentro del plan. Además, una vez que el plan cambia, el Comandante debe modificar su objetivo de reconocimiento a fin de apoyar al nuevo plan.

Un reconocimiento eficaz, para un Comandante o un Estado/Plana Mayor, puede ser extremadamente favorable en el desarrollo de los cursos de acción propios y del enemigo. Un proceso de reconocimiento que se ejecuta anticipadamente puede servir para corroborar o rechazar las evaluaciones iniciales del Comandante y del Estado/Plana Mayor. Asimismo, puede permitir un enfoque inmediato sobre un curso de acción específico o eliminar cursos de acción que el reconocimiento ha determinado. Este reconocimiento del terreno puede comprender un reconocimiento físico o sobre la carta.

Cuando el Comandante lleva a cabo un reconocimiento con el Estado/Plana Mayor, él debe determinar si los beneficios son mayores que el riesgo. Durante operaciones defensivas se puede llevar a cabo reconocimientos con poco riesgo que en operaciones ofensivas, el reconocimiento personal involucra mayor riesgo y quizás no sea conveniente. Puede ser entonces, que el Comandante y el Estado/Plana Mayor tengan que depender de los recursos de reconocimiento del comando superior.

XI. LAS FORMAS DE PLANEAMIENTO

Las formas de planeamiento son:

- Planeamiento sucesivo
- Planeamiento simultáneo
- Planeamiento paralelo

En el **planeamiento sucesivo** cada escalón interesado, comenzando del más elevado realiza su planeamiento en forma completa, antes de proporcionar a los escalones subordinados, las informaciones necesarias que le sirvan de base, para su planeamiento respectivo. Constituye la forma normal de planeamiento en los escalones subalternos, sin embargo, siendo el proceso militar de toma de decisiones un proceso que demanda tiempo, no es aconsejable su aplicación.

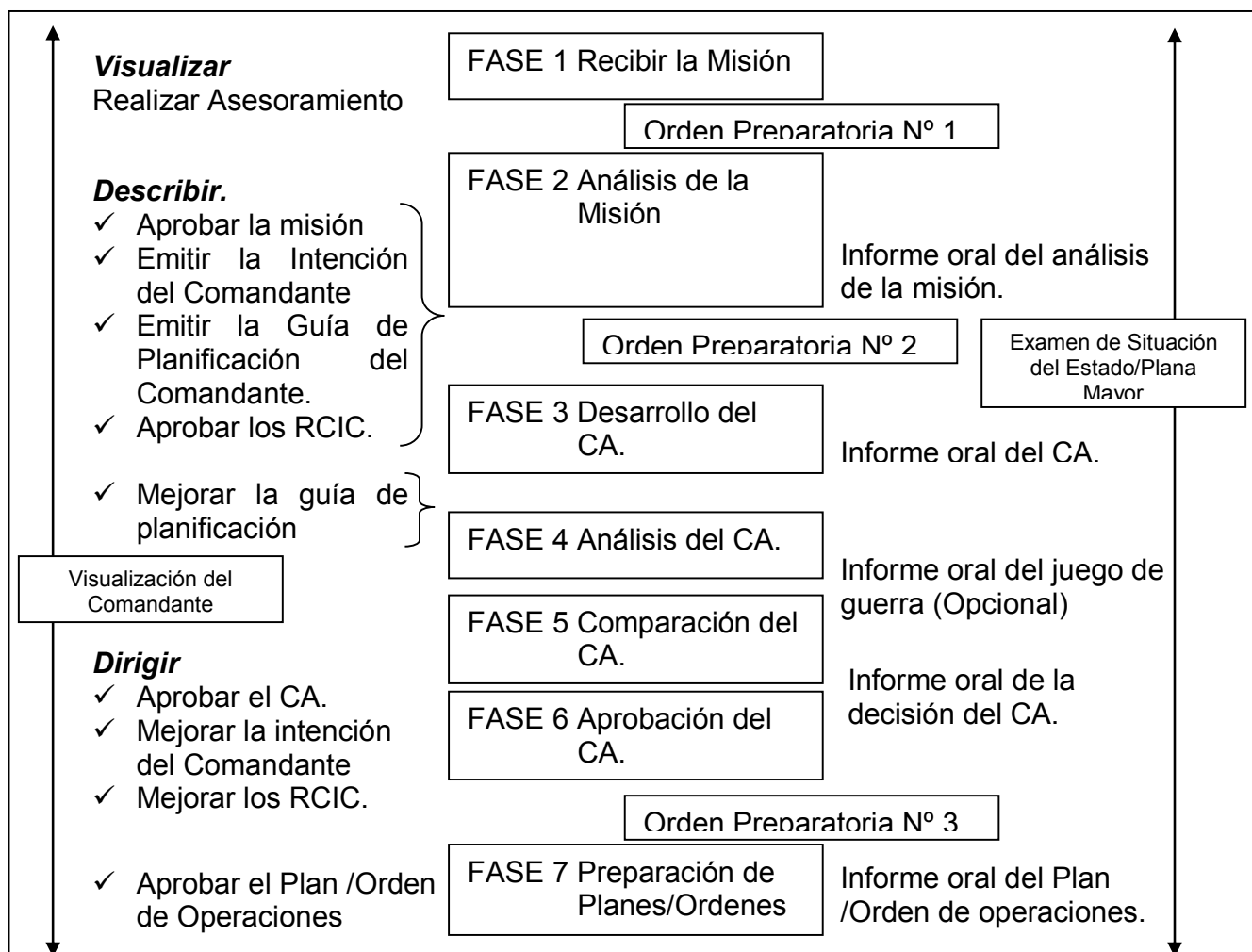
El **planeamiento simultáneo**, obliga a todos los escalones participantes trabajar al mismo tiempo, en base a la información del momento y de la que sucesivamente proporciona al escalón superior a los escalones subordinados, a medida que realiza su propio planeamiento. Normalmente se realiza cuando hay premura de

tiempo y el escalón subordinado tendrá el desfase de un paso con relación al escalón superior.

Esta forma de planeamiento puede ser aplicado en el PMTD particularmente por razones de tiempo.

El **planeamiento paralelo** se refiere a que dos o más escalones están realizando planes para una operación más o menos al mismo tiempo. Esto ocurre cuando el comando superior coloca en alerta a los subordinados acerca de sus actividades de planificación y a medida que la información esta disponible, la comparte con ellos. Este uso común de la información permite a los subordinados empezar a planificar junto a su comando superior en lugar de esperar hasta que este complete sus planes. La planificación paralela requiere órdenes preparatorias oportunas y comunicación frecuente a través de los canales de comando. Permite a cada escalón aprovechar al máximo el tiempo disponible. Éste es un procedimiento rutinario para el proceso militar de toma de decisiones.

Para facilitar el planeamiento paralelo, el oficial de inteligencia del comando superior proporciona a las unidades subordinadas todos los productos de inteligencia tan pronto se puedan usar, aun si solo se han completado parcialmente. El oficial de inteligencia del comando superior debe tener gran parte de los productos de inteligencia casi completos antes de la presentación del análisis de la misión al comandante.



Responsabilidad del Comandante y del Estado/Plana Mayor en el PMTD.

CAPITULO II

ETAPAS DEL PROCESO MILITAR DE TOMA DE DECISIONES

I. GENERALIDADES.

El proceso militar de toma de decisiones es un proceso científico, estructurado en etapas, fases y pasos, que funcionan de una manera sistémica e integral y además sincronizada con otros procesos como la Preparación de Inteligencia del Campo de Batalla (PICB), Administración del Riesgo, Tareas Tácticas de la Misión, el Proceso de Localización de Blancos (D3E detectar, decidir, disparar y evaluar) donde todos proceden simultáneamente durante el PMTD.

II. ETAPAS DEL PROCESO MILITAR DE TOMA DE DECISIONES.

El proceso militar de toma de decisiones, como proceso científico cuenta en su desarrollo de cuatro etapas definidas por la planificación, preparación, ejecución, paralela y en forma permanente a las anteriores la evaluación. Siendo estas las siguientes:

- Primera etapa de Planificación.
- Segunda etapa de Preparación.
- Tercera etapa de Ejecución.
- Cuarta etapa de Evaluación

A. Planificación.

La primera etapa de Planificación comienza con la recepción de una misión u orden de operaciones y termina con la emisión de la orden de operaciones, en cada una de sus fases ingresa información y salen productos resultantes que sirven para la planificación de la siguiente fase tal como se muestra en la figura N°1.

La Etapa de Planificación consta de las siguientes fases:

- Recibir la misión
- Analizar la misión
- Desarrollar los cursos de acción propios.
- Analizar los cursos de acción propios.
- Comparar los cursos de acción propios.
- Aprobar el curso de acción seleccionado
- Elaborar la Orden de Operaciones

B. Preparación.

En la etapa de Preparación, las fases son las siguientes:

- Preparación de los ensayos
- Ejecución de los ensayos

C. Ejecución.

En la tercera etapa de Ejecución, las fases son:

- Ejecución de la Orden
- Evaluación de la situación
- Evolución de los acontecimientos

D. Evaluación.

Esta etapa es permanente y continua, se realiza en forma paralela a las etapas de Planificación, Preparación y Ejecución.

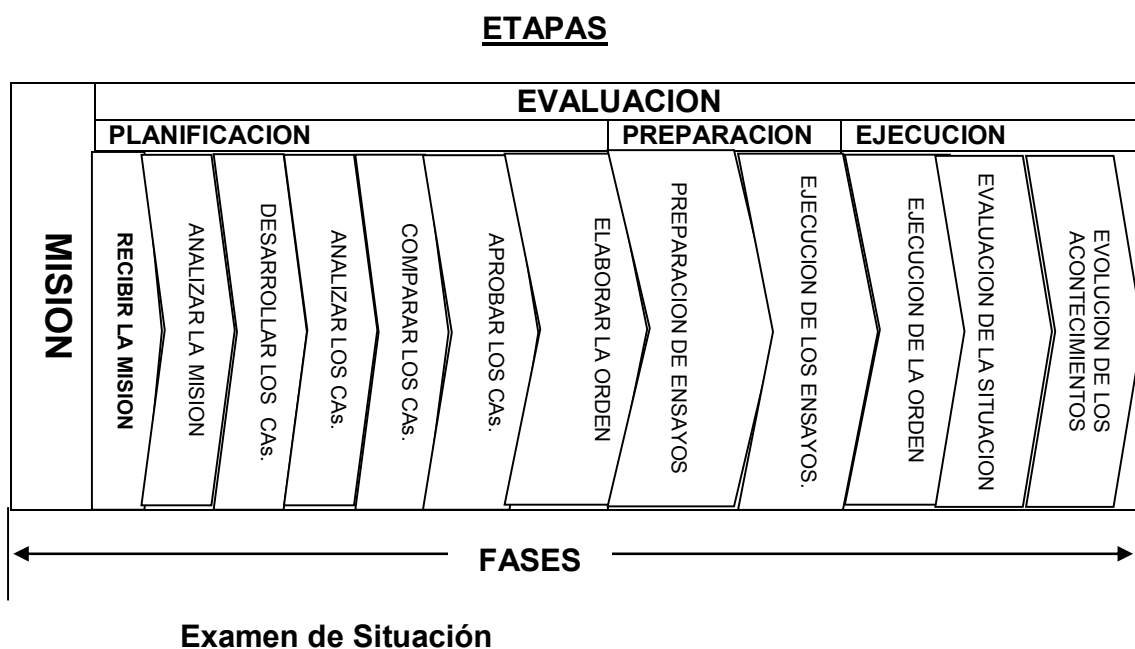


Figura N°.1 ETAPAS Y FASES DEL PROCESO MILITAR DE TOMA DE DECISIONES

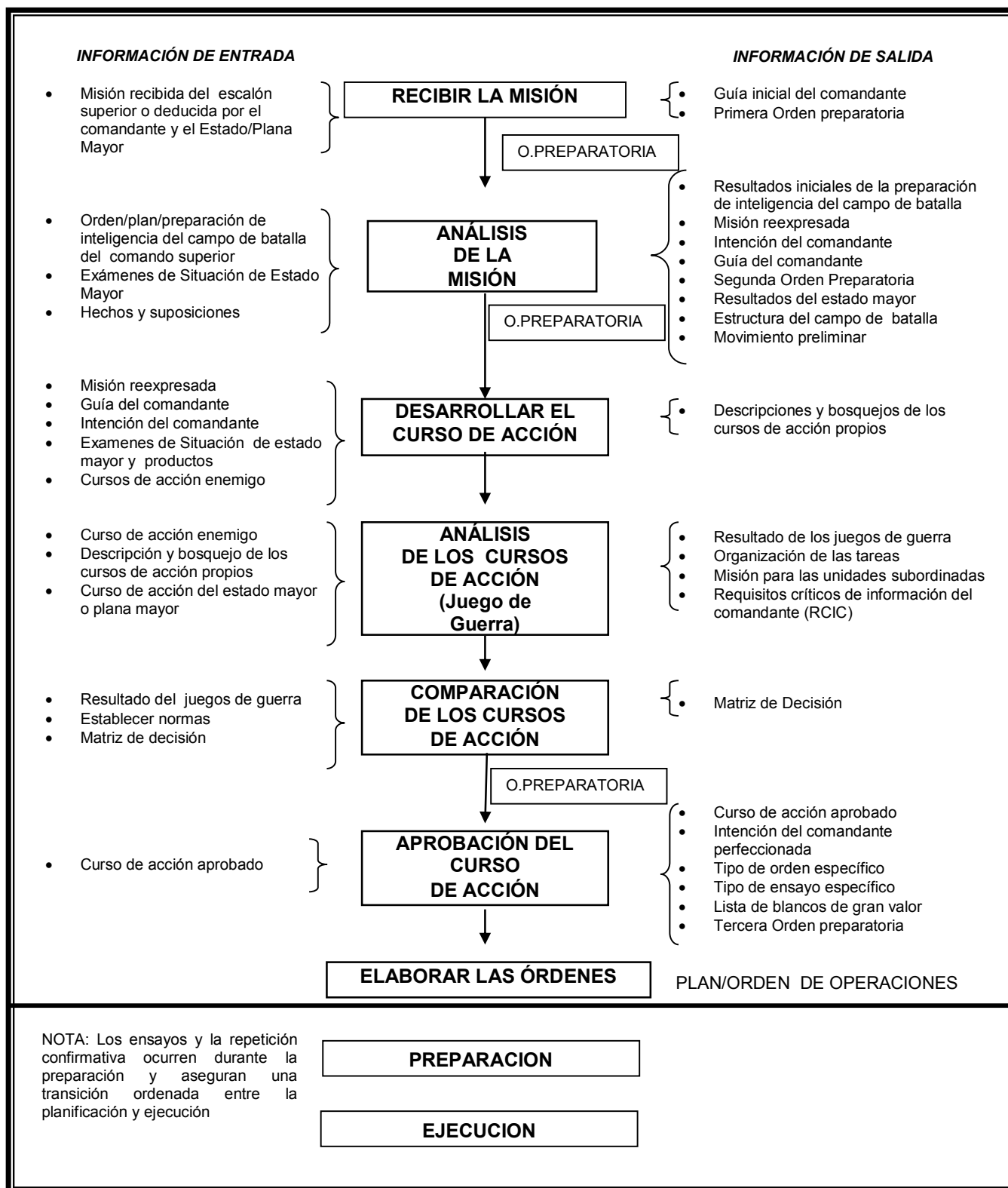


Figura N°.1 PROCESO MILITAR DE TOMA DE DECISIONES

CAPITULO III

RECIBIR LA MISIÓN

I. GENERALIDADES

El proceso militar de toma de decisiones empieza al recibir o anticipar una nueva misión, que puede ser mediante una orden emitida por el comando superior o derivada como resultado de las operaciones actuales. Por ejemplo, el comandante llega a determinar que tiene la oportunidad de desempeñar la intención de su comandante superior de modo significativamente diferente a la trazada originalmente debido a un cambio en el dispositivo del enemigo. Esto puede ocasionar que el Comandante decida planear un curso de acción diferente.

II. ANTECEDENTES PARA LA PRIMERA FASE.

Esta fase tiene como antecedente o información de entrada, la misión recibida del comando superior, Puesto Comando u otra misión que el Comandante o su Estado/Plana Mayor haya deducido para realizar futuras operaciones.

III. PASOS DE LA FASE RECIBIR LA MISIÓN.

Los pasos de esta fase son:

Alerta al Estado/ Plana Mayor

- Preparación del Estado/Plana Mayor
- Evaluación inicial
- Asignación del tiempo disponible
- Guía Inicial
- Orden preparatoria No. 1

A. Alerta del Estado/Plana Mayor.

Después de recibir una nueva misión, la sección de operaciones de la unidad emite inmediatamente una orden de alerta al Estado/Plana Mayor, poniéndolo al tanto del proceso de planeamiento que pronto se deberá realizar. Los Procedimientos Operativos Normales (PON) de la unidad identifican al personal que debe asistir, los suplentes y el lugar de reunión. Es necesario proporcionar copias de Los PON a las unidades de apoyo y agregadas, con el fin de asegurarse que ellas puedan comprender sus responsabilidades durante el proceso.

B. Preparación del Estado/Plana Mayor.

Inmediatamente después de recibir la orden de alerta, el Estado/Plana Mayor se prepara para conducir el análisis de la misión mediante la recopilación de documentos necesarios para este proceso. Estos constan de:

- La Orden/Plan del comando superior con sus anexos (Siempre que sea posible, cada oficial de Estado/Plana Mayor recibirá una copia de la orden/plan para ayudar a comprender completamente los requerimientos de la misión).

- Cartas del área de operaciones
- Los Procedimientos Operativos Normales tanto propios como los del comando superior.
- Los reglamentos de campaña adecuados.
- Los exámenes de situación del Estado/Plana Mayor.

Los oficiales de Estado/Plana Mayor deben desarrollar una lista general de requerimientos para un tipo particular de misiones, con el fin de prepararse de la mejor manera para el proceso de análisis de la misión.

Los oficiales de Estado/Plana Mayor deben actualizar constantemente sus exámenes de situación y cualquier otra información crítica. Esta información les debe permitir desarrollar suposiciones necesarias para el proceso de planeamiento y, por lo tanto, deben ser persistentes en obtenerlas.

La entrega de esta información debe ser mediante un sistema de envío directo y automático. A medida que la situación cambia, las unidades subordinadas deben actualizar rápidamente sus informes y la situación táctica que viven. Además, se deberán desarrollar, practicar y aplicar las normas vigentes de acción.

C. Evaluación Inicial.

Después de recibir la misión, el Comandante y el Estado/Plana Mayor deben hacer una rápida evaluación inicial. Este procedimiento aumenta el tiempo que el Comandante tiene disponible, a la misma vez, aumenta el tiempo para que los comandantes subordinados planifiquen y completen las preparaciones de combate. Esta evaluación permite:

- Determinar el tiempo total disponible, desde el inicio de la misión hasta su ejecución o cumplimiento de la misión.
- Determinar el tiempo necesario que las unidades y sus unidades subordinadas tienen para planificar, preparar y ejecutar la misión.
- Determinar la preparación de inteligencia del campo de batalla.
- Determinar los exámenes de situación de Estado/Plana Mayor disponibles para el planeamiento.

Se deben tomar en consideración los siguientes factores adicionales:

- Los requerimientos de iluminación para el planeamiento, los ensayos y el movimiento.
- La experiencia, cohesión y nivel de tranquilidad o estrés del estado /plana mayor.

D. Asignación inicial del tiempo disponible.

El resultado principal que se deriva de esta evaluación es una asignación inicial del tiempo disponible. El Comandante y el Estado/Plana Mayor deben contrapesar su inclinación hacia un planeamiento detallado, contra el tiempo disponible para planear y prepararse. Tan pronto sea posible, el comandante es responsable de ofrecer a las unidades subordinadas instrucciones suficientes para permitir a los comandantes subordinados, el mayor tiempo

posible para que puedan planear y preparar las operaciones. Esto a su vez, requiere la coordinación, integración y evaluación agresiva de planes a todo nivel, tanto vertical como horizontalmente.

Como regla general, los comandantes asignan un mínimo de dos terceras partes del tiempo disponible a unidades subordinadas para el planeamiento y la preparación. Esto deja una tercera parte de tiempo para que el Comandante y el Estado/Plana Mayor realicen su propia planificación. (Ver anexo N°1)

El tiempo, más que ningún otro factor, determina la precisión con que el Estado/Plana Mayor puede planear. Una vez que el tiempo ha sido asignado, el comandante debe determinar si es necesario completar o reducir el proceso militar de toma de decisiones.

E. Guía Inicial del Comandante.

Luego, el Comandante emite su guía inicial. Aunque breve, la guía inicial debe abarcar lo siguiente:

- La técnica para reducir el Proceso Militar de Toma de Decisiones, en caso que sea necesario.
- La asignación inicial de tiempo.
- Los oficiales de enlace que serán enviados.
- La fecha en que empieza el reconocimiento inicial.
- El movimiento autorizado (se puede incluir la ubicación de los elementos de comando y control).
- Las tareas adicionales que el Comandante considera que debe realizar el Estado/Plana Mayor.

F. Emisión de la primera Orden Preparatoria.

El último paso en la fase de recibir la misión, es distribuir una orden preparatoria (la primera orden) a las unidades subordinadas y de apoyo. Como mínimo, esta orden debe contener el tipo de operación, la ubicación general de la operación, la línea de tiempo inicial y la descripción de cualquier movimiento de reconocimiento que se debe iniciar.

IV. FINALIZACIÓN DE LA FASE

Esta fase finaliza cuando el comandante da a conocer su Guía Inicial (Anexo No. 3) y emite la primera Orden Preparatoria (Anexo No. 4) y la línea de tiempo que se encuentra en la Orden Preparatoria. El siguiente cuadro ilustra la fase de RECIBIR LA MISION:



CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LA MISIÓN

I. GENERALIDADES

El análisis de la misión es muy importante para el éxito del proceso militar de toma de decisiones. Permite al comandante empezar a visualizar el campo de batalla y tiene como finalidad definir el problema táctico y empezar el proceso para determinar soluciones factibles. El análisis de la misión consta de 17 pasos, no necesariamente consecutivos, que el Estado/ Plana Mayor debe presentar al Comandante. Además del análisis de la misión del Estado/Plana Mayor, el Comandante prepara su propio análisis en el que se basará para evaluar el trabajo del Estado/Plana Mayor. Mientras el Estado/Plana Mayor elabora el análisis de la misión, no deja de seguir trabajando en sus exámenes de situación de la operación en los diferentes campos de la conducción. Anticipación, preparación previa y un Estado/ Plana Mayor bien entrenada son la clave para un análisis de la misión oportuno.

II. ANTECEDENTES PARA LA SEGUNDA FASE

Los antecedentes o información para iniciar con esta fase del planeamiento son:

- Orden o Plan del escalón superior
- Productos del PICB. elaborados por el G-2/P-2 o analistas del escalón superior.
- Exámenes de Situación
- Guía Inicial del Comandante
- Hechos y suposiciones

III. PASOS DE LA SEGUNDA FASE.

- Analizar la orden del comando superior.
- Realizar la Preparación de Inteligencia del Campo de Batalla.
- Determinar las tareas impuestas deducidas y esenciales.
- Comprobar los recursos disponibles.
- Determinar las limitaciones.
- Identificar los hechos críticos y las suposiciones.
- Realizar la evaluación de riesgo.
- Determinar los requerimientos críticos de información del Comandante (RCIC).
- Determinar el anexo de reconocimiento inicial.
- Planear cómo se emplea el tiempo disponible.
- Escribir la misión reexpresada.
- Realizar una orientación en forma oral del análisis de la misión.
- Aprobar la misión reexpresada.
- Desarrollar la intención inicial del Comandante.
- Distribuir la guía del Comandante.
- Distribuir una orden preparatoria.
- Revisar los hechos y las suposiciones.

A. Análisis de la Orden del Comando Superior

El Comandante y su Estado/Plana Mayor realizan un análisis completo de la orden de operaciones del comando superior, con el fin de establecer su posición tanto vertical como horizontal, conocida con el nombre de conceptos entrelazados, no solamente para las operaciones de maniobra, sino también para todas las operaciones de apoyo de combate y apoyo de servicio de combate. El propósito de este paso es garantizar que tanto el comandante como el Estado/Plana Mayor lleguen a comprender completamente lo siguiente:

- Del comando superior:
 - ✓ La Intención del Comandante.
 - ✓ La misión, tareas, limitaciones, riesgo, recursos disponibles y área de operaciones.
 - ✓ El concepto de la operación, (incluyendo el plan de engaño).
 - ✓ La línea de tiempo para ejecutar la misión.
- Las misiones de las unidades adyacentes (incluyendo las unidades de vanguardia y retaguardia) y su relación con el plan del comando superior.
- El área de operaciones asignada.

Muchas veces los oficiales de Estado/Plana Mayor no interpretan acertadamente la misión, intención y concepto del comando superior, lo que conlleva a que sus esfuerzos sean innecesarios y pierdan tiempo. Para evitar esto, el Estado/Plana Mayor inmediatamente debe pedir aclaración. Los oficiales de enlace, familiarizados con el plan del comando superior, pueden asesorar en el proceso de planeamiento. (Ver anexo N° 5).

B. La Preparación de Inteligencia del Campo de Batalla. (PICB)

La Preparación de Inteligencia del Campo de Batalla (PICB) es un proceso continuo y constante, empleado para analizar la amenaza y los efectos del medio ambiente (terreno y condiciones meteorológicas) en la unidad. Identifica los hechos y suposiciones que determinan los cursos de acción del enemigo, sirve de apoyo para el Comandante y el Estado/Plana Mayor y es parte indispensable de la preparación de los exámenes de situación del PMTD. La Preparación de Inteligencia del Campo de Batalla es la base donde se desarrolla la recopilación y sincronización de inteligencia en apoyo del desarrollo y análisis de los cursos de acción propios. Es un proceso dinámico que proporciona información continua, llevado a cabo por el Estado/Plana Mayor y dirigido por el Comandante.

Para facilitar el planeamiento paralelo, el G-2/P-2, el comando superior debe proporcionar al conjunto de las unidades subordinadas, toda clase de productos de inteligencia aunque no estén completos, tan pronto estén disponibles. El G-2/P-2 debe asegurarse de que todos los productos de inteligencia estén casi finalizados antes de que ocurra la orientación de las órdenes.

El G-2/P-2 no puede esperar hasta después de la orientación de las órdenes para divulgar estos resultados. Este es el único modo en que se puede llevar a cabo un planeamiento paralelo oportuno, si ha de estar basado en la Preparación de Inteligencia del Campo de Batalla. Nuevamente, un oficial de enlace puede contribuir significativamente a la unidad mediante órdenes preparatorias y proporcionando todos los productos de inteligencia disponibles.

El Comandante, así como cada oficial de Estado/Plana Mayor y no solamente el G-2/ P-2, son responsables por la Preparación de Inteligencia Militar. Los oficiales de Estado/Plana Mayor deben participar con el G-2/P-2 en el desarrollo de la plantilla situacional según aplique a sus áreas de responsabilidad.

La Preparación de Inteligencia del Campo de Batalla consiste en cuatro pasos:

1. Primer Paso: Definir el campo de batalla

La definición del ambiente del campo de batalla incluye la identificación de características que influyen en las operaciones propias y del enemigo. Esto ayuda a determinar el área de interés e identifica brechas en la inteligencia actual.

2. Segundo Paso: Describir los efectos del campo de batalla.

La descripción de los efectos del campo de batalla implica evaluar todos los aspectos del ambiente con que se enfrentarán ambos contendientes, incluyendo el terreno, las condiciones meteorológicas, consideraciones civiles y cualquier infraestructura y demografía en el área de operaciones. La descripción de los efectos del campo de batalla identifica limitaciones en los posibles cursos de acción propios y puede revelar tareas implícitas. También identifica oportunidades que el ambiente del campo de batalla presenta, tales como direcciones de aproximación y aéreas de posibles enfrentamientos. El Estado/Plana Mayor integran estas consideraciones en sus exámenes de situación y posibles cursos de acción propios. El principal producto de este paso será el Calco Modificado de Obstáculos Combinados (CMOC).

3. Tercer Paso: Evaluar la amenaza.

La evaluación de la amenaza implica analizar la inteligencia actual, con el fin de determinar el método que normalmente emplea la misma para determinar como esta normalmente se organiza para combatir y llevar a cabo operaciones bajo circunstancias similares. El resultado de este paso será una plantilla doctrinal que representa como la amenaza funciona sin los efectos del ambiente. El conocimiento de las capacidades y vulnerabilidades enemigas permite al comandante y su personal hacer suposiciones sobre las capacidades relativas de las fuerzas propias.

4. Cuarto Paso: Determinar los posibles cursos de acción del enemigo.

Utilizando los resultados de los pasos previos y los efectos del ambiente operacional, el oficial de inteligencia determina los posibles cursos de

acción enemigos y los ordena en orden probable de adopción. Estos cursos de acción se presentarán como plantillas situacionales y abarcarán todos los multiplicadores de combate que emplea el enemigo. Se deben completar las plantillas situacionales antes de presentar el informe oral del análisis de la misión y luego se usan para informar al comandante sobre los posibles cursos de acción del enemigo. Durante este análisis, el G/P - 2 desarrolla y somete a juego de guerra estos cursos de acción.

5. Preparación de inteligencia de los productos del campo de batalla.

Se inicia la Preparación de Inteligencia del Campo de Batalla durante el análisis de la misión, pero no se completa. Los productos iniciales de la PICB incluyen el calco modificado de obstáculos combinado y las plantillas situacionales enemigas. Adicionalmente, la PICB identifica brechas en la inteligencia que el comandante utiliza para establecer prioridad de los requisitos prioritarios de inteligencia los cuales son incorporados en el plan de reconocimiento.

El G/P-2, con ayuda del estado/ plana mayor, continúa con la Preparación de Inteligencia del Campo de Batalla, de las plantillas situacionales desarrolla la plantilla de eventos. No es necesario usar una plantilla de eventos para presentar el informe oral del análisis de la misión. Sin embargo, se debe preparar la plantilla de eventos antes que el Estado/Plana Mayor pueda desarrollar cursos de acción propios, debido a que es a través de ella que se podrán identificar las posibles actividades específicas del enemigo, además la preparación de inteligencia del campo de batalla comienza a identificar los blancos de alto valor como una parte del proceso de localización de blancos que prosigue simultáneamente al PMTD.

El calco modificado de obstáculos combinados y las plantillas situacionales del enemigo son producto de la Preparación de Inteligencia del Campo de Batalla. Una vez se finalizan los productos, los mismos se actualizan y emplean durante toda la operación. Este proceso puede derivar también en un Plan Inicial de Búsqueda de Información y posiblemente el lanzamiento de medios de reconocimiento disponibles, cuya finalidad será complementar el cuadro de inteligencia (Sin embargo, esto es parte del proceso que se explica en el paso 9 del análisis de la misión).

C. Determinación de tareas específicas, implícitas y esenciales

Las tareas específicas son aquellas que el comando superior asigna a una de sus unidades y se pueden encontrar en la orden de operaciones del comando superior. Pueden también encontrarse en los anexos, calcos y otra documentación del escalón superior.

Las tareas implícitas son tareas que deben ser realizadas para llevar a cabo la misión, pero que no están especificadas en la orden del escalón superior. Las tareas implícitas son derivadas de un análisis detallado de la orden del comando superior, la situación enemiga, el curso de acción y del terreno. Un análisis de la ubicación actual de la unidad en relación con su futura área de operaciones, permite percibir las tareas implícitas que deben ser ejecutadas

para llevar a cabo tareas específicas. Además, un análisis de los requerimientos doctrinales para cada tarea específica puede ofrecer tareas implícitas.

Una vez que los oficiales de Estado/Plana Mayor llegan a obtener una lista de tareas específicas e implícitas, ellos se aseguran de comprender el requerimiento específico de cada tarea. Después de analizar las tareas específicas e implícitas, determinan la tarea o tareas que deben ser ejecutadas satisfactoriamente para llevar a cabo la misión posteriormente le presentan al Comandante de la unidad, para que éstas sean puestas en consideración del comando superior para su aprobación. Estas tareas se califican como tareas esenciales que son tareas que deben ser ejecutadas para llevar a cabo la misión y que son incluidas en el enunciado de la misión (Ver Anexo N° 6)

D. Análisis de los recursos disponibles.

El Comandante y el Estado/Plana Mayor examinan los cambios a la organización de tarea actual, las relaciones de apoyo y la condición actual (capacidades y limitaciones) de todas las unidades. Ellos se basan en la organización de tarea para determinar los recursos disponibles. Este análisis permite al Estado/Plana Mayor visualizar los medios que tiene disponibles para desempeñar todas las tareas esenciales, específicas e implícitas. En caso de no haber suficientes recursos, identificarán los recursos necesarios para el éxito de la misión. Es imprescindible que el estado/plana mayor esté atento a las discrepancias existentes de lo que el comandante considera su organización de tarea normal.

E. Determinar las limitaciones

El Comandante superior normalmente impone ciertas limitaciones que pueden afectar la libertad de acción de los comandantes subordinados. Estas limitaciones pueden ser en forma de requerimientos para encargarse de algo en particular (por ejemplo, mantener una Compañía en reserva) o prohibiciones en cierto tipo de actividad (por ejemplo, realizar operaciones de reconocimiento antes de la Hora-H). El Comandante y su Estado/Plana Mayor deben identificar y comprender estas limitaciones. Por lo general, estas limitaciones constan en el concepto de la operación, en las condiciones de ejecución. Los anexos a la orden también pueden incluir limitaciones. El calco de operaciones, por ejemplo puede especificar una línea de fuego restrictiva o área de fuego prohibido. También las limitaciones pueden ser emitidas verbalmente o en la Orden Preparatoria. (Ver anexo N° 6)

F. Identificar los hechos críticos y suposiciones.

El Estado/Plana Mayor obtiene información que se divide en dos categorías pertenecientes a la tarea asignada: los hechos y las suposiciones.

Los hechos son declaraciones de datos conocidos a cerca de la situación y que abarcan: el dispositivo de fuerzas amigas y enemigas, las tropas disponibles, la potencia de la unidad y la eficiencia del material.

Las suposiciones son conjeturas de situaciones actuales o futuras que se desarrollan cuando no existen hechos disponibles. Las suposiciones sirven para reemplazar factores necesarios que no existen o se desconocen y

completan la información que el comandante y el Estado/Plana Mayor desconocen de una situación.

Una suposición es adecuada si satisface los análisis de validez y necesidad. La validez define a la suposición como posiblemente cierta. Descartar posibles problemas, tales como la condición del tiempo o probables opciones que pueda tomar el enemigo, resultará en una suposición inválida. La suposición debe satisfacer el examen de necesidad si la suposición es o no esencial para el planeamiento. Cuando se puede continuar con el planeamiento sin hacer esta suposición, la suposición es inadecuada y se debe descartar completamente. Siempre que sea posible, el comando superior debe evaluar constantemente la validez de las suposiciones, con el fin de garantizar su constancia con el plan del comando superior. Tan pronto sea posible, se deben reemplazar las suposiciones con hechos. (Ver Anexo N° 6)

Para determinar las suposiciones, los planificadores deben:

- Enumerar todas las suposiciones enviadas por el comando superior.
- Indicar aquellas condiciones sobre las que el comandante no tiene control pero que son pertinentes al plan.
- Enumerar las condiciones que podrían invalidar el plan o su concepto de operaciones.

El Estado/Plana Mayor identifica la información necesaria para convertir las suposiciones en hechos y las presenta a la sección correspondiente como requisitos de información. Si el Comandante necesita la información para tomar una decisión, el puede designar el requisito de información como uno de los requerimientos críticos de información del Comandante. Los requisitos para información sobre amenazas y el ambiente son presentados al oficial de inteligencia. El oficial de Inteligencia los incluye en el Plan de Reconocimiento.

G. Realizar la evaluación del riesgo

La administración del riesgo es el proceso de identificación, evaluación y control de riesgos que provienen de factores operacionales y la toma de decisiones que proporciona equilibrio entre el costo del riesgo y los beneficios de la misión. La administración de riesgo consiste en cinco pasos que son ejecutados a través del proceso de operaciones.

El riesgo se caracteriza tanto por la probabilidad como por la severidad de una pérdida potencial que puede resultar de la presencia de un adversario o una condición peligrosa. Durante las operaciones, el comandante y el estado/plana mayor evalúan dos tipos de riesgo:

Riesgo táctico es el riesgo relacionado con los peligros que existen debido a la presencia del enemigo o de un adversario.

El riesgo administrativo incluye todas las consideraciones de riesgo operacional menos el riesgo táctico. Esto incluye riesgos a la fuerza propia. También incluye los riesgos presentados a civiles por una operación, así como el impacto de una operación sobre el ambiente.

Los pasos 1 y 2 del proceso de administración del riesgo componen la evaluación de riesgo. El paso 1, el Comandante y el Estado/Plana Mayor identifican los riesgos que pueden ser confrontados durante una misión. En el paso 2, determinan el impacto directo de cada riesgo sobre la operación. La

evaluación de riesgo mejora el entendimiento situacional y contribuye a un asesoramiento de planificación completo.

Los Comandantes y el Estado/Plana Mayor evalúan el riesgo, siempre que identifican peligros, sin tener en cuenta el tipo; no esperan hasta un punto específico en un ciclo. El oficial de operaciones ejerce la responsabilidad total del Estado/Plana Mayor para la evaluación del riesgo. Los otros miembros del Estado/Plana Mayor supervisan la administración de riesgo para peligros en sus respectivas áreas funcionales. (Ver anexo N° 7)

H. Determinar los Requerimientos Críticos de Información del Comandante

Los requerimientos críticos de información del comandante (RCIC) sirven para identificar aquella información que necesitará para la visualización del campo de batalla y para tomar decisiones críticas, especialmente, para validar los cursos de acción propios. Estos requerimientos ayudan al comandante a escoger la información disponible, definen aquella que será más importante para el cumplimiento de la misión. Ayudan también a concentrar los esfuerzos de su Estado/Plana Mayor y Comandantes subordinados, en la asignación de recursos y ayudan a los oficiales de Estado/Plana Mayor a indicar las recomendaciones.

Para facilitar su comprensión, es necesario que se limiten los requerimientos críticos de información del comandante a no más de diez. Estos requerimientos afectan en forma directa al éxito o fracaso de la misión y son de naturaleza urgente, puesto que inducen a tomar decisiones en los puntos de decisión. La pregunta clave es, “¿Qué necesita saber el Comandante durante una situación específica para tomar una decisión particular oportuna?”

El Comandante, basándose en su experiencia, la misión, la intención del comando superior y la información proporcionada por el Estado/Plana Mayor, es el único que puede decidir el nivel crítico de la información. El Estado/Plana Mayor desarrolla requerimientos de información a través del análisis de la misión. Algunos requerimientos de información son de tal importancia para el Comandante y el Estado/Plana Mayor que se convertirán en requerimientos prioritarios de inteligencia o requisitos de información de la propia fuerza. Estos se basan en la situación y el Comandante los especifica para cada operación.

Los requerimientos prioritarios de inteligencia (RPI) son aquellos requisitos de inteligencia referidos al enemigo para los cuales el Comandante ha previsto y establecido prioridad en su tarea de planificación y toma de decisiones.

Los requisitos de información de la fuerza amiga (RIFA) son las informaciones que el Comandante y el Estado/Plana Mayor necesitan sobre las fuerzas disponibles para la operación. Los RIFA consisten en la información sobre la misión, tropas disponibles y tiempo disponible (para las propias fuerzas)

Durante el proceso de planeamiento, el Comandante debe evaluar constantemente los requerimientos y modificarlos a medida que cambia la situación. Muchas veces, durante el proceso militar de toma de decisiones, los requerimientos críticos de información del comandante son producto de la

preparación de inteligencia del campo de batalla y la comparación de los cursos de acción propios.

Los requerimientos críticos de información del comandante están constituidos por los Requerimientos Prioritarios de Inteligencia (RPI) y los Requisitos de información de las fuerzas amigas (RIFA), los Elementos esenciales de información amiga ya no forman parte de los RCIC, pero son utilizados por el Comandante cuando este determina que son esenciales para proteger una capacidad o un aspecto crítico de la operación contra la detección enemiga y los efectos de sus sistemas de armas.

(Ver anexo N° 8)

I. Determinar el Anexo de Reconocimiento.

Basado en la preparación inicial de inteligencia del campo de batalla y los requerimientos críticos de información del Comandante, el Estado/Plana Mayor, principalmente el G/P-2, identifica los vacíos en la inteligencia disponible y determina un plan inicial de reconocimiento para adquirir información basándose en los recursos de reconocimiento disponibles. El G/P-3 transforma esta información en un anexo inicial de reconocimiento, con el fin de emplear dichos recursos tan pronto sea posible, para empezar sus esfuerzos de recolección. Como mínimo, este anexo de reconocimiento inicial debe contener lo siguiente:

- El área de operaciones para el reconocimiento.
- El enunciado de la misión.
- La organización para el reconocimiento.
- El objetivo de reconocimiento.
- Los requerimientos críticos de información del Comandante.
- El tiempo de la línea de partida (LP), línea de contacto (LC).
- Las áreas de interés nombradas (AIN).
- Las instrucciones para las rutas hacia el área de operaciones y el pasaje de líneas.
- Comunicaciones y apoyo logístico.
- Medidas de coordinación de apoyo de fuego.
- Evacuación médica.

Este anexo pone en marcha el proceso de reconocimiento. A medida que la información se hace disponible, se incorpora ésta a la orden de operaciones en forma de un anexo completo de reconocimiento. Según estos recursos de reconocimiento obtienen información, se deben actualizar las tareas para los medios de reconocimiento haciendo constar los nuevos requerimientos críticos de información del Comandante (Ver anexo N° 9).

J. Determinar y actualizar el tiempo disponible

El Comandante y su Estado/Plana Mayor perfeccionan su plan original implementando el uso del tiempo disponible. Ellos comparan el tiempo necesario para cumplir las tareas esenciales con la línea de tiempo del comando superior para determinar si será posible cumplir la misión en el tiempo asignado. Hacen también una comparación de la línea de tiempo con la línea de tiempo del enemigo, desarrollada durante la preparación de inteligencia del campo de batalla. Después de obtener el resultado,

determinan las oportunidades de aprovechamiento o las veces que la unidad enfrentará riesgos debido a las actividades del enemigo.

El Comandante y el Estado/Plana Mayor determinan la fecha y el lugar en que se llevarán a cabo las orientaciones derivadas del proceso de planeamiento y la fecha, el lugar y el modo en que se realizarán los ensayos.

El Comandante puede aumentar al máximo el tiempo de planeamiento disponible para su unidad y sus unidades subordinadas, mediante órdenes preparatorias adicionales, según se desarrolla el planeamiento. Esta acción permite a sus unidades subordinadas seguir el planeamiento paralelo. El Comandante emplea también oficiales de enlace para mantenerse al tanto de cualquier cambio a nivel superior y unidades adyacentes.

K. Reexpresión de la misión.

El Jefe de Estado/Plana Mayor o el G/P-3 prepara una misión recomendada para la unidad basada en el análisis de la misión. La misión reexpresada debe contener todos los elementos de un enunciado de la misión:

QUIEN	:	Unidad que ejecutará la operación.
QUE	:	Tipo de operación que realizara (atacar, defender) y la tarea esencial (destruir, fijar, canalizar etc.)
CUANDO	:	Oportunidad de ejecución de la operación
DONDE	:	Lugar de ejecución de la operación (AO, objetivos, coordenadas)
POR QUE	:	Propósito de la operación (Ver anexo N° 10)

El que y el porque de un enunciado de la misión no son la misma cosa. Ambos son necesarios. El que es el efecto (por ejemplo destruya, canalice, aislé) que es normalmente mensurable y expresado como una tarea de misión táctica. El porque de un enunciado de la misión establece el propósito o razón de la misión. El enunciado incluye cualquier misión u orden.

L. Orientación o presentación oral del análisis de la misión

Siempre que el tiempo lo permita, el Estado/Plana Mayor presentará al Comandante un informe oral del análisis de la misión, siguiendo el bosquejo que aparece a continuación:

- La misión y la intención de los comandantes de dos niveles superiores.
- La misión, la intención del Comandante, el concepto de la operación y el plan de engaño del comando inmediato superior.
- Revisar la Guía Inicial del Comandante.
- Productos iniciales de la Preparación de Inteligencia del Campo de Batalla. (CMOC, Plantillas Situacionales etc.)
- Tareas específicas, implícitas y esenciales.
- Limitaciones. (Requerimientos, prohibiciones)
- La fuerza disponible.
- Los peligros y los posibles riesgos.
- La recomendación inicial de los requerimientos críticos de información del comandante (RCIC).

- Las líneas de tiempo recomendadas.
- La misión reexpresada.

La orientación del análisis de la misión no deberá ser una orientación de la eficiencia de combate de la unidad. Los oficiales de Estado/Plana Mayor deben estar al tanto de la condición de las unidades subordinadas y las unidades de apoyo y presentar información pertinente según se aplica a la situación. El Estado/Plana Mayor debe desarrollar cuadros de control y seguimiento estandarizados para monitorear, evaluar y consolidar este tipo de información, con el fin de ayudar al Comandante a realizar una evaluación rápida de su unidad.

La orientación del análisis de la misión se presenta tanto al Comandante como al Estado/Plana Mayor. Muchas veces esta es la única ocasión en que todo el grupo de Estado/Plana Mayor está reunido, y la oportunidad para garantizar que todos los miembros de Estado/Plana Mayor empiecen desde un punto de referencia común. El análisis de la misión es indispensable para garantizar un entendimiento completo de la tarea y su subsiguiente planeamiento.

La orientación hace enfoque en las conclusiones pertinentes derivadas del análisis de la misión y tienen por finalidad ayudar al Comandante y a su Estado/Plana Mayor a desarrollar una visión compartida de los requisitos para las futuras operaciones (Ver anexo N° 11).

M. Aprobar la misión.

Inmediatamente después de recibir la orientación del análisis de la misión, el Comandante aprueba una misión recomendada, que bien puede ser del Estado/Plana Mayor, una versión modificada, o una misión desarrollada por el Comandante. Después de recibir aprobación, la misión recomendada pasa a ser la misión de la unidad.

N. La Intención Inicial del Comandante

Durante el análisis de la misión, el Comandante desarrolla su intención inicial para la operación. Una vez revisado el análisis de la misión y la misión de la unidad, el Comandante puede modificar el enunciado de la intención, si es necesario.

La intención del Comandante es un enunciado claro y conciso de lo que la fuerza debe desempeñar para tener éxito en relación con el terreno, el enemigo y el estado final deseado. Proporciona enlace entre la misión y el concepto de la operación, indicando las tareas claves que, junto con la misión, sirven de base para que los subordinados puedan actuar con iniciativa cuando se presentan oportunidades inesperadas o cuando el concepto de la operación ya no aplica.

El Comandante puede presentar una explicación amplia del propósito que va más allá del propósito del enunciado de la misión, si él así lo desea. La intención normalmente se expresa en cuatro o cinco oraciones y es parte obligatoria de todas las órdenes. Los escalones hasta dos niveles inferiores deben tener un claro entendimiento de la misión y la intención del Comandante.

Las tareas claves son aquellas que la fuerza debe desempeñar o son condiciones que se deben cumplir para alcanzar el propósito deseado de la

operación. Las tareas claves no están relacionadas con un curso de acción propio, más bien, sirven para identificar aquello que es fundamental para el éxito de la fuerza. En otras circunstancias, cuando se presentan ocasiones especiales o cuando el curso de acción propio ya no aplica, los subordinados usan estas tareas para mantener sus esfuerzos en apoyo de la intención del comandante. El ritmo, duración y efecto de las operaciones sobre el enemigo y el terreno que se debe controlar, son ejemplos de tareas claves.

La intención del Comandante no contiene el método mediante el cual la fuerza llegará desde su estado actual hasta el estado final deseado. El método viene a ser el concepto de la operación. **La intención tampoco contiene un riesgo aceptable. El riesgo consta en el concepto del Comandante y en todos los cursos de acción.** Puede ser que el enunciado de la intención mencione el propósito de la operación, pero no especifique el mismo propósito o el para qué de la misión, por el contrario puede ser un propósito más amplio que sobrepasa el por qué de la operación inmediata hacia una observación más amplia del contexto operacional de la misión. En los niveles tácticos inferiores, podría ser el mismo propósito de la misión el que se enuncia en la intención.

El Comandante prepara su propio enunciado de la intención y siempre que sea posible, entrega personalmente el enunciado de la intención y la orden de operaciones. La entrega personal garantiza la comprensión mutua y permite la clarificación inmediata de puntos específicos.

Cada Comandante, desde el nivel de Compañía, prepara un enunciado de su intención para cada orden o plan de operaciones. El enunciado de la intención en cualquier nivel, debe apoyar la intención del comandante superior. Toda orden o plan de operaciones debe constar solamente de una intención, la del Comandante. Los anexos (apéndices, agregados, complementos y suplementos) a la orden o el plan de operaciones no constan de un enunciado de la intención, sino más bien del concepto de apoyo. Por ejemplo; el anexo de apoyo de fuego a la orden de operaciones, contiene un concepto de apoyo pero no un enunciado de la intención. Sin embargo, la orden de operaciones emitida a un grupo de artillería que apoya una división de maniobra, contiene el enunciado de la intención del comandante del grupo de artillería.

En una orden de operaciones, el enunciado de la intención se escribe después del encabezamiento del párrafo III, Modalidades Ejecutivas, y antes del párrafo A, "Maniobra ". El párrafo I de la orden de operaciones o el plan de operaciones contiene el enunciado de la intención de los comandantes de dos niveles superiores. La orden con el enunciado de la intención se escribe también a nivel Batallón y superior, con el fin de reducir las posibles interpretaciones erróneas. (Ver anexo N°12)

O. Distribuir la Guía de Planificación del Comandante.

Los Comandantes desarrollan la guía de planificación de su visualización. La guía de planificación puede ser amplia o detallada cuando las circunstancias lo requieren. Sin embargo, debe comunicar al Estado/Plana Mayor la esencia de la visualización del Comandante. Después que el Comandante aprueba la misión recomendada y afirma su intención, le provee a su Estado/Plana Mayor suficientes instrucciones adicionales (decisiones preliminares) para

mantener el enfoque de las actividades de Estado/Plana Mayor, dirigido hacia el planeamiento de la operación. Esta guía del comandante es indispensable para el desarrollo y análisis oportunos de los cursos de acción propios. Al enunciar las opciones de planeamiento que el Estado/Plana Mayor debe o no considerar, el Comandante les ahorra tiempo y esfuerzo, permitiéndoles así concentrar sus esfuerzos en el desarrollo de los cursos de acción propios para cumplir la intención del Comandante. La guía del Comandante puede ser emitida en forma verbal o escrita.

La guía del comandante debe hacer énfasis en las tareas esenciales que apoyan el cumplimiento de la misión. La guía del comandante señala en términos amplios el cuándo, dónde y cómo el Comandante planifica concentrar su potencia de combate para cumplir la misión, según la intención de su comandante superior.

La guía del comandante debe abarcar las prioridades para todos los elementos de combate, apoyo de combate y apoyo de servicio de combate y el modo en que el comandante considera que apoyarán su idea de maniobra. La cantidad de pormenores que se proporcionan en la guía dependerá del tiempo disponible, el nivel de destreza del Estado/Plana Mayor y la flexibilidad que ofrece el Comandante superior. Una idea amplia y generalizada ofrece al Estado/Plana Mayor latitud máxima, permitiendo a un Estado/Plana Mayor experto desarrollar opciones flexibles y eficaces. A medida que el tiempo llega a ser más restringido, la guía del comandante debe llegar a ser más específica y directiva. Mientras más detallada sea la guía, más rápido podrá el estado/plana mayor completar el plan. Sin embargo, esto aumenta el riesgo de descuidar o no examinar cuidadosamente los detalles que podrían afectar la ejecución de la misión.

El Comandante pasará al Estado/Plana Mayor la información que durante el proceso de su examen de situación ha identificado como uno o más puntos decisivos, o una acción que considera decisiva. Esto podría ser un punto débil del enemigo que permite la aplicación de la máxima potencia de combate para llegar a realizar la misión. Este punto puede ser una ubicación sobre el terreno, un tiempo, o un suceso. No es un estado final, pero un punto donde se pueden lograr resultados decisivos. El Comandante puede describir esta información en forma verbal, trazando un dibujo o sobre una carta, explicando su visión de la formación de fuerzas en el punto decisivo, las consecuencias que tendrán sobre el enemigo y cómo estas consecuencias conducirán al cumplimiento de la misión. (Ver anexo N°13)

Como mínimo, la guía del comandante debe señalar lo siguiente:

- La operación decisiva
- Los posibles cursos de acción propios y el curso de acción del enemigo que deberán o no se deberán considerar y su prioridad.
- Los requerimientos críticos de información del comandante (RCIC).
- La guía de reconocimiento.
- La guía de riesgo.
- La guía de engaño.
- La guía de apoyo de fuego.

- La guía de ingeniería (contra movilidad, movilidad y supervivencia).
- Las medidas de seguridad a ser implementadas.
- Las prioridades específicas adicionales para el apoyo de servicio de combate y el apoyo de combate
- Cualquier otra información que el Comandante cree que el Estado/Plana Mayor deba considerar.
- El plan de tiempo.
- El tipo de orden que se debe distribuir.
- El tipo de ensayo que se deberá llevar a cabo.

P. La Orden Preparatoria

Tan pronto el comandante entrega su guía, el Estado/Plana Mayor envía a las unidades subordinadas y de apoyo, una orden preparatoria que contiene, como mínimo, lo siguiente: (Ver anexo N° 14)

- El enunciado de la misión de la unidad aprobada
- Cambios en la OPC.
- La intención del Comandante
- Refuerzos y reducciones
- El área de operaciones de la unidad (un bosquejo, un calco, o alguna otra descripción).
- Los requerimientos críticos de información del Comandante (RCIC).
- La guía de riesgo.
- El reconocimiento que deberán iniciar las unidades subordinadas.
- Las medidas de seguridad
- La guía de engaño.
- La Guía de apoyo de ingeniería (contra movilidad, movilidad y supervivencia).
- Las prioridades específicas.
- La línea de tiempo actualizada.
- La guía de eventos con relación a los ensayos.

Q. Los Hechos y Suposiciones

Durante el resto del Proceso Militar de Toma de Decisiones, el Comandante y el Estado/Plana Mayor verifican periódicamente todos los hechos y suposiciones disponibles. Nuevos hechos pueden alterar los requerimientos y el análisis de la misión. Las suposiciones pueden convertirse en hechos o ser inválidas. Siempre que cambian los hechos o las suposiciones, el Comandante y el Estado/Plana Mayor deben evaluar el efecto que estos cambios tienen sobre el plan y deben hacer las modificaciones necesarias.

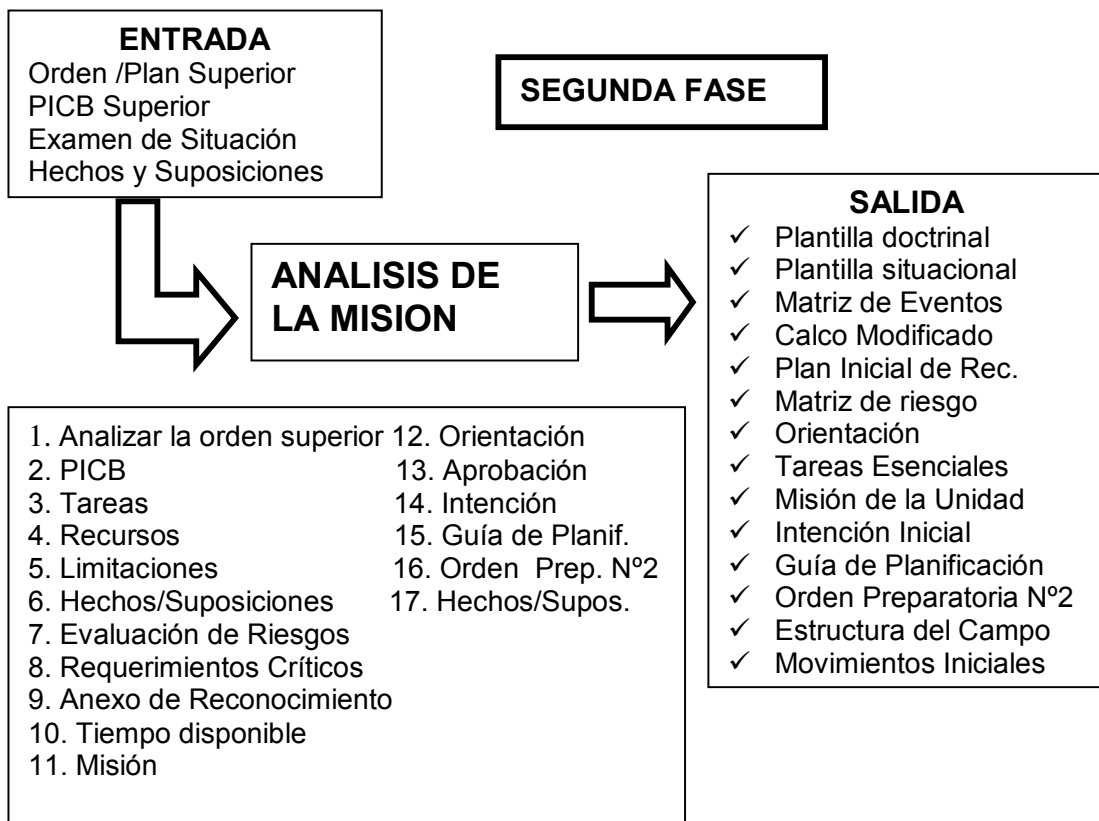
IV. FINALIZACIÓN DE LA FASE.

Al finalizar esta fase los productos resultantes serán:

- Productos de la Preparación de Inteligencia del Campo de Batalla (Plantilla Situacional, curso de acción del enemigo más probable y más peligroso, Calco Modificado de Obstáculos Combinados, Matriz y Plantilla de Eventos).
- Tareas esenciales.
- Plan inicial de Reconocimiento.

- Matriz de Riesgo.
- Misión de la Unidad.
- Intención del Comandante.
- Guía del Comandante
- Segunda Orden Preparatoria
- Estructura del campo de Batalla
- Movimientos iniciales.

El siguiente cuadro ilustra la fase de ANALIZAR LA MISIÓN:



CAPITULO V

DESARROLLO DE LOS CURSOS DE ACCIÓN PROPIOS

I. GENERALIDADES

Después de recibir la guía del Comandante, el Estado/Plana Mayor desarrolla los cursos de acción propios que se emplearán en el análisis y la comparación. El Comandante debe asegurarse que todos los miembros de Estado/Plana Mayor participen en el desarrollo de los cursos de acción propios. El concepto de la operación e intención del Comandante pone énfasis en la creatividad del Estado/Plana Mayor para producir un plan flexible y comprensivo dentro de las limitaciones del tiempo. Su participación directa le facilita al Estado/Plana Mayor conseguir respuestas precisas y rápidas a las preguntas que se desarrollan durante el proceso. El desarrollo de los cursos de acción propios es un intento deliberado para trazar cursos de acción impredecibles (difíciles de deducir para el enemigo).

Un buen curso de acción ubica a la fuerza favorablemente para futuras operaciones y ofrece flexibilidad para hacer frente a situaciones imprevistas durante su ejecución. Además, brinda a los subordinados la máxima amplitud de iniciativa.

Por lo regular, la orden del comando superior proporciona a la fuerza el qué, cuándo y por qué, como una totalidad. En el curso de acción, el quién no especifica la designación de las unidades; más bien, coloca a las unidades según su tipo (por ejemplo, el Batallón Blindado genérico o el Batallón Mecanizado). Más adelante se hace la designación de unidades específicas.

Durante la ejecución del curso de acción, el Comandante y el Estado/Plana Mayor continúan desarrollando el proceso de la administración de riesgo, poniendo énfasis en los tres primeros pasos del desarrollo del curso de acción.

II. ANTECEDENTES PARA LA TERCERA FASE.

Los antecedentes para esta fase es toda aquella información resultante del proceso de la fase del análisis de la misión, la misma comprende:

- Misión recomendada
- Guía del Comandante
- Intención del Comandante
- Exámenes de Situación del Estado/Plana Mayor y productos
- Cursos de acción del enemigo

III. PASOS DE LA TERCERA FASE

Por lo general, el desarrollo de un curso de acción consta de seis pasos:

- Analizar la potencia relativa de combate (PRC).
- Generar opciones.
- Formación inicial de las fuerzas.
- Desarrollar el concepto de operaciones
- Asignar el comando de unidad.
- Preparar el enunciado de los cursos de acción propios y el bosquejo.

Los párrafos que aparecen a continuación describen detalladamente cada paso.

A. Análisis de la potencia relativa de combate

La potencia de combate es el efecto que se crea cuando se combinan los elementos de maniobra, información, potencia de fuego, protección y liderazgo en el combate contra el enemigo. El Comandante unifica y aplica contra el enemigo el efecto creado por estos elementos con otros posibles multiplicadores de combate (apoyo de combate, apoyo de servicio de combate y recursos disponibles de otros servicios). Su objetivo es generar una potencia de combate superior en el punto decisivo, con el fin de llegar a cumplir la misión con el menor costo posible.

El análisis de la Potencia Relativa Combativa (PRC) es difícil; requiere la aplicación tanto del arte como de la ciencia militar. El análisis de la PRC implica evaluar factores tangibles tales como equipo, sistemas de armas y unidades) y factores intangibles (tales como niveles de moral y entrenamiento). Este también considera los factores METT-TCE que directamente o indirectamente afectan el resultado potencial de una operación. Aunque algunas relaciones numéricas sean utilizadas, el analizar la PRC no es la correlación matemática de cálculos de fuerzas requeridas; más bien es una estimación que incorpora tanto factores objetivos como subjetivos.

Después de analizar la proporción de las fuerzas, determinar y comparar las ventajas y desventajas de cada una como una función de la potencia de combate, los planificadores pueden obtener cierto conocimiento en cuanto a:

- ¿Qué capacidades amigas concurren en la operación?
- ¿Qué tipo de operaciones se pueden llevar a cabo basándose en la perspectiva amiga y enemiga?
- ¿Cómo y donde será vulnerable el enemigo?
- ¿Cómo y donde las fuerzas propias son vulnerables?
- ¿Qué recursos adicionales se pueden requerir para ejecutar la misión?
- ¿Cómo asignar los recursos existentes?

El análisis de la PRC incluye la determinación de proporciones de fuerza y la comparación de ventajas y desventajas amigas y enemigas. El objetivo de este análisis es comprender mejor el tipo de operaciones posibles tanto para fuerzas propias como enemigas. Durante este paso, el Estado/Plana Mayor analiza estos factores como afectan a la fuerza propia y enemiga en su conjunto.

Los planificadores hacen una apreciación preliminar de la proporción de la fuerza. La potencia relativa de combate a nivel de Cuerpo de Ejército y División es una evaluación de la proporción preliminar de las unidades de combate hasta dos niveles inferiores. Por ejemplo, a nivel de División, los planificadores comparan todos los tipos de Compañías. A nivel de Cuerpo de Ejército, comparan los Batallones amigos contra los Batallones enemigos. En los niveles de Regimiento y Batallón, pueden estudiar detalladamente el personal o las armas de cada unidad (amiga o enemiga).

Los planificadores no deben desarrollar y recomendar cursos de acción propios, basándose únicamente en análisis matemáticos de proporción de la fuerza. Aunque en este proceso se usan algunas relaciones numéricas, la apreciación es básicamente subjetiva y requiere de la evaluación de los factores tanto tangibles como intangibles, tales como la fricción o las

intenciones del enemigo. La proporción numérica de las fuerzas no incluye los factores humanos de la guerra que, muchas veces, son más importantes que el número de tanques o tubos de artillería. El Estado/Plana mayor debe considerar cuidadosamente los factores intangibles antes de integrarlos en sus comparaciones.

Para cada elemento de la potencia de combate, los planificadores comparan las potencias amigas contra los puntos débiles del enemigo y viceversa. Mediante estas comparaciones ellos, deducen las vulnerabilidades particulares de cada fuerza, que pueden ser aprovechadas o necesiten protección. Estas comparaciones ofrecen a los planificadores conocimientos en el empleo eficaz de la fuerza.

Mediante el uso tradicional de la proporción mínima de planeamiento para varias misiones de combate y la consideración minuciosa de las suposiciones planteadas del enemigo y el terreno, el planificador, por lo regular, podrá concluir los tipos de operaciones que se podrán realizar exitosamente. Este paso ofrece a los planificadores una alternativa de opción y no un curso de acción específico. (Ver anexo N° 15).

B. Generar opciones

Basándose en la guía del comandante y los resultados del primer paso, el Estado/Plana Mayor elabora opciones para el desarrollo de los cursos de acción propios. Un buen curso de acción debe ser capaz de derrotar todos los cursos de acción del enemigo.

Un ambiente totalmente ilimitado tiene como finalidad desarrollar varios cursos de acción propios similares. Debido a que son pocas las ocasiones en que existe suficiente tiempo para lograr este objetivo, el Comandante, por lo general, limita las opciones a través de su guía de planeamiento. Las opciones deberán hacer énfasis en los cursos de acción del enemigo siguiendo el orden de una posible adopción.

El proceso de lograr consenso de grupo es la técnica preferida para generar opciones. Este requiere de tiempo, imaginación y creatividad pero produce una gama de opciones más amplia sin embargo la técnica más común para lograr consenso es la lluvia de ideas.

El comportamiento imparcial y razonable del Estado/Plana Mayor, debe ser la situación adecuada que le permita evaluar las opciones propuestas. Los oficiales de estado mayor pueden identificar rápidamente los cursos de acción propios que no son factibles en sus áreas particulares de experiencia. También podrán determinar rápidamente si podrán modificar un curso de acción para cumplir el requisito o si deberán eliminarlo inmediatamente. Un miembro de Estado/Plana Mayor comparte inmediatamente aquella información identificada que puede afectar el análisis de otro. Esta acción sirve para evitar la pérdida de tiempo y esfuerzo.

En el desarrollo de los cursos de acción propios, los oficiales de Estado/Plana Mayor determinan los requisitos doctrinarios para cada tipo de operación considerada, incluso las tareas doctrinarias para unidades subordinadas. Por ejemplo, una operación de pasaje planificado de un curso de agua requiere de una fuerza de franqueo, una fuerza de apoyo, una fuerza de seguridad y

una fuerza de asalto. Además, el Estado/Plana Mayor considera otras posibilidades. Por ejemplo un Batallón de infantería agregado a una División blindada crea la posibilidad de un asalto aéreo.

Para desarrollar opciones, el Estado/Plana Mayor comienza con la operación decisiva identificada en la guía de planificación del Comandante. La operación decisiva debe estar contenida en el concepto de operaciones del comando superior. El Estado/Plana Mayor determina el objetivo de la operación decisiva (si no es enunciado por el Comandante) y considera modos de reunir los efectos superiores de potencia de combate para lograr un resultado respecto al terreno, enemigo, y el tiempo que cumplirán con el propósito de la unidad. El objetivo de la operación decisiva se relaciona directamente con la ejecución de la misión de la unidad. Cuando se ejecuta la operación decisiva se convierte en el esfuerzo principal.

Después el Estado/Plana Mayor determina las operaciones de configuración, estableciendo objetivos para cada una de ellas que es unida a la creación o conservación de una condición para el éxito de la operación decisiva. Las operaciones de configuración pueden ocurrir antes, simultáneamente con o después de la operación decisiva, pudiendo ser designada como esfuerzo principal a ser ejecutada antes o después de la operación decisiva.

El Estado/Plana Mayor posteriormente determina las operaciones de sostenimiento necesarias para crear y mantener la potencia de combate requerida para la operación decisiva y las operaciones de configuración. Después de desarrollar la organización básica del campo de batalla para un curso de acción dado, el Estado/Plana Mayor determinan los propósitos para la operación decisiva de configuración y sostenimiento. El propósito del esfuerzo principal esta relacionado directamente con la misión de la unidad; el propósito de las operaciones de configuración esta relacionado directamente con el esfuerzo principal, posteriormente para alcanzar estos propósitos el Estado/Plana Mayor determinan las tareas esenciales para cada operacion.

Una vez que los miembros del Estado/Plana Mayor hayan explorado las posibilidades de cada curso de acción, examinan cada una para determinar si satisface los criterios de examen del curso de acción. Cambian, añaden o eliminan cursos de acción como sea apropiado, El Estado/Plana Mayor evitan el inconveniente común de presentar un buen curso de acción entre varios cursos de acción que no son probables. A menudo los comandantes combinan los cursos de acción o mueven elementos pertinentes de uno a otro.

C. Formación inicial de las fuerzas.

Para determinar las fuerzas necesarias que llevaran a cabo la misión y proporcionaran una base para el esquema de maniobra, los planificadores consideran:

- El concepto e intención del Comandante Superior.
- La misión de la unidad
- Las direcciones de aproximación aérea y terrestre (amigas y enemigas).

- Según el tiempo lo permita, la mayor cantidad posible de cursos de acción del enemigo, empezando con el más probable y concluyendo con el más peligroso.

Los planificadores determinan para cada tarea la proporción requerida de unidades amigas y enemigas, iniciando con la operación decisiva así como para las operaciones de configuración (Ellos consideran toda la estructura del campo de batalla, incluyendo las operaciones cercanas, profundas, de retaguardia y de seguridad). Esas proporciones sirven como instrumentos de planeamiento en el desarrollo de los cursos de acción propios no se deben aplicar al combate en sí.

Por ejemplo históricamente los defensores tienen una probabilidad del 50% de derrotar a una fuerza atacante aproximadamente tres veces su fuerza equivalente. Por lo tanto como un punto de partida, los comandantes pueden defender en cada dirección de aproximación con una proporción de fuerza de aproximadamente 1:3. Sin embargo, los defensores tienen muchas ventajas: por ejemplo uso pleno de cobertura y encubrimiento, selección del terreno para combatir, armas emplazadas con eficacia máxima, opción de disparar primero y uso de obstáculos. Los planificadores determinan si estos y otros medios intangibles aumentan la potencia de combate relativa de la unidad asignada a la tarea, a tal punto que esta excede la proporción de planificación histórica para esa tarea. Si no lo hace, los planificadores determinan como reforzar la unidad. La potencia de combate relativa es solo un instrumento de planificación para desarrollar los cursos de acción. No puede predecir los resultados del combate actual.

- **Determinar la LPR o la LP**

Más adelante, los planificadores determinan la línea principal de resistencia (LPR) para una defensa o una línea de partida (LP) / Línea de Contacto (LC) para una ofensiva. En caso de que las áreas de operaciones no sean contiguas, los planificadores consideran áreas de operaciones para las unidades subordinadas. El análisis del terreno inicial del G2/P2 debe validar la selección o ayudar a determinar un cambio recomendado posteriormente resuelve cualquier cambio con el comando superior si es necesario.

- **Considerar la operación de engaño**

Los planificadores consideran operaciones de engaño militar. Como los aspectos de la operación de engaño militar pueden influir en la localización de la unidad, los planificadores consideran los elementos principales de la operación de engaño antes de desarrollar cualquier curso de acción.

- **Dispositivo inicial de las fuerzas amigas**

Los planificadores establecen la disposición inicial de las fuerzas propias, empezando con la operación decisiva, continuando a través de las operaciones de configuración y de sostenimiento. Los planificadores normalmente establecen las fuerzas terrestres dos niveles hacia abajo.

La formación inicial hace énfasis en las unidades de maniobra terrestre genéricas sin tomar en cuenta el tipo específico o la organización de tarea

y luego considera todos los factores intangibles apropiados. Por ejemplo, a nivel Cuerpo de Ejército, los planificadores disponen de las fuerzas hasta dos niveles inferiores, mediante Batallones genéricos que constan de tres Compañías. Durante este paso, los planificadores no asignan misiones a las unidades formadas; solo consideran las fuerzas que son necesarias para llevar a cabo la misión.

La formación inicial identifica el número total de unidades necesarias y desarrolla una base de conocimiento para tomar decisiones, e identifica posibles métodos de tratar con el enemigo durante el desarrollo del plan de maniobra. Cuando la cantidad dispuesta es menor que la cantidad de unidades disponibles, se coloca a las unidades adicionales en un grupo aparte para ser utilizadas durante el desarrollo del esquema de maniobra. Si la cantidad dispuesta es mayor que la cantidad disponible, y la diferencia no puede ser compensada con factores intangibles, el Estado/Plana Mayor determina si el curso de acción es viable. Los modos de compensar el déficit incluyen la solicitud de recursos adicionales, aceptación del riesgo en esa parte del área de operaciones o la ejecución de tareas requeridas para el curso de acción consecutivamente antes que simultáneamente.

D. Desarrollo el concepto de operaciones

El concepto de operaciones describe cómo las fuerzas dispuestas cumplirán la intención del comandante. Este, expresa en forma concisa “el como” de la visualización del comandante y orienta el diseño de planes o anexos de apoyo. El concepto de operaciones resume las contribuciones de todas las operaciones del sistema operativo del campo de batalla e información. El Estado/Plana Mayor desarrolla un concepto de operaciones para cada curso de acción.

Idealmente, la operación decisiva, de configuración y de sostenimiento ocurren al mismo tiempo. Las operaciones simultáneas permiten que los comandantes tomen y retengan la iniciativa. Sin embargo requieren de potencia de combate superior en el AO. Si la formación inicial de fuerzas muestra inferioridad de potencia de combate, los planificadores recomiendan dividir la operación en fases. Cuando recomiendan si las operaciones deben ser simultáneas o consecutivas, los planificadores consideran:

- La destreza y tamaño del oponente
- El tamaño del área de operaciones
- El alcance operacional
- Apoyo conjunto disponible
- El alcance de la misión

La consideración crucial es el éxito de la operación decisiva, que debe tener suficiente potencia de combate para ganar decisivamente. Si esa potencia de combate no está disponible, los planificadores desarrollan el curso de acción basado en el alcance de la acción simultánea máxima posible dentro de cada fase.

Los planificadores desarrollan un concepto de operaciones mejorando la formación inicial de fuerzas. Para esto, usan medidas de control gráficas para

coordinar la operación y mostrar la relación de fuerzas propias, la una a la otra, el enemigo y el terreno. Durante este paso, los tipos de unidad son convertidos de genéricos en específicos, tales como, unidades blindadas, infantería motorizada e infantería mecanizada. El concepto de la operación incluye:

- El objetivo de la operación
- El propósito de la operación.
- Una declaración del comandante del lugar dónde él aceptará el riesgo táctico.
- Los eventos críticos amigos y las fases de la operación (si es por fases).
- Designación de la reserva, inclusive su ubicación, composición, prioridades de planeamiento
- La designación de la operación decisiva, con su tarea y propósito.
- Designación de operaciones de configuración, con sus tareas y propósitos, unidos a como apoyan la operación decisiva.
- Designación de operaciones de sostenimiento, con sus tareas y propósitos, enlazado a como apoyan a la operación decisiva y de configuración.
- Las operaciones profundas, cercanas y de retaguardia.
- Las operaciones de seguridad
- Operaciones de reconocimiento.
- Un bosquejo de los movimientos de la fuerza.
- La identificación de opciones de maniobra que puede ocurrir en la operación.
- La ubicación de áreas de empeño u objetivos de ataque y contra ataque.
- Asignación del área de operaciones subordinada.
- El concepto de apoyo de fuegos.
- El concepto de las operaciones de información
- Las disposiciones o formaciones prescritas, según sea necesario.
- Prioridades para cada sistema operativo del campo de batalla.
- La integración de efectos de los obstáculos con la maniobra y los fuegos.
- Las consideraciones de los efectos de las armas enemigas de destrucción masiva sobre la fuerza.

Los planificadores seleccionan las medidas de control (gráficas) para controlar las unidades subordinadas durante la operación. Estas medidas de control se basan en la formación inicial de las fuerzas y el concepto de operaciones, el cual ha sido desarrollado para derrotar los cursos de acción del enemigo.

Las medidas de control tienen como finalidad clarificar responsabilidades y ayudan a los comandantes a sincronizar la potencia de combate en los puntos decisivos, minimizando el riesgo de fratricidio. Todas las medidas de control imponen algunas limitaciones a los comandantes subordinados. El Estado/Plana Mayor recomienda las medidas de control mínimas necesarias para controlar la operación; haciendo esto, permite libertad de acción como sea posible a los subordinados.

Las medidas de control no deben dividir las direcciones de aproximación o el punto crítico entre dos unidades. Los planificadores deben proporcionar suficiente espacio en los flancos de cada dirección de aproximación para permitir el empleo de maniobra y fuegos.

Para reunir los efectos de potencia de combate, el área de operaciones designada para la operación decisiva puede ser mas estrecha que otras áreas de operaciones. Cuando desarrollan el concepto de operaciones, los planificadores usan cualquier fuerza remanente de la formación inicial para reforzar la operación decisiva, fortalecer la reserva u orientar las operaciones de inteligencia, vigilancia y reconocimiento.

Durante el desarrollo del concepto de operaciones, los planificadores deben usar cualquier fuerza remanente de la designación inicial de las fuerzas a fin de proporcionar profundidad al combate, ofrecer seguridad o reconocimiento adicional, o desempeñarse como una reserva.

E. Asignación del comando de unidad.

Después de determinar el concepto de operaciones, los planificadores crean una organización de tarea asignando puestos comando a agrupaciones de fuerzas, consideran los tipos de unidades a ser asignadas a un Comando y su grado de control. Generalmente un Comando de unidad controla al menos dos unidades de maniobra subordinadas, pero no más de cinco. Si los planificadores necesitan puestos comandos adicionales, identifican la escasez y la resuelven mas tarde. La organización de tarea toma en cuenta la organización del campo de batalla total. También responde por los requisitos de mando y control para operaciones tales como pasaje de líneas, cruce de ríos o asalto aéreo.

F. Enunciado y bosquejo de las cursos de acción propios.

El G/P-3 prepara un enunciado y un bosquejo para cada curso de acción desarrollado. El enunciado debe ser una representación clara del modo en que la unidad realizará la misión y debe explicar el esquema de maniobra, en el que se debe incluir el estado final y la estructura del campo de batalla. El bosquejo ofrece una ilustración gráfica de los aspectos de la maniobra del curso de acción, que junto con el enunciado cubren el quién (organización de tarea en forma general), el qué (las tareas), el cuándo, dónde, cómo, y para qué (el propósito) para cada unidad subordinada, además el nivel de riesgo y el lugar donde puede ocurrir.

- El bosquejo debe, contener la designación general de las fuerzas y medidas de control, tales como:

- Los límites de la unidad de planeamiento y las unidades subordinadas que establecen el área de operaciones.
- Las formaciones de movimiento de la unidad (sin especificar las formaciones de las unidades subordinadas).
- La Línea Principal de Resistencia, línea de partida, línea de contacto (LP/LC) y las líneas de fase subsiguientes.
- Las gráficas del reconocimiento y seguridad.
- Las direcciones de aproximación aérea y terrestre.
- Las zonas de reunión, las posiciones de ataque, los puntos de resistencia, las áreas de empeño y los objetivos.
- Las medidas de control de obstáculos y las gráficas de las misiones tácticas.
- Las medidas de coordinación de apoyo de fuego.
- La designación de los esfuerzos principales y secundarios.
- La ubicación de los puestos comando
- Las ubicaciones conocidas o estimadas del enemigo.

Para ayudar a los usuarios a orientarse, los planificadores pueden mejorar el bosquejo mediante características de identificación, tales como ciudades, ríos, carreteras, etc. El bosquejo se puede presentar mediante cualquier medio, lo que representa es más importante que su forma. (Ver anexo N° 16).

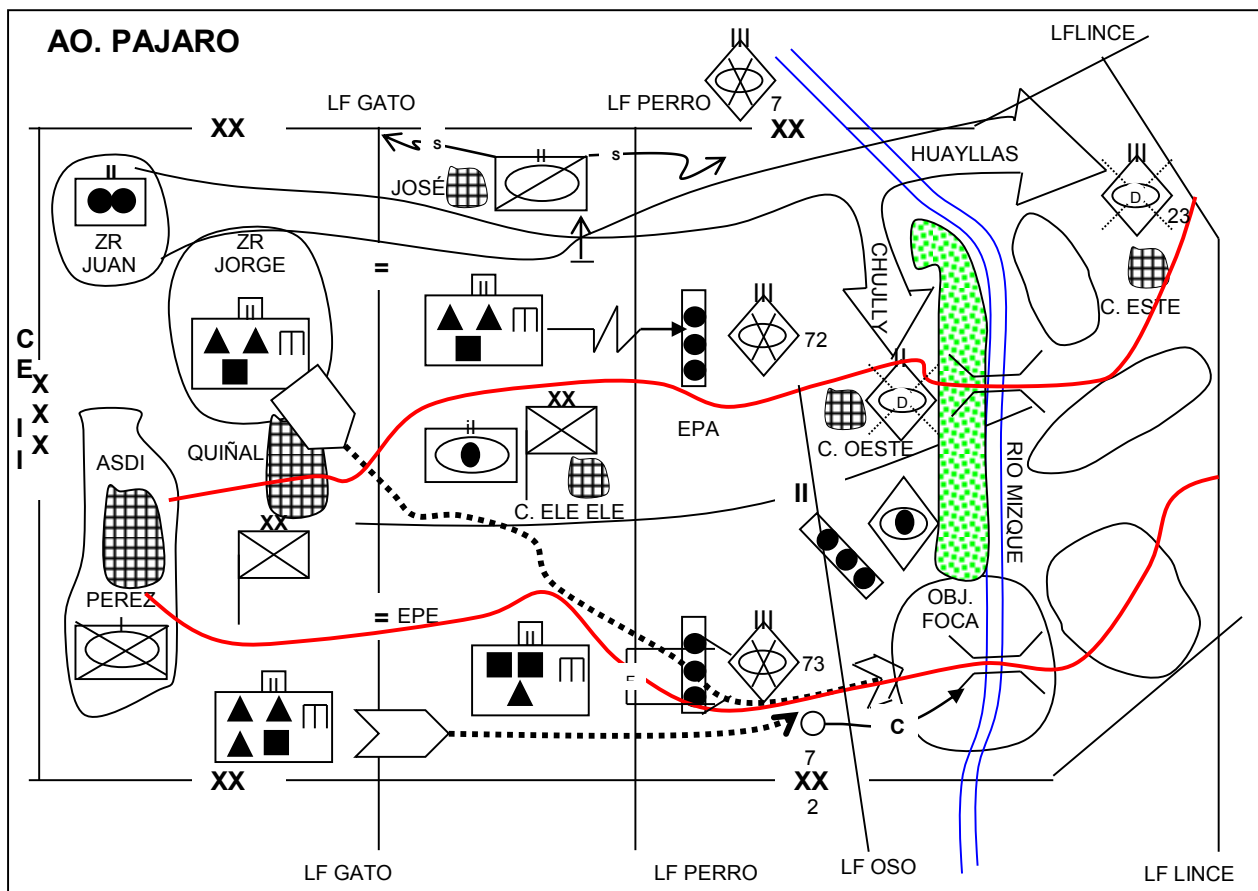


Figura Nº 1 Bosquejo y enunciado del curso de acción

Misión.

La DI -7(Mecanizada) ataca y derrota fuerzas enemigas el 160600 hasta el 161800 NOV – 06 en el área de operaciones PAJARO para proteger el flanco norte de la DI -2.

Intención

El objetivo de este ataque es prevenir que fuerzas enemigas interfieran con las operaciones decisivas del CEIII en el área de operaciones PAJARO para esto es importante que desarrollemos las siguientes tareas claves:

- ✓ Ataques simultáneos al Norte y al Sur del área de operaciones.
- ✓ Destruir el Regimiento de Infantería enemigo del Sur (73ro Regimiento de Infantería Mecanizada).
- ✓ Capturar OBJ. FOCA el 161700 de noviembre del 2006.
- ✓ Derrotar al Regimiento de Tanques enemigo (23ro Regimiento de Tanques) en las cercanías de Ciudad del ESTE

Al final de la operación, el flanco derecho del Cuerpo de Ejército estará asegurado con dos AT consolidadas en posiciones de defensa en las cercanías del Objetivo FOCA. La División estará lista para conducir operaciones de seguimiento para despejar al enemigo hasta la LF LINCE.

Operación decisiva

Una AT fuerte en tanques pasa a través de una AT Mecanizada situada al Sur y al Este de la LF PERRO, ataca y captura el terreno en las cercanías del Objetivo FOCA para proteger el flanco Norte de la DI -2.

Operaciones de configuración

Una Agrupación Táctica Mecanizada en el Sur, esfuerzo principal inicial, ataca y penetra las fuerzas enemigas en las cercanías de la LF PERRO, creando suficiente espacio de maniobra para que la AT fuerte en tanques pase al este sin interferencia del Regimiento de Infantería enemiga de defensa. La AT fuerte en tanques se convierte en el esfuerzo principal, después de realizar el sobrepasamiento de la AT Mecanizada del Sur. La AT Mecanizada del Sur, que sigue y apoya el esfuerzo principal, ataca el Este para despejar elementos restantes del Regimiento de Infantería enemigo del Sur, desde la LF PERRO hasta la LF OSO, protegiendo la retaguardia del esfuerzo principal.

La Reserva de la División, una AT balanceada, inicialmente sigue a la AT Mecanizada del Sur con la prioridad de planificación para contener fuerzas enemigas capaces de amenazar el sobrepasamiento del esfuerzo principal a través de la AT Mecanizada del Sur. Si no está empeñada al Oeste de la LF OSO, la reserva de la División sigue al esfuerzo principal y está lista para bloquear fuerzas enemigas capaces de amenazar el movimiento hacia el Este del esfuerzo principal, asegurando la captura del Obj. FOCA.

En el Norte, una AT fuerte en tanques ataca el Este para inmovilizar un Regimiento de Infantería enemigo, negándoles la capacidad de interferir con la operación decisiva de la División en el SUR. El Grupo de Caballería de la División protege el flanco Norte de la División para proporcionar alerta temprana de cualquier fuerza enemiga capaz de amenazar a la AT fuerte en tanques del norte.

El Batallón de helicópteros de ataque de la División ataca a lo largo del eje aéreo CHUJLLY, para destruir el Batallón de Tanques en las cercanías de Ciudad Oeste, protegiendo el flanco Norte del esfuerzo principal. Al darse la orden, ataca a lo largo del eje aéreo HUAYLLAS para derrotar el Regimiento de Tanques enemigo al este de CIUDAD ESTE proporcionándole tiempo al esfuerzo principal para capturar el Obj. FOCA.

El enfoque de operaciones de información está en el engaño y los elementos de comando y control específicos durante la operación decisiva. La historia de engaño es que la operación decisiva de la División es en el Norte. Los indicadores son la ubicación inicial de la AT fuerte en tanques en la parte Norte de la retaguardia en la Zona de Reunión JORGE, ataques simultáneos de dos Agrupaciones Tácticas lado a lado en el Norte y Sur, y el Grupo de Caballería de la División operando en el flanco Norte del área de operaciones de la División.

Los fuegos de División se ejecutarán de acuerdo a la siguiente prioridad: (1) realizar fuegos de contrabatería para neutralizar la artillería enemiga e impedirle concentrar fuegos contra las dos Agrupaciones Tácticas, del sur; (2) proporcionar fuegos supresión para permitir a la AT Mecanizada en el sur, penetrar las cercanías de la LF PERRO; (3) Suprimir los medios enemigos de defensa antiaérea, a lo largo de los ejes aéreos HUAYLLAS y CHUJLLY para garantizar los ataques del Batallón de helicópteros de ataque.

Las operaciones de inteligencia, vigilancia y reconocimiento de la División están orientados a: (1) identificar la localización y disposición de la defensa principal del Regimiento de Infantería enemigo del sur para determinar puntos óptimos de franqueo; (2): ubicación e intenciones del Batallón de Tanques enemigo en las cercanías del PUEBLO OESTE; (3): ubicación e intención del Regimiento de Tanques enemigo en las cercanías de Ciudad ESTE.

Operaciones de sostenimiento

El Área de Servicios de la División se establecerá en las cercanías de CIUDAD QUIÑAL con los ejes principales de abastecimiento y evacuación, como rutas primarias usadas para sostener la potencia de combate durante el ataque. Una compañía mecanizada como fuerza de protección del Área de Servicios de la División, con prioridad de responder a cualquier amenaza de NIVEL III al punto de suministro Clase III de la División.

La División asume el riesgo táctico de no tener una fuerza de seguridad ubicada en el flanco Sur.

Figura N° 1 Bosquejo y enunciado del Curso de Acción

G. Orientación de los cursos de acción.

Después de desarrollar los cursos de acción, el Estado/Plana Mayor informa al comandante para su aprobación. La orientación de los cursos de acción propios contiene lo siguiente: (Ver anexo N° 16)

- La Preparación de Inteligencia del campo de Batalla (PICB).
- Los cursos de acción del enemigo (plantillas situacionales).
- La misión.
- La intención del Comandante y del Comandante superior (dos escalones superiores).
- El enunciado del curso de acción y el bosquejo.
- El razonamiento para cada curso de acción, incluyendo:
 - Las consideraciones que pueden afectar los cursos de acción del enemigo.
 - Las deducciones que resultan de un análisis de potencia relativa de combate.
 - La razón para la designación de unidades según muestra el bosquejo.
 - Las razones que presentó el estado mayor para usar las medidas de control seleccionadas.
 - Los hechos y suposiciones actualizados.

Después de la orientación, el comandante dará instrucciones adicionales. En caso de que el Comandante decidiera rechazar todos los cursos de acción propios, el Estado/Plana Mayor empezará el proceso nuevamente, pero si él acepta uno o más cursos de acción propios, el Estado/Plana Mayor empezará a realizar el análisis de los cursos de acción. El Comandante puede crear un nuevo curso de acción incorporando elementos de uno o varios cursos de acción desarrollados por el Estado/Plana Mayor. En este sentido el Estado/Plana Mayor se prepara para juegos de guerra con el nuevo curso de acción.

H. Criterios de calidad de los cursos de acción propios

Cada curso de acción considerado debe satisfacer ciertos criterios:

1. Adecuación.

El curso de acción debe llevar a cabo la misión y cumplir con la guía de planificación del comandante. Sin embargo, los comandantes pueden modificar su guía de planificación en cualquier momento. Cuando esto sucede, el Estado/Plana Mayor registra y coordina la nueva guía y reevalúa cada curso de acción para asegurar que cumple con el cambio.

2. Factibilidad.

La unidad debe ser capaz de llevar a cabo la misión dentro del tiempo, espacio y recursos disponibles.

3. Aceptabilidad.

La ventaja táctica u operacional adquirida cuando se ejecuta el curso de acción, debe justificar el costo de los recursos y, especialmente, las bajas. Esta evaluación es básicamente subjetiva y es la que asume el Comandante.

4. Diferenciación.

Cada curso de acción debe diferenciarse considerablemente de cualquier otro. Este criterio es también básicamente subjetivo. Las diferencias principales pueden ser: el uso de reservas, organizaciones de tarea, operaciones diurnas, nocturnas, un plan o esquema de maniobra diferente.

5. Integridad.

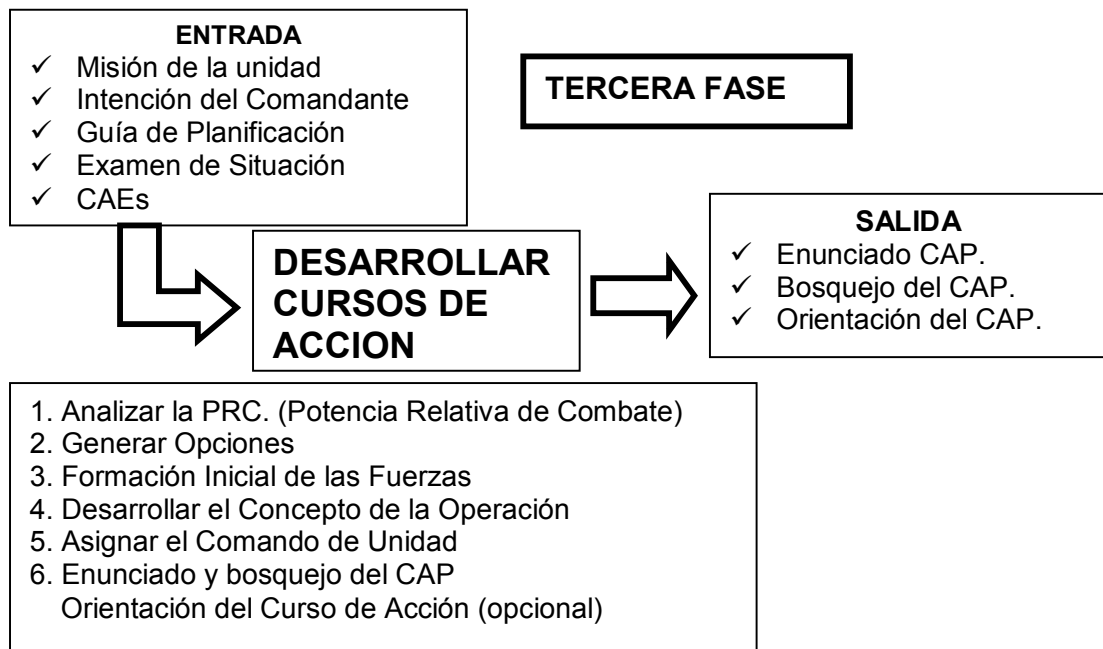
El curso de acción debe ser un enunciado íntegro de la misión y debe indicar como:

- La operación decisiva lleva a cabo la misión
- Las operaciones de configuración crean y conservan condiciones para el éxito de la operación decisiva.
- Las operaciones de sostenimiento apoyan a las operaciones de configuración y operación decisiva.

IV. FINALIZACIÓN DE LA FASE

A la finalización de esta fase el Comandante y su Estado/Plana Mayor dispondrán de los enunciados y bosquejos de los cursos de acción propios y de la orientación del Estado/Plana Mayor.

El siguiente cuadro ilustra la fase de DESARROLLAR EL CURSO DE ACCION.



CAPITULO VI

ANÁLISIS DE LOS CURSOS DE ACCIÓN (JUEGO DE GUERRA)

I. GENERALIDADES

El análisis de los cursos de acción permite al Estado/Plana Mayor sincronizar los sistemas operativos del campo de batalla para cada curso de acción e identificar el curso de acción que cumple la misión con el menor número de bajas, así mismo ubicar a la fuerza en la mejor posición posible a fin de retener la iniciativa para futuras operaciones.

A través del análisis de los cursos de acción, el Comandante y su Estado/Plana Mayor pueden:

- Determinar cómo maximizar los efectos de la potencia de combate mientras protegen las fuerzas amigas y disminuyen al mínimo los daños colaterales.
- Desarrollar una visualización de la batalla, tan idéntica como sea posible.
- Anticipar los eventos del combate.
- Determinar las condiciones y los recursos requeridos para tener éxito.
- Determinar cuándo y dónde se podrán aplicar las capacidades de la fuerza.
- Enfocar la Preparación de Inteligencia del Campo de Batalla en las ventajas y desventajas enemigas y en el estado final deseado.
- Identificar los requisitos de coordinación para producir resultados sincronizados.
- Determinar el curso de acción más flexible.

II. ANTECEDENTES PARA LA CUARTA FASE.

Los antecedentes para la cuarta fase son:

- Los productos resultantes del cuarto paso del PICB, curso de acción enemigo, plantillas situacionales, plantilla de eventos y matriz de eventos.
- Descripción y bosquejo de los cursos de acción propios
- Curso de acción del Estado/Plana Mayor

III. EL PROCESO DE JUEGO DE GUERRA

El análisis de los cursos de acción se lleva a cabo mediante un juego de guerra. Éste es un proceso disciplinado, con reglas y pasos que buscan visualizar el flujo de una batalla. En él se consideran las disposiciones amigas, ventajas, desventajas; los recursos enemigos, los probables cursos de acción del enemigo y las características del área de operaciones.

El proceso de juego de guerra cuenta con una considerable base doctrinal, discernimiento táctico y experiencia, en una secuencia lógica, dirige la atención del Estado/Plana Mayor en cada fase de la operación. Es un proceso repetitivo de acción, reacción, y contra reacción.

El juego de guerra estimula ideas, destaca tareas críticas y proporciona discernimiento que de otra manera no podrán ser descubiertas. Este es un paso crítico en el PMTD y se le debe asignar más tiempo que a cualquier otro pasó. El Comandante o el Jefe de Estado Mayor determinan cuanto tiempo hay disponible para el juego de guerra y aseguran el seguimiento de esta línea de tiempo.

Durante el juego de guerra, el Estado/Plana Mayor toma cada curso de acción y empieza a desarrollar un plan detallado mientras va determinando los puntos fuertes

o débiles de cada curso de acción propio. El propósito del juego de guerra es poner a prueba un curso de acción o perfeccionar un curso de acción desarrollado. Después de identificar ciertos eventos, tareas, requerimientos o problemas críticos imprevistos, el Comandante o su Estado/Plana Mayor pueden cambiar un curso de acción propio actual o desarrollar uno nuevo.

A. Reglas generales para el proceso de juego de guerra

Los participantes en un juego de guerra necesitan:

- Permanecer objetivos y no permitir que su personalidad o su intuición de lo que quiere el Comandante, les influya. Evitan defender un curso de acción sólo porque lo desarrollaron personalmente.
- Anotar las ventajas y desventajas de cada curso de acción propio exactamente según muestra la evidencia.
- Evaluar continuamente la factibilidad, aceptabilidad, y adecuación del curso de acción. Cuando un curso de acción no satisface cualquiera de estas pruebas durante el juego de guerra, debe ser rechazado.
- Evitar hacer conclusiones prematuras y reunir hechos para apoyar tales conclusiones.
- Evitar la comparación entre cursos de acción durante el juego de guerra. Se debe esperar hasta la fase de comparación para seguir este paso.

B. Responsabilidades en el juego de guerra.

El Jefe de Estado/ Plana Mayor es responsable de coordinar las acciones del Estado/ Plana Mayor durante el juego de guerra. El es el regulador imparcial del proceso, asegurando que el Estado/ Plana Mayor se mantiene en una línea del tiempo y lleva a cabo los objetivos de la sesión del juego de guerra. En un ambiente de tiempo restringido, él asegura que, como mínimo, se someta la operación decisiva a un juego de guerra. Los miembros del Estado/ Plana Mayor tienen las siguientes responsabilidades:

El Oficial de Personal (G/P-1) analiza los cursos de acción para proyectar posibles bajas de combate de personal y determinar cómo el apoyo de servicio de combate ofrecerá apoyo de personal durante las operaciones.

El Oficial de Inteligencia (G/P-2) se desempeña como Comandante enemigo; desarrolla puntos críticos de decisión enemiga en relación a los cursos de acción propios, proyecta reacciones del enemigo contra las acciones amigas, y proyecta pérdidas enemigas. Cuando existen miembros adicionales disponibles de la sección de inteligencia, el oficial de inteligencia asigna responsabilidades diferentes a los miembros individuales dentro de la sección para el juego de guerra (tales como, Comandante enemigo, oficial de inteligencia amigo y registrador enemigo). Reúne los resultados de cada acción y contrarreacción enemiga y los puntos fuertes y vulnerabilidades amigas y enemigas correspondientes. Al tratar de ganar el juego de guerra para el enemigo, el oficial de inteligencia asegura que el Estado/Plana Mayor discute totalmente las respuestas amigas para cada curso de acción enemigo. Para la fuerza propia, el oficial de inteligencia:

- Identificar los requerimientos de información
- Mejora la plantilla de eventos, inclusive áreas de interés nombradas (AIN) que apoyan los puntos de decisión.

- Mejora la matriz de eventos con puntos de decisión correspondientes, áreas objetivo de interés y blancos de alto valor.
- Mejora las plantillas situacionales.
- Participar en la conferencia de localización de blancos, selecciona blancos de alto valor y blancos lucrativos identificados durante la preparación de inteligencia del campo de batalla.

El Oficial de Operaciones (G/P-3) normalmente selecciona la técnica para el juego de guerra y desempeña el papel de Comandante amigo. El Estado/ Plana Mayor asegura que el juego de guerra de cada curso de acción cubre cada aspecto operacional de la misión. Anotan las ventajas y desventajas de cada evento, y la razón fundamental para cada acción. Cuando hay miembros del Estado/Plana Mayor disponibles, el oficial de operaciones asigna responsabilidades diferentes para el juego de guerra. Las razones fundamentales para las acciones durante el juego de guerra son anotadas y usadas posteriormente con la guía del Comandante, para comparar los cursos de acción. El auxiliar del G/P-3 es responsable de llevar el registro del juego de guerra y de plantear los eventos críticos ya establecidos.

El Oficial de Logística (G/P-4) analiza cada curso de acción con el fin de evaluar la viabilidad de sostenimiento; determina los requerimientos críticos para cada función de sostenimiento e identifica problemas potenciales y deficiencias. Evalúa la situación de cada función de sostenimiento requerida para apoyar el curso de acción propio y comparar esta información con los recursos disponibles. Para cada curso de acción, identifica posibles deficiencias y recomienda acciones para eliminar y reducir sus efectos. Mientras que la improvisación puede contribuir a la capacidad de reacción, solo la predicción precisa de requisitos para cada función de sostenimiento puede asegurar un sostenimiento continuo de la fuerza. El G/P-4 asegura que los tiempos de movimiento disponibles y los recursos disponibles apoyarán cada curso de acción propio.

El Oficial de Asuntos Civiles (G/P5) asegura que cada curso de acción integre eficazmente las consideraciones civiles. El Oficial de asuntos civiles considera no sólo los asuntos tácticos, sino también, asuntos de apoyo de combate y apoyo de servicio de combate. El apoyo y cuidado hacia los civiles desplazados, es la preocupación particular de esta sección.

El análisis del oficial de asuntos civiles considera el impacto de operaciones sobre el orden público y la seguridad, el potencial para brindar socorro en casos de desastre, operaciones de evacuación de no combatientes, servicios de emergencia y protección de sitios culturalmente significativos. Si la unidad no tiene asignado un oficial de asuntos civiles el comandante asigna estas responsabilidades a otro miembro del Estado/Plana Mayor.

El Oficial de Comunicaciones, evalúa la viabilidad de comunicaciones de cada curso de acción propio; determina los requisitos de mando, control, comunicación y computadoras; los compara con recursos disponibles asimismo identifica las limitaciones potenciales y recomienda acciones para eliminar o reducir su efecto.

El Oficial de Operaciones de Información sincroniza las operaciones de información y asesora al Estado/ Plana Mayor en la integración de estas operaciones en cada curso de acción. El discute como cada elemento de operaciones de información o actividad relacionada, apoya cada curso de acción y sus líneas de tiempo asociadas, eventos críticos y puntos de decisión. El oficial

de operaciones de información revisa los conceptos de apoyo de operaciones de información como sea necesario durante el juego de guerra.

Oficiales del Estado/ Plana Mayor Especial, a través del análisis de los cursos de acción propios en sus respectivos campos de interés, asesoran al Estado/ Plana Mayor, indicando el modo en que podrían proporcionar mejor apoyo a la misión. Cada miembro de estado/plana mayor determina los requisitos de apoyo externo, los riesgos, las ventajas y desventajas de cada curso de acción propio. El juego de guerra colaborativo puede facilitar grandemente y refinar estas acciones. Además permite que los subordinados vean refinamientos al concepto de operaciones que surjan inmediatamente. Los subordinados pueden cambiar entonces sus propios cursos de acción sin esperar una orden preparatoria con el cambio bosquejado.

El uso de anotadores es particularmente importante, están adiestrados para anotar instrucciones de coordinación, tareas de unidades, objetivos e información requerida para sincronizar la operación. Esto permite que una parte de la orden sea escrita antes de que la planificación sea completa. Sistemas de información automatizados simplifican este proceso; permiten la entrada de información en formas preformateadas que representan anexos o apéndices de órdenes. Cada sección del Estado/Plana Mayor debe tener formatos disponibles para facilitar la producción de órdenes conectadas a la red.

El ambiente usado para el juego de guerra debe estar listo y configurado cuando el Estado/ Plana Mayor este listo para ejecutar el juego de guerra. Las cartas y tableros deben estar limpios y listos para su uso. El croquis del terreno ampliado y las plantillas de situación enemigas deben estar listas y desplegadas. Los productos de informe automatizado deben ser actualizados y las cartas digitales del área de operaciones programadas en el sistema de información apropiado. Los instrumentos automatizados para el juego de guerra deben tener programados los datos correctos.

IV. PASOS DE LA CUARTA FASE

Existen ocho pasos que el Estado/Plana Mayor debe seguir durante el proceso de juego de guerra:

- Reunir la documentación y medios necesarios.
- Especificar todas las fuerzas amigas
- Enumerar las suposiciones.
- Enumerar los eventos críticos conocidos y los puntos de decisión.
- Determinar las normas de evaluación.
- Seleccionar el método que se usará para someter los cursos de acción propios al juego de guerra.
- Elegir un método para anotar y mostrar los resultados.
- Someter la batalla a un juego de guerra y evaluar los resultados.

A. Paso Nº 1: Reunir la documentación y medios necesarios.

El Jefe de Estado /Plana Mayor, dirige al Estado /Plana Mayor para reunir los medios, materiales e información necesaria para someter la batalla a un juego de guerra. Las unidades conducen el juego de guerra sobre cartas, maquetas, simulaciones de computadoras u otros instrumentos que reflejen con precisión la naturaleza del terreno. El Estado/Plana Mayor anota el curso de acción propio

sobre la carta que muestra la zona de operaciones. Los instrumentos requeridos incluyen pero no son limitados como ser:

- Los exámenes de situación actualizados del Estado /Plana Mayor.
- La plantilla de eventos
- El método de registro.
- Los cursos de acción propios concluidos, incluyendo las gráficas de maniobra, el reconocimiento y seguridad.
- Los medios que se usarán para indicar los símbolos de las unidades amigas y enemigas.
- La carta del área de operaciones.

B. Paso Nº 2: Especificación de las fuerzas propias.

El comandante y el estado/plana mayor consideran todas las unidades de combate, apoyo de combate y apoyo de servicio de combate que se puedan empeñar en combate, prestando especial atención a las relaciones de apoyo y las limitaciones. La lista de las unidades propias será igual durante todos los análisis de los cursos de acción propios realizados por el estado/ plana mayor.

C. Paso Nº 3: Enumerar las suposiciones

El comandante y el Estado/Plana Mayor estudian las suposiciones anteriores con el propósito de darle continuidad en la validez y necesidad.

D. Paso Nº 4: Enumerar los eventos críticos y los puntos de decisión

Los eventos críticos son aquellos que influyen directamente en el cumplimiento de la misión. Incluyen eventos que provocan acciones o decisiones significativas (el empeño de la reserva del enemigo), las acciones complicadas que requieren un estudio detallado (tales como un pasaje de líneas), y las tareas esenciales identificadas durante el análisis de la misión. La lista de eventos críticos incluye eventos principales de la posición actual de la unidad hasta el cumplimiento de la misión.

Un punto de decisión es el punto en espacio y tiempo donde el Comandante o el Estado/Plana Mayor esperan tomar una decisión a cerca de un curso de acción amigo específico. Un punto de decisión tiene que ver por lo general con un área de interés nombrada, y esta ubicado de manera de permitir al Comandante el tiempo de ventaja suficiente para enfrentar al adversario en el área de interés nombrada. Estos pueden estar también asociados con la fuerza propia y el estado de operaciones en curso. Un punto de decisión requiere la decisión del comandante. No dicta cual decisión, solo que el Comandante debe tomar una, cuando y donde debe ser tomada para tener el impacto máximo sobre los cursos de acción amigos o enemigos. Los puntos de decisión se relacionan con eventos críticos identificados y están eslabonados con las áreas de interés nombradas y las áreas objetivos de interés.

El Estado /Plana Mayor mantiene la lista de eventos críticos y puntos de decisión lo mas pequeña posible. Mientras mayor sea el tiempo disponible de planeamiento, más larga será la lista y cuando el tiempo sea corto, el personal deberá reducir la lista, solamente a eventos críticos y puntos de decisión esenciales.

E. Paso Nº 5: Determinar las normas de evaluación.

Las normas de evaluación son factores que emplea el Estado /Plana Mayor para medir la eficiencia y eficacia relativa de un curso de acción, con relación a otro curso de acción después del juego de guerra. Estos discuten los factores que afectan el éxito y aquellos que puedan causar el fracaso. Las normas de evaluación cambian según la misión. Estas deben ser claramente definidas y conocidas por todos los miembros del Estado/Plana Mayor, antes de comenzar el juego de guerra. Los ejemplos de normas de evaluación para operaciones ofensivas y defensivas pueden incluir:

- El logro de la misión a un costo aceptable
- Los principios de la guerra.
- Los fundamentos doctrinales para el tipo de operación que se está llevando a cabo.
- La guía y la intención del Comandante.
- El nivel de riesgo táctico.

F. Paso Nº 6: Seleccionar la técnica del juego de guerra

Existen tres técnicas de juego de guerra recomendados: de faja, avenida en profundidad y de caja. Cada una considera el área de interés y todas las fuerzas enemigas que puedan afectar el resultado de la operación. Las técnicas pueden ser empleadas por separado o en combinación. El Estado /Plana Mayor puede diseñar su propia técnica.

La técnica de faja divide el área de operaciones en fajas (áreas) que se extienden a lo ancho del área de operaciones. La forma de cada faja esta basada en los factores METT-TCE. La técnica de faja es mas eficaz cuando el terreno es dividido en compartimentos transversales bien definidos, durante operaciones graduales (tales como las operaciones de pasaje de cursos de agua, operaciones aeromóviles o aerotransportadas), cuando el enemigo es desplegado en fajas o escalones claramente definidos. Las fajas pueden ser adyacentes o traslaparse la una a la otra. Como mínimo, las fajas deben abarcar lo siguiente:

- Contacto inicial a lo largo del límite avanzado del área de combate, línea principal de resistencia, línea de contacto/línea de partida, en el área de seguridad.
- Penetración (contacto) inicial a lo largo del límite avanzado del área de combate.
- Pasaje de la reserva, empeño de un contraataque.
- El objetivo (ofensiva); derrota del enemigo (defensa).

Esta técnica se basa en el análisis secuencial de eventos que ocurren en cada faja. Es preferida porque enfoca simultáneamente en todas las fuerzas que afectan un evento particular. Una faja puede incluir más de un evento crítico. En condiciones de tiempo limitado, el comandante puede usar una técnica de faja modificada. La técnica de faja modificada divide el área de operaciones en no más de tres fajas consecutivas. Estas fajas no necesariamente son adyacentes o traslapadas, pero enfocan en las acciones críticas a través de la profundidad del área de operaciones (Figura Nº 1).

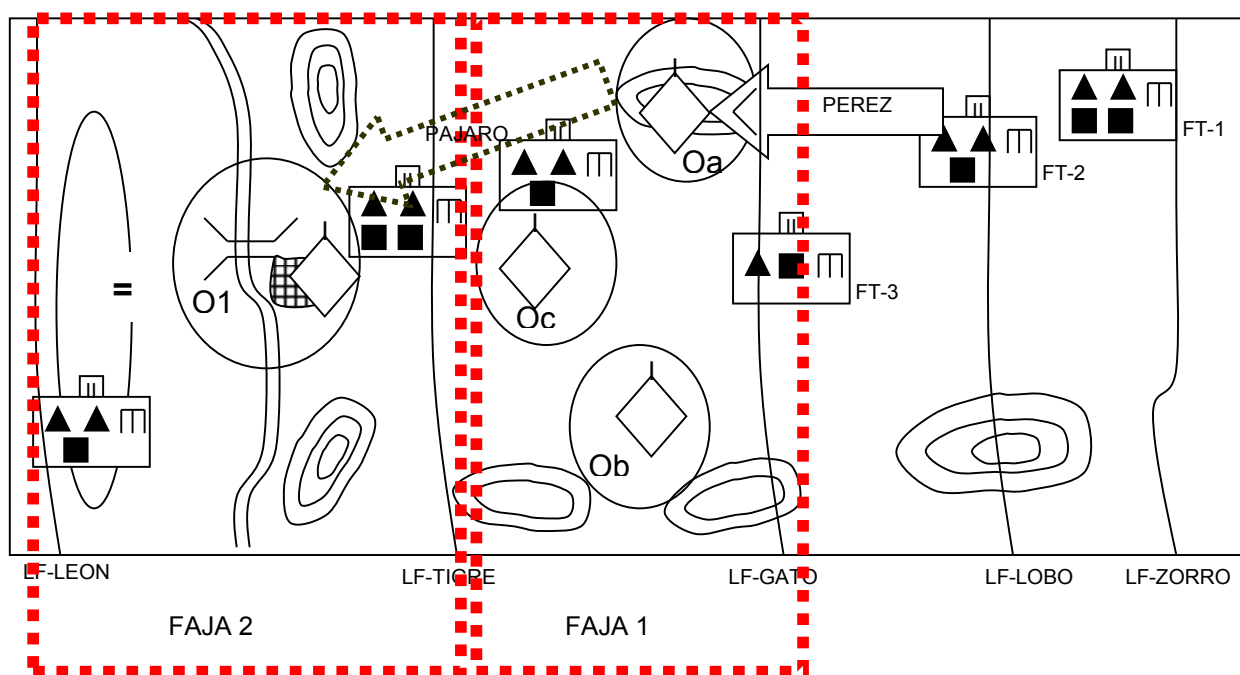


Figura N° 1 Técnica de faja

La técnica de avenida en profundidad hace énfasis en una dirección de aproximación a la vez, comenzando con la operación decisiva. Esta técnica es favorable para los cursos de acción ofensivos o en la defensa cuando el terreno canaliza o impide el apoyo mutuo. (Figura N°2)

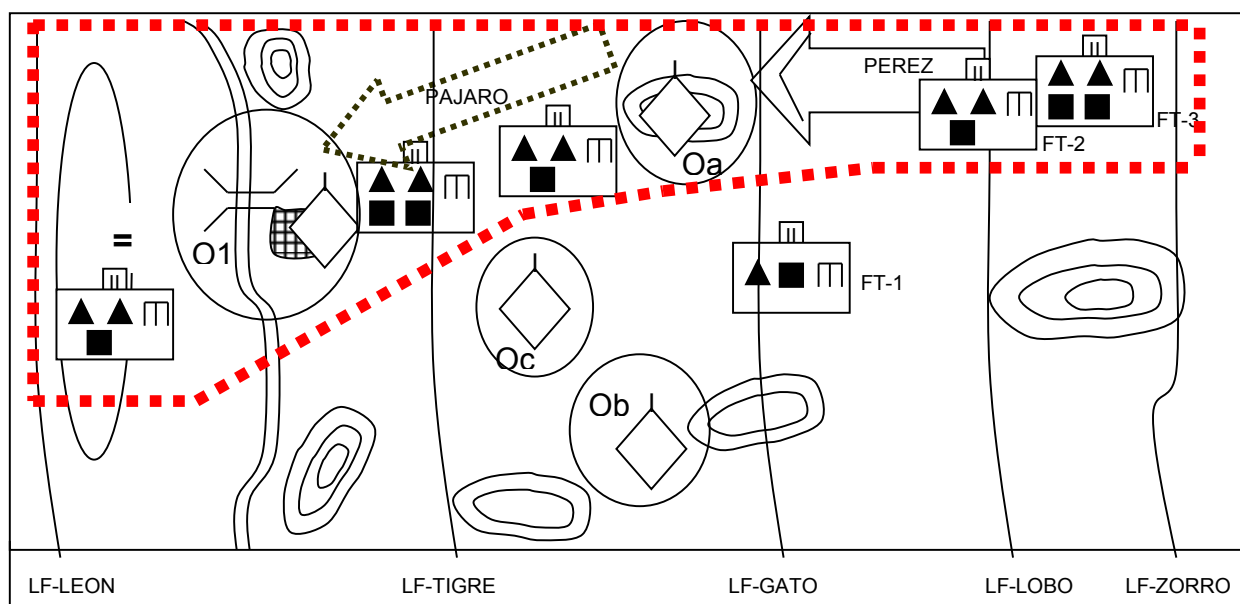


Figura N° 2 Técnica de avenida en profundidad

La técnica de caja es un análisis detallado de un área crítica, como por ejemplo, un área de empeño, un sitio de cruce de ríos o una zona de lanzamiento. Es apropiado cuando el tiempo es limitado, como en un ataque improvisado. Es

particularmente útil planeando operaciones en áreas de operaciones contiguas. Cuando se usa esta técnica, el Estado/Plana Mayor aísla el área y se concentra en los eventos críticos en esta. Los miembros del Estado/Plana Mayor asumen que las unidades amigas pueden manejar la mayoría de las situaciones que ocurren en el campo de batalla y como tal, concentran su atención en las tareas esenciales. (Figura N°3).

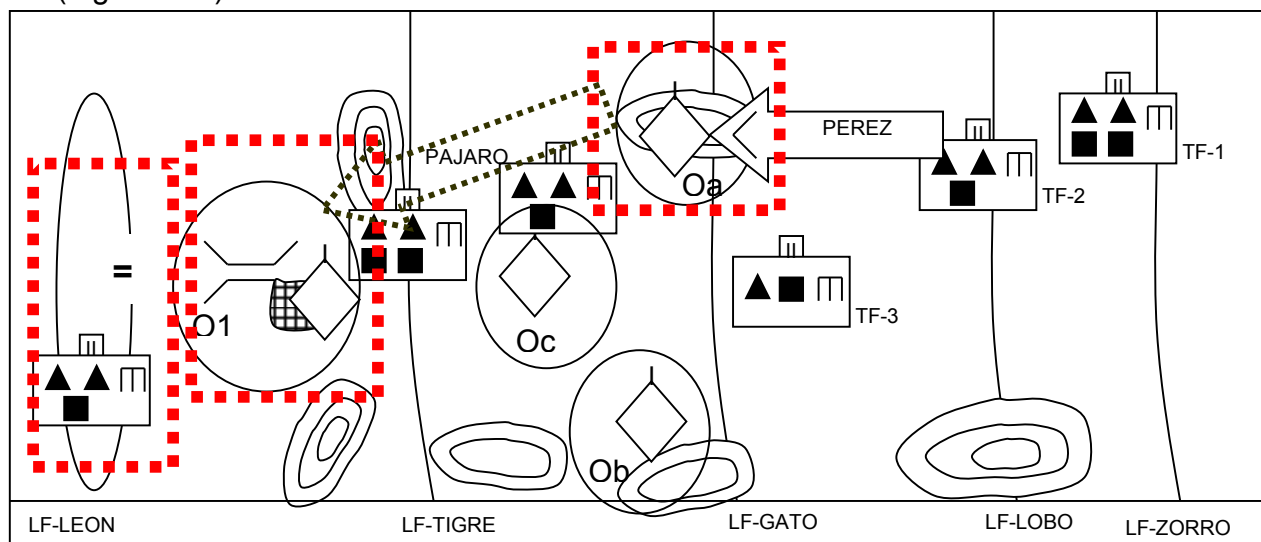


Figura N° 3 Técnica de la caja

G. Paso N° 7: Selección de la técnica de registro.

Los resultados del juego de guerra proporcionan un registro para preparar organizaciones de tarea; sincronizar actividades, desarrollar la plantilla sustentadora de decisiones; confirmar y refinar las plantillas de eventos; preparar planes u órdenes y comparar los cursos de acción. Dos técnicas son utilizadas para registrar y mostrar los resultados: la matriz de sincronización y el método del borrador. En ambos los miembros del Estado/Plana Mayor registran cualquier comentario en cuanto a las ventajas y desventajas que descubren. La cantidad de detalle depende del tiempo disponible. Los PON de la unidad aclaran los detalles y métodos de registrar y mostrar los resultados del juego de guerra.

La técnica de la matriz de sincronización le permite al Estado/Plana Mayor sincronizar el curso de acción propio a través del tiempo y espacio en relación con el curso de acción del enemigo. Esta técnica tiene la ventaja de que se puede convertir en un producto gráfico de la toma de decisiones, como por ejemplo, una plantilla sustentadora de decisiones durante la conclusión del juego de guerra. En la primera entrada se anota el tiempo o las fases de la operación. En la segunda entrada se anota la acción del enemigo más probable según ha sido determinada por el G/P-2. En la tercera entrada se anotan los puntos de decisión para el curso de acción propio. El resto de la matriz se desarrolla de acuerdo con las áreas funcionales seleccionadas y los comandos subordinados principales de la unidad que realiza el juego de guerra. Otras operaciones, funciones y unidades que deben ser integradas o el uso de las cuales el Estado/Plana Mayor, quiere destacar pueden ser incorporadas.

Sin embargo, el transcurso del tiempo entre la matriz de sincronización y la ejecución de las operaciones puede ocasionar cambios en la condición inicial con respecto al enemigo, las fuerzas propias y la condición estable del tiempo. (Fig. 4)

Tiempo/evento		H - 5	H - 00	H + 5
Acción enemiga				
Puntos de decisión				
Maniobra	Bat. N° 1			
	Bat. N° 2			
	Bat. N° 3			
	Aviación Ejercito			
	GRM.			
Defensa aérea				
Apoyo de fuego				
Operaciones de información				
Ingeniería				
Apoyo de servicio de combate				
Comando, control				
Nota. La primera columna es representativa solamente y puede ser modificada para satisfacer las necesidades de la unidad.				

Figura N° 4 Matriz de sincronización

En la técnica del borrador, se usan anotaciones breves en lo que concierne a ubicaciones críticas, tareas y objetivos. Estas anotaciones se refieren a localizaciones específicas o se relacionan con consideraciones generales que cubren áreas amplias. El Comandante y el Estado/Plana Mayor anotan las ubicaciones en la carta y en una hoja de trabajo separada del juego de guerra. El Estado/Plana Mayor usa números de secuencia para unir las notas a las localizaciones correspondientes en la carta o en el calco. También identifican acciones colocándolas en grupos de acción consecutivos, dando a cada sub tarea un número separado. Usan la hoja de trabajo del juego de guerra para identificar todos los datos pertinentes para un evento crítico. Asignan un número y título a cada evento y usan las columnas en la hoja de trabajo para identificar y enumerar en secuencia los siguientes puntos:

- Unidades y tareas asignadas
- Acciones y reacciones enemigas esperadas
- Contrarreacciones amigas y recursos.
- El total de recursos necesarios para la tarea.

- Tiempo estimado para cumplir la tarea.
- Los puntos de decisión donde el comandante decide la ejecución de la tarea.
- Los requerimientos críticos de información del Comandante.
- Las medidas de control.

EVENTO CRITICO									
Numero y secuencia	Acción	Reacción	Contrarreaccion	Recursos	Hora	Punto de decisión	RCIC	Medidas de control	Obs.

Figura N°5 Técnica del Borrador

H. Paso N° 8: Realizar el juego de guerra

Durante el juego de guerra, el Comandante y el Estado/Plana Mayor intentarán prever la acción, reacción y dinámica de contrarreacción de la batalla. El Estado/plana Mayor analiza cada evento seleccionado, identificando las tareas que debe cumplir la fuerza un escalón hacia abajo, usando los recursos de dos escalones hacia abajo. La identificación de las ventajas y desventajas de cada curso de acción, permite al estado/plana mayor hacer los ajustes necesarios.

El juego de guerra sigue un ciclo de acción, reacción, contrarreacción. Las acciones son aquellas eventos iniciados por la fuerza que lleve la iniciativa (normalmente es la fuerza en la ofensiva). Las reacciones son las acciones de la otra fuerza en respuesta. Las contrarreacciones son las respuestas de la primera fuerza a las reacciones. Esta secuencia de acción, reacción, contrarreacción es continuada hasta que el evento crítico sea completado o hasta que el Comandante determine que él debe usar otro curso de acción para llevar a cabo la misión.

El Estado/Plana Mayor considera todas las fuerzas posibles, incluso fuerzas enemigas identificadas por la plantilla fuera del área de operaciones que pueden influir en la operación. El Estado/Plana Mayor evalúa cada movimiento amigo para determinar los recursos y acciones requeridas para derrotar al enemigo en ese momento. El Estado/Plana Mayor anota los recursos empleados en las columnas correspondientes de la hoja de trabajo y el total en la columna de recursos (sin tomar en cuenta los recursos de las unidades de dos niveles inferiores).

Durante el juego de guerra, el Comandante y el Estado/Plana Mayor estudian detalladamente muchas áreas, incluyendo:

- Todas las capacidades enemigas
- Consideraciones de movimiento
- Longitud de las columnas
- Profundidades de formación
- Alcance y capacidades de sistemas de armas.
- Efecto deseado de los fuegos.

Consideran como crear condiciones para el éxito, proteger la fuerza y darle forma al campo de batalla: La experiencia, datos históricos, procedimientos operativos normales y la teoría doctrinaria proporcionan la mayor parte de la información necesaria. Durante el juego de guerra, los oficiales de Estado/Plana Mayor conducen una evaluación de riesgo de su campo de responsabilidad para cada curso de acción y proponen controles apropiados.

El Estado/Plana Mayor continuamente evalúa el riesgo de amenaza catastrófica a las propias fuerzas, buscando un equilibrio entre masa y dispersión. Cuando se evalúa el riesgo de armas de destrucción en masa a que se exponen las fuerzas amigas, los planificadores consideran el blanco que presenta la fuerza a través de los ojos de un analista de blancos enemigo. Ellos deben considerar medios para reducir la vulnerabilidad y determinar el nivel apropiado de protección anti NBQ para cumplir la misión. También consideran el despliegue de unidades de descontaminación nuclear, biológica y sustancias químicas.

El Estado/Plana Mayor identifica los recursos de los sistemas operativos requeridos para apoyar el concepto de operaciones, incluso aquellos necesarios para sincronizar las operaciones de sostenimiento. Cuando los requisitos exceden los recursos disponibles, el Estado/Plana Mayor recomienda al comandante la prioridad de uso, basándose en la situación, intención y la guía de planificación del comandante. Para mantener flexibilidad, el Comandante puede decidir retener algunos recursos para tareas imprevistas u otro tipo de oportunidades.

El Comandante puede modificar cualquier curso de acción basado en como las cosas se desarrollan durante el juego de guerra. Cuando hace esto, el Comandante valida la composición y la localización de la operación decisiva, operaciones de formación y fuerzas de reserva. Las medidas de control son ajustadas como sea necesario. El Comandante también puede identificar situaciones, oportunidades o eventos críticos adicionales que requieren más análisis. El Estado/Plana Mayor realiza este análisis rápidamente e incorpora los resultados en el registro de juego de guerra.

Un juego de guerra eficaz causa que el Comandante y el Estado/Plana Mayor tengan que realizar las siguientes actividades:

- Perfeccionar o modificar el curso de acción propio, incluyendo e identificando las ramas o secuelas que nacen al darse la orden o misiones de estar preparado.
- Mejorar o modificar la ubicación y el momento oportuno del punto de decisión.
- identificar el terreno clave y puntos decisivos y determinar como usarlo.
- Mejorar la plantilla de eventos y la matriz del enemigo.
- Mejorar la organización de tarea, inclusive las fuerzas que han sido retenidas bajo control del comando.
- Identificar las tareas que debe retener para sí la unidad y las tareas que se asignarán a los comandantes subordinados.

- Asignar recursos a los Comandantes subordinados, para llevar a cabo sus misiones
- Desarrollar una plantilla sustentadora de decisiones y una matriz de sincronización.
- Estimar la duración de cada evento crítico así como también de toda la operación.
- Proyectar el porcentaje del total de las fuerzas enemigas derrotadas en cada evento crítico, y en general.
- Identificar las posibles áreas y el tiempo en que el enemigo usará las armas de destrucción en masa y los requisitos amigos de defensa de Guerra NBQ.
- Identificar la ubicación y empeño de la reserva.
- Identificar el curso de acción del enemigo más peligroso.
- Identificar la ubicación del Puesto Comando de la unidad y del Comandante.
- Identificar eventos críticos adicionales.
- Identificar los requerimientos adicionales para mantener el apoyo de combate y el apoyo de servicio de combate.
- Determinar los requerimientos para las operaciones de engaño y sorpresa.
- Modificar los requerimientos de mando y control, incluyendo las medidas de control y las gráficas operacionales actualizadas.
- Finalizar el plan de reconocimiento y las gráficas para la base del plan de búsqueda de información.
- Modificar los requerimientos críticos de información del Comandante e incorporar los mismos en el plan y las gráficas de reconocimiento.
- Desarrollar planes y gráficas de apoyo de fuego, ingeniería, defensa antiaérea, operaciones de información, y apoyo de servicio de combate.
- Identificar o verificar la ubicación de los puntos de decisión, las áreas de interés nombradas y las áreas objetivo de interés, y la información necesaria para apoyar los puntos de decisión.
- Determinar el momento oportuno de concentración de la fuerza e inicio del ataque o contraataque.
- Desarrollar el plan de búsqueda de información.
- Determinar tipos y tablas de movimiento.
- Identificar, analizar y evaluar las ventajas y desventajas del curso de acción propio.
- Integrar el proceso de localización de blancos, incluyendo la identificación o verificación de los blancos de gran valor y, determinar la matriz de ataque.
- Sincronizar las operaciones de humo.
- Identificar peligros adicionales, evaluar su riesgo, desarrollar medidas de control para reducir el riesgo de todos los peligros identificados, y determinar el riesgo residual.

I. Orientación del Juego de Guerra

Se presentará la orientación de un juego de guerra, según el tiempo disponible, con el fin de garantizar su total comprensión de los resultados por parte del Estado/Plana Mayor. Esta orientación no se presenta al Comandante, pero es el proceso que usa el Estado/Plana Mayor para verificar los juegos de guerra y

garantizar que la orientación de decisión para el Comandante cubra todos los puntos pertinentes. Normalmente es dado al Jefe de Estado/Plana Mayor, pudiendo considerar los siguientes aspectos:

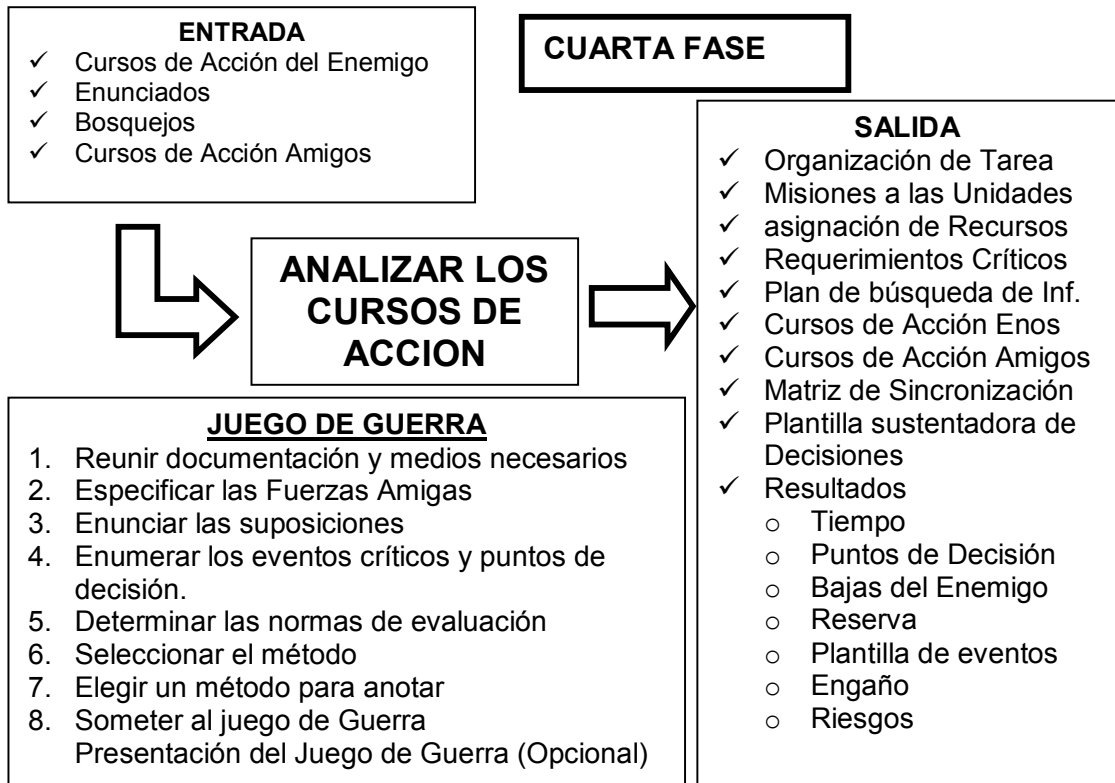
- Misión del comando superior, intención del comandante y plan de engaño.
- La preparación de inteligencia del campo de batalla actualizada.
- Los cursos de acción del enemigo que se sometieron a juego de guerra.
- Los cursos de acción propios que se sometieron a juego de guerra.
- Las suposiciones.
- La técnica que se usó en el juego de guerra.
- Para cada curso de acción propio sometido a juego de guerra
 - Los eventos críticos que se sometieron a juego de guerra.
 - Las posibles acciones y reacciones del enemigo.
 - Modificaciones al curso de acción propio.
 - Las ventajas y desventajas.
 - Los resultados del juego de guerra.

V. FINALIZACIÓN DE LA FASE

Al concluir esta fase del proceso militar de toma de decisiones, se dispondrá de la siguiente información de salida.

- Organización de las tareas
- Misión para las unidades subordinadas
- Asignación de Recursos
- Requerimientos críticos de información del comandante (RCIC)
- Plan de búsqueda de información.
- Curso de Acción del Enemigo depurado
- Cursos de Acción Propios completos
- Matriz de sincronización
- Plantilla sustentadora de decisiones
- Computo real del tiempo
- Definición de los puntos de decisión
- Estimación de bajas del enemigo
- Necesidad de la reserva, magnitud, ubicación, misión, tareas a cumplir y prioridades de empleo
- Plantilla de eventos
- La necesidad de la operación de engaño
- Matriz de riesgo completada, considerando los riesgos tácticos y administrativos

El siguiente cuadro ilustra la fase de ANALIZAR EL CURSO DE ACCION.



CAPITULO VII

COMPARACIÓN DE LOS CURSOS DE ACCIÓN PROPIOS

I. GENERALIDADES.

Como parte de la fase de comparación de los cursos de acción en el proceso militar de toma de decisiones, el Estado/Plana Mayor por lo general utiliza una matriz de decisiones para facilitar la recomendación del curso de acción al Comandante.

II. ANTECEDENTES PARA LA QUINTA FASE

Los antecedentes para esta fase esta representados por:

- Los resultados de los juegos de guerra.
- Establecimiento de normas para la comparación
- Exámenes de situación del Estado/Plana Mayor
- El contar con la Matriz de decisión (Ventajas / Desventajas ó Matriz Simple de Símbolos)

III. PASOS DE LA QUINTA FASE.

- Elegir la técnica de comparación
- Analizar las ventajas y desventajas de los curso de acción
- Asignar valores a la norma de evaluación
- Comparar los cursos de acción propios con los del enemigo.
- Orientación para la toma de decisiones del Comandante

A. Elegir la técnica de comparación.

La comparación actual de los Cursos de acción es crítica. El Estado/Plana Mayor puede usar cualquier técnica que facilite alcanzar la mejor recomendación y el Comandante tomar la mejor decisión. **La técnica más común es la matriz de decisión**, que usa normas de evaluación para evaluar la eficiencia y eficacia de cada curso de acción. (Ver la Figura N°6)

Cada oficial de Estado/Plana Mayor puede emplear su propia matriz para comparar los cursos de acción con respecto a sus áreas de responsabilidad. Las matrices usan los criterios de evaluación desarrollados antes del juego de guerra. Las matrices de decisión por si solas no pueden proporcionar soluciones de decisión. Su mayor valor es proporcionar un método para comparar los cursos de acción contra criterios que, cuando alcanzados, producen el éxito en el campo de batalla. Son instrumentos analíticos que los oficiales del Estado/Plana Mayor utilizan para preparar recomendaciones. Los comandantes proporcionan la solución, aplicando su juicio a las recomendaciones de su Estado/Plana Mayor y tomar una decisión.

NORMAS DE EVALUACION (Nota 1)	PESO Nota 2	CA1 Nota 3	CA2 Nota 3	CA3 Nota 3
Maniobra				
Simplicidad				
Fuegos				
Inteligencia				
ADA				
Movilidad/ Contramovilidad				
Supervivencia				
SPAC				
Comando y Control				
Riesgo Residual				
Operaciones de Información				
Total				
Notas: 1. Los criterios son aquellos asignados en el paso 5 del análisis del curso de acción. 2. El Jefe de Estado/Plana Mayor puede enfatizar uno o varios criterios asignándoles peso basado en su importancia relativa. 3. Los cursos de acción son aquellos seleccionados para el juego de guerra. Procedimiento: La plana mayor asigna valores numéricos para cada criterio después del juego de guerra del curso de acción. Los valores reflejan las ventajas o desventajas relativas de cada criterio para cada acción del curso de acción: El número más bajo es el mejor. La anotación asignada inicialmente en cada columna es multiplicada por el peso y el producto registrado en paréntesis en la columna. Cuando se utiliza el valor acumulado, el valor inferior asignado indica la mejor opción. Los números son totalizados para proporcionar una evaluación subjetiva del mejor curso de acción sin pesar un criterio sobre otro. Las anotaciones son entonces sumados para proporcionar un mejor (valor de número más bajo) curso de acción basado en pesos que el Comandante asigna. Aunque el valor más bajo denote la mejor solución, la mejor solución puede ser más subjetiva que los números objetivos indican. Se debe examinar la sensibilidad de la matriz. Aunque el curso de acción N° 2 sea el mejor el curso de acción N° 2, puede no ser apoyable desde un punto de vista de servicios de apoyo de combate. El que toma la decisión debe determinar si él puede adquirir el apoyo adicional o si él debe cambiar o suprimir el curso de acción.				

Figura 6 Matriz de decisión - Análisis numérico

B. Análisis y evaluación de las ventajas y desventajas de las cursos de acción propios

La comparación de los cursos de acción comienza con todos los miembros del Estado/Plana Mayor analizando y evaluando las ventajas y desventajas de cada curso de acción desde sus perspectivas. (Ver figuras N° 7 y 8) Cada miembro del Estado/Plana Mayor presenta sus conclusiones para la consideración de los otros. Usando los criterios de evaluación desarrollados antes del juego de guerra, el Estado/Plana Mayor bosqueja cada curso de acción, destacando sus ventajas y desventajas. Comparando los puntos fuertes y puntos débiles de los cursos de acción, identifica sus ventajas y desventajas de uno con respecto al otro.

C. Determinar el peso de cada norma de evaluación

La matriz deberá usar las normas de evaluación que se desarrollaron anteriormente. El Jefe de Estado/Plana Mayor normalmente determina el peso de cada norma basándose en su importancia relativa y la guía del Comandante. El Comandante puede dar la guía que de por resuelto el valor

relativo de ciertos criterios. El miembro del Estado/Plana Mayor responsable de un área funcional, anota cada curso de acción utilizando esa norma. Para obtener el valor de la norma, se multiplica el puntaje de evaluación por el peso y luego se suman todos los valores. Sin embargo, debe tener cuidado de no describir gráficamente conclusiones subjetivas como resultados del análisis cuantificable. La comparación de los cursos de acción por categoría es más precisa que la comparación de anotaciones totales.

D. Comparación de las cursos de acción propios

La comparación de los cursos de acción propios que realiza el Estado/Plana Mayor tiene como fin, identificar el curso de acción con la más alta probabilidad de éxito contra el curso de acción del enemigo más probable y más peligroso. Los cursos de acción propios seleccionados deben:

- Presentar el mínimo de riesgo a que se exponen los soldados, el equipo y el cumplimiento de la misión.
- Situar a la fuerza de modo que pueda ser más beneficioso para futuras operaciones.
- Proporcionar la mayor flexibilidad para enfrentar amenazas inesperadas y oportunas.
- Ofrecer a los subordinados amplitud máxima para la iniciativa.

CURSO DE ACCION	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Curso de Acción N° 1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La operación decisiva evita los obstáculos del terreno principales. ✓ Espacio de maniobra adecuado para la operación decisiva y la reserva. 	La operación decisiva enfrenta más resistencia al inicio de la operación.
Curso de Acción N° 2	<p>La operación decisiva adquiere buena observación antes del inicio de la operación.</p> <p>La operación de configuración le proporciona protección al flanco de la operación decisiva.</p>	Inicialmente, la reserva puede ser empleada en el área de operaciones de las unidades que realizan las operaciones de configuración.
Discusión.		

Figura N° 7 Matriz de Decisión - Análisis de ventajas y desventajas

FACTORES	CURSO DE ACCION	
	1	2
Apreciación de bajas	+	-
Ejes Principales de evacuación	-	+
Ubicación de las instalaciones medicas	0	0
Instalaciones de Prisioneros de Guerra	-	+
Ubicación de los Puestos Comando	-	+
Mensajeros y rutas de distribución	-	+
Efectos de las agregaciones y cohesión de la fuerza, informe de bajas y operaciones de reemplazo	-	+
Riesgo residual	-	+
Nota: Los factores en el ejemplo no son inclusivos, ni siempre aplicables		

Figura N° 8 Matriz de decisión - Categorías amplias

E. Orientación para la toma de decisión del Comandante

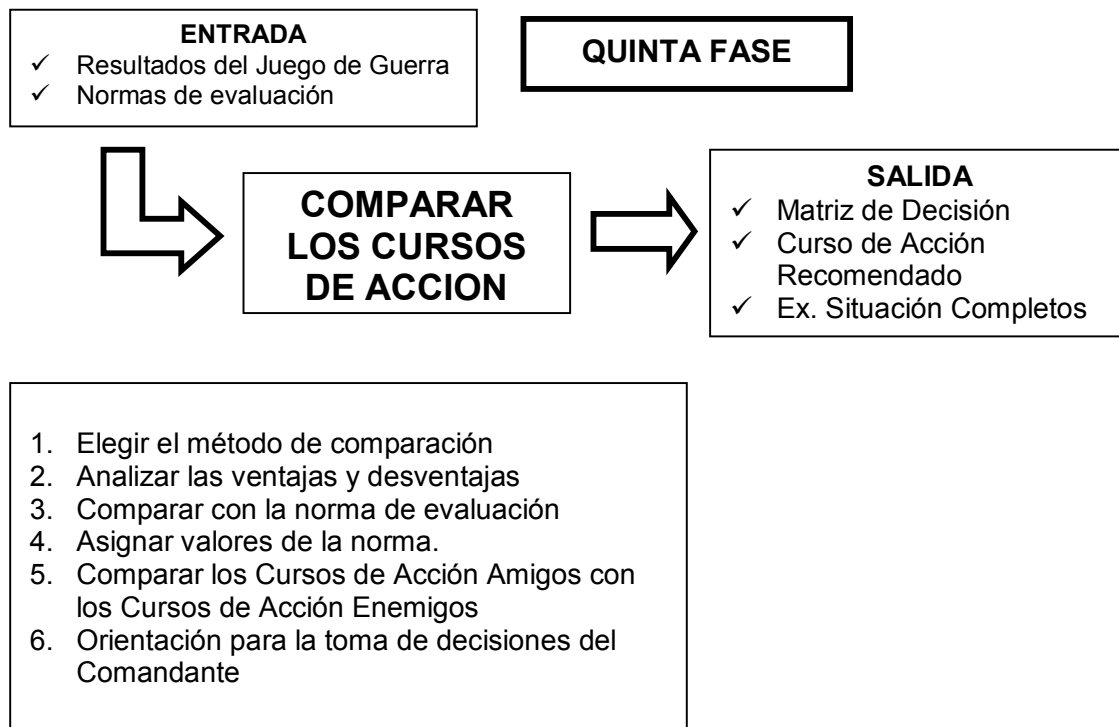
Después de completar su análisis y comparación, el Estado/Plana Mayor identifica el mejor curso de acción escogido y hace una recomendación. En caso que el Estado/Plana Mayor no pueda llegar a una decisión, el Jefe de Estado/Plana Mayor decide que curso de acción recomendar. Luego presenta la orientación al Comandante. El Jefe de Estado/Plana Mayor destaca cualquier cambio en cada curso de acción como resultado del juego de guerra. La orientación para la toma de decisión incluye:

1. La intención del comando superior, y superior inmediato
2. El estado de la fuerza y sus componentes
3. La misión.
4. La condición de las fuerzas propias.
5. Una Preparación de Inteligencia del Campo de Batalla actualizado.
6. Los cursos de acción propios incluyendo:
 - a. Las suposiciones usadas en el planeamiento.
 - b. Los resultados de los exámenes de situación del Estado/Plana Mayor.
 - c. Las ventajas y desventajas (incluyendo el riesgo) de cada curso de acción, estas pueden ser discutidas en términos de análisis numérico, análisis subjetivo, o categorías amplias.
7. El curso de acción recomendado.

IV. FINALIZACIÓN DE LA FASE

Al finalizar la fase tendremos la matriz de decisión de análisis numérico, la matriz de decisión de ventajas/ desventajas y la matriz de decisión simple de símbolos y amplitud de categorías.

El siguiente cuadro ilustra la fase de COMPARAR LOS CURSOS DE ACCION PROPIOS.



CAPITULO VIII

APROBACIÓN DEL CURSO DE ACCIÓN

I. GENERALIDADES

En esta fase el Comandante y su Estado/Plana Mayor llegan a determinar qué curso de acción cumple con los criterios para ser considerado el mejor, por lo tanto, la aprobación del curso de acción significará que tendremos ya un curso de acción en el cual se basará el concepto de la operación.

II. ANTECEDENTES PARA LA SEXTA FASE

En esta fase como información de entrada se tiene el curso de acción que ha cumplido en la anterior fase con los criterios más aceptables para ser aprobado.

III. PASOS DE LA SEXTA FASE

En este paso se deberá:

- Decisión del Comandante.
- Guía de Planificación final y mejoramiento de la intención del Comandante y de los RCIC.
- Determinar el nivel de riesgo residual.
- Impartir la tercera orden preparatoria.

A. Decisión del Comandante.

Después de la orientación para la toma de decisiones realizada por el Estado/Plana Mayor, el Comandante selecciona el curso de acción que él cree llevara a cabo mejor la misión. Si el Comandante rechaza todos los cursos de acción, el Estado/Plana Mayor tendrá que empezar el proceso nuevamente. Si el Comandante modifica un curso de acción propuesto o presenta al Estado Mayor un curso de acción totalmente diferente, el Estado/Plana Mayor somete a un juego de guerra y presenta los resultados al Comandante con una recomendación.

B. Guía de Planificación Final, Intención del Comandante y RCIC.

Después de seleccionar un curso de acción, el Comandante emite la guía de planificación final. La guía de planificación final incluye la intención del comandante mejorada (si es necesario) y un nuevo requerimiento crítico de información para apoyar la ejecución. También incluye cualquier asesoramiento adicional o prioridades para actividades del sistema operativo del campo de batalla, preparación de ordenes ensayos y preparación. Este asesoramiento incluye prioridades para recursos necesarios para conservar la libertad de acción y asegurar un apoyo de servicio de combate continuo y eficiente.

C. Nivel de riesgo residual.

Los Comandantes incluyen el riesgo que están dispuestos a aceptar en la guía de planificación final. Si hay tiempo los comandantes discuten el riesgo aceptable con los Comandantes adyacentes, subordinados y de mayor jerarquía, a menudo por video conferencia. Sin embargo un Comandante debe obtener la aprobación del Comandante superior inmediato para aceptar cualquier riesgo que pueda poner en peligro el logro de la misión del comando superior.

D. Orden preparatoria.

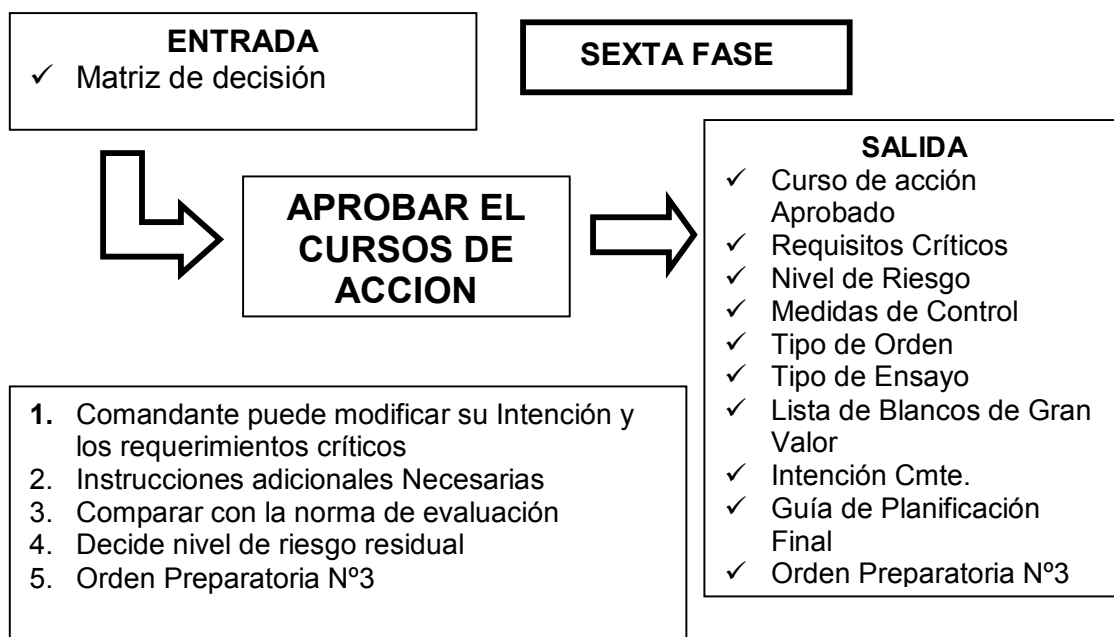
Basado en la decisión del Comandante y la guía de planificación final, el Estado/Plana Mayor emite una orden preparatoria. Esta contiene la información que las unidades subordinadas necesitan para mejorar o modificar sus planes. Confirma el asesoramiento emitido en persona o por video conferencia y amplía detalles no cubiertos por el Comandante personalmente.

IV. FINALIZACIÓN DE LA FASE

Al finalizar esta fase el Comandante y su Estado/Plana Mayor contará con lo siguiente:

- A. Curso de acción aprobado
- B. Requerimientos críticos
- C. Nivel de riesgo
- D. Intención del Comandante perfeccionada
- E. Tipo de orden específico
- F. Medidas de control
- G. Tipo de ensayo específico
- H. Lista de blancos de alto valor
- I. Guía de planificación final
- J. Tercera Orden preparatoria

El siguiente cuadro ilustra la fase de APROBAR EL CURSO DE ACCION PROPIO.



CAPITULO IX

ELABORACION DE ÓRDENES

I. ANTECEDENTES DE LA SÉPTIMA FASE

Los antecedentes para la iniciación de esta fase son:

- Curso de acción aprobado
- Intención del Comandante mejorada
- Tipo de orden específico
- Tipo de ensayo específico
- Lista de blancos de alto valor
- Tercera Orden Preparatoria

II. ELABORACIÓN DE LOS PLANES Y ORDENES

El Estado/Plana Mayor, prepara la orden o el plan, convirtiendo el curso de acción seleccionado en un proceso claro, conciso de operaciones de información de apoyo requerida. El concepto de operaciones para el curso de acción aprobado se convierte en la base para el calco de operaciones. Las ordenes y planes proporcionan toda la información que los subordinados necesitan para la ejecución. Las órdenes y los planes ofrecen toda la información necesaria requerida para que los subordinados puedan ejecutar, pero sin las limitaciones innecesarias que podrían inhibir su iniciativa. El Estado/Plana Mayor asiste a los Estados/Planas Mayores subordinadas con la planificación y coordinación.

El Concepto de Operación es una declaración concisa de donde, cuando y como el Comandante tiene la intención de reunir los efectos de potencia de combate, para llevar a cabo la misión dentro de la intención del Comandante superior. Designa la operación decisiva y las operaciones de configuración claves e incluye relaciones de apoyo de mando. Estas relaciones son reflejadas en la organización de tarea.

Durante la producción de órdenes, el Estado/Plana Mayor implementa controles de riesgo mediante la coordinación e integración de estos controles dentro de las gráficas y párrafos adecuados de la orden de operaciones. La orden comunica como implementar los controles en efecto, que los pone en práctica y como estos encajan en la totalidad de la operación.

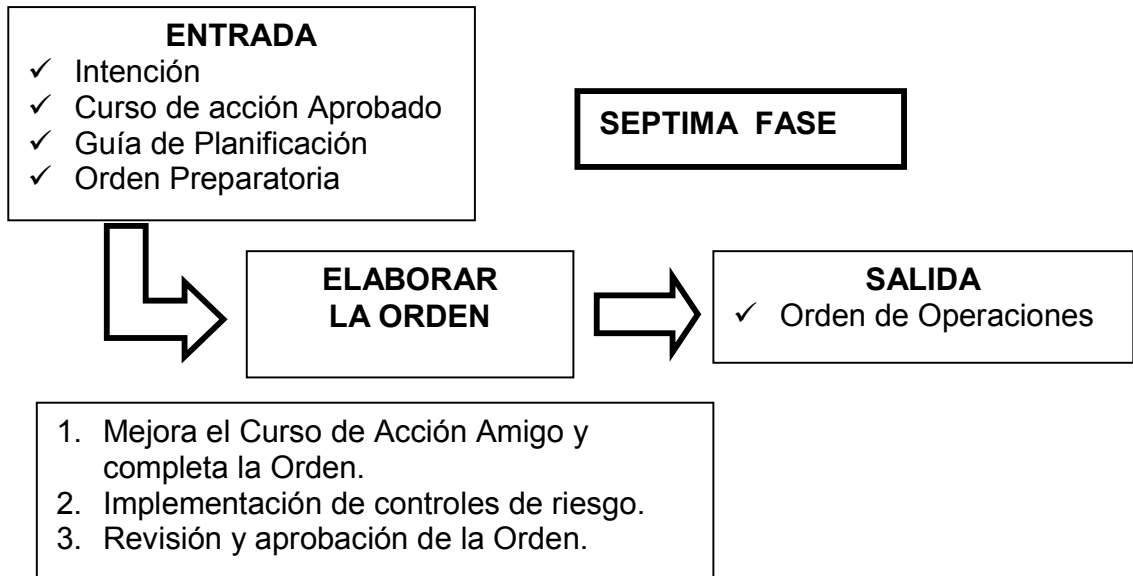
Los Comandantes examinan y aprueban las órdenes antes de que el estado/plana mayor las reproduzca y disemine, a menos que hayan delegado esa autoridad. Tradicionalmente, el Jefe de Estado/Plana Mayor o el oficial de operaciones la recibe. De ser posible, la orden es comunicada verbalmente a los comandantes subordinados por el comandante superior y el Estado/Plana Mayor. El Comandante y el Estado/Plana Mayor realizan informes de confirmación orales con los subordinados inmediatamente después. Los informes de confirmación pueden ser hechos conjuntamente con varios comandantes al mismo tiempo o

con comandantes solos. Estos pueden ser realizados cara a cara o por video conferencia,

III. **FINALIZACIÓN DE LA FASE**

Al finalizar la fase se contarán con planes y ordenes completos que involucren al mismo sus respectivos anexos, apéndices y suplementos.

El siguiente cuadro ilustra la fase de ELABORAR LAS ORDENES.



(CLASIFICACIÓN DE SEGURIDAD)

UNIDAD SUP.

Unidad Considerada

Cmte.

No. / Iniciales

PC. Lugar, fecha y hora

PLAN / ORDEN DE OPERACIONES

OBJETO :

CARTA :

ANEXO :

ORGANIZACIÓN DE TAREA.

Describa la disposición de las fuerzas para apoyar el concepto de la operación. Si es larga o complicada la organización se puede hacer referencia en un anexo.

I. SITUACIÓN.

Este párrafo contiene información relativa a la situación general considerada esencial para que los comandantes subordinados comprendan la situación actual.

A. Fuerzas enemigas:

Expresa la información en términos de dos escalones enemigos por debajo del suyo (por ejemplo; la División hace alusión a las compañías y los Batallones a secciones). Describa los cursos enemigos de acción más probables y más peligrosos. Cuando sea posible, proporcione un bosquejo del curso de acción enemigo en lugar de una explicación; estos bosquejos son apéndices al anexo de Inteligencia. Puede hacer referencia al Anexo de Inteligencia o resumen de inteligencia y otras fuentes de ser necesario.

- Curso de acción más probable.

Proporciona una descripción concisa de las acciones más probables del enemigo. Utilice la plantilla situacional para describir las acciones del enemigo de principio a fin. Visualice el combate y descríbalos desde el punto de vista del enemigo. Incluya la tarea y el propósito de cada uno de sus principales elementos y cómo serán empleados frente a sus fuerzas. Describa cómo empleará el enemigo sus armas de apoyo en combate. Mencione también los objetivos del enemigo y su estado final deseado.

- Curso de acción más peligroso.

Este subpárrafo describe lo que el enemigo es capaz de hacer, que puede amenazar el éxito del curso de acción propio. Debe estar dentro de la capacidad del enemigo y no completamente fuera de sus normas doctrinales. El mismo nivel de detalle indicado anteriormente.

B. Fuerzas propias.

Considere la misión, la intención del Comandante y el concepto de la operación de dos escalones superiores. Los subpárrafos indican las misiones de las unidades en los flancos y otras unidades cuyas acciones tienen un efecto significativo en el comando de la unidad.

C. Refuerzos y Reducciones.

No se debe repetir la información ya contenida en la organización para el combate; se puede hacer referencia a un anexo Organización para el Combate. Sin embargo, cuando no está en la OPC, indique las unidades que están en refuerzo o si se realizó reducciones en la misma.

D. Hipótesis.

(Únicamente para el **Plan de Operaciones**). Enumere todas las hipótesis establecidas.

II. MISIÓN.

El enunciado de la misión contesta las interrogantes Quién, Qué, Cuándo, Dónde, y lo más importante, el Por qué o el Propósito de la misión. La misión señala la tarea táctica esencial que cumple el propósito de la misión al menor costo para las fuerzas amigas en lo que respecta a pérdida de vidas y de equipo.

III. EJECUCION.

Intención.

La intención del Comandante se indica inmediatamente antes del párrafo 3a. La intención proporciona al Comandante una visualización general de cómo se realizará el combate. Es la visión enunciada por el Comandante la que define el propósito de la operación, dónde o qué contempla él que será su punto decisivo en la operación. Las tareas claves que el vislumbra para cumplir su tarea esencial, y el estado final con respecto a la relación entre la fuerza propia, el enemigo y el terreno. Éste es el nexo entre el enunciado de la misión y el concepto de la operación; no es el lugar para entrar en los detalles de “cómo” ejecutar la operación. La intención debe ser válida para todos los cursos de acción que usted desarrolle.

A. Concepto de la operación.

El concepto de las operaciones describe como el Comandante ve como encajan las acciones de las unidades subordinadas en el cumplimiento de la misión. Como mínimo, el concepto de las operaciones incluye el esquema de maniobra y el concepto de fuegos. El concepto de las operaciones expande el curso de acción seleccionado por el Comandante y expresa como cada elemento de la fuerza cooperará para cumplir la misión. Donde el intento del comandante se concentra en el resultado final, el concepto de las operaciones se concentra en el método mediante el cual la operación usa y sincroniza el sistema operativo del campo de batalla para traducir la visión el estado final en acción.

Los comandantes se asegurarán que el concepto de sus operaciones es consistente con la intención de los comandantes dos niveles superiores.

El concepto de las operaciones puede ser un solo párrafo, dividido en dos o más subpárrafos o si es inusualmente largo, preparado como un anexo separado. El concepto de las operaciones trata la operación decisiva y las de configuración. Éste describe la forma general de la maniobra, designa el esfuerzo principal para cada fase de la operación (si se usan fases), e incluye cualquier misión de estar preparado. El concepto de las operaciones es conciso y fácil de entender.

El concepto de las operaciones describe:

- El empleo de los elementos de maniobra principales en el esquema de maniobra.
- Cualquier plan de apoyo de fuego o "esquema de fuego" que apoye la maniobra con fuegos.
- La integración de los elementos o sistemas principales dentro de la operación. Esto incluye el Reconocimiento, la inteligencia, los ingenieros y los recursos de defensa antiaérea.
- Cualquier otro aspecto de la operación que el Comandante considere apropiado para aclarar el concepto y asegurar la unidad de esfuerzo. Si la integración y la coordinación son demasiado extensas para este párrafo, son consideradas en los debidos anexos.
- Cuando la operación implica dos o más fases claramente distintas y separadas, se puede preparar el concepto de las operaciones en subpárrafos que describan cada fase. Designe las fases como "Fase" seguido del número romano correspondiente, por ejemplo, Fase I.

Si el calco de operaciones es el único anexo al que se hace referencia, inclúyalo después del subpárrafo "Concepto de operaciones". Escriba el enunciado de la intención del Comandante y del concepto de operaciones en el calco, si éste no acompaña el Plan o la Orden de Operaciones.

NOTA: La cantidad de subpárrafos, si los hay, depende de lo que el Comandante considera apropiado, el nivel de mando y la complejidad de la operación. Los subpárrafos a continuación son ejemplos de lo que puede ser necesario dentro del concepto de las operaciones.

1.- Maniobra.

Describa el esquema de maniobra. Asegúrese de que este párrafo es consistente con el calco de la operación. Este debe tratar la operación decisiva y las de configuración, incluyendo las operaciones de seguridad y el uso de las reservas. Este párrafo y el calco de la operación son complementarios, cada uno agrega claridad, en lugar de duplicar el otro. No duplique la información en los subpárrafos de la unidad y las instrucciones de coordinación.

2.- Apoyo de Fuegos.

Este subpárrafo capta la intención del comandante respecto a los fuegos e instruye al oficial de apoyo de fuego en cuanto a lo que se debe hacer. Asimismo, incluye cuatro elementos mediante los que se describe cómo se emplean los fuegos para apoyar el plan de maniobra. Primero se deben indicar las tareas esenciales de apoyo de fuego (por ejemplo, destruir, retardar, limitar, causar daños, desviar y desorganizar) en relación con una formación o función enemiga. Luego se debe indicar el propósito de los fuegos indirectos (el beneficio que se acumula para el comandante de las fuerzas propias) y el método (prioridad, asignación y restricciones) asociado con la tarea y el propósito. El último elemento consiste en determinar los efectos deseados (cuantificados y observables).

a Apoyo Aéreo.

Describa la asignación de los vuelos de apoyo aéreo cercano (AAC), los vuelos de interdicción aérea (Cuerpo de Ejército) y las designaciones

(División). Incluya aquí los vuelos de reconocimiento aéreo táctico o en el Anexo de Inteligencia. El Cuerpo de Ejército y los escalones superiores al Cuerpo de Ejército incluyen la designación de blancos para armas nucleares.

b Apoyo de Artillería de Campaña.

Abarque las prioridades tales como los fuegos de contrabatería o los de interdicción. Describa la organización para combate. Incluya las relaciones de mando y apoyo solamente si éstas no están claras en la organización para el combate. Asegúrese de que la asignación de los fuegos apoye el concepto de las operaciones.

c Medidas de Coordinación de apoyo de fuegos.

3.- Reconocimiento y vigilancia.

Expresé el objetivo general de reconocimiento. Realice un modelo del concepto de Reconocimiento y Vigilancia y como éste se relaciona con el esquema de maniobra. Explique como los recursos de reconocimiento, vigilancia e inteligencia están operando en relación con el resto de la fuerza. No enumere aquí las tareas de reconocimiento, vigilancia e inteligencia para las unidades.

4.- Inteligencia.

Describa el concepto del sistema de inteligencia. Explique la prioridad del esfuerzo entre el desarrollo de la situación, la búsqueda de blancos y la evaluación de daños de combate. Describa la prioridad de apoyo para las unidades y la prioridad del esfuerzo de contrainteligencia. Refiérase al Anexo de inteligencia y al Anexo de reconocimiento, vigilancia e inteligencia.

5.- Ingenieros.

Describa el esquema de apoyo de ingenieros. Describa la integración de los recursos de ingeniería y los obstáculos. Establezca la prioridad de trabajo, si no está establecida en los PON. Proporcione la prioridad de los aspectos de movilidad y supervivencia conforme sea apropiado. Enumere las consideraciones ambientales; en lo que respecta a recursos de ingeniería. Indique cualquier restricción o la delegación de autoridad en lo que respecta al emplazamiento de obstáculos. Delegue o mantenga la autoridad para emplazar obstáculos. Refiérase al Anexo de Ingeniería y demás anexos, conforme sea necesario.

6.-Defensa antiaérea

Indique el concepto general de defensa antiaérea en apoyo del plan de maniobra. Incluya consideraciones de posible apoyo contraaéreo de la Fuerza Aérea y la contribución de las unidades de defensa antiaérea. Establezca prioridad de defensa antiaérea para las unidades e indique el estado de las armas de defensa antiaérea y de alerta.

7.- Operaciones de Información.

Establezca el concepto de apoyo de las operaciones de información y enumere los objetivos de las mismas. No enumere las tareas de operaciones de información. Asigne las tareas de las unidades en los párrafos correspondientes.

8.- Operaciones QBN.

Establezca el concepto general de las operaciones QBN. Asigne las prioridades de esfuerzo y apoyo. Considere las funciones o las misiones de apoyo de las unidades químicas o fumígenas orgánicas, en refuerzo o agregadas si no está claro en la organización para el combate. Establezca las prioridades de trabajo si no se discuten en los PON de la unidad. Refiérase al Anexo de Operaciones QBN y demás anexos si fuese necesario.

9.- Operaciones de la Policía Militar

Expresa el concepto general de las operaciones de la Policía Militar en apoyo del esquema de maniobra. Asigne las prioridades de los esfuerzos y de apoyo. Considere las funciones o las misiones de apoyo de las unidades de Policía Militar orgánicas o agregadas si no está clara en la organización de tarea. Asigne las prioridades de esfuerzo para las operaciones de la Policía Militar, el plan control de circulación, y la seguridad del área de la retaguardia si no se discuten en los PON de la unidad.

10.-Operaciones Cívico – Militares.

Expresa el concepto general de las operaciones Cívico-Militares, asigne las prioridades de esfuerzo y de apoyo. Puede hacer referencia al anexo de Operaciones Cívico Militares y demás anexos si fuera necesario.

B. Tareas para las unidades de maniobra.

Expresa, mediante la emisión de órdenes, las misiones o las tareas asignadas a cada unidad de maniobra que depende directamente del comando de unidad. Utilice un subpárrafo separado para cada unidad. Haga referencia a los anexos que les asignan las tareas. Enumere las unidades en secuencia de la organización establecida. Incluya las reservas. Expresa solamente las tareas que son necesarias para la comprensión, claridad y énfasis. Agregue las tareas que afecta a dos o más unidades en el párrafo de instrucciones de coordinación.

C. Tareas para las unidades de apoyo de combate.

Expresa las misiones o las tareas asignadas a las unidades de combate no de maniobra y a las unidades de apoyo de servicios. Haga referencia a los adjuntos que les asignan las tareas. Use un subpárrafo separado para cada unidad. Enumere las unidades en la secuencia de la organización establecida. Enumere solamente las tareas que no se especifican o sobreentienden en otra parte.

D. Instrucción de Coordinación.

Éste es un párrafo informal en el que se transmite información pertinente a toda la fuerza en la orden de operaciones. Enumere solamente las instrucciones que aplican a dos o más unidades incluidas en los PON. Las instrucciones complejas se deben incluir en un anexo. Los ejemplos pueden incluir:

- 1.- Hora o condición cuando un plan o una orden entra en vigor.
- 2.- Información esencial requerida por el comandante. Enumere los RCIC solamente en este punto. No enumere en los anexos.
 - a.- Requisitos Prioritarios de Inteligencia (RPI)

- b.- Elementos esenciales de Información (EEI)
- c.- Requisitos de Información de la Fuerza Amiga (RIFA)

- 3.- Medidas de control para la reducción de riesgos. Estas medidas son particulares para la operación y no están incluidas en los PON de la unidad. Éstas pueden incluir la postura de protección anti - QBN para cumplir la misión, la guía de exposición operacional, los criterios de seguridad de la tropa (Cuerpo de Ejército solamente), las señales de reconocimiento de vehículos y las medidas para evitar el fratricidio.
- 4.- Reglas de enfrentamiento.
- 5.- Consideraciones ambientales.
- 6.- Protección de la fuerza.
- 7.- Instrucciones de coordinación adicionales.
- 8.- Línea avanzada de las tropas o límite de avance para el reconocimiento.
- 9.- Las medidas de control del fuego directo que están en vigencia, por ejemplo, las líneas de fuego restringido.
- 10.-Las medidas de fuego indirecto que están en vigencia, como por ejemplo, la línea de fuego coordinado, la línea de coordinación de apoyo de fuego, el área de fuego prohibido.
- 11.-Cuando se llevará a cabo el ensayo.
- 12.-El nivel de amenaza actual en el área de retaguardia.
- 13.-Restricciones y definiciones no cubiertas en párrafos anteriores.

IV. APOYO DE SERVICIO.

Considere el apoyo de servicio, conforme sea necesario para clarificar el concepto de apoyo de servicio. Haga referencia de ser necesario, al anexo del plan de apoyo de servicio/orden de apoyo de servicio, puede reemplazar este párrafo en las órdenes de la División o del Cuerpo de Ejército. Los subpárrafos pueden incluir lo siguiente:

A. Concepto de apoyo.

El propósito de este subpárrafo es proporcionar a los comandantes que no son de apoyo de servicio de combate y a sus estados mayores principales una perspectiva, o un panorama escrito, de cómo se apoyará la operación desde el punto de vista logístico.

Esta información general puede incluir:

- 1.- Un resumen breve de la misión del comando de apoyo.
- 2.- La ubicación del comando de apoyo o del área de apoyo, incluyendo la ubicación de las bases logísticas de los niveles inmediatos superiores, de no representarse claramente en el calco de apoyo de servicio de combate.
- 3.- Las prioridades de apoyo del nivel inmediato superior y qué lugar ocupa la unidad en esas prioridades.
- 4.- Las prioridades de apoyo del Comandante.
- 5.- Las unidades de la organización de apoyo de servicio de combate del nivel inmediato superior que apoyan a la unidad.
- 6.- Asuntos importantes o poco usuales relativos al apoyo de servicio de combate que podrían tener impacto en toda la operación.
- 7.- Uso del apoyo brindado por la nación anfitriona (Operaciones de Paz).

- 8.- Cualquier riesgo importante en lo que respecta al sostenimiento.
- 9.- Requisitos de apoyo singulares en las áreas de mantenimiento, armamento, abastecimiento de combustible, reparación, movimiento y sostenimiento de los soldados y sus sistemas.
- 10.- El concepto de apoyo organizado dentro de un marco basado en la planificación en etapa operacional o presentado en el formato de operaciones antes-durante-después.

a.- La fase antes (indique los eventos iniciales y finales), incluya lo siguiente:

- Enfoque logístico.
- Prioridades:
 - Por unidad.
 - Respecto al personal de reemplazo.
 - Respecto al mantenimiento y a los esfuerzos de recuperación y evacuación (por tipo de unidad y equipo).
 - Respecto al movimiento.
 - Por clase de abastecimiento.
- Eventos críticos u otra información pertinente necesaria para comunicar cómo se llevará a cabo el apoyo logístico para la operación. Utilice las funciones logísticas tácticas: dotar de personal, aprovisionar de armas, abastecer de combustible, reparar, transportar y sostener para incluir la información en el concepto de apoyo.

b.- La fase durante (indique los eventos iniciales y finales). Si hay alguna diferencia o cambio, indíquelos en este párrafo. (El período durante el concepto de apoyo también se divide en fases si el concepto de la operación es dividido en fases.) Incluya lo siguiente:

- 1) Enfoque logístico.
- 2) Prioridades:
 - Por unidad.
 - Respecto al personal de reemplazo.
 - Respecto al mantenimiento y a los esfuerzos de recuperación y evacuación.
 - Respecto al movimiento.
 - Por clase de abastecimiento.
- Puntos de decisión críticos.

c.- La fase después (indique los eventos iniciales y finales). Si hay alguna diferencia o cambio en comparación con las fases antes y durante, indíquelos en este párrafo.

- 1) Enfoque logístico.
- 2) Prioridades:
 - Por unidad.
 - Respecto al personal de reemplazo.
 - Respecto al mantenimiento y a los esfuerzos de recuperación y evacuación (por tipo de unidad y equipo).
 - Movimiento.

- Por clase de abastecimiento.
- 3) Reconstitución.
- 4) Operaciones de reemplazo de sistemas de armas
- 5) Preparativos para futuras operaciones.

V. COMANDO Y COMUNICACIONES

A. Comando.

Indique las coordenadas de cuadrícula para las ubicaciones del Puesto Comando y por lo menos de una ubicación futura para cada Puesto Comando. Identifique la cadena de mando si no está establecida en los PON de la unidad.

B. Comunicaciones.

- 1) Indique las instrucciones específicas de comunicación que está en vigencia.
- 2) Describa la prioridad de las comunicaciones para las unidades por fases.
- 3) Indique las instrucciones de comunicaciones no especificadas en los PON de la unidad.

COMANDANTE DE UNIDAD

Autenticación

Distribución:

(Clasificación de Seguridad)

Numeración

CAPITULO X

LA TOMA DE DECISIONES EN UN AMBIENTE DE TIEMPO LIMITADO O REDUCIDO

I. INTRODUCCIÓN.

En el proceso de planeamiento, el énfasis debe estar dirigido hacia el desarrollo rápido de un plan flexible, tácticamente acertado, totalmente integrado y sincronizado, cuya función será aumentar la probabilidad del éxito de la misión con el menor número de bajas posible. Sin embargo, cualquier operación puede “exceder” el plan inicial. Aún la evaluación más detallada no puede anticipar con certeza cada posible acción enemiga, oportunidades inesperadas o cambios en la misión que provienen del cuartel general superior. Las oportunidades efímeras o las acciones inesperadas del enemigo pueden requerir una decisión rápida para implementar un plan nuevo o modificado.

Antes que una unidad pueda realizar la toma de decisiones en tiempo limitado, debe primero dominar las fases y los pasos del proceso militar de toma de decisiones. Una unidad puede acortar el proceso solamente si tiene un entendimiento total de la función de cada uno de los pasos y los requerimientos para producir los productos necesarios. El entrenamiento relacionado con estos pasos debe ser completo y resultar en una serie de ejercicios de combate que se pueden adaptar al tiempo disponible. La capacitación del proceso militar de toma de decisiones debe dar énfasis y duplicar las condiciones realistas y las líneas de tiempo.

Aunque la tarea es difícil, todos los integrantes del Estado/Plana Mayor deben estar capacitados para producir un plan simple, flexible, tácticamente acertado, en un ambiente de tiempo limitado. Puede ser que los factores de la misión, enemigo, terreno, tropas, tiempo disponible, consideraciones civiles y entorno jurídico, pero especialmente la limitación del tiempo, dificulten el proceso militar de toma de decisiones.

El proceso militar de toma de decisiones es un proceso acertado y comprobado para que sea eficaz en tiempo limitado, se debe modificar con técnicas ligeramente diferentes. Sin embargo, ese sigue siendo solamente un proceso y omitir pasos del proceso militar de toma de decisiones no es la solución. La clave del éxito en tiempo restringido es la anticipación, organización y preparación previa.

Aunque los pasos que se usan en un ambiente de tiempo limitado son los mismos, muchos de ellos pueden ser procesados mentalmente por el Comandante o con una participación menor del Estado/Plana Mayor que durante el proceso completo. Los productos que se desarrollan cuando se simplifica el proceso pueden ser los mismos que durante el desarrollo completo del mismo. Sin embargo, algunos de estos pueden contener menos detalles y algunos se pueden omitir completamente. Cuando desarrolla el plan, el Estado/Plana Mayor puede inicialmente usar el proceso completo y desarrollar ramas y secuelas durante la ejecución, y usar el proceso una vez haya sido modificado. Una unidad puede utilizar el proceso completo para desarrollar el plan, mientras que un cuartel general subordinado usa el mismo proceso simplificado.

TIEMPO DISPONIBLE PARA EL PLANEAMIENTO MÁS ← Accionada por Tiempo → MENOS		
MENOS ←	NIVEL DE PARTICIPACIÓN DEL COMANDANTE	→ MÁS
MENOS ←	DETALLES EN LA GUÍA DEL COMANDANTE	→ MÁS
MÁS ←	FLEXIBILIDAD / LATITUD DEL ESTADO (PLANA) MAYOR	→ MENOS
MÁS ←	CANTIDAD DE CURSOS DE ACCIÓN DESARROLLADOS	→ MENOS
MÁS ←	NIVEL DE DETALLE / COORDINACIÓN EN LA ORDEN DE OPERACIONES	→ MENOS

Figura N°9. Continuación del Planeamiento

II. VENTAJAS Y DESVENTAJAS PARA ABREVIAR EL PMTD.

A. Ventajas.

1. Aumenta al máximo el uso del tiempo disponible.
2. Concede a los subordinados más tiempo para planear.
3. Concentra los esfuerzos de Estado/Plana Mayor en la guía específica y directiva del comandante.
4. Facilita la adaptación a una situación rápidamente cambiante.
5. Permite al Comandante compensen la falta de un Estado/ Plana Mayor sin experiencia.

B. Desventajas.

1. Mucho más directivo y limita la iniciativa y flexibilidad del Estado/Plana Mayor.
2. No explora todas las opciones disponibles cuando se desarrollan los cursos de acción amigos.
3. Puede resultar solamente una orden verbal o una orden fragmentaria.
4. Aumenta el riesgo de la unidad de descuidar un factor clave o descubrir una opción significativamente mejor.
5. Puede disminuir la coordinación y sincronización del plan.

C. El tiempo que se ahorra en cada paso se puede usar para:

1. Mejorar más detalladamente el plan del Comandante.
2. Llevar a cabo un juego de guerra más deliberado y detallado.
3. Considerar más detalladamente las ramas y secuelas.

4. Hacer mayor énfasis en la preparación y ensayo real del plan.

III. FUNCIONES.

A. Del Comandante.

Siguiendo una guía específica, el Comandante decide los ajustes que se deben hacer al proceso militar de toma de decisiones, con el fin de hacer énfasis en el proceso y ahorrar tiempo. Si el Comandante tiene acceso a una parte reducida del Estado/Plana Mayor o no tiene, él tendrá que depender aún más de lo normal de su propia pericia, intuición, creatividad y concientización del campo de batalla. Posiblemente tenga que decidir en un tiempo relativamente corto, su curso de acción, calculando mentalmente el resultado del juego de guerra y corroborar su decisión al Estado/Plana Mayor; de ser así, su decisión se basará más en su experiencia que en un proceso integrado formal de Estado/Plana Mayor. En vez de desarrollar múltiples cursos de acción, el Comandante puede elegir que su Estado/Plana Mayor dedique gran parte de su tiempo a desarrollar, perfeccionar y someter a juego de guerra su curso de acción.

El Comandante evita cambiar su asesoramiento, a menos que una situación considerablemente cambiada requiera revisiones principales. Los cambios frecuentes de menor importancia en el asesoramiento pueden causar fácilmente pérdida de tiempo a medida que el Estado/Plana Mayor hace ajustes menores al plan.

De ser posible, los comandantes consultan con los Comandantes subordinados antes de tomar una decisión. Los Comandantes subordinados están más cerca del combate y pueden describir más exactamente las situaciones amigas y enemigas. Además; consultar con los subordinados le da discernimiento al Comandante de la próxima operación y permite la planificación paralela. Los tableros blancos y los medios digitales colaborativos de comunicación mejoran considerablemente la planificación paralela.

En situaciones donde los comandantes deben tomar decisiones rápidas, él deberá comunicarse con su cuartel general superior e informarle cuál es el curso de acción seleccionado y si existe tiempo disponible. Sin embargo no dejan que pase la oportunidad porque no pueden informar sus acciones.

B. Del Estado/ Plana Mayor

La importancia de los exámenes de situación del Estado/Plana Mayor aumenta a medida que disminuye la disponibilidad del tiempo. La toma de decisiones en un ambiente de tiempo restringido casi siempre toma lugar después que una unidad ha ingresado en el área de operaciones y ha comenzado a ejecutarlas. Esto significa que la preparación de inteligencia del campo de batalla y una parte de los exámenes de situación del Estado/Plana Mayor deberían estar ya establecidas.

La planificación detallada antes de las operaciones ofrece la base para la información que tanto el Comandante como el Estado/Plana Mayor necesitarán para tomar decisiones acertadas a medida que continúa el desarrollo de la operación.

Los miembros de Estado/Plana Mayor deben mantener sus exámenes de situación al día, a fin de que cuando el tiempo de planeamiento sea limitado, ellos ofrezcan rápidamente evaluaciones acertadas y actualizadas y puedan pasar directamente al desarrollo del curso de acción. Cuando el tiempo

disponible no es suficiente, el Comandante y el Estado/Plana Mayor usarán los productos de decisiones anteriores y la mayor información posible analizada anteriormente. Aunque ciertos productos pueden cambiar en gran manera, algunos, como la preparación de inteligencia del campo de batalla que se actualiza continuamente, permanecerán igual o requerirán pocos cambios.

El Estado/Plana Mayor debe aprovechar toda oportunidad para ejecutar un planeamiento paralelo con el cuartel general superior de la unidad. El mismo puede ahorrar una cantidad significativa de tiempo, pero, si no se sabe administrar cuidadosamente, puede también ocurrir lo contrario. Generalmente, el Estado/Plana Mayor no debe adelantarse al cuartel superior durante la planificación. La mayor parte del tiempo que se usa durante el planeamiento paralelo deberá estar dirigido hacia el desarrollo de los planes preliminares, tales como el análisis de la misión. El Estado/Plana Mayor no debe desarrollar y analizar los cursos de acción sin antes recibir guías específicas y aprobación del cuartel general superior.

IV. TÉCNICAS PARA ECONOMIZAR TIEMPO.

Los Comandantes abrevian el PMTD cuando no hay tiempo suficiente para realizar cada paso detalladamente. El factor más significativo para considerar es el tiempo. Es el único recurso no renovable y a menudo el más crítico.

A continuación se presentan algunas sugerencias de técnicas y procedimientos para ahorrar tiempo. Estas sugerencias no son absolutas ni son el único medio para hacerlo.

La naturaleza de estas técnicas no es consecutiva, ni todas ellas son útiles en toda clase de situaciones. Lo que funciona para una unidad depende de su entrenamiento y los factores de METT-TCE en una situación determinada.

Existen cuatro técnicas principales para economizar tiempo; existen también técnicas específicas para cada paso del PMTD:

A. Técnicas Generales

1. **La primera**, es aumentar la participación del Comandante, esta técnica permite que los Comandantes tomen decisiones durante el PMTD sin esperar orientaciones detalladas después de cada paso.
2. **La segunda técnica** requiere que la guía del Comandante sea más direccional, limitando las opciones. Esto permitirá que el Estado/Plana Mayor pueda ahorrar tiempo, dirigiendo a sus miembros para concentrarse en aquellas cosas que el Comandante considera que son más importantes. Esta guía direccional limita la flexibilidad e iniciativa del Estado/Plana Mayor, pero le permite más tiempo para sincronizar el curso de acción durante el juego de guerra.
3. **La tercera técnica**, y la que más tiempo ahorra, requiere que el Comandante limite el número de cursos de acción que se desarrollarán y someterán a juego de guerra. En casos extremos, él puede ordenar que se desarrolle solamente un curso de acción. Esto tiene como finalidad encontrar un curso de acción que satisfaga todos los requisitos de la misión en el tiempo disponible, aunque no sea el mejor.
4. **La cuarta técnica** consiste en aumentar al máximo el planeamiento paralelo. Aunque este sea la norma, es importante aumentar al máximo su uso durante un ambiente de tiempo restringido. Porque la importancia de las órdenes preparatorias aumenta a medida que el tiempo disponible

disminuye. Una orden preparatoria verbal en ese momento seguida de una orden preparatoria escrita posteriormente, ahorra más tiempo que una orden escrita con anterioridad. Además de ellas, las unidades deben compartir toda la información disponible con sus subordinados, particularmente los productos de la preparación de inteligencia del campo de batalla.

IV. PASOS DEL PROCESO MILITAR DE TOMA DE DECISIONES.

A. Recibir la Misión

En un ambiente de tiempo restringido, esta parte del proceso no cambia. Sin embargo, el Comandante debe decidir en todas las situaciones, si deben o no abreviar el proceso y de ser así, especifican como quieren hacerlo.

B. Análisis de la Misión

En el análisis de la misión, la participación del Comandante es la clave para ahorrar tiempo. Si no hay suficiente tiempo para un análisis de la misión detallado, el Comandante, Estado/Plana Mayor y Comandantes subordinados (si los instrumentos de comunicación están disponibles) realizan un análisis de la misión rápido. Determinan la reenumeración de la misión basada en decisiones intuitivas y cualquier información que esté disponible. En circunstancias extremas, el análisis de la misión puede ser realizado mentalmente por el Comandante y personal clave.

La Preparación de Inteligencia del Campo de Batalla (PICB) requiere de constante atención. Muchos retrasos durante el análisis de la misión se deben al mismo. El G/P-2 debe actualizar rápidamente el PICB, basándose en la nueva misión y el cambio en la situación. Este es un punto crítico en el despliegue anticipado de recursos de reconocimiento con el fin de obtener información para ajustar el plan inicial. Antes de presentar la orientación del análisis de la misión, se deben completar las plantillas de eventos del enemigo hasta donde sea posible. Debido a que las plantillas forman la base del juego de guerra, se actualizarán constantemente a medida que se reúne nueva información.

Los oficiales de Estado/Plana Mayor realizarán una orientación formal del análisis de la misión según el tiempo lo permita. Sin embargo, pueden verse obligados a presentar sus exámenes de situación verbalmente, sin usar cuadros o ningún otro instrumento de información, y cubrir solamente la información que ha cambiado desde el último examen de situación del Estado/Plana Mayor. Cuando el tiempo es demasiado restrictivo, ellos solamente presentarán una breve orientación en cuanto a la información crítica relacionada que afecta la nueva misión. Los Comandantes que han estado directamente implicados en el análisis de la misión, pueden decidir pasar por alto la presentación del análisis de la misión.

La emisión de la guía inicial detallada del Comandante es un modo de ahorrar tiempo durante el análisis de la misión. Los elementos de la guía del Comandante pueden ser lo mismo que el PMTD completo, pero el asesoramiento es mucho más directivo. La guía detallada puede incluir el bosquejo de lo que el Comandante espera en cada curso de acción. Puede incluir una organización de tarea provisional y el concepto de operaciones. Los Comandantes también pueden determinar qué cursos de acción del

enemigo serán sometidos al juego de guerra contra el curso de acción propia, así como las ramas o secuelas a ser incorporadas en cada curso de acción. La guía detallada mantiene al Estado/Plana Mayor enfocada, al establecer parámetros dentro de los cuales pueda trabajar.

La guía del Comandante debe ser constantemente examinada y analizada. A medida que la situación cambia y la información se hace disponible, los Comandantes pueden tener que actualizar o cambiar su guía. Una vez que esta es emitida, el Estado/Plana Mayor inmediatamente envía una orden preparatoria para las unidades subordinadas. Si los Comandantes y el Estado/Plana Mayor subordinadas son parte de un proceso colaborativo, reciben esta guía actualizada. Aun así, el Estado/Plana Mayor capta esta guía y la disemina en una orden preparatoria.

C. Desarrollo del Curso de Acción

Se puede ahorrar una gran cantidad de tiempo mediante una mayor participación del Comandante en el desarrollo del curso de acción, lo que resultaría en una guía del Comandante detallada y directiva. Durante el proceso militar de toma de decisiones se obtiene mayor ahorro de tiempo cuando el Comandante ordena a su Estado/Plana Mayor desarrollar sólo unos cuantos cursos de acción en vez de muchos.

El Comandante y el Estado/Plana Mayor ahorran tiempo adicional cuando realizan un juego de guerra improvisado una vez que se hayan desarrollado los cursos de acción. Este juego de guerra le permite al Comandante determinar si prefiere uno o más cursos de acción de los varios cursos de acción propuestos. Este procedimiento tiene como fin desarrollar y perfeccionar uno o más cursos de acción antes de llevar a cabo el juego de guerra formal. Cuando el Comandante no puede estar presente durante la sesión de juego de guerra improvisado, el Estado/Plana Mayor entonces le dará un informe del curso de acción.

Basándose en el juego de guerra improvisado, el Comandante tomará una decisión temprana, perfeccionará su curso de acción y hará cualquier ajuste necesario antes de realizar el juego de guerra detallado. En situaciones extremas, ésta puede ser la única oportunidad para ejecutar el proceso de juego de guerra.

El juego de guerra improvisado también se puede usar para escoger un curso de acción para desarrollarlo más a fondo. La decisión temprana del comandante, sobre un solo curso de acción, permite a su Estado/Plana Mayor mantener el enfoque en el curso de acción seleccionado en vez de en múltiples cursos de acción. Además, permite al Estado/Plana Mayor concentrar y sincronizar sus esfuerzos en el curso de acción, en vez de continuar el desarrollo del curso de acción durante la sesión de juego de guerra formal.

Cuando el tiempo está seriamente restringido, el proceso más rápido se deriva de la decisión del Comandante de empezar personalmente y de inmediato a desarrollar un curso de acción, con planes de ramas, contra el curso de acción más probable del enemigo. Dependiendo del tipo de operación que se está planeando, el Comandante determina los oficiales de Estado/Plana Mayor que son críticos para asistirle en esta fase. Por lo general, puede ser el G/P-2, el G/P-3, el coordinador de apoyo de fuego, el

coordinador de ingeniería, y el Jefe de Estado/Plana Mayor. El Comandante puede también incluir a los Comandantes subordinados, si están disponibles. Este equipo debe desarrollar rápidamente un curso de acción flexible que considere capaz de cumplir la misión.

Limitar el número de cursos de acción desarrollados conlleva el riesgo de ignorar un curso de acción mucho más beneficioso. Desarrollar un sólo curso de acción es el medio más arriesgado y ofrece al Estado/Plana Mayor menos flexibilidad para aplicar su creatividad y explorar opciones. Sin embargo, le da más tiempo al Estado/Plana Mayor y a los subordinados para sincronizar el plan.

No usar plantillas de eventos del enemigo con el fin de ahorrar tiempo es una técnica inapropiada. El Comandante y el Estado/Plana Mayor deben usar las plantillas de eventos del enemigo cuando desarrollan cursos de acción. Sin ellas, ellos no pueden realizar el análisis de la potencia relativa de combate y la formación inicial de las fuerzas.

D. Análisis del Curso de Acción

El Comandante y el Estado/Plana Mayor someten a juego de guerra tantos cursos de acción como sea posible, para asegurar que todos los elementos son totalmente integrados y sincronizados. Una decisión temprana de limitar el número de cursos de acción que serán sometidos a juego de guerra, o desarrollar un sólo curso de acción, ahorra la mayor cantidad de tiempo. Es mejor someter a juego de guerra los cursos de acción amigos contra todos los cursos de acción enemigos viables. Sin embargo, el juego de guerra contra un número más pequeño de cursos de acción enemigos puede ahorrar tiempo adicional. Como mínimo, la operación decisiva es sometida a juego de guerra contra el curso de acción enemigo más probable.

La participación del Comandante puede ahorrar tiempo significativo en el análisis de los cursos de acción, al enfocar el Estado/Plana Mayor en los aspectos esenciales del juego de guerra. El Comandante puede supervisar el juego de guerra y tomar decisiones, proporcionar la guía y suprimir los conceptos insatisfactorios. Si hay tiempo disponible para jugar múltiples curso de acción en juego de guerra, el Comandante puede identificar el curso de acción que él favorece. Los cursos de acción no deseados son entonces desechados y el tiempo asignado al refinado del curso de acción seleccionado.

El Comandante siempre evalúa el riesgo durante el análisis del curso de acción. El riesgo a que se expone el comando aumenta al limitar el número de los cursos de acción. Los Comandantes evalúan todos los cursos de acción para asegurar que no rinden la fuerza incapaz de operaciones anticipadas o bajan la eficacia de combate de la unidad más allá de los niveles aceptables.

La técnica de cajón es la mejor para un PMTD abreviado. Esta discute la operación decisiva primero. Si el tiempo lo permite, el Estado/Plana Mayor somete otros eventos críticos o cajones a juego de guerra. Los Comandantes identifican y priorizan los eventos que quieren que sean analizados. El análisis de tareas esenciales puede identificar eventos críticos.

Los oficiales de Estado/Plana Mayor ahorran tiempo si definen y limitan específicamente los criterios de evaluación antes de comenzar el juego de

guerra. Aquí, el Comandante puede aumentar significativamente la eficacia, especificando los factores críticos y el peso de los mismos. De ser posible, los factores significativos son cuantificados y limitados a los cuatro o cinco más importantes, basado en la enunciación de la misión, la intención y la guía de planificación inicial del Comandante.

El Estado/Plana Mayor apoya el plan del Comandante. Sin embargo, cuando mejora el plan, no pueden estar tan predispuestos a que desarrolle un plan impracticable y sin apoyo. Si el Estado/Plana Mayor determina que el curso de acción seleccionado no puede ser apoyado, desarrollan un nuevo curso de acción.

Cuando sólo un curso de acción es desarrollado, el objetivo de este análisis es verificar, mejorar y sincronizar el curso de acción, e integrar las modificaciones recomendadas en este, si es necesario. Sin embargo, el análisis debe seguir el proceso de juego de guerra formal tanto como el tiempo lo permite, para ayudar al Comandante a visualizar el resultado e identificar ramas y secuelas potenciales. A medida que el tiempo permite, el estado/plana mayor puede someter a juego de guerra adicional y desarrollar estas ramas y secuelas.

En un ambiente de tiempo severamente limitado y si los instrumentos automatizados lo permiten, las unidades pueden combinar el juego de guerra con el ensayo en un ambiente virtual que incluye a los Comandantes subordinados y a los Estados/ Planas Mayores. Un beneficio significativo de esta técnica es que permite que los Comandantes subordinados controlen sus unidades durante el juego de guerra.

E. Comparar los Cursos de Acción

Si el Comandante decide someter a juego de guerra sólo un curso de acción o si él elige un curso de acción durante el juego de guerra, ninguna comparación de curso de acción es necesaria. De haberse sometido a juego de guerra múltiples cursos de acción y el Comandante no ha tomado una decisión, el Estado/Plana Mayor debe realizar una comparación de los curso de acción. La limitación de los criterios de evaluación y factores de ponderación es el único medio significativo de acortar este paso.

F. Aprobar el Curso de Acción

Cuando el Comandante observa y participa en el proceso de planeamiento, puede ser que la decisión se haga evidente rápidamente y el Comandante puede tomar una decisión inmediata. Si el Comandante no ha participado en el proceso hasta este punto, o no ha tomado una decisión, será necesario preparar una orientación para la toma de decisiones.

Croquis y bosquejos bien preparados del curso de acción ayudarán al comandante a visualizar y distinguir cada curso de acción. El Estado/Plana Mayor debe asegurar el cumplimiento de los cursos de acción y que contengan una organización de tarea provisoria, el enunciado del curso de acción y la tarea y propósito para cada unidad subordinada. Se puede economizar tiempo también si se limita la orientación del curso de acción a solamente los puntos más críticos.

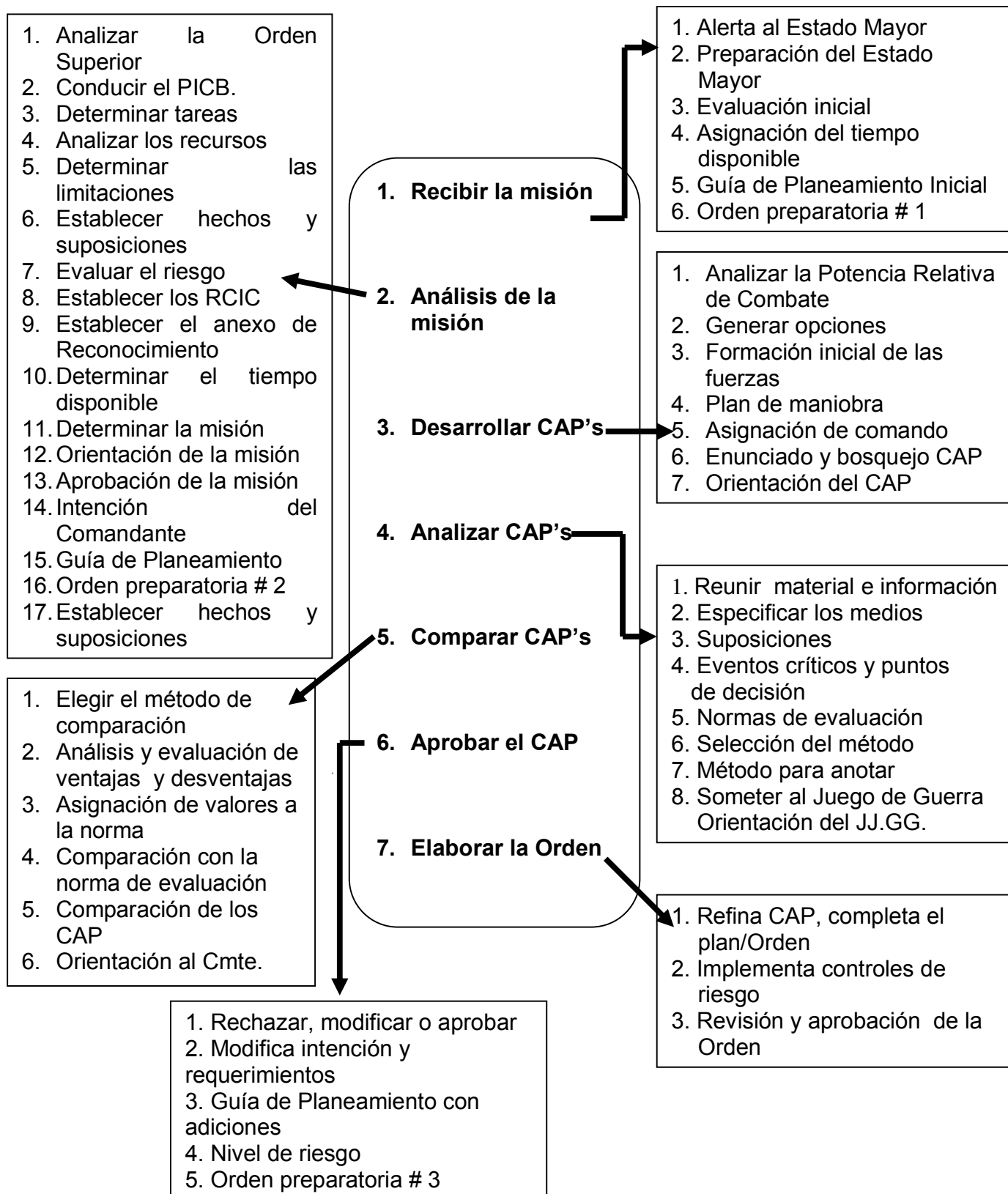
No se requiere una decisión cuando sólo se ha desarrollado un curso de acción, a no ser que el curso de acción desarrollado llegue a ser inadecuado,

poco práctico o inaceptable. Si esto ocurre, se debe desarrollar otro curso de acción.

G. Elaborar las Órdenes

En un ambiente de tiempo limitado, este es importante y una orden verbal puede ser emitida inmediatamente después de que el comandante toma una decisión del curso de acción. El Estado/Plana Mayor complementa la orden verbal con una escrita cuanto antes. Si una orden verbal no es emitida, el Estado/Plana Mayor inmediatamente envía una orden preparatoria, seguida por una orden escrita lo más rápido posible. En todos los casos, el Estado/Plana Mayor obtiene toda la información en todas las órdenes verbales y las ordenes preparatorias, y produce una orden escrita para darle seguimiento a cualquier orden previamente emitida.

MAPA CONCEPTUAL DEL PMTD

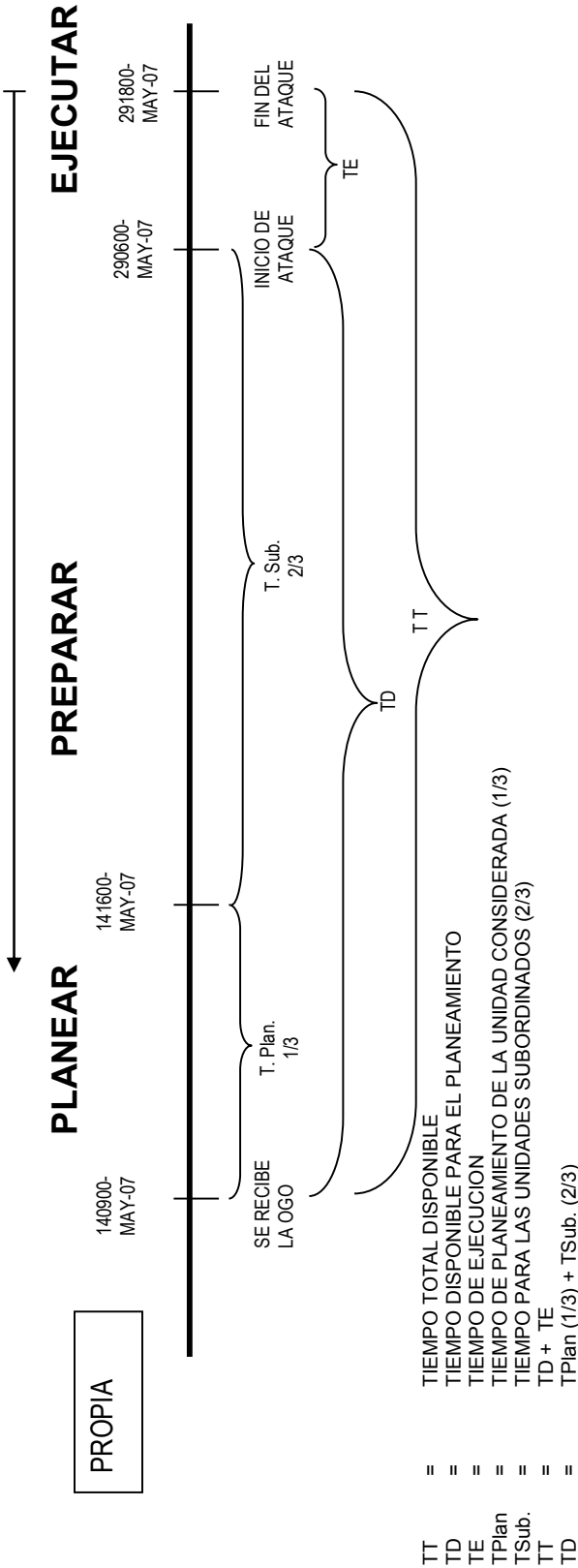


ANEXO Nº 1

LÍNEA DE TIEMPO

Ejemplo de una Línea de Tiempo Inicial, Esquemático

REGRESIVO



ANEXO N° 2

ORDEN DE ALERTA AL ESTADO/PLANA MAYOR

I. OBJETO

II. PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS NORMALES.

III. PROCESO DE PLANEAMIENTO A REALIZAR

IV. PERSONAL ASISTENTE

V. PERSONAL ALTERNO

VI. LUGAR, FECHA Y HORA DE REUNIÓN

VII. DIVERSOS

G-3 (P-3) DE LA UNIDAD

ANEXO N° 3
GUÍA INICIAL DEL COMANDANTE

I. MÉTODO.

Se determina la forma de planeamiento que se va a realizar y se justifica el mismo.

II. ASIGNACIÓN INICIAL DEL TIEMPO.

Ejemplo:

La línea de tiempo inicial para la operación es la siguiente:

- Tiempo total disponible de la División:
- Emisión de la Orden Superior:
- Recepción de la Orden Superior:
- Inicio de la Operación:
- Inicio de los movimientos:
- Tiempo para planear (1/3):
- Tiempo para preparar (2/3):

Tiempo disponible para las unidades subordinadas

- Los 2/3 restantes.

III. OFICIALES DE ENLACE

Por ejemplo si es necesario contar con oficiales enlace de Artillería, Ingeniería o de alguna unidad de Caballería

IV. RECONOCIMIENTO INICIAL

Si están autorizados los reconocimientos en el terreno o la carta

V. MOVIMIENTOS

Se harán conocer los movimientos necesarios

VI. TAREAS ADICIONALES

Poner especial atención a las tareas defensivas.

VII. OTROS

Cualquier otros aspecto no mencionado anteriormente y necesario para el cumplimiento de la misión.

EL COMANDANTE DE UNIDAD

ANEXO N° 4

Unidad Superior
Unidad Considerada
Sección que realiza el documento
Numero y Clave

PRIMERA ORDEN PREPARATORIA

Organización (Medios).

Opcional

I. SITUACION.

A. Enemiga.

Incluya los cambios significativos en la composición, disposición y curso de acción del enemigo. La información no disponible para la orden preparatoria inicial se puede incluir en Ordenes Preparatorias subsiguientes

B. Propia. (Opcional)

Considere únicamente si es esencial para la orden preparatoria.

- (1) Misión del Comandante Superior
- (2) Intención del Comandante Superior

C. Refuerzos y reducciones. (Opcional)

De ser necesario mencione solamente los cambios a la unidad principal

II. MISION.

La misión de la unidad. Este puede ser el reenunciado de la misión del comando superior o la decisión del Comandante durante el PMTD. (Se especifica el tipo de operación y la ubicación general de la misma).

III. EJECUCION.

Intención

A. Concepto de la Operación

Ofrezca cuanta información tenga disponible, aunque puede ser que no exista ninguna durante la orden preparatoria inicial.

B. Tareas para las unidades de maniobra

Cualquier información sobre las tareas para las unidades para su ejecución, movimiento para iniciar la tarea, reconocimiento para iniciar la tarea o la seguridad para el emplazamiento.

C. Tareas para las otras unidades y de apoyo de combate.

De ser necesario emitir alguna disposición para las unidades de apoyo de servicio de combate.

D. Instrucciones de coordinación

Incluya cualquier información disponible al momento en que se emite la orden preparatoria. Esto puede incluir lo siguiente:

- Información para la reunión del Estado/Plana Mayor para la preparación de las órdenes
- Orientación sobre los riesgos
- Línea de tiempo inicial

- Prioridades específicas, en orden de finalización.
- Reconocimientos por iniciar.
- Instrucciones de engaño.
- Hora y grado de notificación para el movimiento a realizar.
- Instrucciones sobre las órdenes y prácticas.
- Otras disposiciones que sean necesarias.

IV. SERVICIOS (Opcional)

Incluye cualesquier información de logística requerida.

A. Equipo especial.

Identifique los requisitos y coordine la transferencia para las unidades que utilizaran.

B. Transporte.

Identifique los requisitos y coordine para la preubicación de recursos.

V. COMANDO Y COMUNICACIONES (Opcional)

A. Comando

Establezca la cadena de mando si es diferente de los PON de la unidad.

B. Comunicaciones

Identifique las Instrucciones de operación de Comunicaciones en vigor. Preubique los recursos de comunicaciones en apoyo de la operación

EL COMANDANTE

JEM.....

G-3

ANEXO Nº 5
HOJA DE TRABAJO DE CONCEPTOS ENTRELAZADOS

	xx <div></div>		
	T : P :		
 <div></div>	 <div></div>		
T : P :	T : P :		
 <div></div>	 <div></div>		
T : P :	T : P :		

ANEXO N° 6
HOJA DE TRABAJO PARA LAS TAREAS, HECHOS, LIMITACIONES Y
SUPOSICIONES

1. Tareas Especificas
2. Tareas Implícitas
3. Tareas Esenciales

4. Hechos
5. Limitaciones (limitaciones y restricciones)
6. Suposiciones

ANEXO Nº 7
HOJA DE TRABAJO DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

1. MISIÓN O TAREA		2. GRUPO FECHA/HORA EMPIEZA: TERMINA:		3. FECHA DE PREPARACIÓN:	
4. PREPARADO POR: (Grado, Apellido y cargo)					
5. TAREA	6. IDENTIFICAR LOS OBSTACULOS	7. EVALUACIÓN DE LOS OBSTACULOS	8. DESARROLLAR CONTROLES	9. DETERMINAR EL RIESGO RESIDUAL	10. IMPLEMENTAR CONTROLES (COMO)
11. DETERMINAR EL NIVEL DE RIESGO GLOBAL DE LA MISIÓN O TAREAS DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS CONTROLES (ENCERRAR EN UN CIRCULO)					
BAJO (B)		MODERADO (M)	ALTO (A)	SUMAMENTE ALTO (SA)	

ANEXO N° 8

HOJA DE TRABAJO PARA LOS REQUERIMIENTOS CRÍTICOS DE INFORMACIÓN DEL COMANDANTE

RCIC	JUSTIFICACIÓN
✓ Enfocado en un hecho específico, evento o actividad ✓ Apoya a una decisión singular	
	Decisión que apoya:
	Hecho, evento o actividad específica:
	AIN relacionados con el requerimiento:
	Dirección de aproximación, corredor o área del terreno:
	Indicador:
	CAE (Curso de Acción del Enemigo) que se confirma (Probable, mas peligroso u otro):

ANEXO N° 9

HOJA DE TRABAJO DEL RECONOCIMIENTO

Organización

I. SITUACIÓN.

- A. Fuerzas enemigas**
- B. Fuerzas propias**
- C. Refuerzos y Reducciones**

II. MISIÓN

III. EJECUCIÓN.

A. Plan de Reconocimiento.

Objetivo general del reconocimiento, con tareas y propósitos

Método de reconocimiento.

B. Tareas para las unidades subordinadas.

Forma de llegar al área

Objetivo de reconocimiento

Tareas.

Plazos en tiempo

C. Instrucciones de coordinación

IV. APOYO DE SERVICIO

A. Abastecimientos

B. Plan de distribución

C. Transporte

V. COMANDO Y COMUNICACIONES

A. Comando.

B. Comunicaciones

EL COMANDANTE DE UNIDAD

ANEXO N° 10

HOJA DE TRABAJO DE LA MISIÓN

1. QUIEN:

2. QUE:

OPERACIÓN (*):

TAREA ESENCIAL (**):

3. CUANDO:

4. DONDE:

5. POR QUE (RAZÓN) (***):

REFERENCIAS:

(*) QUE TIPO DE OPERACIÓN ES:

(**)SEGUIR LA SIGUIENTE METODOLOGÍA:

TAREAS ESPECÍFICAS

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

TAREAS IMPLÍCITAS

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

TAREAS ESENCIALES

- 1.
- 2.

(***) PROPÓSITO:

1. DOS ESCALONES SUPERIORES:

2. UN ESCALÓN SUPERIOR:

3. ESCALÓN CONSIDERADO

ANEXO N° 11
ORIENTACIÓN DE ESTADO MAYOR ANÁLISIS DE LA MISIÓN

No.	RESPONSABLE	PUNTO A TRATAR	TIEMPO
1.	JEM/PL.MY.	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de la agenda • Misión - Intención (2 niveles arriba) • Guía Inicial • Recursos disponibles 	
2.	G2/P2	<ul style="list-style-type: none"> • Límites del área de interés • Características del terreno • Direcciones de aproximación • Corredores de movilidad • Terreno clave • Terreno Decisivo • Efectos del terreno sobre las operaciones del enemigo y propias • Matriz de evaluación del tiempo del enemigo • Cuadro de iluminación • Efectos del clima sobre las operaciones del enemigo y propias • Situación del Enemigo que enfrentamos • Suposiciones • Objetivos: Inmediatos, subsiguiente y final del enemigo • CAE (Cursos de Acción del Enemigo) • Lista de Blancos de Alto Valor • Requerimientos de inteligencia • Requerimientos esenciales de información amiga (REIA) • Fortalezas del enemigo • Vulnerabilidades del enemigo • Conclusiones -Déficits y problemas graves -Recomendaciones 	
3.	G1/P1	<ul style="list-style-type: none"> • Tareas específicas • Tareas implícitas • Limitaciones para personal 	
4.	G4/P4	<ul style="list-style-type: none"> • Tareas específicas • Tareas implícitas • Limitaciones para Logística 	
5.	G5/P5	<ul style="list-style-type: none"> • Tareas específicas • Tareas implícitas • Limitaciones para Ops. Cívico-Militares 	

6.	G2/P2	<ul style="list-style-type: none"> • Tareas específicas • Tareas implícitas • Limitaciones para Inteligencia 	
7.	G3/P3	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Operaciones • Tareas específicas • Tareas implícitas • Tareas esenciales • Limitaciones para Operaciones 	
8.	Of. Ap. fuegos	<ul style="list-style-type: none"> • Tareas específicas • Tareas implícitas • Limitaciones para Apoyo de fuegos 	
9.	Of. Aviación	<ul style="list-style-type: none"> • Tareas específicas • Tareas implícitas • Limitaciones para Aviación 	
9.	Of. Ingeniería	<ul style="list-style-type: none"> • Tareas específicas • Tareas implícitas • Limitaciones para Ingeniería 	
10.	Of. Comunicaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Tareas específicas • Tareas implícitas • Limitaciones para Comunicaciones 	
11.	JEM/JPL.MY.	<ul style="list-style-type: none"> • Misión recomendada • Suposiciones • Línea de tiempo • Evaluación del riesgo 	

EL JEFE DEL ESTADO MAYOR

ANEXO N° 12
HOJA DE TRABAJO DE LA INTENCIÓN
DEL COMANDANTE

1. PROPÓSITO:

2. TAREAS CLAVES/ CONDICIONES:

3. ESTADO FINAL:

COMO QUEDA LA PROPIA FUERZA:

COMO QUEDA EL ENEMIGO:

OPERACIÓN FUTURA:

ANEXO N° 13

HOJA DE TRABAJO DE LA GUÍA DE PLANIFICACION DEL COMANDANTE

- A. LA OPERACIÓN DECISIVA**
- B. LOS CURSOS DE ACCION ESPECIFICOS PARA SER O NO CONSIDERADOS, TANTO PROPIO COMO ENEMIGO Y LA PRIORIDAD PARA CONSIDERARLOS.**
- C. LOS REQUERIMIENTOS CRÍTICOS DE INFORMACIÓN DEL COMANDANTE (RCIC).**
- D. LA GUÍA DE RECONOCIMIENTO.**
- E. RIESGO.**
- F. ENGAÑO MILITAR.**
- G. APOYO DE FUEGO.**
- H. APOYO DE INGENIERIA (MOVILIDAD/CONTRA MOVILIDAD).**
- I. LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD A SER IMPLEMENTADAS.**
- J. LAS PRIORIDADES ESPECIFICAS ADICIONALES PARA EL APOYO DE SERVICIO DE COMBATE Y EL APOYO DE COMBATE**
- K. CUALQUIER OTRA INFORMACIÓN QUE EL COMANDANTE CREE QUE EL ESTADO MAYOR DEBA CONSIDERAR.**
- L. EL PLAN DE TIEMPO.**
- M. EL TIPO DE ORDEN QUE SE DEBER DISTRIBUIR.**
- N. EL TIPO DE ENSAYO QUE SE DEBER LLEVAR A CABO.**
- O. PRIORIDADES ADICIONALES PARA EL APOYO DE COMBATE Y APOYO DE SERVICIO DE COMBATE.**

EL COMANDANTE

ANEXO N° 14
HOJA DE TRABAJO PARA LA SEGUNDA ORDEN PREPARATORIA

Organización para el Combate – Medios (si existen cambios)

I. SITUACIÓN

A. Fuerzas Enemigas

Incluye los cambios significativos en la composición, dispositivo y cursos de acción del enemigo.

B. Fuerzas amigas (opcional)

Considere solamente si es esencial para la Orden Preparatoria

1. Misión del comandante superior
2. Intención del comandante superior

C. Refuerzos y Reducciones

De ser necesario y si existe cambios a la organización inicial

II. MISIÓN

Misión aprobada por el comandante en el análisis de la misión

III. EJECUCIÓN

Intención

A. Concepto de la operación.

Definir el área de operaciones (croquis, calco u otra descripción)

B. Tareas para las unidades de maniobra

Cualquier información sobre las tareas de las unidades para su ejecución, movimiento para iniciar la tarea, reconocimiento para iniciar la tarea o la seguridad para el emplazamiento.

C. Tareas para las unidades de apoyo de combate y apoyo de servicio de combate

D. Instrucciones de coordinación.

Incluye cualquier información disponible al momento en se emite la Orden Preparatoria. Esta puede incluir:

- Requerimientos críticos de información del comandante.
- Orientaciones sobre los riesgos
- Instrucciones del engaño
- Instrucciones para los reconocimientos a realizar.
- Instrucciones para realizar movimientos (si son necesarios)
- Medidas de seguridad
- Guía de movilidad/contramovilidad y supervivencia
- Prioridades específicas.
- Línea del tiempo actualizada
- Guía de eventos y la ejecución de ensayos

IV. APOYO DE SERVICIO (opcional)

- A. Equipo especial:** Identifique los requisitos y coordine para la preubicación de recursos
- B. Transporte:** Identifique los requisitos y coordine para la preubicación de recursos

V. COMANDO Y COMUNICACIONES (opcional)

- A. Comando**
- B. Comunicaciones**

EL COMANDANTE

JEM.....

G-3.....

ANEXO Nº 15
HOJA DE TRABAJO DE LA POTENCIA RELATIVA DE COMBATE

Potencia de combate	Fuerzas enemigas	Fuerzas Propias	Deducciones	Tácticas, Técnicas y Procedimientos (TTP)
Maniobra				
Potencia de fuego				
Protección				
Liderazgo				

EJEMPLO DE UN ANALISIS DE LA POTENCIA RELATIVA DE COMBATE

Potencia de combate	Fuerzas enemigas	Fuerzas Propias	Deducciones	Tácticas, Técnicas y Procedimientos
Maniobra	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Velocidad en la Carretera. ✓ Movilidad táctica. ✓ Puede desmontarse. ✓ Utilizan principalmente las carreteras. ✓ Tienen que reabastecerse. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pueden configurar el campo de batalla. ✓ Movilidad en todo tipo de terreno. ✓ No pueden reubicarse rápidamente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obligar al enemigo a desmontarse para igualar el combate. ✓ Organizarnos para dos combates: en vehículos y a pie. ✓ Posición encubierta. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Emboscada antitanque (AT). ✓ Detener el ímpetu de avance de los vehículos. ✓ Canalizar al enemigo. ✓ Separar el blindaje de la infantería (inf.) y la inf. de los vehículos.
Potencia de fuego	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Más armas pesadas. ✓ Morteros de apoyo directo (AD) de 4.5 ✓ Grupo de artillería de la División en Apoyo General. ✓ 80% de las armas principales en las torretas. ✓ Dificultad para planear los fuegos por adelantado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Numerosas armas antitanque. ✓ Terreno cerrado. ✓ Pueden preplanear el uso de artillería. ✓ No poseen capacidad antitanque (AT) de tiro rápido ✓ El 80% de las armas principales son armas de pequeño calibre. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Artillería contra vehículos. ✓ Fuerzas mecanizadas contra fuerzas de inf. ✓ Negarle al enemigo el combate de armas combinadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Usar humo en el punto de la emboscada AT. ✓ Atacar a los morteros de 4.2 ✓ El vehículo que tiende emboscadas AT debe incluir humo.

Protección	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Enemigo blindado. ✓ Tiempo para reabastecerse. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disponen de tiempo para la preparación. ✓ Preparan un plan de obstáculos. ✓ Almacenan munición por adelantado. ✓ Vulnerables a la artillería y a la guerra nuclear, biológica y química. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deben sobrevivir las preparaciones de artillería. ✓ Sacar al enemigo del equipo blindado. ✓ No pueden permanecer en la posición inicial. ✓ Deben ocultarse para lograr la sorpresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer escondites. ✓ Emboscada AT desde la posición avanzada, luego retroceder. ✓ Indicar a los elementos de reconocimiento que la posición es vulnerable.
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejercicios de ataque sencillos. ✓ Mando y control (C²) centralizado. ✓ Rígido en los niveles inferiores. ✓ Menos iniciativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiempo para ensayar. ✓ C² descentralizado. ✓ Iniciativa de unidad pequeña. ✓ Un área de operaciones extensa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deben ensayar para fortalecer la ejecución descentralizada. ✓ Esfuerzos vigorosos de contrareconocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Practicar el ataque electrónico. ✓ Ensayar. ✓ Guerra electrónica a diferencia de redes de comando.

ANEXO N° 16

METODOLOGÍA PARA ELABORAR UN CURSO DE ACCIÓN

Consideraciones doctrinarias.

- ✓ Determinar la Operación Decisiva y relacionar con el ESPACIO DE BATALLA
- ✓ Enfocarse en el PROPÓSITO
- ✓ Revisar la Intención del Comandante

Esfuerzo Principal Final:

- ✓ Establecer la Operación decisiva (Esfuerzo principal final).
- ✓ Establecer la Operación de Configuración final para llegar a la operación decisiva.
- ✓ Establecer la operación de sostenimiento final para la operación decisiva

Esfuerzo Principal Intermedio (El faro es el PROPÓSITO)

- ✓ Establecer la operación de configuración intermedia.
- ✓ Establecer la operación de sostenimiento intermedia

Esfuerzo Principal Inicial (El faro es el PROPÓSITO)

- ✓ Establecer la operación de configuración inicial.
- ✓ Establecer la operación de sostenimiento inicial.

Cada operación tiene: TAREA - PROPÓSITO.

En cada operación se consideran los siguientes elementos del SOCB: Inteligencia, Maniobra, Apoyo de fuego, defensa antiaérea, movilidad, contra movilidad, supervivencia.

Apoyo de Servicio de Combate, es inherente a la operación de sostenimiento.

Mando y Control, es propio de la dimensión humana de las operaciones y están en las Medidas de coordinación y control de las operaciones.

Luego de establecer los cursos de acción propios bajo estos parámetros, la estructura final del enunciado sería:

Esquema General de Maniobra:

Quién - Qué - Cuándo - Dónde - Cómo - Por qué

1. Operación Decisiva - Unidad

a. Unidad de Maniobra

Tarea:

Propósito:

b. Unidad de apoyo de fuego

Tarea:

Propósito:

Método:

Efecto:

c. Unidad de Ingeniería

Tarea:

Propósito:

Misión táctica:
Relación de mando:

d. Unidad de Defensa antiaérea

Tarea:
Propósito:
Misión táctica:
Relación de mando:

e. Unidad de Inteligencia

Tarea:
Propósito:
Misión táctica:
Relación de mando:

2. Operación de configuración - Unidad:

a. Unidad de Maniobra

Tarea:
Propósito:

b. Unidad de apoyo de fuego

Tarea:
Propósito:
Método:
Efecto:

c. Unidad de Ingeniería

Tarea:
Propósito:
Misión táctica:
Relación de mando:

d. Unidad de Defensa antiaérea

Tarea:
Propósito:
Misión táctica:
Relación de mando:

e. Unidad de Inteligencia

Tarea:
Propósito:
Misión táctica:
Relación de mando:

3. Operación de sostenimiento – Unidad.

a. Unidad de Apoyo de Servicio de Combate

Tarea:
Propósito:

b. Unidad de apoyo de fuego

Tarea:

Propósito:

Método:

Efecto:

c. Unidad de Ingeniería

Tarea:

Propósito:

Misión táctica:

Relación de mando:

d. Unidad de Defensa antiaérea

Tarea:

Propósito:

Misión táctica:

Relación de mando:

e. Unidad de Inteligencia

Tarea:

Propósito:

Misión táctica:

Relación de mando:

4. Reserva - Unidad:

Prioridades de planeamiento

5. Estado final deseado:

Fuerzas enemigas:

Fuerzas amigas:

Disposición para operaciones futuras

6. Riesgo a afrontar.

ANEXO N° 16

ORIENTACIÓN DE LOS CURSOS DE ACCIÓN

No.	RESPONSABLE	PUNTO A TRATAR	TIEMPO
1.	J EM/PL. MY.	Presentación de la agenda	
2.	G2/P2	La Preparación de Inteligencia del campo de Batalla (PICB). Los cursos de acción del enemigo (plantillas situacionales).	
3.	G3/P3	<ul style="list-style-type: none">✓ La misión.✓ La intención del comandante y del comandante superior (dos escalones superiores).✓ El enunciado del curso de acción y el bosquejo.✓ El razonamiento para cada curso de acción.✓ Las consideraciones que pueden afectar las probabilidades relativas de adopción del enemigo.✓ Las deducciones que resultan de un análisis de potencia relativa de combate.✓ La razón para la designación de unidades según muestra el bosquejo.✓ Las razones que presentó el estado mayor para usar las medidas de control seleccionadas.✓ Los hechos y suposiciones actualizados.	

EL JEFE DEL ESTADO MAYOR

ANEXO N° 17

HOJA DE TRABAJO DE LA PLANTILLA SUSTENTADORA DE DECISIONES

ACCIONES AMIGAS (SOCB)	PD			
	TIEMPO			
	CRITERIOS PARA ACTIVAR LA DECISION(ACCION ENEMIGA)			
	INTELIGENCIA			
	MANIOBRA			
	APOYO DE FUEGOS			
	DEFENSA ANTIAEREA			
	INGENIERIA			
	AP. SERV. COMBATE			
	MANDO Y CONTROL			

ANEXO N° 18
EJEMPLO DE UNA MATRIZ DE SINCRONIZACION

HORA	18 horas	14 horas	12 horas
ACCION DEL ENEMIGO	El enemigo monitorea el movimiento Continúa la penetración profunda		
PUNTOS DE DECISION	Iniciar el movimiento en el área de aproximación PERRO		
MANIOBRA	BATALLON 1		
	SEGURIDAD	La caballería se prepara para encubrir el flanco norte	
	BATALLON 2	El 2do. Batallón se desplaza sobre las rutas 1 y2	
	RESERVA	El BI XIX se desplaza sobre las rutas 1 y 2	
	RETAGUARDIA		
DEFENSA ANTIAEREA	Armas de defensa propia		Armas restringidas
APOYO DE FUEGO			
ICIA. GUERRA ELECTRONICA	Verificar la segunda faja y la posición del GA de la Div.	Verificar la posición de la reserva	
INGENIERIA	Mantenimiento de rutas		
SPAC	Potencial humano	Los reemplazos se mantienen en la Div.	
	Armas Blindadas	Depósitos de municiones de artillería	
	Reparación	Canibalizacion autorizada a nivel de apoyo directo	Establecer el PC de la Div.
	Combustible		
	Movimiento	Iniciar el movimiento desde el área de reunión GATO	
Sostenimiento	Se suspende el servicio de finanzas		
Comando y Control			El PC adelantado con el Bat. Ustariz.

Nota. La primera columna es una representación solamente y puede ser modificada para ajustarse a las necesidades individuales, como por ejemplo, añadir información de las operaciones.

ANEXO N° 19
TERCERA ORDEN PREPARATORIA

Organización para el Combate – Medios (opcional)

I. SITUACIÓN

A. Fuerzas Enemigas

Incluye los cambios significativos en la composición, dispositivo y cursos de acción del enemigo.

B. Fuerzas amigas (opcional)

Considere solamente si es esencial para la Orden Preparatoria

1. Misión del comandante superior
2. Intención del comandante superior

C. Refuerzos y Reducciones

De ser necesario y si existe cambios a la organización inicial

II. MISIÓN

Puede ser la reexpresión de la misión aprobada durante el PMTD

III. EJECUCIÓN

Intención

A. Concepto de la operación

B. Tareas para las unidades de maniobra

Cualquier información sobre las tareas de las unidades para su ejecución, movimiento para iniciar la tarea, reconocimiento para iniciar la tarea o la seguridad para el emplazamiento.

C. Tareas para las unidades de apoyo de combate y apoyo de servicio de combate

D. Instrucciones de coordinación.

Incluye cualquier información disponible al momento en se emite la Orden Preparatoria. Esta puede incluir:

- Requerimientos críticos de información del comandante.
- Orientaciones sobre los riesgos
- Instrucciones del engaño
- Etc.

IV. APOYO DE SERVICIO_(opcional)

A. Equipo especial: Identifique los requisitos y coordine para la preubicación de recursos

B. Transporte: Identifique los requisitos y coordine para la preubicación de recursos

V. COMANDO Y COMUNICACIONES (opcional)

A. Comando

B. Comunicaciones

EL COMANDANTE