



MATERIA: TALLER DE TRABAJO FINAL INTEGRADOR

Trabajo Final Integrador

Tema: Proceso de planeamiento del nivel operacional

Título: Comparación entre el método de planeamiento del nivel operacional de la Escuela Superior de Guerra Conjunta argentina y el proceso de planeamiento operacional conjunto de las fuerzas armadas de los Estados Unidos de Norteamérica

Alumno: Mayor (EA) Daniel Eduardo CARTHY

Profesor: Dra. Lucía Alejandra DESTRO

Año 2014

Resumen

La Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas argentinas promueve la aplicación de un método de planeamiento para resolver un problema militar del nivel operacional. Este proceso no ha sido comprobado en un conflicto armado real debido a que la República Argentina no ha participado en ninguno en un rol protagónico desde la guerra de Malvinas. Desde entonces, los avances tecnológicos y las nuevas formas de hacer la guerra que se evidencian actualmente aconsejan comparar el método de planeamiento en cuestión con alguno que se haya empleado y actualizado últimamente, tal como es el de los Estados Unidos de Norteamérica.

Las Fuerzas Armadas de ese país tienen una vasta experiencia en acciones bélicas desde su creación, destacando que se encuentran empeñadas desde el año 2001. El conocimiento acumulado y las lecciones aprendidas les permiten revisar y actualizar su doctrina cada cuatro años.

El objetivo de este trabajo es comparar el proceso de planeamiento operacional conjunto de las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos de Norteamérica con el de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de la Argentina. Para poder lograr esto, se busca analizar el contexto que da origen al planeamiento operacional, comparar cada uno de los procesos de planeamiento para, finalmente, identificar las diferencias que existen entre ellos y aportar las mejoras que se deban aplicar al empleado por la Escuela Superior de Guerra Conjunta argentina.

Palabras clave: Métodos de planeamiento conjunto (Argentina y Estados Unidos). Nivel operacional. Proceso de planeamiento.

Tabla de Contenido:

	Pág
Introducción	1
Capítulo 1 - Contexto y origen del planeamiento del nivel operacional	4
Capítulo 2 - Proceso de Planeamiento	
Conjunto del Nivel Operacional	10
Inicio del planeamiento	10
Análisis del problema	11
Elaboración de los modos de acción	11
Confrontación	13
Comparación	15
Resolución del Comandante	16
Desarrollo del Plan de Campaña	17
Implementación del Plan de Campaña	18
Capítulo 3 - Propuestas para el proceso de planeamiento de la ESGC	19
Conclusiones	28
Bibliografía	30

INTRODUCCIÓN

El nivel Operacional junto con el nivel Estratégico Nacional y el nivel Táctico, son los tres niveles de la guerra. Esta división permite a los funcionarios políticos y conductores militares, responsables de resolver los conflictos, poder analizar los problemas que suceden en cada uno de ellos. De esta manera, las soluciones que cada estrato debe proponer serán más efectivas y acordes a los medios de los que se disponen.

El nivel Operacional es aquel que relaciona al nivel el Estratégico Nacional con el nivel Táctico. Esto se materializa con la elaboración de un Plan de Campaña. Para poder elaborar dicho plan, el Comandante Operacional, asesorado y asistido por un conjunto de recursos humanos y materiales, desarrolla un proceso de planeamiento que permitirá, en términos generales: identificar el problema, elaborar las soluciones posibles, determinar la mejor solución y confeccionar el documento correspondiente que permita cumplir con la misión impuesta por el nivel superior y que sirva de base para el planeamiento de los niveles inferiores.

La Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas argentinas promueve la aplicación de un método de planeamiento para resolver un problema militar dentro del nivel operacional. Este proceso no ha sido comprobado en un conflicto armado real debido a que la República Argentina no ha participado en ninguno en un rol protagónico desde la guerra de Malvinas. Desde entonces, los avances tecnológicos y las nuevas formas de hacer la guerra que se evidencian actualmente hacen necesario comparar el método de planeamiento en cuestión con alguno que se haya empleado y actualizado últimamente, tal como es el de los Estados Unidos de Norteamérica.

Las Fuerzas Armadas de ese país tienen una vasta experiencia en acciones bélicas desde su creación, destacando que se encuentran empeñadas desde el año 2001. El conocimiento acumulado y las lecciones aprendidas les permiten revisar y actualizar su doctrina cada cuatro años.

Se considera que la experiencia indirecta, es decir, aquella obtenida por otros países que mantienen conflictos con cierta regularidad debería ser aprovechada por aquellos países con poca o ninguna experiencia. Es por ello que surgió la necesidad

de analizar si la propia doctrina se encuentra en condiciones de satisfacer las necesidades de los conflictos actuales.

La finalidad perseguida es que el contenido de lo desarrollado en este trabajo pueda servir, eventualmente, para la actualización del proceso de planeamiento para el nivel Operacional propuesto por la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas argentinas.

En los contenidos de este trabajo se trató de dar respuesta al siguiente problema: ¿Qué diferencias existen entre el método de planeamiento del nivel operacional de la Escuela Superior de Guerra Conjunta y el proceso de planeamiento operacional conjunto de las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos de Norteamérica? Para ello, la metodología del trabajo estuvo basada en la comparación de los métodos de planeamiento utilizados por la Fuerzas Armadas argentinas y las estadounidenses. La técnica de validación fue el análisis de fuentes documentales primarias de ambos países (cuerpos doctrinarios conjuntos vigentes).

El objetivo general se concentró en comparar el proceso de planeamiento operacional conjunto de las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos de Norteamérica con el de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de la Argentina. Para lograrlo, se establecieron objetivos específicos que permitieron abordarlo con mayor claridad. Ellos fueron:

- Analizar el nivel operacional que emplean ambos países en la resolución de conflictos bélicos.
- Identificar las principales diferencias entre los procedimientos de planeamiento del nivel operacional.
- Especificar los aspectos del procedimiento de planeamiento que emplea los Estados Unidos y que pueden ser aplicados al método de planeamiento de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas Argentinas.

Como hipótesis del trabajo, se inició el estudio considerando que las principales diferencias entre ambos métodos radican en el contenido de los pasos que se desarrollan durante el proceso de planeamiento conjunto, en especial el último de ellos que para la doctrina argentina se relaciona con el control de la ejecución, mientras que para los Estados Unidos está más orientado al desarrollo del Plan u Orden. Finalmen-

te, se pudo comprobar que, además, el método de EUA da mayor importancia a la elaboración de informes en pasos claves del proceso, aspecto que no detalla el argentino.

El trabajo se estructura en tres capítulos. En el primero de ellos se explican y comparan brevemente los contextos a partir de los cuales las Fuerzas Armadas argentinas y estadounidenses desarrollan sus procesos de planeamiento en el nivel Operacional. En el segundo capítulo se analizan y comparan cada uno de los pasos que se siguen en los procesos de planeamiento del nivel operacional de ambos países. Finalmente, en el capítulo tres se detallan aquellos aspectos del planeamiento estadounidense que podrían ser introducidos en el método que propone la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas argentinas.

CAPÍTULO 1 – Contexto y origen del planeamiento del nivel operacional

En este capítulo se analiza el marco en el que se desarrolla el planeamiento del nivel operacional. Para ello, se exponen los lineamientos estratégicos, documentos rectores, niveles de la guerra y las organizaciones conjuntas que emplean este método para solucionar los problemas operativos que se presentan en el nivel Operacional, tanto en la República Argentina (RA) como en los Estados Unidos de Norteamérica (EUA). Se entiende como problema operativo a aquellos derivados de la conducción de una organización militar para la ejecución de una operación militar¹.

Para analizar con mayor eficiencia los hechos que suceden en un conflicto, la RA y los EUA han establecido tres niveles que permiten encontrar una secuencia lógica de razonamiento a los sucesos. Esos niveles son conocidos como niveles de la Guerra y son: nivel Estratégico, nivel Operacional y nivel Táctico. Éstos ayudan a clarificar la conexión que existe entre los objetivos estratégicos nacionales y las acciones tácticas (enfrentamientos)². Para los fines del planeamiento y conducción, el nivel Estratégico se subdivide en Estrategia Nacional y Estrategia Militar.

La Estrategia Nacional es aquella que utiliza todos los recursos de la nación para alcanzar los objetivos estratégicos nacionales. El Presidente de la Nación, asesorado y asistido por el Consejo de Defensa Nacional (CODENA)³, en el caso de la Argentina y el Consejo de Seguridad Nacional para los EUA⁴, es quien determina los aspectos de la política nacional. Define los objetivos políticos o estratégicos nacionales y dirige el esfuerzo nacional para poder alcanzarlos. Los documentos resultantes del planeamiento de este nivel, en materia de defensa, son la Estrategia Nacional, con su Directiva Política de Defensa Nacional (DPDN – Argentina) y la Estrategia de Seguridad Nacional (NSS – National Security Strategy) y la Estrategia de Seguridad para la Defensa (NDS – National Defense Strategy).

¹ Ejército Argentino; Estado Mayor General del Ejército; República Argentina; *Organización y funcionamiento de los Estados Mayores – Tomo I*; ROD-71-01-I; Edición 1998; Página 3.

² Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; *Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta – Nivel Operacional – La Campaña*; MC 20-01; revisión 2013; Página 6.

³ Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; *Doctrina básica para la Acción Militar Conjunta*; PC 00-01; Edición 2012; Página 5.

⁴ Departamento de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; Estados Unidos de Norteamérica; *Operaciones Conjuntas*; JP 3-0; Edición 2011; Página I-13.

La Estrategia Militar es la aplicación de los recursos militares para contribuir al logro de los objetivos estratégicos nacionales. El Presidente de la Nación, en su carácter de Comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas, es el responsable de este nivel. Basándose en los documentos emanados del nivel Estratégico Nacional, el Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas (RA), y el Presidente de la Junta de Jefes de Estados Mayores (EUA) y la Oficina del Ministro de Defensa (OSD – Office of the Secretary of Defense) confeccionan los siguientes cuerpos rectores:

1.1. República Argentina⁵:

- 1.1.1. Directiva para la elaboración del planeamiento estratégico militar (DE-PEM): orienta el planeamiento estratégico militar propiamente dicho y la actividad militar en general, según las pautas, escenarios y características de empleo del Instrumento Militar enumerados en la DPDN.
- 1.1.2. Apreciación y resolución estratégica militar (AREMIL): contiene el diagnóstico y apreciación de la situación estratégica militar global y regional en el marco de la DPDN y, en función de las competencias y misiones específicas del instrumento militar, identifica y analiza de manera precisa las tendencias de la misma, los riesgos y las amenazas militares actuales a los intereses nacionales.
- 1.1.3. Directiva estratégica militar (DEMIL): materializará la resolución estratégica militar adoptada precedentemente, y a partir de las definiciones que ello implique, orientará el desarrollo de fuerzas en las sucesivas etapas del planeamiento de mediano y largo plazo y las del empleo en el corto plazo.
- 1.1.4. Planes de corto mediano y largo plazo: comprende la elaboración del Plan de Empleo del Instrumento Militar, en el corto plazo; la elaboración del Plan de desarrollo y la obtención de capacidades militares en el mediano plazo (PLANCAMIL), y la elaboración del Plan para la elaboración del diseño y la evolución estratégica del Instrumento Militar en el largo plazo (básicamente ligados a la investigación y desarrollo).

1.2. Estados Unidos de Norteamérica⁶:

⁵ Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; *Doctrina básica para la Acción Militar Conjunta*; PC 00-01; Edición 2012; Páginas 65 y 66.

- 1.2.1. Estrategia militar de la nación (NMS – National Military Strategy): se deriva de la estrategia de seguridad nacional y la estrategia de seguridad para la defensa. Determina los objetivos estratégicos militares y el plan para que las Fuerzas Armadas puedan alcanzar los objetivos estratégicos militares en el corto plazo.
- 1.2.2. Plan de Comandos Unificados (UPC – Unified Command Plan): una vez aprobado por el Presidente de la Nación, establece las misiones y responsabilidades de los Comandos de Áreas Estratégicas (CCMD – Combatant Command), asigna las fuerzas a los mismos y establece los límites para las Áreas Estratégicas Geográficas (GCC – Geographic Combatant Command). Además, especifica las responsabilidades funcionales de las Áreas Estratégicas Funcionales (FCC – Functional Combatant Command).
- 1.2.3. Lineamientos para el empleo del Instrumento Militar (GEF – Guidance for Employment of the Force): orienta a los Comandos de las Áreas Estratégicas para su planeamiento, administración de sus fuerzas, seguridad y actitud. Proporciona el estado final estratégico para el planeamiento deliberado y los supuestos estratégicos. Sirve de base para la elaboración de los Planes de Campaña y el Plan de capacidades estratégicas conjuntas.
- 1.2.4. Plan de capacidades estratégicas conjuntas (JSCP – Joint Strategic Capabilities Plan): proporciona lineamientos estratégicos militares y operacionales para que los Comandos de las Áreas Estratégicas y otras agencias gubernamentales puedan preparar sus Planes de Campaña y de Contingencia basados en las capacidades militares actuales. Sirve para vincular los lineamientos estratégicos para el empleo del Instrumento Militar (GEF) y el planeamiento operacional (JOP – Joint Operation Planning).

⁶ Departamento de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas armadas; Estados Unidos de Norteamérica; *Doctrina para las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos*; JP 1; Edición 2013; Páginas II-1 a II-7

Dentro de este mismo nivel (Estratégico Militar), los Comandantes de Áreas Estratégicas Geográficas (GCC), elaboran⁷:

- **Apreciación estratégica (Strategic Estimate):** es una herramienta disponible para estos Comandos y para sus Comandos Subordinados para el diseño y desarrollo de sus Planes de Campaña (globales o del teatro) y Planes de Campaña Subordinados o Planes de Operaciones. Es la base para la elaboración de la Estrategia del Teatro. Esta apreciación debe contener un análisis de los lineamientos estratégicos recibidos, un análisis de los países, grupos u organizaciones que se encuentren en su área de responsabilidad, una visualización de los aspectos geopolíticos, geoeconómicos y culturales más relevantes de sus áreas, un asesoramiento sobre los desafíos estratégicos y operacionales más importantes y un asesoramiento sobre los riesgos inherentes de sus respectivas áreas. Como resultado de esta apreciación se obtiene una visualización y mejor interpretación del ambiente operacional.
- **Estrategia del Teatro (Theater Strategy):** se elabora para alcanzar estados finales específicos del teatro. Es una amplia declaración sobre la visión a largo plazo de su área de responsabilidad. Mediante ésta, se vincula a los lineamientos estratégicos nacionales con los requerimientos del planeamiento operacional de tal forma de poder cumplir con los objetivos estratégicos y del teatro y de los estados finales impuestos. Este documento debe determinar los objetivos del teatro y su estado final deseado, los métodos y los medios para alcanzarlos. La ejecución detallada de la estrategia del teatro se lleva a cabo a través del Plan de Campaña del Teatro (TCP - Theater Campaign Plan).

El nivel Operacional es el que vincula al empleo táctico de las fuerzas con los objetivos estratégicos (militares y nacionales) mediante la determinación de objetivos operacionales que permitan contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos militares.

En este nivel es donde se llevan a cabo las Campañas. El concepto de Campaña que concibe la doctrina argentina y la de los Estados Unidos de Norteamérica es si-

⁷ Departamento de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas armadas; Estados Unidos de Norteamérica; *Planeamiento de las Operaciones Conjuntas*; JP 5-0; Edición 2011; Páginas II-6 a II-8.

milar. Para ambas, en términos generales, consiste en una serie de operaciones destinadas a obtener objetivos estratégicos y operacionales⁸.

La Campaña se expresa en un Plan de Campaña. Por medio de este documento, el Comandante del nivel Operacional (CNO) o Comandante del Teatro de Operaciones (CTO), traduce los objetivos o estados finales deseados de la estrategia nacional y militar en conceptos operacionales para que los Comandos Subordinados puedan desarrollar los Planes de Operaciones que componen y contribuyen al Plan de Campaña.

Para los Estados Unidos de Norteamérica, los Comandantes de Áreas Estratégicas desempeñan roles en el nivel Estratégico Militar y en este??. Como se expresó anteriormente, en el nivel superior es donde conciben su apreciación estratégica y la estrategia del teatro. En el nivel Operacional, mediante el uso del arte operacional, elaboran el Plan de Campaña. Se entiende como arte operacional a la aplicación de la creatividad, por parte de los Comandantes y sus Estados Mayores, basada en sus conocimientos, habilidades y experiencia. Mediante éste, vinculan los fines, formas y medios para alcanzar el estado final deseado⁹.

Para la doctrina estadounidense, existen tres categorías de Campaña, mientras que para la argentina sólo una. Esas categorías son¹⁰:

- Campaña global: es aquella que requiere el cumplimiento de objetivos estratégicos militares por medio de múltiples Teatros de Operaciones que pertenezcan a áreas de responsabilidad de diferentes Comandos Estratégicos Geográficos.
- Campaña del teatro: abarca las actividades de un Comando Estratégico Geográfico para el cumplimiento de objetivos estratégicos militares y operacionales del Teatro de Guerra o Teatro de Operaciones pertenecientes al área de responsabilidad de un solo Comando Estratégico Geográfico. Un Teatro de Guerra es un área geográfica establecida por el Presidente de la Nación, Ministro de Defensa

⁸ Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; *Doctrina básica para la Acción Militar Conjunta*; PC 00-01; Edición 2012; Página 43 y Departamento de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas armadas; Estados Unidos de Norteamérica; *Doctrina para las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos*; JP 1; Edición 2013; Página I-9.

⁹ Departamento de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas armadas; Estados Unidos de Norteamérica; *Planeamiento de las Operaciones Conjuntas*; JP 5-0; Edición 2011; Páginas III-1

¹⁰ Departamento de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas armadas; Estados Unidos de Norteamérica; *Operaciones Conjuntas*; JP 3-0; Edición 2011; Página V-32.

o Comandantes de Áreas Estratégicas Geográficas para conducir operaciones de envergadura y campañas. Se determinan estos teatros cuando existe una declaración de guerra formal o es necesario englobar a operaciones de más de un teatro de operaciones¹¹. Éste último es un área operacional definida por el Comandante de un Área Estratégica Geográfica para conducir o apoyar operaciones militares específicas. Este Comandante puede establecer más de un Teatro de Operaciones y cada uno de ellos tendrá impuesta una misión diferente¹².

- Campaña subordinada: un Comando Conjunto puede conducir una Campaña Subordinada para cumplir o contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos militares u operacionales en apoyo a una campaña global o del teatro.

La Campaña es el producto resultante del planeamiento que se realiza en el nivel operacional. Este método es un proceso que consiste en una serie de pasos lógicos para analizar la misión impuesta al Comandante del nivel Operacional; elaborar, analizar y comprar modos de acción; seleccionar el mejor modo de acción; producir el plan u orden correspondiente y ejecutarlo.

El nivel Táctico es aquel en donde se llevan a cabo los enfrentamientos, por parte de los recursos militares asignados a un Comando Conjunto, para concurrir en los esfuerzos para obtener los objetivos del nivel operacional. Las operaciones que realizan estos medios se manifiestan en batallas, combates y otras acciones militares¹³. Los planes que elaboran estos Comandos se denominan Planes Tácticos.

Como se puede apreciar de lo expuesto hasta este momento, el contexto dentro del cual se origina y se da origen al planeamiento del nivel Operacional presenta ciertas similitudes entre ambos países. La diferencia más importante está dada por la presencia de los Comandos de Áreas Estratégicas dentro del nivel Estratégico Militar de los EUA. Éstos tienen la autoridad necesaria para crear un Teatro de operaciones, ordenar el inicio del planeamiento de una Campaña y la ejecución de la misma. En la RA, sólo el Poder Ejecutivo Nacional, mediante un Decreto, es quien puede crear un Teatro de Operaciones para la ejecución de una Campaña. El nivel Estratégico Militar, basado en los lineamientos de la Directiva Política de Defensa Nacional, sólo puede ordenar que se inicie el planeamiento de la Campaña.

¹¹ Departamento de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas armadas; Estados Unidos de Norteamérica; *Operaciones Conjuntas*; JP 3-0; Edición 2011; Página IV-11.

¹² Departamento de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas armadas; Estados Unidos de Norteamérica; *Operaciones Conjuntas*; JP 3-0; Edición 2011; Página IV-12

¹³ Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; *Doctrina básica para la Acción Militar Conjunta*; PC 00-01; Edición 2012; Página 61.

CAPÍTULO 2 – Proceso de Planeamiento Conjunto del Nivel Operacional

Los métodos de planeamientos que proponen la ESGC y la publicación conjunta de EUA son procesos analíticos que se desarrollan a través de una secuencia lógica de pasos para solucionar el problema militar. Es en esta secuencia dónde se presenta la diferencia más importante debido a que el método argentino considera como pasos lógicos a la identificación del problema, concepción de soluciones posibles, elección de la mejor y luego la optimización de la solución seleccionada. Ésta última incluye la implementación de lo planificado. Este paso final no es igual que en el Proceso de Planeamiento Operacional Conjunto (en inglés JOPP) de EUA. El método finaliza con la confección del plan u orden, dejando afuera de este proceso la implementación de ellos.

En este capítulo se analizan más en detalle cada uno de los pasos del proceso de planeamiento que, en el nivel Operacional, propone la ESGC argentina. Teniendo a ella como guía se la compara con los pasos que componen el método de planeamiento de los Comandos Conjuntos de los EUA, exponiendo las diferencias más importantes que existen entre ambos.

Los procesos se llevan a cabo por medio de una serie de pasos, siete en total. Las actividades de planeamiento dentro de cada uno de ellos no son las mismas. En el Anexo 1 se muestra la secuencia de pasos general de ambos. Como consecuencia del desfase de esas tareas, no se aprecia conveniente comparar paso con paso, sino que se compararán las actividades más importantes que permiten arribar a la solución del problema.

2.1 Inicio del planeamiento

El proceso propuesto por la ESGC da por sentado que el método será iniciado a partir de una directiva del Nivel Estratégico Militar. Recibido este documento, se continúa con el estudio del ambiente operacional, el análisis de la directiva emanada del nivel Estratégico Militar y las exposiciones del Estado Mayor sobre la situación inicial para que el Comandante realice su orientación y, finalmente, imparta una orden preparatoria a los Comandantes Subordinados.

El proceso de EUA desarrolla con mayor detalle quienes tienen la facultad para dar inicio al planeamiento de este nivel. Ellas son el Presidente de la Na-

ción, el Ministro de Defensa o el Presidente de la Junta de Jefes de Estado Mayor. Inclusive, un Comandante de Área Estratégica (CCDR) lo puede hacer cuando identifique requerimientos de planeamiento ausentes en las directivas de los niveles superiores¹⁴.

2.2 Análisis del problema

El proceso de la ESGC analiza el problema y elaboración de los modos de acción en un solo paso. Estas dos actividades, pese a estar relacionadas y ser interdependientes, son de naturaleza distinta. La primera busca proporcionarle al Comandante un panorama más claro de la misión impuesta, de los diferentes factores que pueden influir en ella y de los riesgos asociados; la otra se enfoca en crear las diferentes formas de solucionar el problema (modos de acción) identificado en el paso anterior y de identificar las capacidades que el enemigo opondrá a nuestras soluciones (capacidades del enemigo). En el proceso seguido por los EUA lo divide en pasos distintos.

Una diferencia destacable es la preparación de un informe que realiza cada miembro del Estado Mayor (EUA) sobre su análisis de la misión¹⁵. Esto es importante para dejar establecidas las bases sobre las que se realizó el planeamiento, especialmente cuando es uno del tipo deliberado. De esta forma, cuando se tenga la necesidad de rever o emplear el Plan de Campaña se podrán comprender las circunstancias iniciales que enmarcaron la elaboración del mismo. El proceso de planeamiento de la RA no menciona la confección de tales documentos.

2.3 Elaboración de los modos de acción

Se entiende como modo de acción a la forma con la que se pretende dar solución al problema militar. Éste es influenciado por la Orientación del Comandante, las capacidades del enemigo y los estudios realizados hasta el momento. Esto es considerado así en ambos métodos. Además, ellos coinciden en que se debe tener identificado el Centro de Gravedad (propio y del enemigo) previamente.

¹⁴ Departamento de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas armadas; Estados Unidos de Norteamérica; *Planeamiento de las Operaciones Conjuntas*; JP 5-0; Edición 2011; Páginas IV-2 a IV-4.

¹⁵ Departamento de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas armadas; Estados Unidos de Norteamérica; *Planeamiento de las Operaciones Conjuntas*; JP 5-0; Edición 2011; Página IV-14.

Las principales diferencias en la elaboración de los modos de acción son las siguientes:

- El proceso de planeamiento de las FFAA argentinas denomina Modo de Acción Concebido (MAC) a la idea inicial sobre cómo se puede solucionar el problema. Éste debe ser sometido a los criterios de selección. Ellos son los análisis de aptitud (naturaleza, integridad y oportunidad), factibilidad inicial y aceptabilidad inicial. Si el MAC es apto pasa a llamarse Modo de Acción Tentativo (MAT). El método estadounidense no hace diferencia de nombres y los nombra modos de acción tentativos.
- Las pruebas de validación (criterios de selección en la RA) del método de EUA son, en total, cinco¹⁶ y con algunas diferencias de concepto:
 - Aptitud: si se puede cumplir la misión dentro de los lineamientos del Comandante.
 - Factibilidad: si se puede cumplir la misión en tiempo, espacio y con las limitaciones de los recursos. El tiempo y espacio es analizado en el estudio de aptitud dentro del método argentino.
 - Aceptabilidad: balancear el costo y el riesgo.
 - Distinción: deben ser distinguibles en cuanto a: la dirección del Esfuerzo Operacional Principal (EOP), el concepto de la maniobra, si ellas son secuenciales o simultáneas, el mecanismo para considerar el cumplimiento de la misión, la organización de la fuerza y el uso de las reservas.
 - Completamiento: si el MAT responde acabadamente o parcialmente a los interrogantes quién, qué, dónde, cuándo, cómo y por qué. Además debe incorporar: objetivos, esfuerzos requeridos, conceptos de despliegue, empleo y sostenimiento, tiempos para alcanzar los objetivos y los criterios de máxima y mínima del Estado Final Militar Deseado (EFMD).
- Dentro del método estadounidense, se menciona una forma de elaboración del modo de acción (aproximación paso a paso o planeamiento inverso)¹⁷. El ma-

¹⁶ Departamento de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas armadas; Estados Unidos de Norteamérica; *Planeamiento de las Operaciones Conjuntas*; JP 5-0; Edición 2011; Página IV-24.

¹⁷ Departamento de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas armadas; Estados Unidos de Norteamérica; *Planeamiento de las Operaciones Conjuntas*; JP 5-0; Edición 2011; Página IV-20

nual de la ESGC en ningún momento hace referencia a una metodología que permita concebirlos.

- Los interrogantes que se deben contestar para su redacción no son todos iguales. El que difiere es el *qué* (efectos para la RA y tareas para EUA). EUA no considera: con qué. La RA no menciona: quién, concepto inicial de inteligencia, exploración y reconocimiento.
- La Publicación Conjunta de EUA propone un modelo de informe a realizar para cada modo de acción. Este debe ser adjuntado al resto de los documentos del planeamiento que se realiza.¹⁸ Una vez aprobados por el Comandante, se confecciona una Directiva de planeamiento para comunicar a todo el Estado Mayor (EM) y a los Comandantes subordinados el planeamiento realizado hasta el momento.

2.4 Confrontación

Mediante la confrontación, ambos procesos buscan determinar si cada uno de los modos de acción elaborados anteriormente es factible y aceptable definitivamente. Esto se realiza analizando un modo de acción con una capacidad del enemigo. Dependiendo del tiempo disponible se lo hará con todas las capacidad determinadas por el órgano de inteligencia o, como mínimo, con la capacidad más probable y la capacidad más peligrosa.

En el manual argentino, queda claramente determinado que el Jefe del Estado Mayor (JEM) es quien tiene la responsabilidad de ser el moderador de este paso del proceso de planeamiento. Además, tiene la responsabilidad primaria de elaborar las bases de la confrontación (“reglas de juego”). Esto no se da así en el reglamento de EUA. El Comandante es quien establece los aspectos que deben ser examinados y testeados del modo de acción¹⁹, dejando en manos de un moderador del llamado “Equipo Blanco” (integrado por árbitros) y del Jefe del

¹⁸ Departamento de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas armadas; Estados Unidos de Norteamérica; *Planeamiento de las Operaciones Conjuntas*; JP 5-0; Edición 2011; Página IV-26.

¹⁹ Departamento de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas armadas; Estados Unidos de Norteamérica; *Planeamiento de las Operaciones Conjuntas*; JP 5-0; Edición 2011; Página IV-30.

“Equipo Rojo” (integrado por miembros del C-II) el establecimiento de las reglas de la confrontación (bases)²⁰.

En los dos procesos se contempla la posibilidad de llevar a cabo la confrontación por medio de un método manual o por uno asistido por medios informáticos. En relación al manual, el proceso de planeamiento de la ESGC indica que en el nivel Operacional el método más empleado es el de los incidentes críticos pero no menciona cuales son los otros métodos. En cambio, la doctrina estadounidense menciona que se lo puede hacer de tres maneras²¹:

- Por períodos de tiempo deliberado: día a día, por períodos de 5 días, etc. Considera que es la forma más completa y detallada pero, a la vez, es la que insume más tiempo.
- Por fases operacionales: permite obtener conclusiones y requerimientos de cada área de la conducción o componente subordinado.
- Por eventos críticos: permite comprobar, o no, el ordenamiento de las tareas esenciales del modo de acción.

La diferencia principal entre ambas confrontaciones no está en la ejecución de la confrontación puesto que se hacen de la misma forma: acción – reacción – contra reacción. Esto es descrito brevemente en el manual argentino²² y coincide con el estadounidense. Éste último marca una diferencia importante puesto que estructura la confrontación en tres subpasos: preparación de la confrontación, ejecución y preparación de los productos de la confrontación. Además, especifica una serie de actividades que se deben realizar en cada uno de ellos²³. Esto permite agilizar la confrontación, en especial en aquellos individuos que posean poca experiencia en este tipo de planeamientos.

Una herramienta útil que propone la doctrina de EUA para registrar lo sucedido en la confrontación es el uso de una matriz de sincronización. Mediante

²⁰ Departamento de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas armadas; Estados Unidos de Norteamérica; *Planeamiento de las Operaciones Conjuntas*; JP 5-0; Edición 2011; Página IV-34.

²¹ Departamento de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas armadas; Estados Unidos de Norteamérica; *Planeamiento de las Operaciones Conjuntas*; JP 5-0; Edición 2011; Página IV-32.

²² Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; *Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta – Nivel Operacional – La Campaña*; MC 20-01; revisión 2013; Página 126.

²³ Departamento de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas armadas; Estados Unidos de Norteamérica; *Planeamiento de las Operaciones Conjuntas*; JP 5-0; Edición 2011; Página IV-33.

ella, se pueden apreciar visualmente las diferentes tareas a realizar en el modo de acción, ubicadas en tiempo y en espacio.

Otro aspecto destacable del proceso estadounidense es el listado de los productos que deben ser obtenidos al finalizar la confrontación. Esto ayuda a direccionar el proceso mismo de la confrontación, el registro de las conclusiones que se obtienen durante ella y la preparación de la comparación (siguiente paso). Ellos son: expresión gráfica y escrita de cada modo de acción, incluyendo las ramas y las secuelas; información relacionada con los criterios de evaluación del Comandante; organización inicial de las tareas; eventos críticos y puntos donde se debe adoptar una decisión durante la ejecución; requerimientos de inteligencia del Comandante (nuevos y/o más detallados); plantilla de apoyo a la toma de decisión tentativa; matriz de sincronización detallada y apreciaciones de apoyo del Estado Mayor mejoradas.

Finalmente, la doctrina estadounidense no contempla realizar revisiones importantes de los modos de acción durante el desarrollo de la confrontación. Ante esta situación, la suspenden, revisan todos los aspectos que sean necesarios y vuelven a comenzar la misma desde su inicio. Este criterio no está especificado en el manual argentino.

2.5 Comparación

La finalidad perseguida en ambos métodos es la misma: identificar aquel modo de acción que permita cumplir la misión de la mejor manera. Como diferencia más importante en este paso se presenta en que el método argentino tiene otra finalidad que es la de analizar las condiciones de factibilidad y aceptabilidad definitivas de cada modo de acción tentativo (MAT)²⁴. Esto es confuso puesto que una de las finalidades del paso anterior (Confrontación) es la de comprobar la factibilidad y aceptabilidad definitiva de cada MAT. El reglamento de EUA comprueba esto durante la confrontación, dejando para este paso la comparación de aquellos que ya son definitivamente factibles y aceptables.

²⁴ Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; *Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta – Nivel Operacional – La Campaña*; MC 20-01; revisión 2013; Página 127.

Los métodos de comparación son ligeramente diferentes. Mientras que el manual de la ESGC menciona que se lo puede hacer por ventajas y desventajas o por criterios de comparación, la publicación estadounidense expresa que los modos de acción no son comparados entre sí sino que se lo hace siempre contra los criterios de comparación. Esto quiere decir que los criterios de comparación van a estar siempre presente sea cual fuese el método empleado. Es el Comandante quien proporciona esos criterios. No existe una lista estándar sino que varían según sea la misión impuesta. Lo que si puede hacer el Comandante es imponer algunos para que sean considerados por todos los miembros del Estado Mayor, dejando a ellos la inclusión de otros particulares que permitan analizar los modos de acción desde la perspectiva de su área específica.

En cuanto a los métodos que usan para la comparación, las técnicas usadas pueden ser algunas de las siguientes²⁵: comparación numérica ponderada, comparación numérica (sin ponderación), comparación mediante fortalezas y debilidades, comparación por positivos, negativos o neutrales o comparación por ventajas y desventajas.

2.6 Resolución del Comandante

Las actividades iniciales de cada método son similares. El proceso argentino inicia con la exposición del mejor modo de acción, expuesto por el C-III, y las conclusiones de los restantes miembros del Estado Mayor. En el proceso de planeamiento estadounidense, todos los miembros del Estado Mayor expresan sus conclusiones sobre lo realizado en la confrontación y la comparación. Además, propone un esquema interesante para presentarle al Comandante esa información²⁶.

Como diferencia más importante se destaca que, luego de las exposiciones que se citaron en el párrafo anterior, el Comandante adopta una resolución que permite continuar con el proceso de planeamiento. En el manual de la ESGC, esa

²⁵ Departamento de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas armadas; Estados Unidos de Norteamérica; *Planeamiento de las Operaciones Conjuntas*; JP 5-0; Edición 2011; Apéndice G; Páginas G-1 a G-6.

²⁶ Departamento de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas armadas; Estados Unidos de Norteamérica; *Planeamiento de las Operaciones Conjuntas*; JP 5-0; Edición 2011; Página IV-41.

resolución consta de dos partes²⁷. La primera es la intención del Comandante y la segunda es el concepto de la operación. Ambas elaboradas y expresadas por él mismo. En el reglamento de EUA, luego de resolverse el Comandante, es el Estado Mayor quien mejora el modo de acción seleccionado por el Comandante de tal forma de lograr un texto claro y conciso que provea la información necesaria para desarrollar el plan de operaciones. En ese texto se describe lo que debe hacer la fuerza como un todo. Además, trata de responder el cuándo, dónde y el cómo se pretende cumplir con la misión. Como segunda actividad, luego de la resolución, también es responsabilidad del Estado Mayor preparar la estimación del Comandante. Ésta es similar a la intención del Comandante que él concibe e imparte dentro del proceso metodológico argentino.

El modo de acción seleccionado por el Comandante, según lo prescrito en el reglamento de EUA, debe ser expuesto y aprobado por el Ministro de Defensa. En aquellos casos en que ese modo de acción pueda tener repercusiones políticas de importancia, la misma doctrina específica que también se lo debe exponer y aprobar por el Presidente de la Nación. Este aspecto no es mencionado en el manual argentino.

2.7 Desarrollo del Plan de Campaña

En este paso se concretan el desarrollo del Plan de Campaña, la preparación, aprobación y distribución del Plan de Campaña y la preparación del o de los primeros Planes de Operaciones (Argentina)²⁸.

Relacionado al desarrollo del Plan de Campaña, el reglamento de EUA puntualiza una serie de actividades que se deben llevar a cabo para la preparación del Plan. Esos pasos son²⁹: planeamiento de la fuerza, planeamiento del apoyo logístico, planeamiento de ataques nucleares, planeamiento para la asignación y reasignación de fuerzas, identificación de los requerimientos operacionales críti-

²⁷ Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; *Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta – Nivel Operacional – La Campaña*; MC 20-01; revisión 2013; Página 129.

²⁸ Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; *Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta – Nivel Operacional – La Campaña*; MC 20-01; revisión 2013; Página 131.

²⁹ Departamento de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas armadas; Estados Unidos de Norteamérica; *Planeamiento de las Operaciones Conjuntas*; JP 5-0; Edición 2011; Página IV-47.

cos, análisis de factibilidad, refinamiento del plan, documentación, revisión y aprobación del plan y elaboración de los planes contribuyentes³⁰.

En cuanto a la preparación, aprobación y distribución del Plan de Campaña se observan diferencias en los formatos propuestos por ambos países.

2.8 Implementación del Plan de Campaña

Este paso no es considerado dentro del Proceso de Planeamiento Operacional Conjunto (en inglés JOPP), puesto que se da como finalizado con la confección del Plan (planeamiento deliberado) u orden (planeamiento de crisis). Es por este motivo que no se puede realizar ninguna comparación entre ellos.

³⁰ Documento derivado de otro del escalón inmediato superior, confeccionado para obtener el objetivo parcial que el superior ha asignado al comandante con el fin de contribuir al logro del objetivo de aquél. En este plan la misión surge de la tarea asignada en el plan u orden del superior. Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; *Glosario de términos de empleo militar para la acción militar conjunta*; PC 00-02; 2010; Página P-4-23.

CAPÍTULO 3 – Propuestas para el proceso de planeamiento de la ESGC

Como se mencionara en el capítulo anterior, en todos los pasos del proceso de EUA se hace mención a los documentos o actividades que sirven de base para iniciar con cada uno de los pasos y los documentos o acciones que se deben producir al finalizarlos. Esto le permite a un Estado Mayor con poca experiencia orientarse sobre el desarrollo de cada paso. En el Anexo 2 se muestra una propuesta a incorporar en el inicio de cada uno de los pasos del planeamiento de la ESGC.

Las actividades que componen los pasos del método deberían responder a actividades de naturaleza similar con la finalidad de facilitar la comprensión de lo que se efectúa o debe efectuar. Este no es el caso del Paso 2 - Análisis del problema y enunciado de soluciones del modelo argentino. Aquí se realizan tareas que se pueden agrupar en dos naturalezas diferente, que están relacionadas con el análisis de la misión y con la elaboración de los modos de acción. Se propone separarlos en pasos diferentes, quedando el proceso de la siguiente manera:

- Paso 1 – Identificación del problema
- Paso 2 – Análisis de la misión
 - Identificación de los objetivos y tareas.
 - Análisis de los factores operacionales.
 - Determinación de supuestos.
 - Determinación de requerimientos operacionales críticos.
 - Limitaciones a la libertad de acción.
 - Riesgos operacionales.
 - Enunciado de la misión.
- Paso 3 – Elaboración de los modos de acción y capacidades del enemigo
 - Análisis de los elementos del diseño operacional.
 - Realización de los ciclos de aproximación a diseños operacionales.
 - Elaboración de los modos de acción.
 - Elaboración de las capacidades del enemigo.
- Paso 4 – Confrontación de los modos de acción con las capacidades del oponente

- Paso 5 – Comparación de los modos de acción
- Paso 6 – Resolución del Comandante
- Paso 7 – Desarrollo del Plan de Campaña
- Paso 8 – Implementación del Plan de Campaña

Una diferencia importante del proceso de planeamiento de EUA es la imposición de terminar el Paso 2 – Análisis de la misión con un informe escrito. Este documento es confeccionado por cada miembro del Estado Mayor. Este aspecto es particularmente útil cuando se trata de un planeamiento deliberado. De esta manera, cuando se necesiten revisar los planes para actualizarlos o para ponerlos en práctica, se podrán disponer de las apreciaciones que realizó el Estado Mayor en esa oportunidad. Una propuesta del contenido de ese informe se muestra a continuación:

1. Situación

1.1. Actualización del ambiente operacional y de las amenazas.

1.2. Fortalezas y debilidades políticas, militares, económicas, sociales, información y de infraestructura.

1.3. Fuerza enemiga (incluye el centro de gravedad determinado por el nivel Estratégico Militar).

2. Propia fuerza

2.1. Tareas impuestas.

2.2. Limitaciones (imposiciones y restricciones).

2.3. Consideraciones legales.

3. Análisis de objetivos, efectos y tareas

3.1. Estado final estratégico nacional.

3.2. Estado final estratégico militar.

3.3. Objetivos estratégicos.

3.4. Tareas implícitas y esenciales.

4. Análisis de los factores operacionales

4.1. Conclusiones sobre los factores relativos al ambiente operacional.

- 4.2. Conclusiones sobre los factores relativos a las fuerzas.
- 4.3. Conclusiones sobre los factores de fuerza y debilidad.
- 4.4. Factores determinantes.
5. Supuestos
6. Requerimientos operacionales identificados
 - 6.1. Requerimientos de apoyo y recursos.
 - 6.2. Requerimientos de comando y control.
 - 6.3. Requerimientos de modificación del teatro de operaciones.
 - 6.4. Eventos clave.
 - 6.5. Riesgos operacionales
7. Propuesta de los Requerimientos de Inteligencia
8. Enunciado de la misión
9. Conclusiones

Cuando se deben elaborar los modos de acción, el manual argentino no menciona ningún método para poder hacerlo, sólo determina los interrogantes básicos que los componen. Por su parte, se halló que la publicación conjunta estadounidense propone una metodología para su elaboración, llamada aproximación paso a paso o planeamiento inverso que podría facilitar la concepción de los mismos. Ella consiste en:

1. Determinar como deberían quedar las fuerzas asignadas al Teatro de Operaciones al final de la Campaña, que deberían estar haciendo esas fuerzas y como deberían quedar distribuidas. Graficar un esquema para facilitar la visualización de las fuerzas y su ubicación.
2. Teniendo presente la graficación del paso anterior, determinar la mejor forma de que esas tropas lleguen a las posiciones finales de la campaña desde la zona de concentración.
3. Usando como guía la misión aprobada por el Comandante, se deben determinar las tareas que las fuerzas deben cumplir desde las zonas de concentración hasta las posiciones finales de la Campaña. Es conveniente graficar la maniobra. Tener

en cuenta que las fuerzas lleven a cabo todas las tareas impuestas por el nivel Estratégico Militar.

4. Determinar las zonas relativas favorables y las actividades que se deben realizar para posicionar a las fuerzas en ellas. También es conveniente graficar este despliegue.
5. Determinar si las fuerzas asignadas al Teatro de Operaciones son suficientes para cumplir con todas las tareas impuestas y con aquellas deducidas por el Comandante. Ajustar las fuerzas necesarias según las tareas a realizar. De aquí saldrán requerimiento de fuerzas a la Estrategia Militar.
6. Teniendo en cuenta las tareas a realizar, determinar cual es el orden en que deben arribar las fuerzas al Teatro de Operaciones. Se aconseja categorizarlas en fuerzas de combate, de seguridad, de apoyo logístico, etc.
7. A partir de este momento, se pueden determinar la secuencia de actividades, el apoyo logístico y las relaciones de comando, entre otros.

Además, establece una serie de aspectos que deben ser incluidos en el texto y/o graficación de los modos de acción. Ellos deberían ser incorporados dentro del Paso 2 argentino cuando se presenta el modo de acción previo al inicio de la confrontación. Este detalle permite tener una idea más acabada sobre el empleo tentativo de la fuerza concebida por Operaciones. Es por este motivo que cada MAT debería incluir, además de los interrogantes, lo siguiente:

- Objetivos.
- Tareas esenciales.
- Organización tentativa de la fuerza.
- Esfuerzos Operacionales (principal y secundario).
- Concepto de la maniobra.
- Concepto del apoyo logístico.
- Identificación de la reserva operacional.

Otra de las propuestas para mejorar el proceso de planeamiento propuesto por la ESGC está relacionada con el establecimiento de una serie de pasos a seguir para preparar y ejecutar la confrontación. Esta estructuración permite iniciar este paso con

todos los elementos necesarios de tal forma de realizarla con la mayor agilidad y continuidad posible. Los tres pasos en que se puede dividir se observan en el Anexo 3.

Siguiendo con la confrontación, la publicación conjunta de EUA indica la conveniencia de emplear una matriz de sincronización para registrar sus resultados. Este documento permite apreciar en tiempo y en espacio las diferentes tareas (simultáneas o consecutivas) que se deben realizar para alcanzar las condiciones necesarias de los Puntos Decisivos. Si bien esa publicación no muestra un ejemplo de ella, es conveniente que el método argentino si lo haga para poder unificar los criterios de los integrantes de las tres FFAA. Por consiguiente, en el Anexo 4 se muestra un posible formato de la matriz.

Durante el paso de la Comparación, el manual argentino hace referencia a dos formas de comparar los modos de acción: por ventajas y desventajas o por criterios de comparación. Se aprecia que el primero de ellos es demasiado general y puede no reflejar exactamente lo analizado hasta este paso. Independientemente de esto, tampoco se explica cómo se llevan a cabo esas formas de comparación. La publicación conjunta de EUA aclara que los modos de acción no se comparan entre sí, sino que se lo hace con los factores de comparación, sea cual fuere la forma elegida. De esta manera se logra realizar un análisis enfocado en el planeamiento desarrollada hasta ahora y poder, luego, proponer el mejor de ellos. Las formas de comparación que se proponen agregar al método de la ESGC son los que figuran en el Anexo 5.

A efectos de poder proponerle al Comandante los resultados obtenidos en la confrontación y la comparación, es conveniente realizarlo mediante un informe (planeamiento deliberado) o una exposición (planeamiento de crisis). El proceso de planeamiento de EUA prevé la elaboración de este documento que, además, permite dejar registrado lo actuado en los pasos anteriores para futuras actualizaciones o puestas en ejecución del plan. Un formato de ese documento puede ser el siguiente:

1. Situación de las fuerzas enemigas

- 1.1. Efectivos: incluye aquellas que podrían ser empeñadas u aquellas disponibles para refuerzo.

- 1.2. Composición: orden de batalla, sistemas de armas más importantes, etc.

- 1.3. Ubicación y dispositivo: incluye a las fuerzas de combate, de apoyo logístico y de comando y control.
 - 1.4. Refuerzos: terrestres, aéreos y navales, capacidad de movimiento, tiempos de desplazamiento, etc.
 - 1.5. Logística: completar con un resumen de la capacidad de las fuerzas logísticas enemigas para sostener sus operaciones.
 - 1.6. Eficiencia de combate: estado de adiestramiento de las fuerzas enemigas, experiencia en combate, moral, liderazgo, doctrina, etc.
2. Situación de las propias fuerzas (considerar los mismos puntos que el anterior).
 3. Misión
 4. Intención inicial del Comandante (expresada en su orientación)
 5. Conceptos operacionales y modos de acción
 - 5.1. Modificaciones realizadas luego del informe del análisis de la misión en los siguientes aspectos:
 - Supuestos.
 - Limitaciones.
 - Centro de gravedad (propio y del enemigo)
 - Fases de la operación.
 - Líneas de operaciones.
 - 5.2. Modos de acción retenidos. Los siguientes puntos se deben completar para cada modo de acción retenido.
 - Número o nombre del modo de acción.
 - Breve concepto de las operaciones.
 - Graficación del modo de acción.
 - Organización de la fuerza del modo de acción.
 - Relaciones de comando del modo de acción.
 - Organización del Teatro de Operaciones del modo de acción.
 - Ramas y/o secuelas.
 - 5.3. Diferencias principales entre los modos de acción retenidos.

5.4. Comparación de los modos de acción retenidos

- Enunciado de la forma de comparación.
- Descripción de cada uno de los factores de comparación empleados.

5.5. Propuesta del mejor modo de acción y conclusiones del Estado Mayor.

- Propuesta del mejor modo de acción.
- Ventajas del mejor modo de acción (C-III).
- Desventajas de los otros modos de acción retenidos (C-III).
- Mejor modo de acción que cada área considera desde su perspectiva.
- Ventajas del mejor modo de acción que cada área considera desde su perspectiva.
- Desventajas de los otros modos de acción retenidos que cada área considera desde su perspectiva.

En el Paso 6 – Desarrollo del Plan de Campaña, el proceso de planeamiento que propone la ESGC especifica que éste se concreta mediante el desarrollo del Plan de Campaña, la preparación, aprobación y distribución del mismo y la preparación del o los primeros Planes de Operaciones. Relacionado con la primera parte de este paso (desarrollo del Plan de Campaña), el manual hace una serie de recomendaciones que se deben tener en cuenta. Ellas son de una generalidad tal que dificultan saber cómo se debe proseguir para elaborar el plan. En la publicación conjunta de EUA se mencionan una serie de pasos que, aun siendo generales, permiten tener una visión más clara sobre las actividades que terminarán dando como resultado la confección del documento. Aquellos que se pueden implementar en la doctrina argentina son³¹:

- Planeamiento de la fuerza: la finalidad es la identificación de las fuerzas para que los Comandos subordinados estén en condiciones de cumplir con las tareas eficientemente. Consiste en la determinación de las fuerzas necesarias de acuerdo con las fases de la operación, la misión, la secuencia de las tareas y el área de responsabilidad. Incluye una revisión sobre la distribución de las fuerzas, división de la fase maniobras en momentos (de ser necesario), integración de los

³¹ Departamento de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas armadas; Estados Unidos de Norteamérica; *Planeamiento de las Operaciones Conjuntas*; JP 5-0; Edición 2011; Páginas IV-48 a IV-56.

planes y organización para el combate. Es una responsabilidad del Comandante con el asesoramiento de los Comandantes subordinados.

- Planeamiento del apoyo logístico: la finalidad es la determinación de la estructura logística que permita sostener a las fuerzas asignadas al Teatro de Operaciones durante la Campaña.
- Planeamiento para la asignación y reasignación de fuerzas: tiene por finalidad la asignación y reasignación de fuerzas para todos aquellos planes de contingencia que hayan sido identificados como necesarios. Incluye un análisis del ambiente operacional, un concepto de la asignación y reasignación de fuerzas, planeamiento del movimiento y/o transporte de esas fuerzas y el planeamiento de la recepción, alojamiento, racionamiento e integración de ellas.
- Identificación de los requerimientos operacionales críticos: es un proceso continuo durante todo el desarrollo del Plan de Campaña. El Comandante debe estar permanentemente identificando esos requerimientos críticos y los riesgos asociados. De ser posible, tiene que darle solución con los medios que estén a su alcance. En caso contrario, debe elevar los requerimientos a la estrategia Militar. Aquellos que definitivamente no puedan ser solucionados, son consolidados en una lista junto con los riesgos asociados a ellos.
- Análisis de factibilidad: se realiza de forma similar a la prueba de factibilidad definitiva luego de la confrontación y comparación, pero sin llegar a repetir esos pasos. El propósito de este paso es asegurarse que la misión puede cumplirse empleando los medios disponibles según los plazos estipulados, incluyendo aquellos requeridos a la estrategia Militar, aprobados o no.
- Documentación: consiste en la reunión y compaginación de los diferentes documentos que conforman el Plan.
- Revisión y aprobación del plan: tiene por finalidad la validación del Plan de Campaña por parte de la Estrategia Militar³².

Finalmente, cómo últimas mejoras a realizar el en proceso de planeamiento conjunto argentino se encuentran aquellas correspondientes al formato del Plan de Cam-

³² Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; *Doctrina básica para la Acción Militar Conjunta*; PC 00-01; Edición 2012; Página 44.

paña. De todas las diferencias con el formato de EUA que se han identificado, se proponen introducir las siguientes:

- Dentro de 1. Situación, e. Fuerzas del oponente, el formato argentino establece, entre otros, que se deben detallar las vulnerabilidades críticas estratégicas y operacionales del oponente. La publicación conjunta de EUA propone hacer mención a los factores críticos (capacidad crítica, requerimientos críticos y vulnerabilidades críticas) estratégicos y operacionales.
- Dentro de 1. Situación, f. Fuerzas propias, se debe mencionar el Centro de Gravedad de la propia fuerza (Argentina). Los EUA, además de especificar eso, también agrega que se deben detallar los factores críticos propios.
- Dentro de 1. Situación, g. Supuestos, el formato propuesto por la publicación conjunta estadounidense agrega otras consideraciones legales que no están especificadas en la argentina, tales como las Reglas de Empeñamiento, las leyes del país anfitrión y los Estatutos de las Fuerzas (Status-of-forces agreement).
- Dentro de 4. Administración y logística, el formato de EUA agrega la necesidad de detallar consideraciones medioambientales. El argentino no lo hace.

CONCLUSIONES

Normalmente, el nivel Operacional está integrado por personas de las tres Fuerzas Armadas. Por este motivo, es conveniente unificar ciertos criterios para facilitar la comprensión de las tareas que aquí se realicen. Dentro de ellas, se encuentra el proceso de planeamiento conjunto. La importancia de contar con un método que busque solucionar los problemas militares que se presentan en este nivel es justamente obtener un producto que sea comprensible por cualquiera de sus Comandos Subordinados, independientemente que sea de una fuerza o de otra. Actualizar esta metodología, introduciéndole modificaciones que surgen de compararla con otras ya probadas en combate hace de ella una herramienta sumamente valiosa. Pero esas diferencias no deben ser copiadas ni aplicadas directamente, sino que deben ser adaptadas a nuestras necesidades.

Del estudio realizado se puede concluir que los procesos de planeamiento conjunto que propone la ESGC y el empleado por los EUA tienen una gran similitud en varios de los pasos que los componen. Pero además, hay otras diferencias que parten del contexto que enmarca el planeamiento operacional.

Según sus leyes, EUA prevé el empleo de su Instrumento Militar (IM) en cualquier lugar del mundo, siempre y cuando se vean afectados sus intereses. Por este motivo es que se crearon Comandos de Áreas Estratégicas cuyas áreas de responsabilidad abarcan todo el planeta. Estos Comandos actúan en el nivel Estratégico Militar y pueden crear TTOO e iniciar Campañas en situaciones de crisis y basados en los documentos del nivel Estratégico Nacional y aquellos elaborados por su Ministerio de Defensa. Además, cuentan con una organización, Junta de Jefes de Estado Mayor, del cual depende el Estado Mayor Conjunto, que tiene responsabilidad y autoridad en la elaboración de políticas relacionadas a la Defensa Nacional y al empleo del IM. La República Argentina tiene una visión local y ligeramente regional para proteger sus intereses. A ello se debe agregar que la decisión de crear un TO reside sólo en la persona del Presidente de la Nación. Lo expresado no constituye una crítica, sino que marca solo una diferencia.

En cuanto al proceso lógico para solucionar problemas militares, EUA deja afuera del mismo la implementación del Plan de Campaña. El proceso termina con la confección y distribución del documento. Esto no quiere decir que no hagan el control de

la ejecución de la campaña. De hecho si lo hacen pero no está comprendido dentro del proceso de planeamiento sino como control y planeamiento durante la ejecución de la misma. Es por este motivo que el último paso de ambos métodos es completamente diferente como ya se ha visto en el desarrollo del presente trabajo.

Las actividades que se realizan en cada uno de los pasos responden a una secuencia lógica. Son similares en ambos procesos pero se van desfasando a medida que se avanza en la metodología. Por otro lado, las actividades que comprenden esos pasos son descritos en forma más detallada que en el manual argentino, a tal punto que en cada paso se observan los documentos que sirven de base al mismo y los productos que se deben obtener al finalizarlo.

El proceso de planeamiento argentino no especifica la confección de informes que serían de gran importancia para entender las circunstancias que motivaron algunas de las decisiones que se deben efectuar en los pasos claves. Es por este motivo que se propone la inclusión de algunos de ellos para facilitar la actualización o implementación del plan.

Queda para futuros estudios la necesidad o no de elaborar en forma completa sólo el Plan de Operaciones (parte del Plan de Campaña) que permita alcanzar el primer Punto Decisivo. Este aspecto no es tenido en cuenta por el proceso de EUA puesto que en él se desarrolla completamente el Plan de Campaña.

BIBLIOGRAFÍA

- Ejército Argentino; Estado Mayor General del Ejército; República Argentina; *Organización y funcionamiento de los Estados Mayores – Tomo I*; ROD-71-01-I; Edición 1998.
- Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; *Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta – Nivel Operacional – La Campaña*; MC 20-01; revisión 2013.
- Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; *Doctrina básica para la Acción Militar Conjunta*; PC 00-01; Edición 2012.
- Departamento de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; Estados Unidos de Norteamérica; *Operaciones Conjuntas*; JP 3-0; Edición 2011.
- Departamento de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas armadas; Estados Unidos de Norteamérica; *Doctrina para las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos*; JP 1; Edición 2013.
- Departamento de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas armadas; Estados Unidos de Norteamérica; *Planeamiento de las Operaciones Conjuntas*; JP 5-0; Edición 2011.

Anexo 1 – Pasos de los procesos de planeamiento conjunto de EUA y la ESGC argentina.

Procesos de planeamiento	
De las FFAA argentinas³³	De las FFAA estadounidenses³⁴
<p><u>Paso 1:</u> Identificación del problema</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El ambiente operacional ➤ La naturaleza del problema a resolver ➤ Descripción del problema ➤ Análisis y exposición del Estado Mayor sobre la situación inicial y el problema a resolver ➤ Orientación del Comandante ➤ Orden Preparatoria 	<p><u>Paso 1:</u> Inicio del planeamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • El ambiente operacional • Identificación del problema • Orientación inicial del Comandante
<p><u>Paso 2:</u> Análisis del problema y enunciado de soluciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis de la misión. ➤ Análisis de los elementos del diseño operacional. ➤ Ciclos de aproximación a diseños operacionales. ➤ Desarrollo de los modos de acción y capacidades del enemigo. 	<p><u>Paso 2:</u> Análisis de la misión</p>
<p><u>Paso 3:</u> Confrontación de los modos de acción con las capacidades del oponente</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Propósito de la confrontación. ➤ Bases de la confrontación 	<p><u>Paso 3:</u> Elaboración de los modos de acción</p>
<p><u>Paso 4:</u> Comparación de los modos de acción</p>	<p><u>Paso 4:</u> Análisis de los modos de acción y confrontación</p>

³³ Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; *Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta – Nivel Operacional – La Campaña*; MC 20-01; revisión 2013; Página 90.

³⁴ Departamento de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas armadas; Estados Unidos de Norteamérica; *Planeamiento de las Operaciones Conjuntas*; JP 5-0; Edición 2011; Páginas IV-2.

Procesos de planeamiento	
De las FFAA argentinas ³³	De las FFAA estadounidenses ³⁴
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis de factibilidad y aceptabilidad definitivos. ➤ El mejor modo de acción. ➤ Propuesta del Estado Mayor 	
<p><u>Paso 5:</u> Resolución del Comandante</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Resolución del Comandante. ➤ Concepto de la Campaña 	<p><u>Paso 5:</u> Comparación de los modos de acción</p>
<p><u>Paso 6:</u> Desarrollo del Plan de Campaña</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El desarrollo del Plan de Campaña en sus aspectos principales, secundarios y de apoyo. ➤ La preparación, aprobación y distribución del Plan de Campaña. ➤ La preparación del o de los primeros Planes de Operaciones 	<p><u>Paso 6:</u> Aprobación de los modos de acción</p>
<p><u>Paso 7:</u> Implementación del Plan de Campaña</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conceptos generales. ➤ Ejecución de la Campaña 	<p><u>Paso 7:</u> Elaboración del plan u orden</p>

Anexo 2 – Bases y productos de cada paso del proceso de planeamiento.

1. Paso 1 – Identificación del problema

1.1. Bases:

- Directiva Estratégica Militar
- Directiva de Planeamiento

1.2. Productos:

- Informes escritos (planeamiento deliberado) o exposiciones (planeamiento de crisis) del estado mayor sobre la situación inicial y el problema a resolver.
- Orientación del Comandante.
- Ordenes preparatorias.

2. Paso 2 – Análisis del problema y enunciado de soluciones

2.1. Bases:

- Orientación del Comandante.
- Factores que afectan el cumplimiento de la misión.

2.2. Productos:

- Informe escrito (planeamiento deliberado) o exposiciones (planeamiento de crisis) sobre el análisis de la misión por área de la conducción.
- Informe escrito (planeamiento deliberado) o exposiciones (planeamiento de crisis) sobre los modos de acción tentativos (incluye capacidades del enemigo).

3. Paso 3 – Confrontación de los modos de acción con las capacidades del oponente

3.1. Bases:

- Orientación del Comandante.
- Informe escrito (planeamiento deliberado) o exposiciones (planeamiento de crisis) sobre el análisis de la misión por área de la conducción.

- Informe escrito (planeamiento deliberado) o exposiciones (planeamiento de crisis) sobre los modos de acción tentativos (incluye capacidades del enemigo).
- Bases para la confrontación.

3.2. Productos:

- Modos de acción retenidos.
- Matriz de sincronización.
- Identificación de ramas y secuelas.
- Organización inicial de la fuerza.
- Eventos críticos y puntos donde se debe adoptar una decisión.
- Criterios de evaluación (factores de comparación).

4. Paso 4 – Comparación de los modos de acción

4.1. Bases:

- Modos de acción retenidos.
- Criterios de evaluación (factores de comparación).
- Factores determinantes.
- Resultados obtenidos de la confrontación.

4.2. Productos:

- Informe escrito (planeamiento deliberado) o exposiciones (planeamiento de crisis) sobre los modos de acción retenidos (incluye capacidades del enemigo).
- Propuesta del mejor modo de acción.
- Conclusiones de los restantes miembros del Estado Mayor.
- Propuesta sobre los requerimientos de inteligencia surgidos durante la confrontación.

5. Paso 5 – Resolución del Comandante

5.1. Bases:

- Informe escrito (planeamiento deliberado) o exposiciones (planeamiento de crisis) sobre los modos de acción retenidos (incluye capacidades del enemigo).
- Propuesta del mejor modo de acción.
- Conclusiones de los restantes miembros del Estado Mayor.

5.2. Productos:

- Intención del Comandante.
- Concepto de la Campaña.

6. Paso 6 – Desarrollo del Plan de Campaña

6.1. Bases:

- Informe escrito (planeamiento deliberado) o exposiciones (planeamiento de crisis) sobre los modos de acción retenidos (incluye capacidades del enemigo).
- Conclusiones de los restantes miembros del Estado Mayor.
- Intención del Comandante.
- Concepto de la Campaña.

6.2. Productos:

- Plan de Campaña
- Plan de Operaciones (planeamiento deliberado) u Orden de Operaciones (planeamiento de crisis) detallado (hasta 1er puntos decisivo).
- Planes de Operaciones esquemáticos (resto de los puntos decisivos).
- Planes de alternativa.
- Planes de contingencia.

7. Paso 7 – Implementación del Plan de Campaña

7.1. Bases:

- Actualización de la situación estratégica.
- Plan de Campaña
- Plan de Operaciones (planeamiento deliberado) u Orden de Operaciones (planeamiento de crisis) detallado (hasta 1er puntos decisivo).

- Planes de Operaciones esquemáticos (resto de los puntos decisivos).
- Planes de alternativa.
- Planes de contingencia.
- Planes de apoyo a las operaciones.

7.2. Productos:

- Plan de Campaña completo (cuando se alcance el EFOD).

Anexo 3 – Pasos para preparar y ejecutar la confrontación.

La confrontación es uno de los pasos más importantes puesto que permite determinar la factibilidad y aceptabilidad definitiva a cada uno de los modos de acción tentativos. Este es uno de los motivos que hacen que este paso requiera un gran porcentaje del tiempo disponible para su ejecución. Con el fin de optimizar ese tiempo y hacer de ella un proceso ágil, es conveniente estructurarla en pasos. Ellos pueden ser:

1. Preparación de la confrontación³⁵
 - 1.1. Reunir las herramientas necesarias (planillas, cartografía, medios informáticos, cuadros de organización, etc).
 - 1.2. Listar y revisar las fuerzas propias y sus capacidades.
 - 1.3. Listar y revisar las fuerzas enemigas y sus capacidades.
 - 1.4. Listar los eventos críticos o las tareas esenciales.
 - 1.5. Determinar los participantes.
 - 1.6. Determinar el o los modos de acción que serán confrontados.
 - 1.7. Determinar el método de confrontación. Este puede ser manual o asistido por computadora.
 - 1.8. Determinar el método para registrar los resultados de la confrontación. Ellos pueden ser: en forma de texto, mediante el uso de planillas, en forma gráfica o mediante una matriz de sincronización.
 - 1.9. Impartición de las bases de la confrontación (sólo aquellos aspectos que no han sido mencionados anteriormente).
2. Ejecución de la confrontación³⁶
 - 2.1. Enunciado del incidente a confrontar.
 - 2.2. Enunciado de la acción de propia fuerza especificada en tiempo y espacio, precisando las condiciones de oportunidad, secuencia en relación a otros eventos y probable duración (C-III). En caso que la iniciativa la tenga el enemigo, es el C-II quien inicia esta acción.

³⁵ Departamento de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas armadas; Estados Unidos de Norteamérica; *Planeamiento de las Operaciones Conjuntas*; JP 5-0; Edición 2011; Página IV-33.

³⁶ Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; *Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta – Nivel Operacional – La Campaña*; MC 20-01; revisión 2013; Páginas 126 y 127.

- 2.3. Ante la situación planteada anteriormente, el C-II reacciona con los mismos considerandos que el C-III.
 - 2.4. El C-III contra reacciona.
 - 2.5. Los restantes miembros del Estado Mayor realizan, de ser necesario, alguna consideración relativa a la sustentabilidad (apoyos).
 - 2.6. En caso de que surjan ramas o secuelas, el C-V plantea los supuestos sobre los que serán planeados y su probable incidencia sobre las otras fases de la Campaña.
 - 2.7. El JEM, de ser necesario, podrá autorizar otras intervenciones de cualquiera de los miembros del Estado Mayor.
 - 2.8. El JEM, efectúan una síntesis de lo actuado.
3. Preparación de los resultados³⁷
 - 3.1. Exposición de los resultados de la confrontación.
 - 3.1.1. Puntos de decisión potenciales.
 - 3.1.2. Criterios de evaluación. Estos serán usados posteriormente como factores de comparación.
 - 3.1.3. Ramas y/o secuelas tentativas.
 - 3.2. Actualización de las apreciaciones de apoyo del Estado Mayor.
 - 3.3. Completamiento de los modos de acción retenidos.
 - 3.4. Inicio del informe (planeamiento deliberado) o exposición (planeamiento de crisis) que se le efectúa al Comandante sobre los resultados de la confrontación. Este informe se termina de completar con las conclusiones de la comparación de cada uno de los miembros del estado Mayor.

³⁷ Departamento de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas armadas; Estados Unidos de Norteamérica; *Planeamiento de las Operaciones Conjuntas*; JP 5-0; Edición 2011; Página IV-33.

Anexo 4 - Matriz de sincronización para el registro de resultados de la confrontación

	FA-SES	OPOR-TUNI-DAD	EFEC-TOS	LÍNEAS DE OPERACIONES								APRECIACIONES DE APOYO									RAMAS / SECUELAS
				PD 1				PD 2				C-I	C-II	C-III	C-IV	C-VI	C-VII	C-VIII	C-IX		
				Línea de operaciones 1	Línea de operaciones 2	Línea de operaciones 3	Línea de operaciones 4	Línea de operaciones 1	Línea de operaciones 2	Línea de operaciones 3	Línea de operaciones 4										
1. Enunciado del Modo de Acción																					
2. Enunciado de la Capacidad de Enemigo																					

Anexo 5 – Formas de comparación.

La comparación de los modos de acción debe hacerse en base a factores que han surgido a lo largo de todo el proceso de planeamiento que se ha realizado hasta este momento. Esas formas pueden ser alguna de las siguientes: comparación numérica ponderada, comparación numérica sin ponderación, comparación mediante fortalezas y debilidades, comparación por positivos, negativos o neutrales o comparación por ventajas y desventajas.

8. Comparación numérica ponderada

Esta forma de comparación permite individualizar el mejor modo de acción en base a la ponderación de los factores de comparación que se determine previamente. Esos coeficientes deberán ser determinados por el Jefe del Estado Mayor en base a la Orientación del Comandante y de los resultados de la Confrontación. Luego, factor de comparación considerado se le coloca un valor numérico según la cantidad de modos de acción retenidos que se dispongan. Si son 3, los valores a colocar van de 1 a 3 sin posibilidad de repetirlos. Se multiplica la ponderación del factor por el valor numérico y se obtiene un resultado del factor ya ponderado. Finalmente, se suma la columna de resultados. Aquel modo de acción que obtenga el puntaje ponderado más alto sería el que más condiciones tiene para ser propuesto como mejor modo de acción. A continuación se presenta un ejemplo práctico:

Factores de comparación	Coeficiente	Modo de Acción					
		MA 1		MA 2		MA 3	
		Puntaje	Resultado	Puntaje	Resultado	Puntaje	Resultado
Sorpresa	3	1	3	3	9	2	6
Degradación del CDG	4	3	12	1	4	2	8
Flexibilidad	2	2	4	3	6	1	2
Uso de las facilidades para transporte	1	1	1	2	2	3	3
TOTAL		7		9		8	
TOTAL PONDERADO			20		21		19

9. Comparación numérica sin ponderación

Esta forma es similar a la anterior. La diferencia se encuentra en que el puntaje a colocar en la incidencia del factor de comparación en cada modo de acción no está sujeto a la cantidad de ellos. Ese valor es subjetivo y surge del conocimiento y experiencia de los miembros del Estado Mayor. A continuación se muestra un ejemplo:

Factores de comparación	Coeficiente	Modo de Acción					
		MA 1		MA 2		MA 3	
		Puntaje	Resultado	Puntaje	Resultado	Puntaje	Resultado
Sorpresa	3	2	6	6	18	1	3
Degradación del CDG	4	3	12	1	4	6	24
Flexibilidad	2	1	2	1	2	4	8
Uso de las facilidades para transporte	1	2	2	4	4	3	3
TOTAL			22		26		38

10. Comparación mediante fortalezas y debilidades

Esta forma es relativamente sencilla de realizar. Se deben escribir las fortalezas y debilidades que cada modo de acción presenta según sea el factor de comparación considerado. El análisis de todas ellas determinará cuál es el modo de acción con mayores condiciones para ser considerado como mejor modo de acción

	Factores de Comparación					
	Sorpresa		Degradación CDG		Flexibilidad	
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
MA 1	➤	➤	➤	➤	➤	➤
MA 2	➤	➤	➤	➤	➤	➤
MA 3	➤	➤	➤	➤	➤	➤

11. Comparación por positivos, negativos o neutrales.

Esta es otra forma sencilla de desarrollar. Se debe colocar a cada modo de acción si la incidencia del factor de comparación es positiva o negativa. En caso de ser igual se coloca un “0”. El análisis de ellas determinará cuál es el modo de acción con mayores condiciones para ser considerado como mejor modo de acción. Un ejemplo se presenta a continuación:

Factores de comparación	MA 1	MA 2
Sorpresa	+	-
Degradación del CDG	0	0
Flexibilidad	+	-
Uso de las facilidades para transporte	-	+

12. Comparación por ventajas y desventajas

Se procede de forma similar al de fortalezas y debilidades. La diferencia es que se analizan las ventajas y desventajas de cada modo de acción según la incidencia de los factores de comparación. El análisis de ellas determinará cuál es el modo de acción con mayores condiciones para ser considerado como mejor modo de acción. Un formato puede ser el siguiente:

	Factores de Comparación					
	Sorpresa		Degradación CDG		Flexibilidad	
	Ventajas	Desventajas	Ventajas	Desventajas	Ventajas	Desventajas
MA 1	➤	➤	➤	➤	➤	➤
MA 2	➤	➤	➤	➤	➤	➤
MA 3	➤	➤	➤	➤	➤	➤