

# LA PLANIFICACION EN LA CONDUCCION MILITAR

Por el Teniente General (R. E.)  
Benjamín Rattenbach.

## I. ALGUNAS REFLEXIONES TEORICAS

Antes de entrar al aspecto aplicativo, conviene recordar ciertos procesos psicológicos que se desarrollan durante la planificación, porque su conocimiento ayuda a resolver los problemas de ésta.

- 1º) Todo acto consciente que realiza un individuo ante las incitaciones, necesidades o situaciones de la vida, es siempre el fruto de un proceso mental previo. Este podrá ser todo lo fugaz que se quiera, pero siempre existe en tal caso. Si la incitación o exigencia o situación es sencilla, el proceso mental es sencillo y rápido; en cambio, si es complicada, el proceso en cuestión es más complejo y más duradero; el hombre —como quien dice— la piensa más en este caso. Yendo más allá en este orden de cosas, cuando la situación es sumamente complicada, es posible que el hombre eche mano de papel y lápiz para calcular el pro y el contra del acto que va a emprender. Así, por ejemplo, un viaje cualquiera dentro de la ciudad no requiere más que una sencilla reflexión previa, como que muchas veces se lo realiza automáticamente casi y por rutina; en cambio, un viaje al exterior requiere ya ciertos cálculos de tiempo, de itinerario y de dinero, con lo cual se realiza ya un proceso de preparación más detenido.

Como se ve, en todos los casos el hombre planea su acción; a veces lo hace en forma mental rapidísima,

otras veces en forma más lenta y otras veces hasta por escrito. Pensar y planear son, pues, sinónimos en este caso; como que en el lenguaje común se emplean ambos términos a veces indistintamente. Sin embargo, en ciertas actividades humanas se ha dado en llamar "planes" o "planificación" solamente a la preparación previa de los actos complicados, como si los otros, los sencillos, fueran ejecutados a tontas y a locas. Pero, como hemos visto anteriormente, esto no es así. **En toda acción consciente hay una planificación previa;** según sea sencilla o compleja, esta preparación puede ser solamente mental; o puede ser verbal, (si el hombre cambia ideas con otro) o puede ser por escrito, si las circunstancias lo imponen.

Esta noción previa es importante, porque hay individuos que quieren planificar todo por escrito, hasta los actos más sencillos, sin darse cuenta que los hacen complicados y lentos, sin necesidad alguna, y hasta comprometen con ello su éxito.

Llevando este problema al terreno militar, podemos decir que en toda acción de lucha hay una planificación, en el sentido amplio de la palabra; sólo que ella es rápida o lenta, mental, verbal o escrita, según la complejidad de las circunstancias. Más adelante veremos la aplicación práctica de esta deducción.

- 2º) En el ejemplo que dimos anteriormente sobre un viaje al exterior, vimos que en éste intervenían diversos factores. Si se conocen bien los datos correspondientes a éstos, el viaje podrá ser preparado con una probabilidad de éxito muy grande. En cambio, si no se sabe bien, por ejemplo, de cuánto dinero se dispondrá, todo lo demás quedará planificado, por decir así, en el aire; o sea, que la planificación en tal caso será imprecisa. Esto nos permite afirmar que, en general, **el valor de un plan**

depende ante todo de la precisión de los datos e informaciones que intervienen en su elaboración.

Esta noción previa es importante, porque muchos hombres, hijos de este siglo de la técnica (en el que la planificación ha cobrado tanta fama), creen demasiado en la eficacia de los planes y no se detienen a examinar en cada caso el valor de los ingredientes que han servido para su elaboración.

- 3º) En toda construcción humana, cuanto más sólidos son los cimientos, tanto más arriba se puede ir en peso y elevación. En cambio, sobre una base floja sólo se puede hacer una construcción baja o de poco peso. Algo parecido sucede en una planificación. Cuanto más sólidos son los datos básicos, tanto más elevado o avanzado puede ser el plan; en cambio, cuanto más vagos e imprecisos son aquéllos, tanto más prudente y limitado debe ser el mismo. Por ejemplo, en el campo técnico o industrial, donde las bases son generalmente matemáticas o bastante precisas, los planes pueden ser muy avanzados; en cambio, allí donde se trata de bases no comprobables y, sobre todo, donde deba intervenir una voluntad contraria, los planes no pueden avanzar mucho y deben ser, por tal motivo, limitados y prudentes.

Llevando esto al terreno militar, podemos decir que allí donde intervienen cantidades fijas y datos seguros se pueden hacer planes bien avanzados; por ejemplo, en la movilización del personal y en los planes de transportes; en cambio, en los planes de conducción, expuestos a la acción del enemigo, no se puede ir más allá de cierto límite. Por algo decía el viejo mariscal Moltke, después de haber dirigido tres campañas, que "un plan de operaciones no puede ir **con cierta seguridad** más allá del primer encuentro con las fuerzas principales del enemigo".

En este problema de los planes extensos o limitados,

aparentemente hay una contradicción entre lo dicho anteriormente y la planificación moderna. Así, por ejemplo, se ve muchas veces en la planificación estratégica que no sólo se prevén operaciones iniciales, sino también operaciones posteriores. En una escala menor, en el marco táctico, también procedemos así, pues cuando damos una orden de ataque, no sólo fijamos el primer objetivo y la forma de conquistarlo, sino muchas veces también el segundo y hasta un tercero. Pero en ello hay que tener en cuenta la siguiente circunstancia: En todo plan de conducción hay un objetivo grande que se quiere alcanzar al final. Pero, muchas veces no se pueden fijar los detalles de ejecución sino hasta una primera etapa, un primer objetivo; las otras etapas sólo se pueden delinear en esbozos. La primera parte es así un plan preciso; las otras no son más que ideas generales. Ahora bien, por razones prácticas se unen todas esas partes en un mismo plan, porque realizada la primera etapa, muchas veces no hay tiempo de impartir instrucciones detalladas relativas a la segunda o la tercera; además, para que el ejecutante sepa cuál es la intención del superior o el objetivo final en caso de variar la situación prevista para la primera etapa. Pero el aspecto seguro del plan reside sólo en la primera parte. De modo que no hay tal contradicción, sino que se unen en un mismo documento dos planes de naturaleza distinta.

- 4º) La existencia de un plan presupone un cierto grado de preparación y crea con ello un sentimiento de seguridad y de tranquilidad respecto al futuro. Así, por ejemplo, en el caso de los planes de defensa de un país. Sin embargo, cuando los datos empleados en su elaboración son vagos, esa seguridad y tranquilidad son muy relativas y los planes, en lugar de ser benéficos, resultan más bien peligrosos. Aparte de esto, hay en tal caso un factor psíquico negativo que no se puede desconocer: Todo plan representa, quiérase o no, **una idea prefijada**

respecto al suceso que se espera y con ello crea una traba al pensamiento cuando éste deba acomodarse después libremente y en forma rápida a la situación real que se presenta. Es claro que ciertos hombres saben librarse de esa traba, pero en la mayoría de los casos los que han intervenido o han sido instruídos en un plan se encuentran inspirados por su orientación y, a pesar suyo, obran más tarde bajo su influencia.

Llevando esta reflexión al terreno militar, se puede decir que un plan basado en datos vagos y demasiado avanzados crea un sentimiento de seguridad peligroso y traba más tarde muchas veces a los conductores en el libre acomodo del pensamiento a la situación real e imprevista que se presenta.

- 5º) El tiempo que requiere un determinado plan para su elaboración debe ser conocido por los que intervienen en tales problemas, por lo menos en términos generales, para poder anticiparse con el mismo al acto correspondiente. Como se sabe, un plan concluído demasiado tarde es sorprendido por los acontecimientos y no tiene tiempo de ser aplicado; no tiene valor.

En lo que atañe a los tiempos de elaboración de los planes, la experiencia es la única base para deducirlos. En tal sentido, la historia de guerra nos brinda numerosas enseñanzas. Así, por ejemplo, en la última guerra la campaña emprendida por Alemania contra Polonia fué planificada en 3 meses. La campaña de Rusia, fué planeada en 5 meses. La campaña de Sicilia, emprendida por los Aliados desde el Africa, fué planeada en unos 5 meses. La campaña de Francia, cuya planificación pasó por tres etapas intermedias (planes Roundup, Cossak y Overlord), inicialmente requirió 12 meses para el primer plan, 6 meses para el segundo y 6 para el tercero. La campaña de Alemania contra Francia que llevó a la ruptura en Sedán, fué planificada inicialmente en 11½ mes; más

tarde el tiempo fué ampliado a 3 meses y finalmente a 6 meses. Nótese en todo esto que de parte alemana fueron por lo general varios grupos de ejército y por parte aliada también, además de ser operaciones anfibia, cuya planificación requiere siempre más tiempo que el de un solo grupo de ejércitos, como sucede en el caso nuestro. (1)

- 6º) Todo plan hecho con mucha anticipación debe ser suficientemente **elástico**, de modo que pueda ser amoldado con el correr del tiempo a los factores cambiantes de la situación. Esto rige especialmente para los planes militares de tiempo de paz, que deben tener una extrema elasticidad política. Un ejemplo práctico de esto se verá después, cuando tratemos nuestra hipótesis B-C.
- 7º) En el proceso mental que se desarrolla en el individuo para realizar cualquier acción —proceso descrito al principio— la resolución, como se sabe, ocupa un lugar que se encuentra entre la necesidad de proceder (situación) y la ejecución del acto. Empleando un esquema conocido en el orden militar, se verá esto más claro. En general procedemos así:

- 1º) Apreciamos la situación.
- 2º) Tomamos la resolución.
- 3º) Damos órdenes para la ejecución.

¿Dónde corresponde aquí la planificación, y por qué no figura en nuestro esquema militar común?

Ya hemos visto que todo acto consciente tiene por base un pensamiento previo, una reflexión, que comprende no sólo la apreciación de la situación que se presenta,

---

(1) En realidad, nuestro conjunto de unidades operativas no pasaría de ser un ejército de 3 a 5 cuerpos europeo o norteamericano.

sino también la resolución de llevar a cabo un acto para responder a esa situación. Dentro de dicho pensamiento el orden de colocación lógico del planeo está entre la resolución y la ejecución. En consecuencia, en el esquema citado anteriormente la planificación debe ser ubicada entre el N° 2 y el N° 3.

Ahora bien, el hecho de que no figure en el esquema militar conocido es porque éste proviene del Reglamento de Conducción de Tropas, destinado más bien a la conducción táctica común. Pero, en la conducción operativa y estratégica, el esquema en cuestión debe ser así:

- 1º) Apreciación.
- 2º) Resolución.
- 3º) Planificación.
- 4º) Directivas u órdenes.

En la apreciación de situación estratégica que figura al final, se puede ver el lugar que corresponde a la planificación, de acuerdo con lo expuesto precedentemente.

## II. LA PLANIFICACION EN LOS DISTINTOS ESCALONES DE CONDUCCION.

La planificación militar, como acto intermedio entre la resolución y las órdenes, tiene que ser distinta naturalmente según las condiciones de lucha en que se aplica. En la fuerza terrestre, por ejemplo, no es lo mismo preparar la acción de un grupo que de una división de infantería, como tampoco planear la acción de un ejército antes de la batalla (para lo cual se dispone a veces de meses, semanas o varios días) que durante la misma, en la cual hay que ordenar frecuentemente de un día para otro. Tampoco es lo mismo planear la acción de una división de infantería en el combate de encuentro, que en el ataque a una

fuerte posición. La planificación militar depende así substancialmente de tres factores:

- 1º) De la magnitud de efectivos.
- 2º) Del tiempo disponible.
- 3º) De la naturaleza (o dificultades) de la lucha.

De acuerdo con lo que hemos visto anteriormente sobre el proceso mental de la planificación y teniendo en cuenta la magnitud de la unidad, el tiempo disponible y la dificultad de la lucha, el planeo puede ser simplemente mental, o puede ser verbal o puede ser por escrito.

Consecuente con esto, y refiriéndonos siempre a la fuerza terrestre, en las unidades tácticas, desde el grupo de combate hasta el regimiento, así como en las unidades operativas de jerarquía menor (división y cuerpo), el empleo de planes metódicos, por escrito, es más bien excepcional. Más frecuentes son éstos en las unidades operativas mayores (ejército y grupo de ejércitos), en las cuales su empleo depende, además, del tiempo disponible. Yendo más arriba, en el marco del ejército de campaña, la planificación normalmente se hace por escrito, sobre todo, si se la realiza en tiempo de paz. Pero en la batalla misma y, en general, frente al enemigo, tampoco se excluyen en este marco rápidos procesos mentales o verbales cuando la urgencia de la situación no permite otro proceder (ejemplo del grupo de ejércitos del N. E.).

La **designación** de los planes varía según el marco de la lucha, la clase de ésta, la finalidad de los mismos y según las fuerzas armadas que intervienen. Desde el punto de vista del marco, tenemos el plan de combate, el plan de batalla, el plan de operaciones, el plan militar y el plan de guerra o de defensa nacional.

Desde el punto de vista de la clase de lucha, tenemos el plan de ataque, el plan de defensa, el plan de retirada, etc. En cuanto a la finalidad de los planes, tenemos una serie de variantes, como por ejemplo, el plan de fuego, de abasteci-

miento, de comunicaciones, de informaciones, de transportes, etc. Finalmente, desde el punto de vista de las fuerzas que intervienen, tenemos el plan de fuerza armada (nombre genérico poco usado), el plan conjunto (de dos o tres fuerzas) y el plan combinado (que corresponde a las fuerzas de dos o más países).

Otra designación muy usada en la planificación estratégica es la de "planes contribuyentes". Este término corresponde a los planes secundarios que sostienen con sus previsiones a un plan principal, pero, por lo general, se lo emplea para designar a los planes contribuyentes civiles.

La preparación de los planes militares puede responder a dos situaciones de aplicación distintas:

- 1º) Preparar la ejecución de una resolución, en cuyo caso pueden denominarse "planes de ejecución".
- 2º) Prever la posibilidad de una operación, aun cuando el comandante superior no haya tomado todavía una resolución al respecto. En tal caso pueden denominarse "planes de previsión".

Los planes de ejecución tienen por base la resolución del comandante; en cambio, los de previsión pueden ser nada más que el resultado de la iniciativa del estado mayor, o también la consecuencia de una directiva de aquél. Mientras que en el primer caso se emplean en todos los escalones de conducción, en el segundo sólo se hace esto en las unidades operativas mayores (de ejército para arriba) y en el nivel de la defensa nacional.

Algunas de las designaciones mencionadas anteriormente son reglamentarias en el Ejército y otras, por ser de origen americano, en las demás fuerzas armadas. Sería bueno uniformarlas, sobre todo en el orden estratégico, para que todos se entiendan al encarar esta clase de trabajos en común.

### III. CARACTERISTICAS ESPECIALES DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA.

En todos los planes de orden estratégico hay algunas características que los distinguen netamente de los planes operativos y tácticos:

- 1º) Los planes estratégicos se basan normalmente en estudios previos e informaciones de índole política, económica, psicológica y militar, sin los cuales a veces no es posible encarar su redacción.
- 2º) Cuanto más elevado sea el nivel de planificación, tanto más influyen en él los factores no militares, especialmente los políticos.
- 3º) Los planes estratégicos, sobre todo los de orden militar, forman un sistema armónico y unitario, en el cual uno depende del otro. Por lo general, la elaboración de un plan por sí sólo no asegura su ejecución si los demás faltan o están en retraso. Por ejemplo, el plan de operaciones del Ejército y el plan de movilización.
- 4º) Por lo general se establecen en los planes estratégicos ciertas suposiciones (bases supuestas), sin las cuales no se puede llevar adelante el plan. Así, por ejemplo, en el plan general de defensa, la neutralidad de ciertas grandes potencias; o en el plan militar, la preferencia absoluta de las fuerzas terrestres en el empleo de los transportes ferroviarios (concentración del ejército).
- 5º) La planificación estratégica emplea los estudios e informaciones de paz no sólo en los trabajos de este período, sino también muchas veces durante los trabajos de tiempo de guerra.

6º) En el aspecto formal, los planes estratégicos son presentados no sólo en la parte pertinente al plan, sino también con todos los antecedentes que dieron lugar a su elaboración. Así, por ejemplo, en el esquema conocido de los 4 puntos:

- 1º) Apreciación,
- 2º) Resolución,
- 3º) Planificación,
- 4º) Directivas u órdenes,

el plan propiamente dicho se halla representado por el Nº 3, pero en un plan estratégico no sólo se hace figurar el Nº 3, sino también el Nº 1 y Nº 2, como también todos los antecedentes del Nº 1. En el cuadro II, que explicaré más tarde, verán un ejemplo de esto.

#### IV. ALGUNAS NOCIONES SOBRE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN LA HISTORIA.

La preparación de planes operativos y estratégicos en las fuerzas terrestres, al estilo de los que conocemos hoy día, no tiene mucho más de 150 años. Esa técnica nace prácticamente junto con la nación en armas, aun cuando encuentra su verdadera aplicación recién más tarde. En este problema de los planes, el mundo militar pasó de un extremo al otro; de no tener nada a tener demasiado o, lo que es lo mismo, a exagerar su aplicación y creer demasiado en la eficacia de los planes. Por eso, es útil que pasemos una rápida revista en ese sentido a los últimos 150 años y saquemos las conclusiones necesarias, ya que éstas serán de aplicación en gran parte a nuestro país.

\*

En las guerras de los siglos XVIII y XIX, que hoy se emplean todavía para enseñar a los oficiales los principios fundamentales de la estrategia, no se advierte la existencia

de planes de operaciones que fueron preparados con mucha antelación en tiempo de paz. Así, por ejemplo, ni San Martín ni Bolívar en América, ni Federico el Grande ni Napoleón en Europa, parecen haber tenido tales planes preparados desde largos años atrás. La naturaleza de sus problemas político-militares; la forma del reclutamiento y de reunión de las tropas; la modalidad del abastecimiento y otras circunstancias especiales, todo eso hacía que los planes de operaciones fueran proyectados casi en vísperas de las campañas, más que en largos estudios y planeamientos de tiempo de paz.

Es claro que las ideas operativas directrices existían a veces desde largo tiempo atrás. Así, por ejemplo, San Martín escribe en 1814 una carta a su amigo Rodríguez Peña (1), en la que le esboza en pocas palabras su idea operativa de la Campaña de los Andes que ha de realizar recién en 1817. Pero entre esta idea operativa directriz y un plan —dentro de lo que entendemos hoy por tal— hay una gran diferencia. El verdadero plan de operaciones de San Martín, en realidad, nace poco tiempo antes de su campaña, eso es, a la vista de la situación que se desarrolla en Chile y a medida que va reuniendo penosamente en Cuyo sus reducidos medios y efectivos. Algo análogo sucede con las campañas de Napoleón en Europa. En ellas tampoco vemos planes de operaciones preparados minuciosamente desde largo tiempo atrás. Todo se hace casi **sobre el tambor** y muchas veces Napoleón es el único que conoce sus intenciones operativas.

En Europa, la idea de estudiar planes de operaciones en tiempo de paz aparece recién en 1802. Así, en Prusia, el coronel Massenbach, uno de los padres espirituales del Estado Mayor alemán, propone ese año la constitución permanente de este organismo y dentro de sus misiones fija la de estudiar planes de operaciones para cada una de las hipótesis probables en caso de guerra. Este criterio poco a poco se impone, aun cuando sus resultados no se ven hasta varias décadas después.

Alrededor de 1858, Moltke (el viejo) da formas prácticas

---

(1) Carta puesta en duda por recientes investigaciones históricas, aun cuando esto no modifica la esencia de la cuestión.

a este criterio, al ordenar el estudio de los "planes de concentración" contra los probables adversarios de Prusia de esa época. Nótese que los llama "planes de concentración" y no "planes de operaciones", lo cual revela, en el fondo, que, en su opinión, la preparación de los mismos no puede ir más allá de la concentración, es decir, del primer choque con el enemigo. Es claro que contienen también una idea operativa directriz, pero de allí a considerarlos como "planes de operaciones" hay una gran diferencia. Es notable también que este criterio haya sido conservado por el Estado Mayor alemán hasta 1939, vale decir, hasta el comienzo de la II. Guerra Mundial. En efecto, la división encargada de preparar tales planes siempre se llamó allí "División Concentración" y al comenzar el período de guerra tomaba recién el conocido nombre de "División Operaciones".

La guerra contra Dinamarca en 1864 la realiza Prusia prácticamente sin la intervención de su Estado Mayor y aun cuando éste tenía preparado su plan de concentración, basado en una idea operativa lógica, la época no era propicia aún para que se tuviera fe en tal clase de planes.

La campaña contra Austria en 1866 es la primera que se realiza sobre la base de un plan de concentración preparado durante la paz, prácticamente entre 1865 y 1866. Su aplicación no deja de tener dificultades por la intromisión de políticos y extraños, por la falla de algunos comandantes subalternos y por la voluntariedad arbitraria de dos comandantes superiores. Sin embargo, el éxito de la campaña, no se debe tanto al plan como a la conducción acertada durante la batalla. Moltke mismo calificó después a Königrätz como su "mejor batalla"; en cuanto al plan, opinó con su modestia habitual que no se basaba en una idea muy luminosa, sino que representaba solamente "un recurso ofrecido por la situación".

La guerra de 1870/71 fué preparada en un lapso de 3 a 4 años, aun cuando las ideas fundamentales del plan provenían de estudios realizados varios años atrás. También aquí el plan inicial es desbaratado varias veces por la arbitrariedad

de algunos comandantes de ejército y la intromisión del rey y del ministro de guerra. La campaña sigue más bien el curso de una "libre conducción" y no de un plan fijado de antemano, pues ni la serie de batallas alrededor de Metz ni los movimientos operativos posteriores hasta Sedán habían sido previstos en tiempo de paz. Sólo hubo un gran objetivo prefijado: buscar a la masa enemiga por el camino más corto y aniquilarla; todo lo demás fué una "conducción libre", amoldada a las circunstancias.

Pero, poco a poco cambia este criterio en Alemania, sobre todo después de la muerte del viejo Moltke. Al principio los sucesores de éste mantienen aún sus ideas sobre el arte de la libre conducción, pero paulatinamente evolucionan hacia el plan que va "mucho más allá del primer encuentro con el enemigo" y que prescribe en forma rígida y terminante la forma de conducción a cada comandante de ejército. El autor de esta innovación es Schlieffen. Es cierto que, preocupado por la falta de práctica de sus comandantes superiores en conducir ejércitos de millones y preocupado también por el éxito rápido inicial de su maniobra por línea interior, trata de remediar en esta forma ambos problemas; pero en ello olvida varios factores, como por ejemplo: 1º) que a lo mejor él no llegará a dirigir la ejecución, luego, que el éxito del plan es dudoso en manos de otros conductores; 2º) que corta la libre iniciativa de los comandantes de ejército y los convierte en autómatas encuadrados en un dispositivo gigantesco; 3º) que hace caso omiso de las fricciones e imprevistos propios de la guerra. Pero, aun cuando él mismo advierte contra el peligro de tomar su plan como esquema para vencer con inferioridad numérica al enemigo superior, sus adeptos convierten el plan en un "dogma" del cual nadie debe apartarse ya frente al enemigo.

No en balde surgen por eso en el ejército alemán, ya durante la época de Schlieffen, una serie de críticas y opiniones autorizadas que se oponen a esta forma de pensar. Von der Goltz, von Schlichting y von Bernhardi son los más conocidos de este grupo "Anti Schlieffen", que trata de evitar que

se difunda en el ejército la "receta para la victoria" y se mantenga la libertad de criterio, la iniciativa y el amor a la responsabilidad, cualidades tradicionales del ejército de su país. Schlichting, sobre todo, (el difusor de las enseñanzas de Moltke y, según muchos, el más autorizado sucesor de éste) se opone con toda decisión a esa "batalla ejercitada" que no supone más que una sola actitud del enemigo y no admite más que un solo proceder propio.

Los incidentes respecto a la aplicación del plan de Schlieffen en 1914 son conocidos; ellos nos muestran que, en realidad, los detractores del plan tenían razón en lo que respecta a su rigidez aun cuando la idea fundamental fuese excelente.

En cuanto al resto de las campañas de esta guerra del lado alemán, son el fruto de planes preparados prácticamente sobre el tambor, esto es, durante la guerra misma,

La II. Guerra Mundial se desencadena del lado alemán mediante "planes de concentración" preparados pocos meses antes; como que son la consecuencia de la rápida evolución en la situación política y del proceder impulsivo de Hitler. La rigidez obligatoria ya no aparece en ellos. La campaña de Polonia comienza a ser preparada a fines de mayo de 1939 y es llevada a la práctica tres meses después. En el plan de concentración respectivo se fija a los comandantes de ejército los grandes lineamientos operativos; pero éstos no siempre son respetados, pues el comandante del 3. Ejército (v. Küchler), en lugar de avanzar por el oeste del Vístula, lo hace por el este del río; en el sur, el general v. Rundstedt y su jefe del Estado Mayor v. Manstein no tienen en cuenta las directivas operativas iniciales sino que, procediendo por propia iniciativa, en lugar de avanzar hacia el sudeste, según lo ordenado, después de sus primeros éxitos tuercen hacia el norte y cortan así las fuerzas principales polacas de Varsovia. El dispositivo enemigo queda dividido en dos partes y la campaña termina en poco menos de un mes. Este es el resultado de la apreciación exacta de lo que es un plan prefijado y de la aplicación del sentido común aplicado a la situación del momento.

La misma campaña de Francia es otro ejemplo de la discrepancia que se produce entre el plan prefijado y la "libre conducción" aconsejada por la situación. Como que el rápido éxito de esa campaña en el fondo se debe al abandono por Guderian del plan prefijado y su resolución de avanzar con las fuerzas blindadas rápidamente al oeste del Mosa en dirección al Canal, en lugar de esperar que lo alcancen las divisiones de infantería.

En cuanto a las demás campañas alemanas de esta guerra (Noruega, Africa, Servia, Grecia, Rusia, etc.) son el resultado de planes preparados durante la guerra misma.

Del lado aliado se puede decir que todos los planes de operaciones —excepto el plan inicial de Francia y de Polonia, que dieron tan malos resultados— fueron elaborados durante la misma guerra. La campaña de los ingleses en Africa, la de los norteamericanos en Africa e Italia y más tarde la acción conjunta a través de Francia contra el corazón de Alemania, son planificaciones típicas del tiempo de guerra.

\*

De este ligero examen histórico y también de lo que vimos anteriormente podemos deducir lo siguiente:

- 1º) Que ya en el siglo pasado hubo figuras militares de prestigio que se oponían a que los planes de operaciones hechos durante la paz fueran **demasiado avanzados** y, sobre todo, que se convirtieran en **dogmas rígidos para la instrucción y conducción**.
- 2º) Que la II Guerra Mundial la realizaron los beligerantes (excepto Francia y Polonia) con **planes hechos en vísperas de la guerra** o durante la guerra misma.
- 3º) Que la experiencia demuestra que los planes de operaciones no requieren años, sino meses, y que, ha-

biendo un equipo de planificadores capaces, los límites oscilan término medio entre 3 y 6 meses, según el caso.

Esta última deducción (respecto a la duración de 3 a 6 meses para hacer un plan de operaciones) conviene tenerla presente al realizar trabajos prácticos de esta índole.

## V. UN NUEVO CRITERIO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA.

Cuando un país, se caracteriza:

- 1º) por la falta de una orientación estable en su política exterior;
- 2º) por la organización estatal poco consolidada, como consecuencia de ser un país nuevo;
- 3º) por la falta de una dirección militar superior, destinada a dar las bases de la planificación militar;
- 4º) por la disminución del potencial de guerra;
- 5º) por el envejecimiento de sus materiales militares;
- 6º) por la indiferencia de una gran parte del pueblo y autoridades respecto a la importancia de los problemas defensivos, debido en gran parte a la ausencia de un peligro de guerra inminente, entonces no deben emplearse en él los métodos de planificación estratégica concebidos para países antiguos, sólidos en su orientación y organización estatal, ricos en recursos de guerra y conscientes en mayor grado de la necesidad e importancia de esta clase de preparativos. Al contrario, hay que adoptar en tal caso un método que responda a las características propias del país, como también del medio ambiente continental que lo rodea.

Uno de los criterios más apropiados a tal fin podría ser, por ejemplo, el siguiente:

- 1º) No seguir el procedimiento de las hipótesis de guerra definidas (o restringidas), sino el de **una hipótesis amplia**, debido a la inestabilidad política citada anteriormente y la rápida variación de los cuadros internacionales en la época actual.

Esto confiere a la planificación una **mayor elasticidad política**.

- 2º) No hacer planes de operaciones avanzados, sino **bien limitados**, debido a la falta de estabilidad de las bases políticas y la inseguridad respecto a los medios de lucha de que dispondrá el país propio y, sobre todo, el enemigo.
- 3º) Dejar la planificación operativa principal para la víspera de la guerra, cuando la situación internacional se halle bien definida y los medios de lucha se se encuentren a la vista.

Este criterio requiere tres requisitos en tiempo de paz:

- a) Un **plan militar defensivo para la seguridad inicial** del país (en el fondo, un plan de protección de fronteras), aplicable elásticamente según las distintas direcciones de amenaza.
- b) Un **conjunto de planes preparatorios de la organización total del país para la guerra**.
- c) Un **equipo de planificadores** capaces, practicando permanentemente, que puedan elaborar en poco tiempo el plan militar posterior.

El método preconizado tiene las siguientes ventajas:

- 1º) Evita discusiones estériles sobre la probabilidad y preeminencia de tal o cual hipótesis de guerra.

- 2º) La defensa del país se basa en datos reales y posibles y no en hechos imaginarios o probables. Por lo tanto, los planes son de ejecución más segura.
- 3º) Los planes de esta naturaleza infunden más confianza que los otros.
- 4º) La instrucción de cuadros y tropas se hace sobre bases más convincentes. El personal tiene así más fe en su propia misión.
- 5º) La misma instrucción se hace menos dogmática al escapar a la modalidad de los planes unilaterales, que adormecer y matan muchas virtudes de la conducción.
- 6º) La suerte futura del país no se juega con su reducida potencialidad militar de paz, sino que se echa en la balanza toda su capacidad, sobre todo su gran caudal humano.

## VI. INSTRUCCION DE PLANIFICACION.

Para responder a este criterio de preparación de la defensa nacional, las tres fuerzas armadas deben desarrollar un alto grado de instrucción en materia de planificación estratégica. Esto significa que las escuelas de guerra e institutos superiores a ellas, así como los comandos superiores y estados mayores, no sólo deben practicar intensamente la conducción, sino también la planificación, pero no en los niveles o escalones de mando inferiores, sino en los medios y superiores, que es donde encuentra su aplicación real.

A tal fin, por ejemplo, la Escuela de Guerra y el Estado Mayor de Coordinación deben practicar la planificación general (nacional) y la planificación militar o de conjunto; el Estado Mayor General del Ejército y el Centro de Altos Estudios, el plan de operaciones terrestre; los demás estados mayores generales sus planes correspondientes; las escuelas de guerra

de cada fuerza, planes parciales dentro de los planes de operaciones respectivos.

En realidad, donde existe ya una cierta experiencia sobre esta clase de instrucción, es sobre todo en las escuelas de guerra de las tres fuerzas; pero hay que tener cuidado en conformar el marco de sus trabajos a la capacidad de los oficiales que intervienen en ellos.

Los trabajos de planificación no deben terminar en la confección de los documentos correspondientes; hay que llevarlos a la **comprobación** —dentro de lo posible en esta materia— ya sea mediante juegos de guerra, ya mediante viajes operativos u otra clase de ejercicios prácticos al exterior.

## VII. BASES PARA LOS EJERCICIOS DE PLANIFICACION EN EL EJERCITO

- 1) Estos ejercicios deberán responder principalmente a las necesidades de la víspera de la guerra y no al tiempo de paz; en otras palabras, se trata de practicar en ellos la **planificación rápida de tiempo de guerra** y no la lenta de tiempo de paz. Al fin y al cabo, según se presume, los planes de paz normalmente deben estar hechos; en cambio, los otros, los de guerra, siempre hay que hacerlos y aquí es donde hay que cargar el centro de gravedad de la enseñanza.
- 2) En todos estos trabajos se tendrá presente la nueva modalidad impuesta al comando supremo de las fuerzas militares por la presencia de un **Comandante Supremo** y el **Estado Mayor de Coordinación** (art. 13 de la Ley de Organización del país en tiempo de guerra), así como por el nuevo criterio de los **teatros de operaciones** vigente en Marina y Aeronáutica, a los fines de la acción común de las fuerzas en un mismo teatro.
- 3) Las situaciones militares de los ejercicios deberán res-

ponder lo más posible a las exigencias variables de la situación política internacional. Así, por ejemplo, se planteará una situación internacional base para iniciar la planificación y, posteriormente, al introducir una variante, se obligará a aquélla a amoldarse a la nueva situación imprevista. La **“maniobra política con los planes militares”** es el ideal en esta clase de instrucción.

- 4) Los ejercicios abarcarán tanto el marco estratégico como el operativo. En el orden estratégico, responderán principalmente a las exigencias impuestas por el plan militar (Estado Mayor de Coordinación). En el orden operativo, corresponderán a los planes de operaciones de aquellos teatros cuya dirección sea confiada a oficiales superiores del Ejército.

En realidad, desde un punto de vista ortodoxo, los planes de teatros de operaciones (por tratarse aquí siempre de acciones conjuntas de dos o tres fuerzas) deberían ser preparados por el Estado Mayor de Coordinación. Pero, por razones prácticas, es mejor que cada estado mayor de fuerza armada prepare aquellos que estarán bajo la dirección de sus comandos. Esto no impide que colaboren en estos planes oficiales de las otras fuerzas, destacados por el Estado Mayor de Coordinación a las fuerzas mencionadas.

- 5) En todos estos trabajos se tendrá presente que la conducción de los distintos teatros de operaciones, aun de los sectores fronterizos terrestres, no se halla en manos de un comandante superior terrestre, sino del sistema directivo militar formado por el Comandante Supremo (con su Estado Mayor de Coordinación) y los comandantes de teatros. En consecuencia, el Comandante en Jefe del Ejército de tiempo de paz no tiene tal empleo en tiempo de guerra y es mejor pensar en darle otra misión, por ejemplo, como

comandante de dos o más ejércitos, en caso que éstos sean reunidos en un determinado teatro. Lo más indicado sería preverlo como comandante de teatro allí donde actuará la masa del Ejército, solución que adoptará seguramente el Comando Supremo, siempre que no se opongan a ello otros factores.

- 6) También se tendrá presente en estos ejercicios que la resolución operativa fundamental correspondiente a un teatro (o sector fronterizo) no lo toma el Ejército sino el Comando Supremo. De modo que la actividad operativa inicial (por ejemplo ofensiva o defensiva) surge del plan de conjunto (plan militar) y no de la planificación propia del Ejército.
- 7) Los organismos internacionales (UN y OEA), con los cuales el país tiene concertados una serie de compromisos (1), deberán ser tenidos en cuenta siempre al plantear las situaciones bases de los ejercicios, dada la natural gravitación de los mismos en cualquier conflicto bélico.

Especialmente interesantes serán aquellos ejercicios que se desarrollen durante un conflicto mundial entre Oriente y Occidente.

- 8) Cuando se practique la planificación recomendada en 1), deberá darse por sentado que las previsiones de paz, correspondientes a la seguridad inicial, han sido aplicadas. Sin embargo, dentro de la elasticidad política preconizada, son concebibles también situaciones que escapan a esa regla y salen completamente del mecanismo regular de las previsiones militares.
- 9) La fecha de la situación base no requiere ser nece-

---

(1) La naturaleza de estos compromisos (recomendaciones, obligaciones morales o concurrencia con materiales de abastecimientos o fuerzas) deberán ser expuestos claramente.

sariamente la del año en que se realiza el trabajo. Al contrario, para probar futuras posibilidades y recuperaciones, puede adelantarse esa fecha, por ejemplo, en 5 a 10 años.

10) La **situación general** de la hipótesis de trabajo deberá contener:

- I) la **situación política internacional**;
- II) la **situación económica**, dentro de lo que interesa; aquí deberán figurar las posibilidades concretas de aumentar el material disponible, el estado de los transportes, las limitaciones de energía, etc.;
- III) la **situación política interna** (y psicológica);
- IV) la **situación militar**.

Dentro de la situación militar, según las necesidades, podrán figurar:

- a) la resolución estratégica general;
- b) la resolución estratégica militar;
- c) el plan militar, en extracto;
- d) la directiva correspondiente para el Ejército.

Al final, después de otros datos que convengan, deberá figurar el tipo de plan que hay que elaborar (siempre que no surja de la directiva o de la situación misma) y el **tiempo real** disponible para el trabajo.

11) Los oficiales participantes serán divididos en **equipos**. Mientras uno de éstos atiende operaciones, otro corre con informaciones, otro con transportes, otro con abastecimientos, etc. En los planes conjuntos deberán intervenir oficiales de Marina y Aeronáutica, según corresponda.

## VIII. PUNTOS DE VISTA PARA LOS TRABAJOS PRACTICOS.

Dada la conocida falta de informaciones oficiales de las potencias militares principales sobre esta clase de trabajos y la poca experiencia que existe en nuestro país respecto a esta planificación, publicamos a continuación algunos puntos de vista, extraídos del “Manual de Planificación Estratégica” norteamericano de 1948 (amoldados a nuestro lenguaje militar) y de otras fuentes nacionales. En ello se tendrá presente que en planes de esta naturaleza **no puede haber esquemas rígidos**, sino que en cada caso se deberán utilizar los elementos de juicio que más convengan en la situación planteada.

### A. LA APRECIACION DE SITUACION ESTRATEGICA.

El proceso lógico indicado en el “Reglamento de Conducción”, en sus números 294 al 300, sigue siendo válido. Pero, como está conformado a la sencillez del marco táctico, conviene ampliarlo para las necesidades estratégicas. Por otra parte, como en esta clase de trabajos concurren por lo general oficiales de Marina y Aeronáutica, conviene tener en cuenta el método y lenguaje de éstos para que la apreciación estratégica resulte comprensible para todos. El procedimiento que sigue no significa, pues, un abandono del método clásico del Ejército, sino su **amoldamiento** a marcos más amplios y a las necesidades del trabajo en común con las otras fuerzas armadas. En cuanto a la prioridad de la “situación propia” sobre la “situación enemiga”, en el marco táctico podrá tener su importancia psicológica, pero en el marco estratégico no tiene el mismo significado.

#### 1. Misión.

Es la exposición de la **tarea** y su **propósito** (finalidad). Si la misión es múltiple, debe determinarse el orden de priori-

dad. Si hay tareas intermedias, prescritas o deducidas, necesarias para cumplir la misión, deben anotarse en este párrafo.

## **2. La situación y los modos de acción posibles.**

a) **Situación.** Determinar y analizar aquellos factores de la situación que influirán en la elección de un modo de acción, así como aquellos que afecten a las posibilidades del enemigo. Considerar, según convenga, los siguientes factores:

I. Características de la zona de operaciones, inclusive estado atmosférico, terreno, hidrografía y comunicaciones. Asimismo, política, economía, tecnología y sociología (inclusive potencial humano, psicología y salud pública).

II. Potencia de combate relativa, inclusive efectivos, composición, dispositivo, abastecimiento, refuerzos, moral e instrucción, tanto del lado propio como enemigo.

b) **Modos de acción del enemigo.**

Indicar todos los modos de acción posibles del enemigo, que puedan influir en el cumplimiento de la misión propia.

c) **Modos de acción propios.**

Indicar todos los modos de acción propios, que lleven a cumplir la misión.

## **3. Comparación de los modos de acción opuestos.**

Analizar el efecto de cada modo de acción enemigo sobre cada uno de los propios.

## **4. Selección del modo de acción propio.**

Comparar las ventajas y desventajas de cada modo de acción propio y resolver cuál de ellos promete mayor éxito.

## 5. Resolución estratégica.

Traducir el modo de acción elegido en una expresión concisa, indicando qué debe hacerse y, según las necesidades, cuándo, dónde, cómo y para qué.

### B. PROGRESION DE LOS TRABAJOS

A continuación se expone un método de progresión lógico en esta clase de planificación.

- a) **El problema.** Debe expresarse aquí lo que deben hacer los planificadores, vale decir, el **tipo de plan estratégico**; inclusive su justificación, en caso necesario. Puede ser el resultado de una directiva verbal o escrita. Frecuentemente los planificadores podrán plantearse el problema por propia iniciativa, cuando experimenten la necesidad de realizar un determinado plan.
- b) **La misión.** Define la tarea esencial a realizar de acuerdo con el problema. Es la misión del plan estratégico que se va a desarrollar.
- c) **Presunción básica.** Es una contingencia aceptada para hacer posible el plan. Por ejemplo, la neutralidad de ciertas grandes potencias. Puede venir expresada en la directiva. Si no lo está, corresponde a los planificadores expresarla.
- d) **Apreciación de la situación estratégica.**

Se realiza según lo expresado anteriormente en A. Para los factores determinantes de la situación (ver inciso a) I y II) del N° 2, se utilizarán a menudo los estudios especiales hechos a tal fin en el orden geo-político y potencial de guerra. Los planificadores podrán recurrir, tanto a estos fines como a otros aspectos de la apreciación, a expertos en las respectivas ramas para que preparen la parte pertinente o bien realicen apreciaciones por separado.

- e) **Presunciones especiales.** Surgen de la apreciación y se establecen como consecuencia de la falta de informaciones suficientes para que puedan realizarse los trabajos posteriores.
- f) **Resolución estratégica.** Expresa lo que hay que hacer. Debe ser redactada en términos claros, de modo que evite equívocos. Entre los asuntos que contendrá, han de figurar 1) el gran objetivo estratégico, 2) la política paralela a seguir y 3) la actitud militar (si ofensiva o defensiva).
- g) **Medidas básicas necesarias.** Son las medidas esenciales necesarias para llevar a cabo una resolución estratégica. Entre ellas pueden citarse, como ejemplo, la seguridad inicial del país, la concentración de las fuerzas, las medidas apropiadas en el orden legal y diplomático, las sucesivas empresas militares de mayor envergadura, etc.
- h) **Calendario de operaciones.** Es el desarrollo del plan militar en sucesivos períodos. Debe estar ligado con la movilización y los planes de abastecimiento de modo que estos factores estén cumplidos cuando las fuerzas entren a actuar.
- i) **Misiones para las fuerzas o unidades subordinadas.** Son las tareas específicas del Ejército, Marina y Aeronáutica para poner en práctica la resolución estratégica. Se pueden dividir en operaciones iniciales y operaciones posteriores.

### C. PRESENTACION DE UN PLAN ESTRATEGICO

Debe ser hecha en forma de que el superior que recibe el plan no necesite leer todo su contenido, sino que pueda enterarse de su esencia en poco tiempo. De acuerdo con esto, las **cuestiones fundamentales** deberán figurar al principio brevemente en pocas páginas; el resto, la información detallada,

será agregada a continuación en **apéndices**, dispuestos en un orden lógico. La presentación de la documentación se hará así, aproximadamente, del siguiente modo:

- I. **Indice.**
- II. **La directiva recibida.** El problema provocado por ésta o tarea (tipo de plan) a desarrollar, figurará en esta parte.
- III. **Presunciones** que fué necesario establecer para poder redactar el plan.
- IV. **Factores que inciden en el problema.**
- V. **Análisis breve del plan** (inclusive un resumen del mismo).  

Nota: El plan propiamente dicho va en el Apéndice.
- VI. **Conclusiones.**
- VII. **Proposiciones.**
- VIII. **Apéndice.** Contiene el plan estratégico, en el siguiente orden:
  1. **Misión** (del plan).
  2. **Presunción básica.**
  3. **Presunciones especiales** \*.
  4. **Objetivos de guerra** (según el caso).
  5. **Apreciación de situación estratégica.**
  6. **Resolución estratégica.**
  7. **Medidas básicas.**
  8. **Calendario de operaciones.**
  9. **Misiones para las fuerzas o unidades subordinadas**, divididas en iniciales y posteriores, con la enumeración de las fuerzas requeridas en cada operación.

---

(\*) Surgen de la apreciación.

10. **Anexos**, agregados y documentos contribuyentes (ver D.).
11. **Total de las fuerzas necesarias**, en fases.
12. **Suplementos**. Corresponden a ramas militares especiales como, por ejemplo, guerra atómica, guerra psicológica, guerra económica, etc. Pueden ser desarrollados con posterioridad a los incisos anteriores.

#### D. AYUDA MEMORIA.

##### (ASUNTOS A INCLUIR EN LA PLANIFICACION)

Los anexos, etc., que figuran en el N° 10 de C. podrán abarcar los siguientes puntos:

1. Organización (orden de batalla, comandantes de unidades operativas y otros datos necesarios).
2. Movilización (resumen de los datos que interesen).
3. Operaciones.
4. Cooperación de otras fuerzas.
5. Informaciones.
6. Comunicaciones.
7. Transportes.
8. Defensa antiaérea.
9. Guerra atómica.
10. Guerra química y bacteriológica.
11. Abastecimientos.
12. Preparación territorial.
13. Problemas económicos.
14. Problemas políticos y legales.
15. Problemas psicológicos.
16. Apertura de hostilidades.

# REVISTA DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA

Año XXXVI :: OCTUBRE - DICIEMBRE 1958 :: No. 331

## Sumario

ESTRATEGIA ATOMICA. LA APARICION DEL ARMA NUCLEAR Y SUS INFLUENCIAS EN EL ORDEN POLITICO, ECONOMICO, SOCIAL Y ESPECIALMENTE MILITAR. ACTUALIDAD DE LA TEORIA DE LA GUERRA CLASICA, FRENTE A LAS POSIBILIDADES DE EMPLEO DE ESTAS ARMAS. Por el Coronel Nicolás C. Hure .....	591
ATAQUE EN AMBIENTE ATOMICO. Por el Teniente Coronel Jorge Abel Davalle .....	619
GUERRA REVOLUCIONARIA. EL CONFLICTO MUNDIAL EN DESARROLLO. Por el Teniente Coronel Manrique Miguel Mom .....	641
LA GUERRA PSICOLOGICA. Por el Teniente Coronel del Ejército Francés François Pierre Badie .....	665
GUERRA SUBVERSIVA Y GUERRA REVOLUCIONARIA. Por el Teniente Coronel del Ejército Francés Patricio de Naurois .....	687
UN METODO DE RAZONAMIENTO PARA UN PROBLEMA TACTICO. Por el Teniente Coronel del Ejército Francés Patricio de Naurois ....	703
INVESTIGACIONES OPERATIVAS. Por el Doctor Agustín Alejandro Durazón y Vedia .....	720
PROBLEMAS ECONOMICOS ACTUALES DE AMERICA LATINA. Por el Ingeniero Adolfo Dorfman .....	726
PALABRAS DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA, Coronel D. JOSE LUIS D'ANDREA MOHR, EN EL ACTO DE ENTREGA DE DIPLOMAS DE OFICIAL DE ESTADO MAYOR A LOS JEFES Y OFICIALES EGRESADOS DEL 3. CURSO DE 1958 .....	734

### ANEXO RESERVADO

LA PLANIFICACION EN LA CONDUCCION MILITAR. Por el Teniente General (R. E.) Benjamín Rattenbach .....	1 a 29
--	--------

---

La Dirección de la Revista deja a sus colaboradores la entera responsabilidad de las opiniones o juicios vertidos, a cuyo fin, cuando no sean artículos de la Dirección, las colaboraciones aparecerán con el nombre del autor.