



Proceso del planeamiento militar

Medardo Monzon C.

Trabajo de grado para optar al título profesional:

Curso de Estado Mayor (CEM)

Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"

Bogotá D.C., Colombia

TC56
194

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO ARMADA

P R O L O G O

Este texto ha sido preparado para usarlo en el Curso Regular de Estado Mayor - Fase Armada.- Será empleado para ayudar a los Oficiales Alumnos en llegar a ser expertos en una aproximación sistemática para resolver problemas operacionales navales por medio de la aplicación del análisis lógico .-

La materia está presentada en una forma designada, a través del estudio de las cuatro fases principales del proceso del planeamiento naval, para familiarizar a los Oficiales Alumnos con muchos de los aspectos de la responsabilidad de un Comandante para el planeamiento y cumplimiento de su misión .-

Información más adelantada en los campos del Planeamiento Logístico, del Planeamiento de Comunicaciones, y del Planeamiento de Inteligencia se deja para otros folletos de instrucción .-

Bogotá, D. E. Febrero de 1.963.

Cap. de Fragata MEDARDO MONZON C.
Jefe Departamento Armada Escuela Sup. de Guerra

I N D I C E

R-ON-1400/1

<u>Capítulo</u>		<u>Página</u>
1	Proceso del Planeamiento Militar	1-1
2	Apreciación de la Situación por el Comandante	2-1
3	Desarrollo del Plan	3-1
4	La Directiva	4-1
5	Supervisión de la Acción Planeada	5-1
ANEXO "A"	- Guías resumidas para la apreciación de la Situación y el Desarrollo del Plan.	A-1

LISTA DE FIGURAS

R-ON-1400/1

Figura

- 1-1 El Proceso Militar del Planeamiento.
- 1-2 Programa de Planeamiento durante la Aprecia
ción de la Situación.
- 1-3 Programa de Planeamiento durante el Desarro
llo del Plan y la preparación de la Direc-
tiva.
- 2-1 El Proceso Militar del Planeamiento.
- 2-2 Derivación de la Misión.
- 2-3 Misión del Superior al Propósito del Subor-
dinado.
- 3-1 El Proceso Militar del Planeamiento.
- 3-2 El Proceso Militar del Planeamiento.
- 3-3 Operaciones Componentes y Amigas para lograr
el Objetivo del Comandante de una Fuerza de-
Choque.
- 4-1 El Proceso Militar del Planeamiento.
- 4-2 Ejemplo de Directiva.
- 4-3 Ejemplo de una Orden de Operaciones.
- 4-4 Orden de Operaciones Naval en forma de mensaa
je.
- 5-1 El Proceso Militar del Planeamiento.

PROCESO DEL PLANEAMIENTO MILITAR

CONTENIDO

- 100 BASE PARA EL PLANEAMIENTO MILITAR
 - 110 PLANEAMIENTO NAVAL OPERACIONAL
 - 111 RESPONSABILIDAD POR EL PLANEAMIENTO Y -
CUMPLIMIENTO DE LA MISION
 - 112 FASES EN EL PROCESO DEL PLANEAMIENTO
 - 113 FLEXIBILIDAD EN EL PLANEAMIENTO
 - 114 PROGRAMA TIPICO DE PLANEAMIENTO DE ESTA
DO MAYOR
 - 115 USO DE FORMAS Y PROCEDIMIENTOS
 - 120 RESOLUCION DE PROBLEMAS TEORICOS
- - - - -

PROCESO DEL PLANEAMIENTO MILITAR100 BASE PARA EL PLANEAMIENTO MILITAR

El planeamiento militar comienza con el Presidente, -- quien es el último responsable por las decisiones militares nacionales.-- En asuntos de la defensa tiene como asesor al Consejo de Defensa Nacional cuyo propósito principal es proporcionarle una revisión balanceada, coordinada y continua sobre los requerimientos militares a la luz de las consideraciones actuales en el orden político, económico, y militar.-- Las políticas de seguridad nacional aprobadas por el Presidente proporcionan la política guía o maestra para el desarrollo de los planes militares que la apoyan .--

110 PLANEAMIENTO NAVAL OPERACIONAL

Basado en las responsabilidades asignadas por la ley, -- en su capacidad como Comandante de esta Fuerza y como miembro de la Junta Asesora del Ministerio de Guerra, el Comandante de la Armada prepara los planes básicos para la Armada y los planes derivados de aquellos preparados por el Comando General de las Fuerzas Militares.-- Los Comandantes de Fuerza Naval preparan los planes de operaciones para apoyar al plan básico de guerra de la Armada, o planes de emergencia, o para proporcionar guías adicionales según sea apropiado. Los planes de operaciones de estos Cdos. superiores son apoyados por directivas apropiadas de los Comandantes de Unidad -- a quienes se les ha asignado misiones por parte de sus superiores.--

111 RESPONSABILIDAD POR EL PLANEAMIENTO Y CUMPLIMIENTO DE UNA MISION

El Comandante encargado de una misión conlleva toda la responsabilidad por su cumplimiento satisfactorio.-- Responde por el movimiento, apoyo, protección, coordinación y control de sus fuerzas.-- Es responsable por el cumplimiento de su misión con el mínimo costo y esfuerzo. Como la directiva que él emite debe conducir al cumplimiento de su misión asignada, debe transmitir instrucciones e información esencial para que sus subordinados puedan desempeñar inteligentemente sus tareas.-- En efecto, la asignación de una misión a un Comandante lo enfrenta con un problema para resolver el cual él tiene tres funciones mayores :

- (1) Reconocimiento de su problema y su significado,
- (2) Proveer una solución a su problema en la forma de una operación planeada, y
- (3) Ejercer la dirección o control positivo para llevar a cabo la operación planeada.--

112 FASES EN EL PROCESO DEL PLANEAMIENTO

Las funciones del Comandante están reflejadas en las cuatro fases mayores siguientes del proceso del planeamiento militar :

- a. APRECIACION DE LA SITUACION POR EL COMANDANTE..- El Comandante reconoce su problema, -- examina todos los métodos (cursos de acción) para resolverlo, y con base a este examen selecciona un curso de acción el cual ofrece la más alta probabilidad de cumplir con éxito su misión .- El curso de acción seleccionado se califica como la decisión del Comandante.
- b. DESARROLLO DEL PLAN .- El Comandante desarrolla y reúne información en detalle suficiente para mostrar como será puesta en efecto la decisión y para permitir la apropiada supervisión de la operación .-
- c. LA DIRECTIVA .- El Comandante comunica sus instrucciones a sus subordinados y a otros comandos interesados en la forma de una directiva.-
- d. SUPERVISION DE LA ACCION PLANEADA..- El Comandante se asegura que la operación se desarrolle como se planeó y que se hacen las apropiadas revisiones según sea requerido .-

La secuencia de las fases en el proceso del planeamiento se indica en el modelo de planeamiento, - Figura 1-1.- Las líneas sólidas indican la secuencia normal del esfuerzo del planeamiento; las líneas punteadas indican que puede ser necesario revisar y volver a trabajar en fases ya terminadas.-

113 FLEXIBILIDAD EN EL PLANEAMIENTO

Ninguno de los procedimientos o sugerencias en esta explicación debe ser interpretada como propugnando por un método rígido para resolver los problemas militares.- Por el contrario, debe reconocerse que ninguna situación militar es estática, y que los elementos de dos situaciones cualesquiera no son precisamente los mismos.- El número de posibles situaciones militares es infinito, y para todas no se puede establecer una forma, procedimiento, u orden en su solución .- Los pasos descritos en el Capítulo 2-4 proporcionan alguna seguridad al Comandante de --

que no se han despreciado aspectos esenciales de un problema.- No obstante su planeamiento y la decisión que de él resulta son aún del resorte personal del Comandante, y no puede permitirse ningún formato estandarizado para restringir su proceso mental o su método personal para arribar a una sólida solución de su problema.- El solo puede ser el juez del énfasis y alcance que debe dar a los diferentes elementos de la situación.- Los resultados de la acción planeada son la medida final de la solidez de su juicio.-

Al formular su plan, el Comandante está sujeto a formatos prescritos.- Las complejidades que se levantan en las operaciones unificadas y combinadas han conducido a comprender que es necesaria la uniformidad en las directivas; para el éxito de una operación es un requerimiento básico la interpretación común de las instrucciones por los que en ella participan.- Consecuentemente, se han acordado formas regulares para las directivas y para las apreciaciones de la situación con interés a la uniformidad entre las Fuerzas Militares.- Estas formas son descritas e ilustradas en el Capítulo 4, y Apéndice A y deben ser usadas como guías generales en el planeamiento para la acción conjunta.- Los formatos de la Armada, como se explica en los capítulos subsiguientes, son para ser usados en el planeamiento de operaciones navales.-

114 PROGRAMA DE PLANEAMIENTO DE ESTADO MAYOR

El tiempo disponible para preparar planes y para emitir una directiva variará con la situación.- El Comandante y su Estado Mayor pueden requerir días o semanas para preparar planes para una operación de gran escala.- Por otro lado, puede ser necesaria una acción instantánea para una situación táctica.- El Comandante debe estar capacitado para adaptar sus procedimientos de planeamiento a cualquier situación.-

En cada caso, los planes del Comandante deben ser preparados y sus directivas emitidas con suficiente anticipación a sus Comandantes Subordinados para alistarse para la operación.- Por lo tanto, debe emitirse un programa de planeamiento el cual establece el tiempo para la terminación de cada sección del plan.- También debe establecerse un tiempo final cuando la Directiva debe ser emitida y entregada a los Subordinados y a otros comandos.

Un buen programa de planeamiento debe indicar todas las tareas que debe ejecutar el Estado Mayor. Muchas serán comunes para cada operación, pero siempre habrá excepciones o tareas adicionales.- Por lo tanto, es im-

portante que las tareas de planeamiento sean analiza--
das y puestas en lista en la secuencia en la cual de--
ben ser ejecutadas con el Departamento o División res--
ponsable y el tiempo para su terminación indicados al
frente de cada tarea.- Dicho programa servirá como u
na lista de comprobación y garantizará que se cumplan--
todas las tareas del planeamiento .- Revisando períodi--
camente el programa, se puede determinar el progreso--
del planeamiento y coordinar el trabajo de los De--
partamentos del Estado Mayor.- Cada Departamento del -
Estado Mayor debe preparar también un programa de pla--
neamiento, basado en el programa general de planeamien--
to, para asegurar que sus tareas se terminarán a - --
tiempo .-

En las Figuras 1-2 y 1-3 se muestran típicos pro--
gramas de planeamiento de Estado Mayor .- Los pasos in--
dicados no son inflexibles y fijos, frecuentemente se--
superponen y son interdependientes; algunos Comandan--
tes prefieren una secuencia diferente para ciertos pa--
sos.- Se debe hacer énfasis en que estas son guías re--
presentativas de planeamiento de Estado Mayor, y que -
pueden ser enmendadas para llenar los requerimientos -
de cada Comandante .- La naturaleza cíclica del pla--
neamiento está indicada en el programa de la Figura--
1-2 el cual cubre un programa para la Apreciación de -
la Situación por el Comandante en la cual este y su Es--
tado Mayor tienen la información disponible para el--
planeamiento preliminar .- Los pasos 4-7 no se pueden--
terminar hasta después del paso 9 en una apreciación -
de una situación poco común .-

115 USO DE FORMAS Y PROCEDIMIENTOS

A lo largo de la explicación de las formas y pro--
cedimientos en estos capítulos, debe tenerse en -
mente que las formas fueron desarrolladas nada más que
con el propósito de ayudar al planeador y al comandan--
te operativo para explotar su habilidad y criterio -
imaginativo .- Sin embargo, cuando un Comandante deci--
de otra forma diferente a la estándar, debe asegurar--
se que las secciones del Estado Mayor están advertidas
de sus desviaciones deseadas.- Si los procedimientos--
para seguir no son totalmente entendidos, el trabajo
de algunas secciones lógicamente que no puede acom--
darse junto con el planeamiento .- Puede haber vacíos,
duplicaciones, o instrucciones conflictivas.- Todo el--
Estado Mayor puede producir un producto acabado lo más
eficientemente cuando se han establecido guías patrones
definitivas.- Los procedimientos no comunes pueden demo--
strar en tiempo cuando un Cdte. puede tomar toda la ven--
taja de nuevos miembros de Estado Mayor si estos han -
aprendido su sistema particular para el planeamiento.

120 RESOLUCION DE PROBLEMAS TEORICOS

En muchos aspectos, un individuo que resuelve un problema militar usa el mismo proceso que utiliza para resolver cualquier problema que encuentra en la vida diaria. Enfrentado con un problema él estudia todos los aspectos de la situación, determina qué se debe hacer, luego cómo hacerlo.- Hecha la decisión, actúa de acuerdo con ella, gobernando su acción a medida que se desarrolla la situación.-

Los filósofos y los psicólogos han provisto un cuadro perfectamente comprensivo de la mente humana funcionando en el pensamiento reflexivo, el cual está descrito como el proceso ordenado por medio del cual un individuo llega a la solución de un problema.- Los pasos en este método científico de resolver los problemas son: (1) reconocer el problema, (2) reunir datos, (3) enumerar las posibles soluciones, (4) probar los cursos de acción, (5) seleccionar la solución final, y (6) actuar.-

En general, la Apreciación de la Situación, la primera fase del Proceso del Planeamiento Militar, es paralela al método científico para resolver problemas como sigue: El análisis de la misión es paralela a "reconocer el problema". Las consideraciones que afectan a los posibles cursos de acción incluyen la "reunión de datos".- Los cursos de acción opuestos incluyen la "enumeración de las posibles soluciones y la prueba de los cursos de acción".- La comparación de los cursos de acción propios incluye una posterior "prueba de los cursos de acción".- La decisión corresponde a "seleccionar la solución final".- La emisión de un plan u orden de operaciones corresponde a "actuar". Los dos procedimientos pueden diferir en aquellas situaciones de tipo "no conflictivo" en las cuales la solución de un problema ordinario no requiere un análisis de los cursos de acción opuestos.- Por otra parte son muy similares y tienen el mismo objetivo -decidir sobre un curso de acción.-

La extensión en que un individuo aplica concienzudamente los pasos para solución de problemas, y el ordenamiento con que los aplica, variará de acuerdo con su juicio, su temperamento, su memoria, su estudio y experiencia en el campo del problema.- Un Comandante con un problema de situación táctica que ha experimentado en el pasado puede llegar a la apropiada solución un segundo después de que ha sido avisado de la situación.- El hábito o doctrina, en este caso, reemplaza a los pasos intermedios entre el reconocimiento del problema y su solución.- Otro Comandante, nuevo en la situación pero equipado por

estudio y familiaridad con situaciones similares, puede llegar a la misma solución solamente en un poco más de tiempo yendo a través de un proceso mental de comparar y adaptar su conocimiento a la situación .-

En situaciones más complejas, tales como el planeamiento para una operación de gran escala, los miembros de un Estado Mayor del Comandante preparan estudios o apreciaciones sobre partes del problema total del Comandante.- Los miembros del Estado Mayor llegan a soluciones o derivan conclusiones sobre esos problemas menores.- Estas son presentadas al Comandante quien debe acomodar juntas todas las piezas.- Al llegar a su solución, el proceso propio del Comandante y su decisión es matizada y ajustada por el juicio, temperamentos, personalidades, y habilidad de comunicación de los miembros de su Estado Mayor.- La importancia de comprender no solamente los valores sino también las limitaciones del proceso mental y de las formas usadas para describirlas viene a ser cada vez más aparente con la comprensión de un proceso individual, cuando impuesto sobre el de otro, puede tener un efecto aumentado para el bien o para el mal .-

Los estudios de los psicólogos han indicado que la memoria puede retener una imagen distorsionada de los hechos impresos originalmente en ella, de ahí que deba tenerse cuidado que las soluciones no estén basadas en reconstrucciones mentales inexactas de un conocimiento una vez mantenido.- Otros estudios indican que los pensamientos del individuo en la solución de problemas pueden recorrer casi casualmente hacia arriba y hacia abajo los pasos del así llamado proceso ordenado, que una imaginación creativa generalmente no sigue un patrón conciente, y que solamente después de llegar a una solución puede el pensador ir atrás y registrar el proceso de acuerdo con el formato estandar.- Un peligro aquí es que la adherencia insistente y rígida a la forma asfixiará el pensamiento creativo e imaginativo tan necesariamente si las soluciones a problemas inusitados o poco comunes son alcanzadas, o si se han de encontrar mejores soluciones a problemas viejos.- Otro peligro es que el formato mismo puede ser usado para preparar una justificación después del hecho con una pobre decisión .-

Los estudios sobre la solución de problemas también sirven para ilustrar el gran valor de las for--

mas estandar* : (1) ellas sirven como guías pa
ra ayudar a impedir inadvertencias e imprecisio-
nes durante el planeamiento, y (2) usadas co-
mo artificios de prueba después de que se ha he
cho una decisión, ellas pueden descubrir imperfec-
ciones en el razonamiento .-

-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-

PROGRAMA DE PLANEAMIENTO DURANTE LA LA APRECIACION DE LA SITUACION

<u>PASO DE PLANEAMIENTO</u>	<u>ACCION TOMADA NORMALMENTE POR:</u>
Análisis de la Misión	Comandante.
Resumen de la Situación	Comandante (Ayudado por Ofi. de Inteligencia)
Elaborar guía al Estado Mayor (Resumen de 1y2)	Comandante (directamente o via Jefe de Estado Mayor.
Relacionar inteligencia existente sobre objetivos de combate y todos los factores pertinentes que afectan el problema específico. Avaluar los factores de potencia y movilidad.	Estado Mayor (Oficial de Operaciones coordina la acción y compila datos)
Apreciación preliminar de las capacidades del enemigo	Comandante (ayudado por Oficial de Inteligencia)
Cursos de acción tentativos	Comandante (ayudado por Ofi. de Operaciones)
Instrucciones Preliminares del Planeamiento del Estado Mayor (Establecer guías del E. para Cursos de Acción tentativos y ordenar preparación de Apreciaciones y reunir datos adicionales para las Consideraciones que afectan los posibles Cursos de Acción)	Comandante (ayudado por Jefe Estado Mayor y Oficial de Operaciones)
Preparar Apreciaciones iniciales de Estado Mayor.	Estado Mayor (Coordinado por Jefe Estado Mayor u Oficial de Operaciones)
Conclusiones sobre características del E. de operaciones, potencia relativa de combate, factores de fuerza y devilidad, etc.	Oficial de Operaciones (Ayudado por Jefes de Departamentos)
Capacidades del Enemigo	Comandante y Oficial de Inteligencia
Cursos de Acción Propios (Incluir concepto general de cada curso de Acción y prueba de eliminación de conveniencia y factibilidad.)	Comandante y Oficial de Operaciones (M-3 debe consultar previamente con otros Jefes de Departamento)
Análisis de los Cursos de Acción propuestos	Comandante (normalmente ayudado por Ofi. Operaciones e Inteligencia)
Comparación de los Cursos de Acción Propios (Incluir prueba final de conveniencia, factibilidad y aceptabilidad.	Comandante (normalmente ayudado por Ofi. Operaciones e Inteligencia)
Resolución	Comandante.

Fig. 1-2

PROGRAMA DE PLANEAMIENTO DURANTE EL DESARROLLO DEL PLAN Y PREPARACION DE LA DIRECTIVA

<u>PASO DE PLANEAMIENTO</u>	<u>ACCION TOMADA NORMALMENTE POR</u>
Concepto amplio de las operaciones, y sus puntos.	Comandante.
Programa de planeamiento e Instrucciones complementarias.	Jefe de Estado Mayor.
Determinar las operaciones componentes de las operaciones amigas de apoyo.	Jefe de Estado Mayor y Oficial de Operaciones.
Preparar Apreciaciones detalladas y determinar como se efectúa cada operación componente.	Estado Mayor (Jefes Departamentos toman acción de acuerdo con responsabilidad normales e instrucciones especiales emitidas por el Jefe Estado Mayor. Normalmente — coordinados por el Oficial de Operaciones)
Determinar la Organización de Tarea Preparar anexos que apoyan.	Operaciones (Debe consultar y considerar puntos de vista de los otros Jefes de Departamentos especialmente Logis. y Comunic.)
Asignar tareas a los Comandantes Subordinados (Proyecto para aprobación del Comandante) Preparar concepto y otros anexos que apoyen.	Operaciones (Debe consultar con otros Jefes de Departamento)
Resolver problemas de comando y otros asuntos relacionados (Proyecto para aprobación del comandante) Preparar anexos que apoyen	Operaciones (Debe consultar con otros Jefes de Departamento)
Recopilar Información para los Subordinados Preparar anexos que apoyen.	Operaciones e Inteligencia
Preparación de la Directiva _ _ _ _ _	Operaciones (Otros Jefes de Departamento preparan y presentan anexos por los cuales son responsables)
Reproducción y distribución _ _ _ _ _	Secretario de Insignia.

Fig. 1-3

LA APRECIACION DE LA SITUACION POR EL COMANDANTE

CONTENIDO

- 200 ALCANCE DE LA APRECIACION
 - 201 FORMA DE LA APRECIACION
 - 202 EL OBJETIVO Y LOS OBJETIVOS FISICOS
 - 210 PASOS EN LA APRECIACION
 - 211 PASO 1 - MISION Y SU ANALISIS
 - 212 PASO 2 - CONSIDERACIONES QUE AFECTAN LOS POSIBLES
CURSOS DE ACCION
 - 213 PASO 3 - CURSOS DE ACCION OPUESTOS
 - 214 PASO 4 - COMPARACION DE LOS CURSOS DE ACCION PRO-
PIOS
 - 215 PASO 5 DECISION
 - 220 GUIA RESUMIDA PARA LA APRECIACION
-

LA APRECIACION DE LA SITUACION POR EL COMANDANTE200 ALCANCE DE LA APRECIACION

La Apreciación de la Situación por el Comandante (o la Apreciación) es la base del planeamiento militar operacional .- Se define de una manera general como un análisis sistemático de una situación con el propósito de determinar el mejor curso de acción que debe ser adoptado .- Es la fase del proceso del planeamiento en la cual un Comandante investiga todos los elementos esenciales de la situación que él confronta.- Cuando ha terminado su Apreciación el Comandante habrá tomado su principal decisión y habrá determinado, en general, su amplio concepto de las operaciones.- Los pasos subsiguientes en el proceso del planeamiento comprenden la expansión detallada y el desarrollo de ese amplio concepto.- La estructura general dentro de la cual se fijan estos detalles habrá sido determinada en la Apreciación .-

La Apreciación es muy valiosa para un Comandante que se enfrenta a una situación no familiar.- También es igualmente útil para aprobar o reprobar ideas o conceptos preconcebidos .- En cualquier caso, la utilidad de una Apreciación depende de la imparcialidad y del juicio profesional del Comandante para considerar los hechos en los cuales basa su decisión .- La aproximación debe ser objetiva para evitar el aprobar una idea sin presentar una evidencia contraria .-

Una Apreciación debe ser tan completa como el tiempo lo permita.- Puede variar desde una rápida apreciación mental hasta un documento cuidadosamente escrito que requiera días de preparación por parte del Comandante y de su Estado Mayor .- El alcance puede variar también considerablemente con la posición del Comandante en la cadena del mando .- En los escalones más altos las apreciaciones son aptas para ser amplias en alcance, resultando planes que requerirán extensivo estudio posterior y amplificación por parte de los comandantes subordinados.- En los escalones más bajos la latitud permitida al subordinado es apta para ser pequeña y el alcance de las apreciaciones correspondientes limitado.- Sin embargo, el procedimiento y principios seguidos al hacer una Apreciación son apropiados en todos los niveles del mando y para todos los tipos de planes desde los amplios planes estratégicos de los altos escalones hasta los detallados planes tácticos y órdenes tácticas del Comandante de Unidad inferior .-

Una secuencia para registrar datos e ideas se establece por medio de los cinco pasos principales de la Apreciación : (Ver Figura 2-1).-

1. Misión y su análisis
2. Consideraciones que afectan a los posibles Cursos de Acción .
3. Cursos de Acción Opuestos.
4. Comparación de los Cursos de Acción Propios.
5. Decisión.

A pesar de que estos pasos siguen uno a otro en secuencia lógica, normalmente no pueden ser formulados en forma final y satisfactoria en la misma secuencia.- Cuando se trabaja en los últimos pasos de la Apreciación, frecuentemente será necesario regresar a los primeros pasos, material de expansión que prueba ser inadecuado, material adicional que se halla como necesario, y quizás descarta alguno que está fuera de lugar.- Las conclusiones establecidas tentativamente en los primeros pasos puede que tengan que ser revisadas a medida que se desarrolla el problema.- En un problema familiar para un Estado Mayor Operacional muchos pasos pueden ser resueltos concurrentemente con el Comandante proporcionando amplia dirección después que éste ha analizado su misión.- Los enunciados anteriores indican la naturaleza cíclica del planeamiento.- (Esto también está indicado por medio de las líneas punteadas en las figuras que muestran las fases del planeamiento en este capítulo y en los subsiguientes).-

201 FORMA DE LA APRECIACION

El formato de las Fuerzas Militares para la Apreciación de la Situación establece una secuencia lógica en la cual se considera cada elemento de una situación .- Para el uso naval el formato se ha ampliado para proporcionar un desarrollo más sustantivo de la segunda sección. "Consideraciones que afectan a los posibles Cursos de Acción".- Esto se ha logrado abriendo esta sección con "Situación General", una revisión de los hechos que demarcan la situación existente según sea conocida por el Comandante, y finalizando con "Factores de Fuerza y Debilidad", una compilación de la potencia y debilidad propias y del enemigo desarrolladas por todos los factores considerados previamente.- Para uso en la Armada, las capacidades del enemigo y los Cursos de Acción Propios son

determinados en el paso tercero en lugar de hacerlo en el paso segundo .-

Con la adherencia a un formato no se intenta restringir el proceso reflexivo del Comandante o su método personal para terminar su Apreciación y llegar a -- una sólución sólida de su problema.- Tampoco se intenta representar el énfasis o alcance en el proceso -- mental para resolver un problema .- Un Comandante debe expandir o condensar el alcance de las secciones-- individuales de la Apreciación de acuerdo con sus necesidades particulares y la naturaleza de su problema.- Cada detalle enumerado para consideración puede variar en importancia para diferentes operaciones. Por ejemplo, puede ser necesario un estudio más detallado del clima y de las condiciones del tiempo para una operación ártica que para una en las zonas templadas. -- Sin embargo, los cinco pasos principales de la Apre--ciación se aplicarán a cualquier situación militar. -- Si se ha de apartar del formato patrón, debe ser claramente entendida de antemano la naturaleza de la modificación por cada uno de los interesados como se anotó -- en la sección 115 .-

202 EL OBJETIVO Y LOS OBJETIVOS FISICOS

Normalmente un Comandante recibe su misión o instrucciones relacionadas con su parte en una operación específica por medio de una directiva de un Superior en la cadena de mando operacional .- Esta directiva asigna una tarea para ser ejecutada por el Comandante.- La tarea indica un objetivo para ser alcanzado por el Comandante por medio del empleo de sus fuerzas.

Antes de seguir adelante con el examen de la misión, es apropiada una breve explicación del término "objetivo" ya que la adherencia al objetivo es un criterio para probar cada plan operativo y para desarrollar los planes sólidos que son necesarios para garantizar el éxito de una operación.- En el Diccionario Militar Conjunto el término "objetivo" se define como "el objetivo físico de la acción tomada, v. gr.- un rasgo táctico definido, cuya captura y/o mantenimiento es esencial para el plan del Comandante".- Este es un significado concreto del término.- El planeador militar está también muy interesado con el significado abstracto el cual es según Webster, "un propósito o finalidad de la acción".- (En los próximos párrafos el significado abstracto será subrayado para -- que se note más fácilmente la distinción) .-

En el sentido abstracto, el Objetivo de una operación también puede ser enunciado como el cumplimien

to de la tarea asignada.- Si una tarea fuera "Neutralizar las fuerzas aéreas enemigas en Isla Bolo", ninguna fuerza aérea enemiga debe existir en Isla Bolo cuando se haya cumplido la tarea .-

En el planeamiento naval la palabra "físico" - generalmente sucede a la palabra "objetivo" con el fin de diferenciar entre los significados concreto y abstracto.- El objetivo físico, como el objeto de la acción tomada, es el punto focal del esfuerzo militar.- La naturaleza específica de los objetivos físicos puede alcanzar a todos los elementos del potencial de guerra -- tropas, buques, bases, abastecimientos, capacidad industrial, etc.- Los objetivos físicos también pueden ser posiciones geográficas fijas las cuales pueden ser usadas como bases para operaciones posteriores o las cuales deben ser negadas al enemigo .-

La relación entre el objetivo y los objetivos físicos debe ser entendida claramente.- La acción tomada con respecto a los objetivos físicos debe -- contribuir al efecto general deseado para la operación-- el objetivo.- En una operación de apoyo o -- protectora, el Comandante puede no estar interesado primordialmente con los objetivos físicos; en una operación de fuerza de choque, los objetivos físicos pueden requerir más atención.- En una misión de escolta de convoy, el énfasis debe estar en asegurar la entrega segura de los navíos y la carga (el objetivo), en lugar de la acción ofensiva contra los -- submarinos (objetivos físicos).- En dicho ejemplo, -- la acción de eludir a los objetivos físicos puede tener una contribución significativa al logro del objetivo .- En una misión de fuerza de choque, el objetivo podría ser el cumplimiento de la tarea de neutralizar un área de choque específica.- Sin embargo, -- puede ser requerido más esfuerzo en acción contra -- los objetivos físicos, tales como buques, submarinos y aviones enemigos que puedan interferir con el arribo de los portaaviones a sus puntos de lanzamiento, que si se dedica al logro real del objetivo.- Los objetivos físicos pueden ser pocos en número o no existir en una misión de apoyo logístico en un área relativamente inaccesible a las fuerzas enemigas.-

La directiva del Superior, la base para determinar los objetivos, normalmente contendrá cinco párrafos: (1) Situación, (2) Misión, (3) Ejecución (4) Administración y Logística y (5) Comando y Comunicaciones .- Los primeros tres párrafos capacitan al Comandante para determinar su misión, la -- cual consiste en su tarea (s) y propósito.- La --

tarea (s) del Comandante está dada en un sub-párrafo marcado con letra en el párrafo 3.- La decisión del Superior, la cual sigue a la palabra "Ejecución" en el párrafo 3, viene a ser el propósito del Comandante.- Como el Superior enuncia su misión en el párrafo 2 de su Directiva, el Comandante está informado de los objetivos de tres escalones del mando en estos dos párrafos -- su propio nivel y los dos escalones encima de él.- El Párrafo 1 puede contener enunciados de los objetivos de escalones todavía más altos y de fuerzas amigas cuyas operaciones pueden contribuir al cumplimiento del objetivo del Comandante.-

De esta manera el Plan u Orden de Operaciones patrón asegura que cada Comandante esté bien informado de los "porqués" de su tarea, así como también de la tarea misma.- Las Figuras 2-2- y 2-3 ilustran este proceso a través de sucesivos escalones del mando.- Deben ser estudiadas cuidadosamente en este punto para garantizar que se han entendido las anteriores relaciones.-

210 PASOS EN LA APRECIACION

211 PASO 1 - MISION Y SU ANALISIS

Antes de intentar resolver un problema operativo, el Comandante debe adquirir un entendimiento completo del problema en sí.- Dicho entendimiento debe incluir la relación del problema del Comandante al que ha de enfrentar con su Superior y otros Comandantes en la operación.- También debe incluir un entendimiento de los efectos deseados tanto inmediatos como de largo alcance.- Este entendimiento puede obtenerse por medio del estudio de la tarea asignada y su propósito, pero vincula más de una simple investigación mecánica de aquella y de este.-

La extensión de este análisis no puede determinarse con anticipación: pero si se puede lograr un completo entendimiento de la misión de un vistazo, no es necesario un análisis posterior.- Sin embargo, normalmente será necesario al Comandante examinar todos los elementos significativos de la situación para adquirir este entendimiento completo; debe analizar su misión dentro de la estructura de los antecedentes generales de la operación, de la misión de su Superior, y de las capacidades y limitaciones de su propia fuerza.-

Los párrafos que siguen establecen el procedimiento recomendado para el análisis.-

tengan una influencia sobre la forma en que debe ser conducida la operación .-

(4) Observar los elementos significativos del problema y los supuestos. Los elementos significativos del problema son : implicaciones de tiempo (grado de urgencia o prioridad); la naturaleza de las tareas (táctica/estratégica; ofensiva/defensiva); limitaciones obvias en los cursos de acción o condiciones especiales que hayan sido impuestas por autoridad superior; cualesquiera otras consideraciones mayores, incluyendo supuestos, que sean realmente aparentes en este punto de la apreciación y que puedan tener una incidencia significativa sobre las posibles soluciones al problema.-

La necesidad de los supuestos generalmente viene a ser evidente en los comienzos de la apreciación; en vista de ello y de su importancia se explicarán los supuestos en este punto .- Los supuestos militares son condiciones que deben ser aceptadas si ha de ser válido un plan basado en ellas.- Cuando son establecidos por un superior, deben ser aceptados por el Comandante como hechos y deben formar una parte integral de su base para el planeamiento.- Al preparar planes de largo alcance, el Comandante puede estar enfrentado con resultados indeterminados de ciertas eventualidades intermedias. Otras operaciones pueden ser involucradas o puede no estar disponible toda la información esencial; por lo tanto, el Comandante estará forzado a hacer supuestos para que el planeamiento pueda proseguir.- Si la situación se desarrolla diferentemente a lo que fué anticipado en los supuestos, debe revisarse el plan general o adoptarse un plan alternativo.- Para proveer lo necesario para esta contingencia, es aconsejable preparar planes que se apliquen a más de una situación ; si luego se desarrolla una situación que varía solamente en detalles menores, puede que solo se necesite una ligera modificación al más factible de esos planes.-

La habilidad para reconocer y estructurar los supuestos válidos requiere un conocimiento detallado y un buen juicio profesional. Si se adoptan, deben ser tan pocos en número como sea posible, y deben ser expresados como para que describan con precisión las condiciones que hacen válido el plan.- Demasiados supuestos limitan la utilidad de un plan aun que, como regla general, entre más alto sea el escalón (o de más alcance el plan) son más numerosos los supuestos. Usualmente no son necesarios los supuestos si la situación permite el desarrollo de un plan verdaderamente flexible.- Finalmente, si un plan ha

- a. Indicar el origen o incentivo de la misión. -- Este será la directiva de un Superior o una serie de circunstancias en el área de responsabilidad del Comandante.--
- b. Establecer la propia misión. Normalmente la directiva del Superior contiene la tarea (s) y el propósito (s) de la misión del Comandante.-- Sin embargo, pueden surgir circunstancias en que sea necesario para el Comandante deducir toda o parte de su misión.-- Dicha deducción debe basarse en el conocimiento del Comandante sobre la situación general y sobre su entendimiento de los objetivos de su Superior.-- Ver la Figura 2-3 como un ejemplo de desarrollo de expresión de una misión.--
- c. Estudiar la misión del Superior.-- En este estudio de la misión del Superior y de sus objetivos, debe tenerse cuidado en no suponer intenciones que no han establecido los superiores en la cadena del mando o que no pueden ser deducidas lógicamente de sus directivas.--
- d. Estudiar la propia misión.
- (1) Identificar el objetivo (s). La adherencia al objetivo proporciona el prerequisito para el éxito en cualquier empresa,--una meta específica, realística y claramente definida. El Comandante debe tener un claro entendimiento de su objetivo -- (el efecto deseado) al comienzo de su planeamiento; -- por lo tanto, debe ser claramente definido un objetivo y debe sustentar todas las características del plan. -- (El objetivo fué definido e ilustrado en el segundo párrafo y los subsiguientes del artículo 202).--
 - (2) Identificar los objetivos físicos.-- Los objetivos físicos son determinados después de haber establecido el objetivo.-- Generalmente cada tarea contiene uno o más objetivos físicos contra los cuales debe dirigirse los esfuerzos militares de la fuerza.-- Después que son identificados (si existen), debe entenderse hasta dónde pueda serlo en esta etapa la relación entre los objetivos físicos y el objetivo.-- Información posterior sobre los objetivos físicos indudablemente será establecida durante el segundo paso en la Apreciación cuando son discutidas las Consideraciones que afectan a los posibles Cursos de Acción. --
 - (3) Observar la contribución al objetivo del Superior. El Comandante debe examinar cuidadosamente la forma y extensión por los cuales el cumplimiento de su misión contribuye al objetivo de su Superior.-- Tal examen puede revelar circunstancias que

de tener éxito sin tener en cuenta la precisión verdadera de un supuesto entonces ese supuesto particular -- no es válido y no es necesario .-

En su plan de operaciones para la captura de -- Okinawa durante la Segunda Guerra Mundial, el Comandante de la Quinta Flota usó los siguientes supuestos :

- "1. Que la captura de Iwo Yina se termine en una fecha lo suficientemente anticipada para permitir la disponibilidad de apoyo de fuego y de unidades de apoyo inmediato para el asalto en el Nansci Shoto .-
2. Que los buques de asalto, las fuerzas navales de apoyo, y las tropas del Ejército para ser usadas en esta operación sean liberadas prontamente de las operaciones en las Filipinas".-

Estos son excelentes ejemplos de supuestos válidos.- Si alguno de ellos hubiera fallado en materializarse, hubiera sido necesario una revisión del plan .- Ordinariamente las actividades de las fuerzas amigas no serán tema para supuestos, ya que un Comandante debe estar en condición de obtener un conocimiento exacto de tales actividades.- Sin embargo, puede haber muchos casos en que son imperativos los supuestos en relación con las propias fuerzas, como en el plan de Okinawa.-

En resumen, deben anotarse los siguientes puntos relativos a los supuestos militares :

1. Los supuestos pueden usarse cuando se carece de información esencial para la preparación de un plan.- Su necesidad puede ser evidente en el análisis de la misión o en las etapas posteriores, del planamiento .- Cuando se reconoce una necesidad, deben establecerse los supuestos y deben ser tenidos en cuenta durante el resto del planeamiento.-
2. Si un supuesto falla en materializarse, entonces el plan viene a ser impracticable o inaceptable y debe ser revisado o abandonado.- Esta es la medida de un supuesto válido (Por otro lado, si un supuesto falla en materializarse pero el plan no tiene que ser revisado o abandonado, entonces el Comandante no ha escrito un supuesto válido.- La verdadera precisión de un supuesto y su validez no son características relacionadas; un supuesto puede ser válido y fallar todavía en materializarse).-

3. Si ha de usarse un supuesto, debe desarrollarse un plan alternativo no basado en ese supuesto.

4. Un supuesto puede ser usado solamente en un plan general o plan de operaciones, pero no en una orden de operaciones.

5. Cuando un Comandante ejecuta un plan de operaciones, sus supuestos deben ser tenidos como hechos, sin condiciones o gravámenes ficticios.

6. Un supuesto del Superior debe ser aceptado como hecho en el planeamiento de un Subordinado.

e. Observar la relación con otros Comandantes-Subordinados en la operación. Examinar la relación entre las tareas asignadas al Comandante con las tareas asignadas a otros Comandantes en la operación. -- Un estudio de las relaciones de las tareas relacionadas en el plan del Superior ayudará al Comandante a entender su papel en la operación y en el planeamiento para el apoyo mutuo. --

f. Examinar el objetivo del enemigo. Observar el objetivo del enemigo, si se conoce con un grado aceptable de certidumbre. -- Debe tenerse cuidado en evitar entenderse con intenciones del enemigo. Es peligroso y falaz presumir que son conocidas las intenciones del enemigo sin una preponderancia de una Inteligencia válida que lo apoye. --

g. Resumir los puntos claves del análisis. El Comandante hallará muy útil poner en lista los puntos claves desarrollados en las secciones previas de este paso, especialmente cuando el análisis ha sido largo y complejo. --

Finalmente, mientras que no sea establecida formalmente, es extremadamente importante que el Comandante continúe revisando y analizando la misión a lo largo de todo el proceso del planeamiento. --

212 PASO 2 - CONSIDERACIONES QUE AFECTAN A LOS POSIBLES CURSOS DE ACCION.

En el primer paso de la Apreciación el Comandante analizó su misión con el fin de lograr un entendimiento comprensivo de la operación y de su papel en ella. -- El segundo paso es un examen de la situación para determinar las influencias del medio ambiente y para poder redactar conclusiones para establecer (en el Paso 3); : (1) todas las acciones dentro --

de la capacidad del enemigo que puedan afectar materialmente el cumplimiento de la misión del Comandante, y (2) todos los cursos de acción razonables y - practicable los cuales, si son ejecutados con éxito cumplirán con la misión .-

En este paso el Comandante y su Estado Mayor -- pueden estar capacitados para obtener mucha información y antecedentes por medio de una Apreciación de Inteligencia sobre la situación la cual ha sido preparada específicamente desde el punto de vista de -- los objetivos de la misión y de las necesidades del planeamiento.- Esta Apreciación proporcionará un análisis del área de operaciones y los medios para determinar las capacidades del enemigo.- Otras fuentes pueden ser la Directiva del Superior, las conferencias con otros Comandantes, los boletines informativos, los resúmenes de Inteligencia, estudios especiales, y Anexos de Inteligencia de las directivas del Superior .-

Los párrafos que siguen establecen un procedimiento recomendado para este examen de la situación.- El seguir esta secuencia fija no es necesario en todos los casos ya que las diferentes secciones del Estado Mayor pueden estar trabajando concurrentemente en varias áreas.- En algunos momentos -- puede ser necesario examinar primero algunas de -- las últimas consideraciones con el fin de delinear -- más claramente las áreas para ser examinadas en detalle.- Por ejemplo : En una misión de apoyo logístico "Localizaciones y distancias" puede ser examinado antes de "Terreno y Topografía".-

a. La Situación General.- El enunciado de la Situación General es un estudio breve de -- la situación en conjunto en términos que provean un amplio punto de partida para la recolección de datos detallados.- Este estudio debe limitarse al alcance del problema que es de interés del Comandante, y al hacerlo así debe destacar los rasgos sobresalientes de la situación existente y cómo esa situación -- debe ser alterada por la ejecución de toda la operación.- El estudio normalmente incluye :

- (1) Aspectos generales políticos y militares.
- (2) Una lista breve de las fuerzas enemigas opuestas inmediatamente al Comandante, así como también aquellas que se pueden oponer a él durante la ejecución del plan,

- (3) Una descripción de las fuerzas amigas, incluyendo aquellas que pueden conducir operaciones de apoyo, y
- (4) Cualquier supuesto hecho por el Superior en su directiva.-

b. Características del área de operaciones. Esta subdivisión está relacionada con todas las características del área que tendrán una influencia sobre los posibles Cursos de Acción. - Como los factores son tan numerosos debe tenerse cuidado para que el Comandante no se vaya a perder en detalles excesivos.- La naturaleza y alcance del problema dictará los factores que requieren estudio y el grado en que deben ser cubiertos.- Los factores en sí son divididos en dos clases principales -generales y fijos.- A través de su estudio el Comandante estará en condición para derivar conclusiones sobre cómo ellos afectan las operaciones propias y las del enemigo; estas conclusiones deben ser puestas en lista después de considerar cada ítem.- Una guía simple es : Tabular los hechos, evaluar los hechos y derivar conclusiones.- Entre más vivamente puedan ser presentados los hechos al Comandante, más fácil le será a éste llegar a conclusiones sólidas.- Evitar la tendencia a establecer hechos como conclusiones.- Por ejemplo :

Si un Comandante tiene que operar submarinos en el Mediterráneo desde una base exterior, los hechos pertinentes sobre la hidrografía del Estrecho de Gibraltar son su profundidad, anchura, y corrientes.- Después de determinar la profundidad no es una conclusión pertinente decir que el Estrecho es profundo.- Este es un hecho.- Es pertinente expresar las conclusiones del planeador basadas en la profundidad, anchura y corrientes, como si el enemigo podría o no podría cerrar el tránsito de los submarinos por medio del uso de minas, redes o patrullas de barrera.- El Comandante necesita conocer esto en el planeamiento de su operación; esto no es un hecho; es una opinión -- la mejor opinión posible, basada en los hechos establecidos.-

Las conclusiones son valiosas a lo largo de todo el planeamiento ayudando al Comandante a reconocer los factores significativos, los factores de fuerza y debilidad, y analizar los cursos de acción opuestos. - Si se han derivado conclusiones sólidas, viene a ser aparente un número de características de fuerza y debilidad.- Similarmente, las conclusiones sólidas ayudan en la sección de análisis.- Como será explicado en los últimos párrafos, cada análisis presenta al Comandante una variedad de problemas operativos.- Las conclusiones derivadas en esta sección moderarán, limi-

tarán o bien afectarán las soluciones del Coman--
dante a estos diferentes problemas.-- Por lo tan--
to, las conclusiones no solamente deben ser sóli--
das, sino que también deben ser pertinentes a los
problemas particulares que se enfrentan al Coman--
dante.-- Si las conclusiones no ayudan al Coman--
dante para determinar cómo cumplir mejor con su -
misión ellas serán de muy poco valor .--

(1) Los Factores Generales cubren un -
amplio campo que incluye la in- -
fluencia de las condiciones políticas, económicas,
y psicológicas sobre la conducción de las opera--
ciones militares tanto propias como del enemigo.--
Habitualmente son considerados en detalle en a--
preciaciones amplias en alcance, tales como aque--
llas hechas en los más altos escalones del mando.
Sin embargo, un Comandante intermedio puede condu--
cir operaciones en las cuales son importantes es--
tos factores, y la extensión en la cual necesita--
considerarlos en cualquier situación específica -
dependerá de cuánto él juzga que pueden influir--
en su problema inmediato .--

(a) Los Factores Políticos son -
aquellas condiciones políticas que aparecen como--
tener una incidencia sobre la situación en estu--
dio.-- Incluyen tales asuntos internos como estabi--
lidad política, control sobre el esfuerzo de gue--
rra propio y del enemigo, control sobre activida--
des subversivas, y oposición interna al gobierno.
También incluyen alianzas, relaciones políticas -
con otros países, y aspectos de Derecho Interna--
cional.-- Las consecuencias políticas o las reac--
ciones a varios tipos de operación pueden ser su--
mamente importantes.--

(b) Los Factores Económicos abar--
can la capacidad, organización, y movilización -
de la industria propia y del enemigo para llevar
a cabo las hostilidades; el abastecimiento de ma--
terias primas; y las finanzas y comercio exterior
propios y del enemigo .--

(c) Los Factores Psicológicos com--
prenden una amplia gama de temas que son difíci--
les de evaluar.-- La moral de la población civil -
así como la de las fuerzas armadas es un factor
siempre presente.-- Las características naciona--
les y culturales influyen en el estado de entre--
namiento tanto de los civiles como de las fuerzas

militares, así como también su habilidad e ingeniosidad bajo diferentes condiciones de presión militar.-- Estos factores son elementos de todas las situaciones militares, pero vienen a ser de especial interés de un Comandante que contempla la explotación de uno o más de ellos ya sea como un elemento de fuerza propia o como debilidad del enemigo .-

(2) Los Factores Fijos son las características relativamente fijas o estables de un área de operaciones.-- Es necesario determinar que limitaciones imponen o que ventajas pueden ofrecer a las fuerzas del Comandante o a las del enemigo .- En cada caso se deben derivar conclusiones pertinentes.-

(a) La Hidrografía incluye la información sobre profundidades del agua, corrientes y mareas, canales, peligros a la navegación, ayudas a la navegación, y factores similares que afectan a esta.-- En el planeamiento para operaciones anfibias es esencial un examen detallado de los gradientes de playa, de las aproximaciones a estas, y de las condiciones de la marea.-- Se debe dar cuidadosa atención a las aguas minables su susceptibilidad al minado ofensivo y defensivo y al barrido. Las condiciones de sonar siempre deben ser cuidadosamente investigadas.-- Por ejemplo - la misma condición puede ser ventajosa para operaciones submarinas y desventajosa para operaciones de superficie. El conocimiento de esta condición entonces no sería solamente un factor en el planeamiento de operaciones en el área interesada sino que también puede ser un factor en las rutas que transitan las fuerzas (o convoyes) lejos desde un área desfavorable.-

(b) El Terreno y la Topografía deben ser estudiados cuando las operaciones proyectadas han de ser conducidas cerca o sobre áreas terrestres.-- Algunos tipos de dirección de proyectiles dirigidos así como también ciertos tipos de armas empleados requieren estudios detallados del terreno.-- Los asaltos anfibios y los ataques sobre posiciones costaneras pueden requerir extensivos estudios de topografía sobre la naturaleza de las playas de desembarco y de las áreas playa adentro adecuadas para el movimiento de fuerzas terrestres o sobre los rasgos de bases potenciales y sitios para pistas aéreas.-- Debe considerarse el efecto del terreno sobre el transporte terrestre y la necesidad de confiar en el transporte por agua. Debe de

terminarse la influencia de las masas terrestres -- sobre el radar.- También debe considerarse cuando sea apropiado el efecto de la topografía sobre los planes para escape y evasión de los pilotos.-

(c) El Clima y Estado del Tiempo es necesario en todas las operaciones militares, y las consideraciones pueden variar desde una investigación general de las variaciones climatéricas hasta estudios detallados de las condiciones del tiempo y su efecto sobre las operaciones proyectadas.- La -- presencia de nieve, hielo, escarcha, o bajas temperaturas pueden afectar la movilidad de las fuerzas. La influencia del clima y del tiempo sobre la -- emisión y recepción electrónica a menudo puede ser crítica en las comunicaciones.-

(d) Los periodos de luz y oscuridad son importantes en el planeamiento de las opera-- ciones aéreas, tipos de cortinas a usar, eventos para programar, etc.- Es más conveniente tabular las horas de salida y puestas del sol, salida y -- puesta de la luna, los períodos de luz y oscuridad, duración del crepúsculo, y las fases de la luna .-

(e) Las Localizaciones y Distancias son importantes en un problema que involucra una -- gran área.- Es conveniente tener una tabla de dis-- tancias entre los puntos geográficos importantes, tanto marítimas como aéreas.- Cuando sea apropiado las direcciones verdaderas entre los puntos sobre la carta o presentaciones en mapas son muy útiles. Los factores considerados en esta subdivisión son aquellos de naturaleza fija o geográfica.- Los -- aspectos dinámicos de la distancia (en relación -- con el tiempo) son cubiertos más tarde bajo los Fac-- tores de Tiempo y Espacio .-

(f) Las Líneas de Transporte y Abas-- tecimientos, o sea las rutas terrestres, marítimas -- y aéreas que pueden ser aplicables al problema, -- deben examinarse cuidadosamente, incluyendo las de las fuerzas enemigas.- En algunos casos, los pun-- tos focales del tráfico marítimo, los canales o pa-- sos restringidos, y rasgos similares pueden influir en las Líneas de Transporte y Abastecimientos y así tener una incidencia directa en la solución del -- problema .-

(g) La Salubridad y las Condiciones Sanitarias y su posible efecto sobre los requerimientos de sanidad de las fuerzas propias y del enemigo y sobre la población son factores que no deben pasar por alto.- Ejemplos que pueden ser pertinentes son : condiciones de clima que puedan afectar la salud, disponibilidad y condición de comida y agua, enfermedades endémicas, y facilidades de sanidad y personal disponibles en el área .-

(h) Las Instalaciones y Defensas Fijas deben ser estudiadas cuando la naturaleza del problema requiere consideración de las bases.- Esto abarca tales items como fortificaciones y sus áreas de tiro, campos aéreos y sus facilidades asociadas, instalaciones de defensa portuaria, redes de radar y de alarma aérea, y defensas antiaéreas.- También puede ser apropiado examinar las instalaciones o características especiales que puedan hacer a un puerto o base de interés para el enemigo, o que indican la necesidad de negárselo a él .-

(i) Las Facilidades de comunicación en el área, (radio, cable, y líneas terrestres) deben ser revisadas desde el punto de vista de su suficiencia para ayudar al Comandante en el ejercicio del mando sobre su fuerza.- Las facilidades para ser consideradas no son aquellas que están incluidas en la capacidad orgánica de la fuerza del Comandante, - si no más bien aquellas que están asociadas con el área de operaciones.- También deben considerarse las facilidades similares disponibles al enemigo.- Esta revisión debe incluir un estudio de la facultad de las facilidades de comunicaciones para contrarrestar la interferencia enemiga, y, recíprocamente, su capacidad para interferir e interceptar las comunicaciones del enemigo .-

c. Potencia relativa de combate. Un examen de la Potencia relativa de combate abarca un estudio del número y características orgánicas de las fuerzas combatientes que se oponen, junto con los factores y elementos de apoyo que tendrán relación directa sobre la efectividad de las fuerzas de combate.- Como este examen es más que una simple lista de números y tipos de fuerzas, buques, aviones, proyectiles dirigidos y cañones, requiere una investigación de todos los rasgos que contribuyen a

la capacidad de las fuerzas del Comandante para lograr su objetivo (s).-- Lo mismo que en el paso anterior, este es un estudio de los hechos acerca de los bandos opuestos como un medio para establecer conclusiones.-- Estas son partes de la base para la consideración de los Factores de Fuerza y Debilidad en la próxima sub-sección.-- Los grupos en los párrafos siguientes se han escogido para proporcionar la máxima flexibilidad en este examen pero no implica una rigidez; dichos grupos pueden variar si el Comandante siente que puede visualizar la potencia relativa de combate por medio de un arreglo diferente de los factores individuales.-- Si hay estrecha coordinación con las fuerzas amigas, debe incluirse un breve examen de sus capacidades en las secciones apropiadas.--

(1) Fuerzas Combatientes - los números características, y localizaciones de los buques de combate, aviones, submarinos, -- fuerzas terrestres, proyectiles dirigidos asignados al Comandante - son comparadas con los números, características y localizaciones de las fuerzas enemigas que pueden oponerse a aquellas.-- Una forma de evaluación conveniente para estos datos es una tabulación que muestre las características opuestas.-- El detalle a que entre el Comandante - en esta comparación dependerá de la naturaleza del problema y de su criterio.-- Las comparaciones generalmente serán más significativas si se hacen primordialmente en términos de las fuerzas que se opondrán una a otra en lugar de ser por tipos específicos.-- Por ejemplo : el hecho de que un enemigo tenga 50 submarinos es colocado más claramente en la perspectiva apropiada cuando es comparado con las capacidades antisubmarinas del Comandante.-- El poder aéreo cuando es comparado con la defensa aérea del enemigo.-- Sin embargo, - el Comandante debe recordar que el propósito de poner en lista las fuerzas combatientes es ayudar en la determinación de los niveles de fuerza y de debilidad de su Fuerza.-- Por ejemplo, una superioridad antisubmarina del Comandante sobre los submarinos enemigos no puede obviar todavía el hecho - que se puede hallar un potencial enemigo en su capacidad submarina.--

Las fuerzas navales pueden ser opuestas primordialmente por las fuerzas aéreas y/o submarinas en las operaciones de tipo fuerza de cho-

que; en operaciones anfibia las fuerzas navales - pueden ser opuestas por cañones terrestres y baterías de proyectiles dirigidos.- Conclusiones más válidas sobre la potencia relativa de combate resultan cuando se hacen comparaciones de este tipo que cuando se hace comparación de buques vs. buques, etc. Algunas de las características individuales que pueden ser tabuladas son :

1. Para los buques - velocidades, radio-de acción, armamentos y alcance efectivos, equipo electrónico, rasgos de defensa, condiciones del material.
2. Para fuerzas terrestres - composición, armamento, equipo, potencial.-
3. Para fuerzas aéreas- rendimiento, armamentos ofensivos y defensivos, equipo electrónico, condiciones del material.
4. Para las baterías de proyectiles dirigidos - alcances, localizaciones, sistemas de control, ángulos máximos de elevación, susceptibilidad a contramedidas, ratas de fuego, condiciones del material.-

La eficiencia de combate del personal militar medida en relación con las características nacionales, experiencia de combate, moral, entrenamiento, habilidad y vigor debe ser considerada como un ítem separado o integral con la Fuerza o Arma particular a la cual pertenece .-

(2) Las Comunicaciones - Electrónica deben ser controladas por el Comandante con el fin de llevar a cabo una operación planeada.- Este paso no se intenta como una segunda tabulación de algunas de las características enunciadas anteriormente, sino como una mirada más cercana a aquellos equipos que pueden ser usados, o que no deben serlo, para proporcionar comunicaciones efectivas y máxima inteligencia y aún compatibles con los requerimientos de la guerra electrónica.- Naturalmente esta sección requiere más pensamiento en las capacidades de la fuerza como conjunto en el área de las Comunicaciones-Electrónica que lo requerido en la sección anterior.-

En el sentido aquí usado, las Comunicaciones comprenden el método de traspasar órdenes e información - los medios por los cuales se emiten - las órdenes resultantes de las decisiones y se recibe información de los subordinados o de otros Comandantes.- La Electrónica se refiere a los equipos y capacidades para interceptar, interferir, y engañar en la guerra electrónica.- Al terminar esta sección no es necesario ni deseable una estricta línea de distinción entre las comunicaciones y otros equipos electrónicos; algunos equipos de interceptación son capaces de detectar señales de radio y de radar.- Además las comunicaciones deben ser evaluadas a la luz de las condiciones de control de emisión que puedan ser requeridas.-

Si se ha preparado una Apreciación de Comunicaciones o de Comunicaciones-Electrónica, puede ser una fuente primaria de información sobre los detalles de las facilidades disponibles al Comandante.- El equipo orgánico de comunicaciones, las facilidades de guerra electrónica dentro de su fuerza, y sistemas existentes para su uso y control coordinado deben ser examinados junto con los medios de comunicaciones y de guerra electrónica disponibles al enemigo.- La capacidad de la fuerza del Comandante y la del enemigo para reducir la efectividad de las capacidades electrónicas el uno al otro debe ser parte integral de este examen.-

(3) La Logística es de interés de los Comandantes en todas las operaciones militares.- Aquí el Comandante debe considerar las fuentes y posible suficiencia del apoyo logístico - disponible - la localización y accesibilidad de las bases y la extensión en que ellas pueden llenar sus requerimientos tales como hombres, material, y servicios.- Debe revisar la disponibilidad y capacidades de las facilidades móviles tales como buques de abastecimientos y buques de reparaciones.- Si su misión involucra apoyo logístico móvil, deben ser tabuladas las ratas de bombeo, las ratas de traspaso, las capacidades, etc., junto con otras características del buque en el paso (1) anterior.- Similarmente, debe estudiar las consideraciones logísticas -- pertinentes al enemigo.- Por último deben considerarse los verdaderos requerimientos logísticos y la autonomía orgánica de su propia fuerza.- Las Líneas de Transportes y Abastecimientos ya fueron consideradas.-

(4) Los Factores de Tiempo y Espacio en tran en algún grado en todas las opera- ciones y en todas las etapas del planeamiento.- Son los aspectos dinámicos de una situación .- Al paso -- que los Factores de Tiempo y Espacio son considerados en más detalle en el Desarrollo del Plan, el Comandante está interesado aquí con aquellos que influirán en su decisión principal.- Primordialmente, interesan a las posiciones relativas de las fuerzas oponentes o apoyadas y sus movimientos proyectados.- Otros factores tales como el tiempo para terminar un despliegue, la posibilidad de interceptar una fuerza enemiga, el tiempo y espacio de maniobra requerido para reaprovisionamiento en el mar y operaciones de portaaviones, y el tiempo para cargar y descargar los buques de asalto o de reabastecimiento son considerados apropiadamente en esta sección .- Puede incluirse un estudio de su efecto sobre las futuras operaciones.

d. Factores de Fuerza y Debilidad. El Comandante debe revisar todas las conclusiones hasta aquí alcanzadas y consolidarlas en una forma -- que mejor indique la fortaleza y debilidad de cada una de las fuerzas oponentes.- Al conducir esta revisión, considera todos los datos verdaderos y las conclusiones relacionadas, y determina luego donde reposa la fortaleza y debilidad de cada bando (por ejemplo, la posesión de un número abrumador de submarinos perderá significado como fortaleza si las aguas en el área de operaciones contemplada es poco profunda para permitir las operaciones de aquellos).- Es conveniente tabular los factores de fuerza para cada bando en columnas paralelas y luego tabular los factores de debilidad en forma similar.- Este sistema hace énfasis en los puntos fuertes y débiles de cada fuerza.- Tanto los datos verdaderos como las conclusiones pueden ser incluidos en estas tabulaciones.-

Como el criterio básico en las operaciones militares es, en efecto, la capacidad de las fuerzas oponentes para lograr sus objetivos, cualquier factor de fuerza o debilidad debe ser uno que indique, directa o indirectamente, una capacidad o inhabilidad por parte de cualquier fuerza para lograr un objeto. Por ejemplo, la suficiencia o insuficiencia de una base de apoyo puede manifestarse en varias formas en la movilidad y en las capacidades ofensivas o defensivas de una fuerza.- Algunos factores también pueden facilitar o complicar el control necesario para el logro-

de ciertos objetivos.- Revisando en esta forma los Factores de Fuerza y Debilidad, se puede determinar su validez y establecer su efecto agregado sobre los posibles Cursos de Acción.- Por tanto el Comandante debe estar mejor capacitado para llegar a conclusiones sólidas sobre los potenciales relativos de combate de las fuerzas oponentes, y para puntualizar aquellos factores de fuerza y debilidad que deben ser explotados y aquellos que deben ser reducidos al mínimo o que deben ser evitados.- En este punto si está convencido de que su fuerza es inadecuada para cumplir con la tarea asignada, tendrá los hechos sobre los cuales basar su informe.-

213 PASO 3 - CURSOS DE ACCION OPUESTOS

Como una continuación del proceso lógico después de reunir los datos el próximo paso involucra una determinación de las capacidades del enemigo y de la propia fuerza.- Estas son entonces analizadas comparando o jugando mentalmente cada capacidad de la fuerza propia con cada capacidad del enemigo con el fin de ayudar en la selección de una que tenga la mayor certidumbre de lograr el objetivo .-

a. Capacidades del Enemigo. Una capacidad del enemigo es una acción de la cual es te es físicamente capaz, y si la adopta, afectará el cumplimiento de la misión del Comandante.- Para mayor claridad, el término "capacidad" se aplica a un curso de acción del enemigo, mientras que el término "curso de acción" es aplicado a las propias fuerzas.-

Las Capacidades del Enemigo son acciones amplias y concluyentes que pueden ejecutar las fuerzas enemigas bajo las condiciones más favorables a ellas.- Una Apreciación de Inteligencia puede ser una fuente primaria de las Capacidades del Enemigo .- La habilidad del enemigo para ejecutar realmente estas capacidades a pesar del Curso de Acción adoptado por el Comandante se investiga más adelante.-

(1) Considerar y enumerar las Capacidades del Enemigo. La formulación de las Capacidades del Enemigo puede facilitarse si el Comandante identifica primero los objetivos fi-

sicos y visualiza luego las acciones específicas dentro de la capacidad de las fuerzas enemigas que pueden ser dirigidas hacia estos objetivos y que pueden afectar el cumplimiento de la misión del Comandante.- Los objetivos físicos apropiados pueden ser las fuerzas del Comandante, las subdivisiones de sus fuerzas, las fuerzas o actividades de apoyo o apoyadas, áreas geográficas, o posiciones de significado estratégico o táctico.- Finalmente, el Comandante debe traducir todas las acciones relacionadas con cada objetivo físico en enunciados amplios de los posibles objetivos del enemigo.- Ejemplos de Capacidades del Enemigo enunciadas apropiadamente son: "Destruir a la Fuerza de Tarea Doce", o "Neutralizar las Bases Avanzadas de Blanco".- Se usan términos amplios, tales como "destruir" en lugar de "atacar" y "neutralizar" en vez de "golpear", en cada caso se indica un objetivo físico o tipo de objetivo físico; y se omiten las acciones individuales o detalladas del enemigo para alcanzar ese objetivo.- Cada capacidad así establecida puede representar toda una serie de acciones detalladas.- Las acciones individuales o detalladas - el cómo de cada capacidad - serán exploradas en el Análisis de los Cursos de Acción Opuestos.- Enunciando las Capacidades del Enemigo en una forma general se simplifica el análisis de los Cursos de Acción Opuestos reduciendo el número de análisis separados por hacer.-

En algunos casos el enemigo puede ser evaluado como capaz de desempeñar múltiples acciones, -- las cuales en combinación afectarían el cumplimiento de la misión del Comandante.- Las Capacidades del Enemigo enunciadas reflejarían estas múltiples acciones. Algunos ejemplos son: "Negar a las fuerzas navales de Blanco el uso del Mar de Noruega mientras se conduce un asalto anfibio contra Islandia", "Destruir a la Fuerza de Tarea 32 e interrumpir el tráfico marítimo-mercante".- La falla en apreciar una capacidad múltiple del enemigo puede ocasionar conclusiones defectuosas en relación con la capacidad del Comandante para cumplir una misión.-

Usualmente el enemigo es capaz de adoptar más de una capacidad.- El propósito de considerar todas las Capacidades no es determinar qué hará probablemente el enemigo, si en cambio determinar todas las Capacidades que es físicamente capaz de adoptar.- Basar un plan sobre lo que uno cree que el enemigo hará, o intentar predecir cual de las diferentes capacidades seleccionará un enemigo es una práctica extremadamente peligrosa.- Por ejemplo, si un Co--

mandante olvida o desprecia una capacidad relativamente improbable, puede ser cogido impreparado si el enemigo escoge esa capacidad; este puede hacer -- tal escogencia deliberadamente con el fin de engañar, o simplemente puede tener un objetivo que sea desconocido para el Comandante.- Sin tener en cuenta la razón, un Comandante se expone a la falta de preparación si nó considera todas las Capacidades del Enemigo; este hecho no excluye un estudio y análisis de la Inteligencia fidedigna o conocimiento particular del enemigo para determinar sus intenciones.- La explotación de dicha inteligencia puede recompensar al Comandante con grandes éxitos; sin embargo, él debe estar completamente prevenido contra las posibilidades de engaño del enemigo, contra la inteligencia errónea, y las consecuencias de -- los juicios basados en ella.-

(2) Catalogar las Capacidades del Enemigo retenidas. Después de que se han desarrollado suficientemente las Capacidades del Enemigo para establecer específicamente los efectos de su realización sobre la misión del Comandante, deben ser luego revisadas para asegurar que no hay duplicación; luego se combinan, si es apropiado, y se catalogan en orden de -- probabilidad - el orden apropiado que es determinado por un estudio de los factores considerados en -- el paso anterior.-

La evaluación de las Capacidades del Enemigo no es un proceso estático; debe continuarse a lo largo de toda la operación, y los Comandantes en todos los niveles deben evaluar cualesquiera indicaciones que ellos hayan descuidado en una capacidad o que no hayan evaluado en su correcta perspectiva.-

b. Cursos de Acción Propios. Un Curso de Acción se define como un plan factible abierto a un Comandante el cual cumplirá con su misión.- En esta sección, el Comandante considera -- formalmente el empleo de su fuerza como un conjunto -- los exámenes previos se ha restringido a las características y capacidades de los elementos individuales de su fuerza. Sus consideraciones están basadas en los datos verdaderos y en las conclusiones halladas en el Paso 2.- Básicamente, un -- Curso de Acción consta de dos partes: Qué se debe realizar con el fin de ejecutar la tarea (s) del Comandante (lograr el objetivo), y qué acción (s) mí

litar debe ser tomada.- Un Curso de Acción debe -- expresarse en términos amplios de realización o con -- los resultados finales deseados.- Ejemplos de Cursos de Acción enunciados apropiadamente son : "Destruir -- la Fuerza del Norte por medio de ataques aéreos coor-- dinados" o "Capturar, ocupar, y defender una posición establecida en Isla Zulu por medio de asaltos anfi-- bios y comenzar allí el establecimiento de bases nava-- les y aéreas".- Cada uno de ellos menciona un objetivo definido, y cada uno enuncia la acción necesaria para lograrlo o los medios empleados .-

(1) Catalogar los Cursos de Acción Propios
Antes de intentar desarrollar un Curso
 de Acción, el Comandante debe examinar una vez más -- su misión para asegurarse de que tiene un completo en-- tendimiento de su objetivo y luego re-examina las ca-- pacidades de su fuerza.- Con este objetivo y sus ca-- pacidades en mente, puede formular Cursos de Acción -- Tentativos así (1) Identificando su objetivo físico -- (s), y (2) visualizando los posibles tipos de ac-- ción para ser tomados por su fuerza, o por una subdi-- visión (s) de ella, las cuales crearán el efecto de-- seado por el Superior.- Este proceso se continúa has-- ta que se han determinado todos los Cursos de Acción Propios Tentativos.- Se debe tener cuidado en evitar-- el enunciar el mismo curso de acción varias veces por el mero cambio de la redacción .- El Comandante debe-- postergar la consideración de los requerimientos de apoyo hasta el próximo paso y concentrarse sobre una-- proyección imaginativa de los esfuerzos de su fuer-- za para cumplir con su tarea (s) asignada.-

Como la selección de los Cursos de Ac-- ción viene a ser más restrictiva a medida que los ob-- jetivos pasan sucesivamente a los escalones inferio-- res, el Comandante debe reconocer cualesquiera restric-- ciones que tenga al seleccionar las acciones a tomar-- escogiendo los objetivos físicos, o determinando una-- secuencia para tomar la acción .- (Si una misión del Comandantes está redactada como para que no tenga li-- bertad de acción, se dice que él tiene un curso-- de acción predeterminado) .- Aún después de recono-- cer un curso de acción predeterminado el Comandante-- debe continuar su Apreciación, pues haciéndolo así se familiarizará con mucha información que necesita para preparar su directiva, para ejecutar inteligentemente la operación, y estará listo para actuar en caso de-- cambio de la situación del enemigo .-

(2) Considerar brevemente el concepto de cada Curso de Acción.- Cuando to dos han sido identificados, el Comandante debe -- considerar brevemente los conceptos tentativos de cada Curso de Acción para que pueda obtener una apreciación de todos los problemas mayores preliminares y concurrentes que deben ser resueltos para llevar a posición, sostener, y defender su fuerza mientras que está logrando el objetivo.- Las operaciones involucradas en su consecución no están confinadas a la acción específica que logrará el objetivo; muchos requerimientos se sitúan ante el Comandante.- Este debe asegurarse de que son considerados todos los requerimientos pues ellos son la totalidad de las necesidades de una operación las cuales deben ser satisfechos con el fin de asegurar el éxito .- Por ejemplo, él debe planear mover su fuerza a la escena de la acción y regresarla a la base; debe proveer el apoyo logístico de su operación; debe asegurarse de que mantiene la inteligencia necesaria; debe determinar su capacidad para proporcionar adecuada defensa a las fuerzas amigas si esto es parte de su tarea; y debe garantizar su capacidad para ejecutar operaciones ofensivas como sea requerido .- Las acciones para satisfacer estos diferentes requerimientos son inter-relacionadas e interdependientes, pero deben ser consideradas separadamente en el planeamiento. Se aplican diferentes doctrinas y métodos; serán pertinentes diferentes factores.-

Con el fin de garantizar que nada se ha olvidado como resultado del super-énfasis en los aspectos más obvios, se deben catalogar y considerar todos los requerimientos de la operación. Estos abarcarán las áreas generales que serán la base de la discusión, en el análisis de los Cursos de Acción Opuestos, y en el Desarrollo del Plan, y la base para el concepto amplio y para la formulación de las tareas.- En todas las operaciones estos requerimientos comprenderán algunos o todos de lo siguiente : Operaciones ofensivas, operaciones defensivas, protección, logística, movimiento, inteligencia, entrenamiento, y ensayo, seguridad, y engaño .- El mayor énfasis variará dependiendo de la naturaleza de la operación .- Para tareas especiales o poco usuales es posible que otros diferentes a los arriba enumerados puedan requerir consideración .-

(3) Probar la conveniencia y prueba preliminar de factibilidad para determinar los Cursos de Acción retenidos .- Cuando se han catalogado todos los Cursos de Acción tentativos, cada uno debe ser examinado separadamente para determinar su validez como una decisión en potencia.- Al determinar la validez, se aplican tres pruebas básicas una o más veces durante el planeamiento; estas pruebas de conveniencia, factibilidad, y aceptabilidad se describen en seguida.-

Un Curso de Acción es conveniente si cumple la misión del Comandante cuando ha sido ejecutado con buen resultado .- Debe crear un efecto que sea compatible en naturaleza, integridad, y oportunidad con el efecto deseado por el Superior.- Desde la iniciación de su planeamiento, un Comandante debe descartar cualquier curso de acción que no cumpla con su objetivo .- Para ser íntegramente conveniente, cada curso de acción debe incluir o implicar acción en relación al menos con el objetivo físico más importante y debe ser completo en sí mismo .- Mientras que no puede ser posible una absoluta interpretación de conveniencia, un curso de acción puede ser considerado como conveniente si contribuye materialmente al cumplimiento de una misión que requiera acción por un período de tiempo indefinido; por ejemplo : "Negar el Mar Negro al Enemigo".-

Un Curso de Acción es factible si puede ser ejecutado, con las fuerzas y apoyo disponibles, ante cualquier oposición razonable esperada por parte del enemigo .- La prueba de factibilidad debe incluir necesariamente una visualización de la ejecución de cada tarea ante todas las amenazas significativas del enemigo y ante los obstáculos naturales. Esto puede lograrse con una consideración ordenada de las medidas necesarias para lograr los objetivos, llevada a cabo con suficiente detalle para que el Comandante obtenga un criterio sobre las perspectivas de éxito, pérdidas posibles, facilidad de ejecución, y óptimo uso de las fuerzas a lo largo de toda la operación .-

Un Curso de Acción es aceptable si los probables resultados valen los costos estimados. (Los costos estimados y la aceptabilidad son explicados posteriormente en la próxima subsección).- Las pérdidas posibles (determinadas en la prueba de factibilidad) sirven como base para esta prueba.- Deben in-

cluírse las pérdidas en material, tiempo, y posición, además de las pérdidas puramente militares. Las consecuencias de cada curso de acción deben ser tenidas en cuenta con el fin de poder indagar el grado de riesgo .-

Una prueba de conveniencia y una prueba preliminar de factibilidad se aplican primero después de formular los Cursos de Acción, y subsiguientemente en cualquier momento que cambie el concepto de las operaciones o las fuerzas asignadas al Comandante.- Las pruebas finales de conveniencia, factibilidad, y aceptabilidad se aplican después del Análisis de los Cursos de Acción Opuestos.-

Por medio del procedimiento anterior, el Comandante puede eliminar cualquier curso de acción inadecuado u obviamente infactible que pueda haberse considerado .- La extensión de los residuos en este punto es un asunto de criterio.- En la mayoría de los casos un breve exámen de un curso de acción posible revelará si debe o no ser descartado .- Sin embargo, las tareas logísticas y de apoyo pueden requerir un examen detallado para determinar su factibilidad si no se han provisto Apreciaciones de Estado Mayor con análisis comprensivos de los requerimientos y capacidades.-

(4) Catalogar los Cursos de Acción Retenidos. Puede ser posible combinar en un curso de acción simpleo dos o más ideas que sean solo parcialmente convenientes; el nuevo curso de acción debe también ser probado como factible.- Finalmente, el Comandante debe catalogar cada Curso de Acción Retenido .-

c. Análisis de los Cursos de Acción Opuestos .- El Comandante prueba ahora cada Curso de Acción Retenido contra cada Capacidad del Enemigo.- El valor de esta prueba depende de la minuciosidad con que se termina y de la habilidad del Comandante para desarrollar imaginativamente las acciones recíprocas y los resultados -- que puedan tener lugar si cada Curso de Acción se opusiera a cada Capacidad del Enemigo .- En una Apreciación escrita, es aconsejable enunciar las acciones opuestas al comienzo de cada análisis. - Por ejemplo :

Curso de Acción Propio vs. Capacidad del Enemigo -
No. 1

R-ON-1401/1

Capacidad del Enemigo -
No. 1

Capturar la Isla Zulu
por medio de asalto -
anfíbio

Destruir ~~las~~ Fuerzas Ex-
pedicionarias que amena-
zan a Isla Zulu .-

Este procedimiento enfoca la atención y ayuda a limitar la discusión a las acciones que son analizadas. - En el análisis, el Comandante debe estudiar cada Curso de Acción y cada Capacidad del Enemigo suficientemente y visualizar la forma en que serían ejecutadas. Al hacerlo, visualiza las diferentes acciones que habrá de tomar su fuerza o cada una de sus fuerzas componentes para ejecutar cada Curso de Acción.- Debe incluirse en esta visualización la satisfacción de todos los requerimientos.- En efecto, el Comandante está visualizando un amplio concepto tentativo de las operaciones para el Curso de Acción específico que está probando .- Similarmente, son consideradas las acciones detalladas y el cómo de cada Capacidad del Enemigo.- A través de cada análisis se establece una base para conclusiones sobre el grado de habilidad del enemigo para oponerse a cada Curso de Acción, las pérdidas probables, la necesidad de subdividir las fuerzas, la necesidad de planes alternos, la firmeza de la decisión, la extensión que el Curso de Acción cumple con la misión, factores de tiempo, etc.-

Generalmente el análisis es un juego de guerra mental entre la fuerza (s) del Comandante y la fuerza (s) del enemigo - presumiendo el objetivo de las fuerzas enemigas.- Por las acciones recíprocas imaginadas el Comandante es capaz de determinar la suficiencia o insuficiencia de sus propias fuerzas.- El Comandante puede estar capacitado para remediar las deficiencias anotadas sin referencia posterior a autoridad superior; si nó, dicha referencia es indicada. - (Nota si el tiempo y las facilidades están disponibles, un Comandante puede obtener ayuda valiosa en este paso utilizando máquinas electrónicas capaces de jugar con las acciones visualizadas.- Esta es una nueva técnica de análisis que se está explotando actualmente).-

Al probar cada Curso de Acción contra cada Capacidad del Enemigo, a menudo será aparente que hay muchas variaciones en las formas en que pueden ser llevados a cabo los Cursos de Acción o las Capacidades del Enemigo.- El análisis solamente debe ser llevado a cabo hasta el punto en que son examinadas suficien-

temente estas variaciones para establecer una base para determinar los méritos de un curso de acción particular en relación o los otros, es decir, establecer conclusiones como posibles resultados -- ventajas y desventajas. -- Más tarde, -- después de llegar a una decisión, el Comandante -- estará en una situación para crear en su Desarrollo del Plan un concepto detallado de las operaciones para apoyar el Curso de Acción escogido. -- Si viene a ser aparente la infactibilidad de -- cualquier curso de acción durante un análisis, -- se descarta este curso y se concentra en los -- otros análisis. -- Asimismo, pueden llegar a ser -- evidentes nuevos cursos de acción o capacidades -- del enemigo, o puede aparecer la necesidad de -- posteriores combinaciones. -- La justificación para combinar cursos de acción en este punto reposa usualmente en una carencia obvia de conveniencia, -- factibilidad o aceptabilidad. -- Pueden juntarse -- dos o más cursos de acción propios que no sean satisfactorios en una base individual. -- Este nuevo curso de acción debe ser catalogado y analizado -- luego contra capacidad del enemigo para garantizar la solidez de la apreciación. -- El hecho de -- que los cursos de acción individualmente llenen -- ciertos requerimientos o que más de uno pueda ser factible no significa que una combinación de -- ellos cumplirá con las mismas pruebas. -- Por otro -- lado, si dos o más cursos de acción pasan la prueba de conveniencia, factibilidad y aceptabilidad, no es necesario combinarlos. -- Una combinación solamente debe ser adoptada si ella será más efectiva para el cumplimiento de la misión. --

Quando una tarea asignada asciende a un curso de acción predeterminado, debe analizarse -- en la forma usual. -- Este análisis puede revelar -- debilidad y una necesidad para modificar la tarea asignada. -- También puede revelar la necesidad de supuestos y apreciaciones adicionales. -- Si son necesarios los supuestos, deben desarrollarse cursos de acción alternos. --

Completados los diferentes análisis, el procedimiento final en esta sección es catalogar todos los cursos de acción retenidos, incluyendo los que el Comandante ha decidido combinar. --

214- PASO 4 - COMPARACION DE LOS CURSOS DE ACCION - PROPIOS

- a. Enumerar y considerar ventajas y desventajas y desventajas. El propósito del Comandante en este punto es seleccionar un curso de acción completo el cual será el más promisorio para el cumplimiento de su misión.- Para apoyar esta selección, debe determinar y tabular las ventajas y desventajas específicas que él anticipa al adoptar cada curso de acción.- Una revisión de las conclusiones derivadas en el paso anterior ayudará en esta tabulación.-
- b. Prueba final de conveniencia, factibilidad y aceptabilidad.- Antes de seleccionar un curso de acción, se deben aplicar las pruebas finales de conveniencia, factibilidad y aceptabilidad.- La extensión de los detalles de esta prueba dependerá en parte de las anteriores pruebas de factibilidad y de los resultados de los análisis del Paso 3. Aquí de nuevo, si la misión es primordialmente de apoyo, la prueba de factibilidad debe ser detallada si no se han preparado Apreciaciones de Estado Mayor con cada curso de acción en mente.-

Si la Apreciación ha sido sólida ningún curso de acción inconveniente habrá sido adelantado. El análisis de los Cursos de Acción Opuestos debe haber provisto una base firme para determinar si las acciones son factibles y aceptables.- Esta determinación debe lograrse mediante el criterio del Comandante; por lo tanto los Comandantes pueden diferir en sus determinaciones finales.- Un curso de acción particular puede parecer perfectamente factible para un Comandante temerario y agresivo pero infactible para uno más conservador.- También, generalmente habrá algún grado de aceptabilidad asociado con cada uno, estableciendo así lo que puede llamarse aceptabilidad relativa.- Al determinar esta aceptabilidad relativa, el criterio primario es el resultado que se ha de esperar de un curso de acción ejecutado con mucho éxito.- Los resultados esperados de algunas operaciones justificarán muy pocas pérdidas, mientras que otras operaciones (tales como aquellas designadas para repeler una amenaza mayor a la acción o para crear una situación en la cual el enemigo será aniquilado más tarde) pueden justificar la-

pérdida de toda la fuerza comprometida.- Cuando se considera la aceptabilidad, el Comandante debe enfrentarse realísticamente a la posibilidad de un fracaso.- Si considera que una operación particular es aceptable al margen, algunos eventos imprevistos pueden favorecer al enemigo.-

Al terminar las pruebas finales de conveniencia, factibilidad y aceptabilidad el Comandante puede hallar que ninguno de los cursos de acción analizados llenarán los requerimientos de una decisión.- En este caso el Comandante debe considerar de nuevo el combinar cursos de acción.- Como se explicó previamente, es aconsejable analizar cualquier curso de acción nuevo contra cada capacidad del enemigo con el fin de determinar si el curso de acción es conveniente, factible y aceptable, o nó lo es.-

Si ningún curso de acción aparece como conveniente, factible y aceptable, el Comandante debe presentar sus conclusiones y los hechos que las apoyan a su Superior.- Puede ser que los análisis detallados hayan revelado pérdidas probables más allá de las estimadas por el Superior cuando asignó la misión.- Por otro lado, el Superior puede estar dispuesto a pagar el precio por el éxito de la misión.-

c. Pesar los méritos relativos y seleccionar el Curso de Acción Propio para una decisión.- El Comandante debe pesar todos los méritos relativos de los diferentes cursos de acción y seleccionar uno que a su juicio satisficará mejor los requerimientos de su misión.- Debe hacerse énfasis aquí en que la escogencia del Comandante es de su sola responsabilidad y debe atenerse fuertemente a su criterio y experiencia profesional.- Solamente puede ser relevado de alguna parte de su responsabilidad por la decisión cuando son impuestas restricciones por autoridad superior (y solamente entonces en un sentido muy limitado).- En su valoración el Comandante debe hacerse a sí mismo la pregunta, "Es esto lo sumo que puedo hacer para llevar a cabo mi misión?"; su selección debe indicar una respuesta afirmativa.

215- PASO 5 - DECISION

El Comandante debe ahora enunciar el Curso de Acción seleccionado en el Paso 4, como una De

cisión .- Esta decisión expresa un plan de acción general para el cumplimiento de la misión incluyendo los elementos de cómo, cuándo, y dónde, lo considera necesario y apropiado el Comandante.- Debe recordarse que cuando la tarea asignada al Comandante es un curso de acción predeterminado, la tarea en sí viene a ser la decisión del Comandante.- En tal caso - la expresión de la tarea puede ser alterada pero - su significado permanece inalterable .-

La expresión de la decisión no está limitada por una forma rígida; debe ser un enunciado breve, que establezca clara y concisamente el curso de acción seleccionado, y debe limitarse a la información necesaria para obtener acción inteligente por parte de los subordinados .-

Deben observarse dos reglas generales para redactar una decisión : (1) debe expresarse en términos de cumplimiento, si es posible, y (2) debe usar lenguaje simple en el cual sea inconfundible el significado .-

Cuando el Comandante lo considere necesario, debe indicar en términos amplios cómo será ejecutada la tarea; por ejemplo : "por asalto anfibio y aerotransportado".- Dos ejemplos de redacción son : "Esta Fuerza destruirá los aeropuertos e instalaciones de bases aéreas en la Isla Xray por medio de ataque coordinado de superficie y aéreo", y "Esta Fuerza proporcionará protección inmediata al Convoy XYZ contra ataque enemigo".- En el segundo ejemplo, el cómo estaría gobernado por la naturaleza y tipo de fuerzas comprometidas.-

220 GUIA RESUMIDA PARA LA APRECIACION DE LA SITUACION.

1. Misión y su análisis

- a. Indicar el origen o incentivo de la misión.
- b. Establecer la propia misión.
- c. Estudiar la misión del Superior.
- d. Estudiar la propia misión.
 - (1) Identificar el objetivo (s)

- (2) Identificar los objetivos físicos.
 - (3) Observar la contribución al objetivo (s) del Superior.
 - (4) Observar los elementos significativos del problema y los supuestos.
 - e. Observar la relación con otros Comandantes en la operación.
 - f. Observar el objetivo del enemigo.
 - g. Resumir los puntos claves del análisis.
2. Consideraciones que afectan a los posibles Cursos de Acción .

(Para cada factor considerado, el Comandante debe derivar conclusiones según puedan afectar sus operaciones).-

- a. La Situación General.
- b. Características del área de operaciones.

(1) Factores Generales

- (a) Políticos
- (b) Económicos
- (c) Psicológicos

(2) Factores Fijos

- (a) Hidrografía
- (b) Terreno y Topografía
- (c) Clima y Estado del Tiempo
- (d) Períodos de luz y oscuridad.
- (e) Localizaciones y Distancias
- (f) Líneas de Transporte y Abastecimientos
- (g) Salubridad y Condiciones Sanitarias
- (h) Instalaciones y Defensas Fijas
- (i) Facilidades de Comunicaciones en el Area

- c. Potencia relativa de combate.
 - (1) Fuerzas Combatientes
 - (2) Comunicaciones - Electrónica
 - (3) Logística
 - (4) Factores de tiempo y espacio
 - d. Factores de Fuerza y Debilidad.
3. Cursos de Acción Opuestos
- a. Capacidades del Enemigo
 - (1) Considerar y enumerar las Capacidades del Enemigo
 - (2) Catalogar las Capacidades del Enemigo Retenidas.
 - b. Cursos de Acción Propios
 - (1) Catalogar los Cursos de Acción Propios.
 - (2) Considerar el concepto de cada Curso de Acción.
 - (3) Probar la conveniencia y hacer prueba preliminar de factibilidad.
 - (4) Catalogar los Cursos de Acción Retenidos.
 - c. Análisis de los Cursos de Acción Opuestos
4. Comparación de los Cursos de Acción Propios
- a. Enumerar y considerar ventajas y desventajas.
 - b. Hacer prueba final de conveniencia, factibilidad y aceptabilidad.
 - c. Pesar los méritos relativos y seleccionar el Curso de Acción para una decisión.
5. Decisión.- Transformar el Curso de Acción seccionado en una decisión formalmente enunciada.-

-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-

MISION DEL COMANDANTE DE LA SEXTA FLOTA

- (1) Tarea :
Adquirir una base aérea en el Mediterráneo Oriental - desde la cual se puedan conducir futuras operaciones - contra el flanco sur de MORADO .-
- (2) Propósito :
con el fin de apoyar las operaciones aliadas en el Continente de Europa .-
- (3) Apreciación de la Situación : (Decisión)
Capturar, ocupar, y defender el área Xray de la costa-sur de los Dardanelos .-

DIRECTIVA DEL COMANDANTE SEXTA FLOTA

- (4) 1. Situación
2. Misión
Adquirir una base aérea en el Mediterráneo Oriental desde la cual se puedan conducir futuras operacio-- nes contra el flanco sur de MORADO con el fin de a-- poyar las operaciones aliadas en el Continente de-- Europa.
3. Ejecución - Esta fuerza capturará, ocupará, y defen-- derá el área Xray en la costa sur de los Dardanelos
 - a. Fuerza Anfibia. Captura, ocupa, y defiende el-- área Xray de la costa sur de los Dardanelos.-
 - b. Fuerza de Choque y Cobertura. Protege a la - -- Fuerza Anfibia durante el movimiento al área - del objetivo y conduce operaciones aéreas ofen-- sivas en el área del Mar Egeo/Negro .-
 - c. Fuerza de Apoyo Logístico Móvil
4.
5.

MISION DEL COMANDANTE FUERZA DE CHOQUE Y COBERTURA

- (5) Tarea :
Proteger la Fuerza de Choque Anfibia durante el movimiento

ofensivas en el área del Mar Egeo/Negro.-

(6) Propósito :

con el fin de ayudar en la captura, ocupación, y defensa del área Xray de la costa sur de los Dardanelos.-

(7) Apreciación de la Situación (Decisión)

- a. Neutralizar las instalaciones aéreas de MORADO capaces de montar ataques contra los Grupos de Movimiento Anfibio en ruta al área del objetivo.-
- b. Proporcionar cobertura aérea y de superficie para los Grupos de Movimiento Anfibio en ruta al -- área del objetivo.-
- c. Comenzando el día D-4 conducir operaciones aéreas ofensivas en el área del objetivo.-

MISION DEL COMANDANTE DE LA FUERZA ANFIBIA

(8) Tarea :

Capturar, ocupar, y defender el área X de la costa -- sur de los Dardanelos.-

(9) Propósito :

Con el fin de adquirir una base aérea en el Mediterráneo Oriental desde la cual se puedan conducir futuras operaciones contra el flanco sur de MORADO.

(10) Apreciación de la Situación (Decisión)

Capturar, por medio de desembarcos anfibios simultáneos sobre las playas Azul y Roja y con asalto aerotransportado sobre el aeródromo verde, ocupar, y defender el -- área Xray de la costa sur de los Dardanelos .-

DIRECTIVA DEL COMANDANTE FUERZA ANFIBIA

(11) 1. Situación

2. Misión - Capturar, ocupar, y defender el área X de la costa sur de los Dardanelos, con el fin de adquirir una base aérea en el Mediterráneo Oriental desde la cual se puedan conducir futuras operaciones contra el flanco sur de MORADO .-

3. Ejecución .- Esta fuerza capturará por medio de -- desembarcos anfibios simultáneos sobre las playas Azul y Roja y con asalto aerotransportado sobre -- el aeródromo verde, ocupará y defenderá el área Xray de la costa sur de los Dardanelos .-

- a. Primera Fuerza de Ataque . Captura, ocupa y defiende una cabeza de playa en la Playa Azul.-
- b. Segunda Fuerza de Ataque
- c. Primera Fuerza Aerotransportada
- 4.
- 5.

MISION DEL COMANDANTE PRIMERA FUERZA ATAQUE

(12) Tarea :

Capturar, ocupar, y defender una cabeza de playa de - Playa Azul.-

(13) Propósito :

con el fin de ayudar en la captura, ocupación, y de-- fensa del área Xray de la costa sur de los Dardane-- los .-

(14) En este ejemplo, la decisión del Comandante Sexta Flo-- ta está redactada idénticamente con la tarea que asig-- na a sus subordinados.- Como la progresión normal se-- ría una repetición sin sentido, el propósito del Co-- mandante de la Fuerza Anfibia en su misión lógicamen-- te es el logro de la tarea asignada al Comandante Sex-- ta Flota.-

(15) En este ejemplo la decisión del Comandante Fuerza An-- fibia es necesariamente de implementación, así que re-- pitiendo su decisión como el propósito del Comandan-- te Primera Fuerza de Ataque no contribuiría en mucho-- al completo entendimiento del subordinado como lo -- haría tomando como propósito a la tarea asignada al Comandante Fuerza Anfibia .-

DESARROLLO DEL PLAN

CONTENIDO

- 300 ANTECEDENTES
- 310 PASOS EN EL DESARROLLO DEL PLAN
- 311 REVISAR LA DECISION Y FORMULAR UN AMPLIO CONCEPTO DE LA OPERACION - PASO 1
- 312 ENUNCIAR LOS SUPUESTOS - PASO 2
- 313 DETERMINAR LAS OPERACIONES COMPONENTES Y LAS OPERACIONES AMIGAS DE APOYO - PASO 3
- 314 DETERMINAR COMO DEBE EFECTUARSE CADA OPERACION-COMPONENTE - PASO 4
- 315 ESTRUCTURAR LAS FUERZAS EN ORGANIZACION DE TAREA PASO - 5
- 316 ASIGNAR TAREAS Y PREPARAR INSTRUCCIONES AMPLIADORAS - PASO 6
- 317 RESOLVER PROBLEMAS DE COMANDO - PASO 7
- 318 COMPILAR INFORMACION PARA LOS SUBORDINADOS - PASO 8
- 320 REVISAR Y MODIFICAR EL PLAN
- 330 GUIA RESUMIDA PARA EL DESARROLLO

DESARROLLO DEL PLAN300 ANTECEDENTES

Al terminar su Apreciación, el Comandante desarrolló amplios conceptos de los diferentes cursos de acción hasta el grado necesario para formar la base para una decisión sólida.- Ocasionalmente, puede ser necesario un afinamiento posterior del concepto del curso de acción seleccionado, y el Comandante puede estar capacitado para preparar su directiva y supervisar la acción sin examinar el plan en mayor detalle que el efectuado en la Apreciación.- Sin embargo, generalmente será necesario durante el Desarrollo del Plan (por brevedad será referido como el Desarrollo) reexaminar el curso de acción seleccionado conforme este puede oponerse a las diferentes capacidades del enemigo.- Este examen proporcionará una base más adecuada para establecer específicamente cómo debe llevarse a cabo la decisión, quién ha de hacerlo, y según sea necesario, cuándo y dónde.- Puede llegar a ser aparente la necesidad de cambios o adiciones a las partes anticipadas de la Apreciación.- Este es otro ejemplo de la naturaleza cíclica del planeamiento.-

Otras Fuerzas Militares no formalizan esta fase dándole un título.- Sin embargo, en todo el planeamiento naval operativo, el planeamiento requerido para implementar una decisión es considerado como una extensión del necesario para llegar a esa decisión, y por lo tanto se considera como una fase distinta.- En esta fase del proceso del planeamiento el Comandante está interesado en (1) determinar qué instrucciones dar a sus subordinados con el fin de que estos puedan llevar a cabo efectivamente la operación planeada, (2) proveer los medios por medio de los cuales poder pasar dicha información y guiar a los subordinados y a otros comandos interesados, y (3) determinar la organización más adecuada para sus fuerzas.- Usualmente, ninguno de estos puntos habrán sido cubiertos en detalle adecuado antes de esta fase del proceso del planeamiento.-

Hay dos medios por los cuales el Comandante provee la dirección requerida a sus subordinados. El primero es la Directiva que inicia la acción y puede gobernar su conducción.- El segundo es el continuo con

trol ejercido por el Comandante o por sus subordinados responsables al supervisar la acción planeada.- Este control depende vitalmente del sistema de comunicaciones disponible, no solamente como medio de ejercer el control sino para adquirir la información necesaria para evaluar la situación a medida que ella progresa.- Tanto la directiva inicial como los medios para continuar el control pueden ser considerados como los productos finales del Desarrollo del Plan .-

310 PASOS EN EL DESARROLLO DEL PLAN

En los artículos siguientes se describen ocho pasos (Figura 3-1) que están diseñados para ayudar al Comandante a afinar concurrentemente el amplio concepto de la acción, a preparar una Directiva, y a planear el control de las fuerzas durante la Supervisión de la Acción Planeada.- En el texto cada paso es explicado sin subdividirlo en párrafos como en el capítulo de la apreciación de la Situación ya que el Desarrollo no se presta para un bosquejo formalizado similar.- El artículo 330 contiene una guía resumida que puede ser adaptada para cubrir la mayoría de los Desarrollos.- La Figura 4-1 indica como una Directiva se desarrolla desde los diferentes pasos en la Apreciación y en el Desarrollo .-

Al desarrollar su plan el Comandante formula una serie de preguntas tipo ("cómo - cuándo - dónde - por qué") que cubren la situación que se enfrenta a él al implementar su decisión .- Es al responder estas preguntas en su secuencia lógica que él desarrolla su plan .- Por ejemplo : En el Paso 1 predominan las preguntas "qué" .- Al formular su concepto amplio el Comandante pregunta primero : "Que ha de hacerse en general ?" .- Luego él puede preguntar : "Qué ha de hacerse en relación a la Logística?" "Qué ha de hacerse con la Inteligencia?" .- En los pasos subsiguientes las preguntas pueden ser más específicas pero siempre **influirán** en secuencia lógica desde las primeras preguntas y respuestas .-

311 REVISAR LA DECISION Y FORMULAR UN AMPLIO CONCEPTO DE LA OPERACION - PASO 1

Con su misión y su decisión resultante en mente junto con los análisis relacionados con el

Curso de Acción seleccionado, el Comandante debe revisar su objetivo con el fin de formular un tentativo y amplio concepto de la operación para que él y su Estado Mayor puedan tener un cimiento más firme para los pasos subsiguientes del Desarrollo.- En la Apreciación, el Comandante se ha entendido con muchas posibilidades; puede haberse incluido diferentes ideas y posiblemente sin relacionarse.- Estas ideas pueden ser separadas y aquellas consideradas lógicas y pertinentes al Curso de Acción seleccionado re-evaluadas e incluidas en el amplio concepto.-

Al formular su concepto, el Comandante debe revisar su Apreciación con énfasis particular sobre la identificación de sus objetivos físicos, campos particulares favorables para explotación por él mismo y por el enemigo, factores de fuerza y debilidad, las ventajas y desventajas del Curso de Acción seleccionado, y las conclusiones establecidas en los análisis en relación con éste.- Deben ser consideradas las posibles avenidas disponibles al Comandante o al enemigo para inyectar sorpresa y/o engaño; deben llegar a ser aparentes los potenciales del enemigo que han de evitarse.- Antes de terminar el concepto puede llegar a ser necesario especiales consideraciones únicas al problema y requerir un criterio adicional.- También serán necesarios amplios enunciados sobre Logística, Inteligencia, Protección, Seguridad, Comunicaciones y otros requerimientos.- Las anteriores áreas e ideas son las que generalmente deben ser investigadas por el Comandante al preparar su concepto; su experiencia puede indicarle criterios adicionales para ser incluidos.- La importancia de este paso en el Desarrollo no puede super-resaltarse ya que es la estructura para el planeamiento detallado que sigue.-

El amplio concepto de la operación conforme se visualiza en este momento no debe confundirse con el Anexo del Concepto el cual puede ser incluido en la Directiva.- Si es necesario, se prepara un Anexo del Concepto en el Paso 6 después de que se ha establecido la Organización de Tarea y las tareas.- Este anexo puede contener o no el mismo material del concepto del Comandante aquí explicado.- Algunas de las ideas consideradas en este paso pueden ser expandidas e incluidas en otros anexos, o pueden ser modificadas después de un examen más cercano en los pasos subsiguientes del Desarrollo. (El Anexo del Concepto está explicado en el Artículo 316) .-

312 ENUNCIAR LOS SUPUESTOS - PASO 2

Los supuestos hechos por el Comandante Superior en su Directiva deben ser tenidos como hechos para propósitos del planeamiento .-

Los supuestos formulados en la Apreciación deben ser re-enunciados y revisados.- Las limitaciones impuestas por los supuestos deben ser reconocidas claramente y tenidas en cuenta a lo largo de todo el Desarrollo .- La presencia de los supuestos ordinariamente requiere la formulación de planes alternos, y deben tomarse medidas en este punto para su preparación .-

313 DETERMINAR LAS OPERACIONES COMPONENTES Y LAS OPERACIONES AMIGAS DE APOYO - PASO 3

Qué debe hacerse y quien debe hacerlo será de terminado en un sentido amplio en este paso.

Si puede obtenerse el objetivo manteniendo todos los elementos de la fuerza del Comandante bajo su comando táctico inmediato, no es necesaria una división de la operación en operaciones componentes, ejecutada cada una por un componente, o parte, de su propia fuerza.- Sin embargo, con el fin de lograr su objetivo con eficiencia óptima y economía usualmente es necesario asignar tareas a los elementos de su fuerza que él no intenta conservar bajo su propio comando táctico .- Estos elementos más su tarea (s) asignada constituyen las operaciones componentes.- Directamente relacionada con la determinación de estas está la consideración de las operaciones de los Comandantes amigos, que no están bajo el control operacional del Comandante sino que esas fuerzas contribuyen al cumplimiento de su misión .-

Una razón que frecuentemente encontrará un Comandante como necesaria para subdividir su operación es la de proveer el cumplimiento eficiente de ciertas tareas.- Muchas de ellas pueden ser provistas mejor por unidades tácticas separadas tales como protección, apoyo logístico, movimiento, y adquisición de inteligencia.-

Una segunda razón para las operaciones componentes puede ser la diversidad de características físicas de la fuerza.- Así, una Fuerza de Choque

de Portaaviones puede perder efectividad como una --
 unidad integrada si no es separada tácticamente --
 de sus buques de apoyo logístico.- En las operacio--
 nes anfibia, los grupos de movimiento a menudo son--
 divididos en grupos de transporte lento y rápido pa--
 ra reducir el riesgo de tener a las unidades más --
 rápidas enfrentándose a una amenaza submarina en --
 el mar por más tiempo del necesario .-

Una tercera razón puede ser el proveer acción --
 sincronizada con respecto a objetivos físicos múlti--
 ples o ampliamente separados.-

La Figura 3-2 muestra la evolución de las ope--
 raciones componentes y amigas de apoyo .- Los dife--
 rentes requerimientos visualizados en la Apreciación
 y del amplio concepto y resultantes de la decisión
 son considerados por el Comandante junto con las ca
racterísticas generales de sus fuerzas y de la natu--
raleza de sus objetivos físicos.- De esta visualiza
ción se determinan las operaciones componentes y --
 las de las fuerzas amigas de apoyo .- Luego se con--
 tinúa el Desarrollo, teniendo en cuenta que los pa--
 sos subsiguientes pueden estar relacionados solamen--
 te con una operación si el Comandante ha decidido --
 cumplir su misión con fuerzas integradas tácticamente --
 --es decir, que no se requieren operaciones componen--
 tes.-

La Figura 3-3 muestra la organización de una o--
 peración en la cual el Comandante intenta lograr su
 objetivo subdividiendo su fuerza en cuatro operacio--
 nes componentes con apoyo adicional por medio de --
 una operación amiga.- Hay dos grupos de Portaaviones
 para proveer acción contra características físicas --
 separadas, un Grupo C/M para proporcionar protección
 contra submarinos, un Grupo de Patrullaje amigo basa--
 do en tierra para proveer inteligencia .-

La revisión de la decisión y la formulación del
 concepto revelarán los vastos requerimientos y ta--
 reas que deben ser realizados y que deben pro--
 veer la estructura para este paso .- Generalmente es
 tos requerimientos se conformarán en las siguien--
 tes categorías :

Requerimiento

Tarea

Ofensiva -----

Neutralizar, destruir, blo--
 quear, o capturar un obje--
 tivo físico específico --

tal como una fuerza, instalación o base enemiga.

Defensiva -----	Proteger, cubrir, proporcionar apoyo inmediato, escoltar, apoyar con fuego, barrer o -- tender minas, engañar, des- - viar, u otras formas de apoyo.
Logística -----	Proveer apoyo logístico móvil, reaprovisionamiento en el mar, transporte, y otras formas de apoyo logístico.
Inteligencia -----	Proveer inteligencia de combate ; conducir búsqueda, reconocimiento y observación del -- tiempo.
Movimiento -----	Mover los elementos en subdivisiones temporales preliminares a posteriores operaciones, tal como en un despliegue previo.

Un procedimiento recomendado para determinar -- las operaciones componentes es el siguiente :

En el parágrafo inicial enumerar todos los requerimientos de la operación que fueron ya observados en el análisis de los cursos de acción opuestos y de nuevo en el amplio concepto de la operación. En cada uno de los párrafos subsiguientes examinar un requerimiento a un tiempo catalogando primero -- todas las tareas que son inherentes al requerimiento bajo consideración y discutiendo luego cada tarea para determinar si es necesario subdividir la fuerza o deseable llevar a cabo la tarea o si una -- fuerza amiga puede ejecutarla.- Si el Comandante determina que una tarea particular puede ser ejecutada por una fuerza amiga, debe establecer lo siguiente -- antes de terminar la discusión sobre esta tarea :- (1) que la tarea está razonablemente dentro de la capacidad de la fuerza amiga, y (2) que es posible la coordinación necesaria con su propia fuerza.-

Al discutir las tareas que pueden ser ejecutadas por su propia fuerza, el Comandante debe considerar que tareas deben ser específicamente asignadas y si es necesaria o no la subdivisión .- Debe considerar los factores explicados anteriormente -- tipos y número de cada fuerza, la diversidad de características y capacidades de los buques.- Ciertas tareas que fueron enumeradas son apropiadas para asignación a escalones inferiores de sus propias --

subdivisiones, y como tal, no deben ser asignadas por el Comandante; estas tareas serán asignadas por sus subordinados a los comandantes de escalones más bajos.- Un ejemplo puede ser el cortinamiento.- Un Comandante que intenta dividir en Grupos de Choque de Portaaviones como se indica en la Figura 3-3 dejará la asignación de tareas de cortinamiento a los Comandantes de Grupo.- Las tareas de esta suerte deben ser examinadas en detalle suficiente para garantizar que son factibles.- Algunas tareas son asuntos de procedimientos operativos regulares o standard y no necesitan ser asignadas a nadie, una tarea de este tipo puede ser la protección del buque propio contra ataque aéreo.- Aunque es importante, ningún buque necesita que se le asigne esto como una tarea específica.- Sin embargo, las tareas de esta naturaleza deben ser consideradas en detalle para asegurarse que son factibles.- Las tareas que han de ser asignadas específicamente deben ser examinadas en detalle para determinar la naturaleza de la subdivisión que será más apropiada para su cumplimiento.-

Quando el Comandante ha terminado la discusión de cada una de las tareas catalogadas en el comienzo del párrafo debe luego resumirlas enumerando aquellas que serán asignadas a las subdivisiones de su fuerza y el tipo de subdivisión al cual será asignada cada tarea.- Además, este resumen debe anotar el número de cada tipo de subdivisión que debe formarse para ejecutar las tareas apropiadas para cualquier requerimiento particular.-

Al discutir los requerimientos separados, el Comandante puede no llegar a las mismas conclusiones para la mejor subdivisión de su fuerza en cada caso.- Esto es de esperarse, pero las discrepancias no deben ser tan grandes a menos que el concepto sea débil o incierto.- Los conflictos deben ser resueltos en un párrafo final y las subdivisiones finalmente determinadas deben ser catalogadas con las principales tareas asignadas a cada una.-

314 DETERMINAR COMO DEBE EFECTUARSE CADA OPERACION COMPONENTE - PASO 4

El propósito del Paso 4 es determinar la composición de las subdivisiones que el Comandante ha decidido crear.- Cada operación componente debe ser examinada cuidadosamente para determinar como será efectuada con el fin de que las fuerzas necesarias para garantizar su cumplimiento puedan ser reconocidas. Cada operación componente debe ser discutida en un párrafo separado en el cual son reconocidos y exa-

minados con detalle suficiente los requerimientos del Comandante Subordinado para su operación, para determinar como serán satisfechos y qué fuerzas son necesarias.- Habrá factores para ser discutidos bajo estos diferentes requerimientos que no estén incluidos en las tareas específicas asignadas a la fuerza del Comandante.- Por ejemplo :- el Comandante de la fuerza no asignaría al Grupo de Choque de Portaaviones la tarea, "proporcionar cortina antisubmarina", pero requeriría no obstante asegurarse que el Comandante del Grupo tiene las suficientes fuerzas A=S para la protección requerida.- Por tanto, cuando él discute la "protección" del Comandante Subordinado debe ir lo suficientemente lejos dentro del problema A/S como para visualizar cómo sería lograda la protección contra los submarinos y luego garantizar que sean asignados suficientes tipos de destructores para llenar este requerimiento .-

Algunos de los requerimientos del Subordinado incluirán las tareas específicamente asignadas; estas deben ser discutidas de nuevo en detalle suficiente para determinar cómo serán ejecutadas.

La composición -- la consideración primaria de este Paso-- no es solamente la única consideración .- El Comandante debe también considerar el apoyo mutuo, la coordinación y las relaciones recíprocas; él es el único en situación para imponer el requerimiento de apoyo mutuo de sus fuerzas, -esto es, el apoyo de una unidad o subdivisión por otra; pues él sabe que se planeó y se contempló para componente de la fuerza como un conjunto y tiene la autoridad para el apoyo mutuo directo.- En esta conexión, el Comandante puede determinar el asignar a una tarea misiones de apoyo a las tareas ya desarrolladas en el Paso 3 si en este momento es aparente una nueva necesidad.-

En la misma forma, debe considerarse la coordinación de los esfuerzos de dos o más subdivisiones o fuerzas amigas.- La coordinación es frecuentemente esencial para una operación, específicamente en los asaltos anfibios y en el apoyo logístico .- La coordinación es responsabilidad del Comandante que promulga el plan ya que él es el Superior Común de las subdivisiones interesadas y también el Comandante que hace la determinación de qué ayuda será solicitada a las fuerzas amigas.-

Las operaciones de la Fuerza del Comandante a menudo tienen relación recíproca con las operaciones de un Comando coordinado o superior; el Comandante también debe considerar como serán manejadas estas relaciones recíprocas.--

La naturaleza y alcance de las operaciones militares son tan variadas como para permitir la compilación de una guía detallada para completar el Paso 4.- Sin embargo, los puntos dados en la lista siguiente representan algunos de los tipos generales de determinaciones que pueden ser necesarias en las discusiones previamente referidas :

- 1- La distribución del número y tipos de las unidades básicas y de apoyo para cada operación .-
- 2- El tipo y extensión del apoyo requerido en cada operación por parte de otras operaciones componentes o amigas.-
- 3- Los casos que requieran instrucciones para controlar y correlacionar las operaciones propias y amigas en relación al calendario y horario, prescribiendo rutas, designando áreas de reunión y de operación, y otros asuntos para asegurar cooperación e impedir mutua interferencia.- (Los Comandantes de unidades tácticas deben proveer todas las instrucciones y planes de evolución que sean necesarios para llenar los vacíos entre las instrucciones del superior y la doctrina existente y los procedimientos operativos standard.- Se deben consultar las publicaciones apropiadas en conexión con esta parte del Desarrollo .-- Cuando sea apropiado se deben usar los planes y formaciones estandard).-
- 4- Planes, según sea necesario, para la determinación de los requerimientos logísticos, adquisición del material, y distribución del apoyo logístico dentro del alcance de las políticas y procedimientos establecidos por los superiores en las cadenas del mando operativo y administrativo.- (Debe tenerse en cuenta el tiempo previo necesario para la adquisición de material crítico) .-

- 5- Planes, según sea necesario, para la colección, registro, proceso, y diseminación de Inteligencia .-
- 6- Disposición de medidas para seguridad y contra-inteligencia.-
- 7- Medidas para el entrenamiento y ensayos-necesarios para asegurar un adecuado estado de alistamiento .-
- 8- Medidas para la presentación de los informes necesarios para ejercer el control durante la fase preparatoria y durante la supervisión de la Acción Planeada.-

No debe colegirse que todos los items indicados que forman sustancia en este Paso deben o pueden ser terminados antes de seguir con los pasos subsiguientes.- Si no se han preparado planes detallados cuando su necesidad viene a ser aparente, debe hacerse una anotación en relación al efecto con que estos serán ejecutados en un tiempo posterior.-

Como se indicó anteriormente todas las consideraciones deben ser discutidas en términos de los diferentes requerimientos del Comandante Subordinado para su operación .- Como las operaciones asignadas a ellos serán analizadas en Apreciaciones de estos, a menudo surge la pregunta de hasta qué grado debe el Comandante llevar su propio análisis. Debe recordarse que el interés primario del Comandante es asegurarse que el Subordinado a quien asigna una tarea puede cumplirla con las fuerzas distribuidas.- Por tanto, el análisis del Comandante debe efectuarse hasta el punto en que pueda hacerse un juicio en este aspecto .-

315 ESTRUCTURAR LAS FUERZAS EN ORGANIZACION DE TAREA - PASO 5

Después que el Comandante ha decidido la forma en que debe subdividirse su fuerza, ha de terminado como debe efectuarse cada operación y ha establecido tanto las fuerzas requeridas para cada subdivisión como la suficiencia de sus fuerzas disponibles para llenar estos requerimientos,- su próximo paso es estructurar las fuerzas en una Organización de Tarea.- Esto comprende : (1) la asignación de elementos específicos a las Subdivisiones de Tarea para satisfacer los requerimientos

de la fuerza, y (2) la formulación de una estructura de mando para continuar el planeamiento necesario, -- para proveer la cohesión esencial entre todas las operaciones, y para ejecutar la operación. Muchos -- factores influyen en la asignación de elementos a las subdivisiones particulares.- Las características especiales, las limitaciones de velocidad y autonomía, -- el estado de alistamiento, la localización o empleo -- actual, y el tiempo de activación o desactivación de las subdivisiones están entre las principales consideraciones.- Las organizaciones existentes tales como Divisiones y Escuadrones deben ser mantenidas intactas en lo posible.- La disposición de la estructura -- del mando puede requerir solamente la designación de un Subordinado para comandar cada subdivisión de la fuerza.- Sin embargo, en las grandes operaciones, puede requerirse cadenas de mando más complejas para asegurar que es ejercido eficientemente un adecuado control .-

Deben considerarse los principios básicos de Organización al formar la Organización de Tarea; estos principios se explican en los subparágrafos siguientes, y deben tenerse en cuenta a lo largo de la formulación del plan del Comandante.-

1. Unidad de Esfuerzo. Es esencial para el éxito en cualquier operación militar.- Se obtiene por medio de la apropiada selección de objetivos por la asignación juiciosa de estos a los Comandantes Subordinados en la cadena del mando .-
2. Amplitud de Control. Es un requerimiento ya que está reconocido -- que hay un límite al número de diferentes tipos de funciones que es capaz de supervisar efectivamente un individuo .- El número exacto depende del tipo de funciones involucradas.- Los problemas que resultan de una amplitud de control excesiva a menudo se pueden remediar interponiendo niveles de mando intermedio .-
3. Asignación Homogénea. Se refiere a la conveniencia de agrupar -- fuerzas con propósitos funcionales similares o relacionados .- Esto se logra integrando, cuando sea práctico, todos los elementos básicos y de apoyo necesarios en unidades tácticas auto-suficientes.- Es buena práctica anticipar la necesidad de subdivi-

siones especiales para llenar ciertas contingencias.- Puede ahorrarse tiempo valioso en una emergencia si se han tomado medidas para designar fuerzas especiales y si ya se han formulado planes de comunicaciones.

4. Delegación de Autoridad. Se refiere a la necesidad de delegar a los Subordinados la autoridad -- proporcionada con las responsabilidades asignadas a ellos, relevando así al Comandante de entenderse con los detalles.-

Se estructura mejor una Organización de Tarea usando el procedimiento tabulado enseguida.- Se explica posteriormente en el párrafo siguiente.- La organización final debe escribirse en la forma indicada para que pueda ser copiada directamente en la Directiva.

1. Preparar un diagrama de organización basado en la subdivisión contemplada para la fuerza, asegurando que se observen los principios básicos de Organización .-
2. Asignar títulos descriptivos, designadores de letras y numéricos (Ver el Art.202 del ATP-1).-
3. Asignar unidades a las Subdivisiones para llenar los requerimientos.- Ordinariamente, un Comandante no debe organizar o subdividir las fuerzas que asigna a sus subordinados.
4. Designar a los Comandantes Subordinados.- Excepto en altos niveles del mando o bajo circunstancias especiales, la asignación de los Comandantes Subordinados depende de la antigüedad entre los Comandantes de Unidad y los Comandantes de Buque .-

Las Subdivisiones de Tarea se catalogan en secuencia y se identifican con letras (a, b, c, etc.) Por conveniencia para arreglar el párrafo 3 de la Directiva, las Subdivisiones de Tarea que tengan tareas idénticas deben ser catalogadas en secuencia.- A cada subdivisión se le asigna un número designador y un nombre descriptivo .- El grado y nombre -- del Comandante se pone al frente de cada título de-

la Subdivisión.- En operaciones que comprenden fuer-
zas nacionales solamente, se pueden usar los títulos-
operativos o administrativos de los Comandantes en lu-
gar de sus nombres y grados.- Directamente debajo de
su título descriptivo, se enumera la composición de
cada Subdivisión de Tarea con el número total de bu-
ques o aviones que componen las unidades adminis-
trativas.

Por ejemplo :

a.	21.1	GRUPO DE ATAQUE DE PORTAAVIONES	CALM	BE-
		DivPort 5	2	CVA
		EscDes 11, 31	16	DD
b.	21.2	GRUPO DE ACCION DE SUPERFICIE	CALM	BU
		BOSTON (CAG 1)	1	CAG
		DivCru 8	2	CLG
		EscDes 4	8	DD
c.	21.3	GRUPO DE BUSQUEDA Y RECONOCI- MIENTO	CPFG	CA
		VP-8	15	P5M

La composición de cada Subdivisión de Tarea se --
indica, cuando es apropiado, usando los títulos admi-
nistrativos resumidos como se indica en el ejemplo an-
terior.- De lo contrario, se indica por medio del --
nombre o número designador de las unidades incluidas.
Las unidades ausentes de su organización administrati-
va, o unidades presentes adicionales, se indican como --
sigue :

EscDes 6 menos DivDes 62 4 DD

DivCru 2 más GALVESTON (CLG 3) 3 CLG

Es costumbre indicar los buques-insignia por la --
letra (s) I entre paréntesis después del nombre del --
buque cuando este aparece en la Organización de Tarea --
como sigue :

LITTLE ROCK (CLG 4) (III) - un insignia de Flota

PROVIDENCE (CLG 6) (II) - un insignia de Fza.

GALVESTON (CLG 3) (I) - un insignia de Grupo

Si la Organización de Tarea es la de un Grupo de
Tarea, su buque insignia puede indicarse por "(II)" y
los buques-insignia de las Unidades de Tarea por "(I)"

El nivel de detalle al cual debe ir el Comandante al desarrollar su Organización de Tarea es una función de su escalón de mando y de su misión. En general, si un Comandante intenta asignar tareas específicas a cierta Subdivisión, esta debe aparecer como una parte de su Organización de Tarea. Cuando esta es extensa, es aconsejable enumerar solamente las Subdivisiones mayores para la primera página de la Directiva, y preparar luego un anexo que incluya la Organización de Tarea completa y detallada.-

316 ASIGNAR TAREAS Y PREPARAR INSTRUCCIONES AMPLIADAS - PASO 6

En este Paso se completa el desarrollo formal de los Parágrafos 3 y 4 (Ejecución, y Administración y Logística) de la Directiva y los Anexos que apoyan el material de dichos parágrafos. (Nota: Ver el artículo 413 para una explicación de la preparación de "nexos").- Las tareas e instrucciones ampliadas han sido determinadas y explicadas en los Pasos 3 y 4, y fueron la base para la Organización de Tarea estructurada en el Paso 5.- En este Paso, las tareas se expresan en lenguaje formal, el cual puede ser copiado directamente en la Directiva, y asignado a las diferentes Subdivisiones.-

Si es necesario se prepara en este Paso un Anexo del Concepto, un resumen del Plan de Acción intentado.- Se hará referencia a él después del enunciado de la decisión y antes del comienzo de los subparágrafos marcados con letras del Parágrafo 3.- Si nó, se puede incluir un breve enunciado del concepto como una ampliación de la decisión.- Un Anexo del Concepto está diseñado para dar un panorama general de la operación y se incluye primordialmente para claridad adicional del propósito. El material que comprende variará extensivamente con el tipo de operación y con la información en los otros Anexos. Puede abarcar aspectos del criterio del Comandante que no pueden ser evidentes en las tareas asignadas -- intenciones, duración, limitaciones, deseos, sincronización.-

Cuando asigna tareas específicas, el Comandante debe permitir a sus subordinados inmediatos la máxima latitud de decisión consistente con la inter-relación de operaciones requerida.- El Comandante debe dar instrucciones en relación como debe cumplir una tarea solamente en una extensión tal conforme pueda ser requerido para un entendimiento-

completo y efectiva cooperación entre sus Subordina-- dos.- Si un Comandante desea expresar dirección so-- bre como prefiere conducir ciertas fases de una opera-- ción pero no le interesa asignar tareas detalladas -- para cada acción concebible, puede indicar su deseo = en un Anexo del Concepto.- Por ejemplo : Si él pien-- sa que los golpes aéreos deben conducirse desde X mi-- llas de la costa pero comprende que las condiciones - o requerimientos pueden ser tales que el Grupo de -- Portaaviones pueda acercarse más a la costa, no debe asignar como una tarea --"Conducir golpes aéreos des-- de una posición a X millas desde la Base Y", sino que debe indicar la conveniencia de la distancia de X mi-- llas en su Anexo del Concepto -- su vehículo para pro-- mover un común entendimiento .-

Cada subparágrafo de la tarea comienza con la le-- tra designadora correspondiente a la letra que prece-- de a la unidad apropiada en la Organización de Tarea, seguida por el nombre de la Subdivisión de Tarea y de las tareas específicas asignadas junto con cualesquie-- ra instrucciones que se apliquen a ella sola y que - pueden ser necesarias para asegurar la cooperación o para evitar la interferencia con otra Subdivisión de-- Tarea.-

Las tareas deben ser asignadas en términos de -- cumplimiento, usando el imperativo en lugar del tiem-- po futuro .- La asignación de las tareas debe ser e-- nunciada en lenguaje breve y positivo que no pueda -- ser malinterpretado .-

Cuando dos o más Subdivisiones de Tarea tienen - tareas idénticas, dichas subdivisiones se enumeran en secuencia como en la Organización de Tarea, pero los-- enunciados relacionados con las tareas se escriben -- solamente una vez.- Ejemplo :

- c. Unidad Barreminas Alfa
- d. Unidad Barreminas Bravo
- e. Unidad Barreminas Charlie
 - (1) Destruye minas en Arca Zulu
 - (2) Marca áreas barridas con boyas de navega-- ción.

Con el fin de evitar repetición, el Parágrafo 3-- también contiene un subparágrafo x, titulado "Instruc-- ciones de Coordinación", el cual abarca las instruc-- ciones generales de naturaleza operacional común a --

dos o más Subdivisiones de Tarea.- Debe ejercerse cuidado en evitar la ambigüedad o duda al identificar las subdivisiones referidas de esa manera. Debe indicarse las instrucciones relacionadas con cooperación, seguridad, tiempo, y duración de los eventos, y la hora o condiciones bajo las cuales es efectiva la Directiva (si es diferente al grupo fecha/hora del encabezamiento).- Cuando sea aplicable, debe incluirse una fecha de cancelación y la orden para destruir la Directiva.- Si no hay Subdivisiones de Tarea, el Parágrafo 3x puede -- contener o referirse a todas las instrucciones -- tácticas necesarias .- Las instrucciones genera-- les que amplian el material contenido en el Pará-- grafo 3 frecuentemente están contenidas en A-- nexos los cuales deben ser preparados en este pun-- to.- Entre tales instrucciones están los planes -- de batalla, de defensa, de búsqueda, y de movi-- miento; ordinariamente, se hace referencia a di-- chos anexos en el parágrafo 3x. Ejemplo :

3x. Instrucciones de Coordinación

- (1) Instrucciones de Crucero de a--
cuerdo con el Anexo E.
- (2) Guerra Electrónica de acuerdo --
con el Anexo Q.

El parágrafo 4, Administración y Logística,- contiene los arreglos necesarios administrativos- y logísticos y establece que abastecimientos, ins- talaciones, y servicios hay disponibles, quien -- responde por proveerlos, y cómo, cuándo, y dónde- serán provistos.- La información necesaria puede- ya estar disponible a los subordinados en los pla- nes logísticos de un Superior, o en alguna otra -- parte, en cuyo caso es suficiente hacer referen-- cia a la apropiada fuente de información.- Si la información e instrucciones logísticas son exten- sas y detalladas, pueden ser incorporadas en un - Anexo Logístico al cual se hace referencia en es- te parágrafo .- Las órdenes dirigiendo el movi-- miento de fuerzas para suministrar o recibir apo- yo logístico son colocadas en el parágrafo 3 y no en el parágrafo 4.- Si no hay información, debe a parecer la palabra "Ninguna" en el Parágrafo 4.-

317 RESOLVER PROBLEMAS DE COMANDO - PASO 7.

En este Paso se preparan las instrucciones - que serán incluidas en el Parágrafo 5, Coman

do y Comunicaciones, de la Directiva. Ordinariamente estas comprenden la designación y localización de -- un Segundo Comandante de toda la operación (los Comandantes componentes fueron designados en el Paso-5), la localización del Comandante, y la ampliación del mando, inter-relación o división de responsabilidad si es requerido, particularmente otra información relacionada con las responsabilidades del mando como pueda ser necesaria para capacitar el mando para continuar efectivamente las operaciones enfrente a las condiciones creadas por las armas de alto rendimiento, identificación del plan de comunicaciones, instrucciones de reconocimiento e identificación, política electrónica, palabras de código, y enlace.- Si el Comandante prepara su propio plan de comunicaciones, lo hace en este paso, conforme puede haber cualesquiera otros anexos aplicando los asuntos de Comando y Comunicaciones. (Ver la Figura 4-2 para un ejemplo de redacción para este paso ya que así estará en la forma apropiada para la Directiva).

318 COMPILAR INFORMACION PARA LOS SUBORDINADOS - -
PASO 8

Este paso final comprende la preparación del -- material que debe aparecer en el Parágrafo 1 de -- la Directiva. El cuadro general de la situación -- corriente se resume para los Comandantes Subordinados bajo cuatro Subparágrafos titulados: Fuerzas Enemigas, Fuerzas Amigas, Agregaciones y Segregaciones, y Supuestos (el último para un Plan Oper pero -- nó para una OrOper) .-

El Comandante establece dicha información sobre la situación general conforme ella permita a sus Subordinados el entender los antecedentes de la operación planeada.- Es costumbre empezar los Subparágrafos dando un breve resumen pertinente a toda la situación corriente, incluyendo si es apropiado, enunciados de las misiones de la autoridad superior.- Los items detallados de conocimiento común no necesitan ser incluidos ya que solamente servirán para -- opacar los hechos pertinentes que deben ser llevados a la atención de los Comandantes Subordinados.-

El Subparágrafo la. del PlanOper u OrOper, - - "Fuerzas Enemigas", contiene toda la información disponible y esencial sobre las fuerzas enemigas que -- puedan incidir sobre la operación .- La información se presenta en subparágrafos numerados, uno para cada subdivisión de las fuerzas enemigas sobre las cua

les se dispone de información .-

El Subparágrafo lb. "Fuerzas Amigas", contiene la información esencial y pertinente relacionada solamente con las fuerzas no enumeradas en la Organización de Tarea.- Cada fuerza es enumerada en un subparágrafo numerado .- Puede o no enumerarse fuerzas que estén contenidas en la Directiva del Superior; la escogencia depende si las Subdivisiones poseen o no copias de la Organización de Tarea del Superior. La información sobre las fuerzas amigas debe ser breve y restringida a la necesaria para la apropiada coordinación de las operaciones.- Las operaciones de escalones más altos se cubren primero, seguidas de las operaciones de escalones iguales o inferiores .- La lista de las fuerzas amigas debe incluir cualesquiera fuerzas nacionales o aliadas, navales, aéreas o terrestres, cuyas operaciones puedan afectar a las operaciones propias.-

El Subparágrafo lc. "Agregaciones y Segregaciones", enumera las unidades que serán agregadas o destacadas de la fuerza durante el curso de la operación .- También indica la hora en que dichas unidades serán agregadas o destacadas.- Si esta información se indica en la Organización de Tarea, debe usarse la expresión "Ver Organización de Tarea".- Si no se contemplan agregaciones o segregaciones, debe aparecer la palabra "Ninguna" .- Cuando dichas agregaciones o segregaciones son numerosas y son necesarias para apoyar eventos específicos, pueden ser establecidas en relación a los eventos pertinentes en un "Programa de Eventos" como Anexo, haciendo aquí referencia a él .-

El Subparágrafo ld. "Supuestos", está contenido solamente en los Planes de Operaciones y en los Planes Preliminares, y enumera los supuestos sobre los cuales se basa el plan, o la palabra "Ninguno".-

Al delinear al Parágrafo 1, el Comandante debe analizar, cernir, y complementar la información suplementaria contenida en el parágrafo correspondiente de la Directiva de su Superior para proveer la información pertinente para sus propios Subordinados.- Estos no deben ser referidos al parágrafo de la Situación de la Directiva de un Superior a menos que se sepa que ellos tienen copias de esa Directiva.-

La información incorporada en el Parágrafo 1 de un Plan Oper u OrOper debe incluir solamente aquella requerida para una inteligente comprensión de la Directiva por parte de aquellos que la reciben.-- Cuando la información disponible es demasiado extensa para el manejo conveniente del cuerpo de la Directiva, puede incluirse en un Anexo de Inteligencia, y se hace referencia a él en el Parágrafo 1.-

320 REVISAR Y MODIFICAR EL PLAN

Al terminar los ocho pasos en el Desarrollo el Comandante ha concluido su evaluación inicial de la situación, ha provisto un plan de operación completo, y ha formulado el material que debe incorporarse en su Directiva.- Si el Desarrollo ha sido preparado apropiadamente, todo el material necesario para una Directiva está contenido en él en la forma en que debe ser usado.- También, se habrá dado consideración a todo el apoyo requerido desde las fuentes externas al comando y se iniciaron los pasos para asegurar que dicho apoyo está disponible.- En otras palabras, el Comandante se ha preparado él mismo para traducir una decisión en acción sin demora cuando las circunstancias lo impongan.-

Habiendo terminado estos pasos, el Comandante debe haber obtenido una apreciación de la importancia relativa de tanto material en la Apreciación y en el Desarrollo.- Si el tiempo y otras consideraciones lo permiten, este es el punto para revisar el material producido en esas fases del proceso del planeamiento, para extender el examen de las áreas oscuras, para eliminar material innecesario, y para pulir el producto en general.-

330 GUIA RESUMIDA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN

1. Revisar la decisión y formular amplio concepto de las operaciones.-
 - a. Revisar los siguientes aspectos de la Decisión y la Apreciación :
 - (1) Identificación de objetivos físicos
 - (2) Importantes debilidades del enemigo y potencial propio
 - (3) Potencial enemigo que debe evitarse
 - (4) Grado de Confianza en la sorpresa

- (5) Limitaciones y consideraciones especiales en relación con las comunicaciones, apoyo logístico, inteligencia, protección, seguridad, movimiento, y otros requerimientos.
- b. Formular amplio concepto de las operaciones
2. Enunciar los supuestos
3. Determinar las operaciones componentes y las operaciones amigas de apoyo.
- a. Determinar todos los requerimientos asociados con el curso de acción seleccionado.
- b. Examinar cada requerimiento.
- (1) Determinar las tareas inherentes.
- (2) Determinar quién ejecutará cada tarea - fuerza amiga o propia fuerza - y si debe ser asignada específicamente o no.
- (3) Determinar si esas tareas que deben ser asignadas específicamente a las fuerzas propias requieren o no subdivisión.
- (4) Si se requiere subdivisión de las fuerzas, determinar el tipo y número de subdivisión (s) que más se adapta.
- c. Resolver diferencias en las subdivisiones requeridas .
- d. Resumir enumerando las operaciones componentes y amigas, es decir, las subdivisiones y tareas para asignarles.
4. Determinar cómo debe efectuarse cada operación componente.
- a. Discutir cada operación componente anotando cómo serán satisfechos los requerimientos.
- b. Anotar el tipo y número de fuerzas requeridas para conducir efectivamente la operación componente.
- c. Asegurar medidas adecuadas para el apoyo mutuo, coordinación, y operaciones interrelacionadas.

5. Estructurar las fuerzas en Organización de Tarea.
 - a. Preparar un diagrama de organización.
 - b. Asignar títulos descriptivos, designadores de letras y numéricos.
 - c. Asignar elementos a las subdivisiones.
 - d. Designar los Comandantes Subordinados.
 - e. Preparar el Anexo de Organización de Tarea, si es necesario.

6. Asignar tareas y preparar instrucciones ampliadoras.
 - a. Asignar tareas a las subdivisiones.
 - b. Identificar las tareas que deben desempeñar -- dos o más subdivisiones y desarrollar instrucciones necesarias para coordinar sus operaciones.
 - c. Determinar las instrucciones de coordinación -- necesarias para dirigir y controlar el apoyo -- administrativo y logístico de las operacio-- nes.
 - d. Preparar el Anexo del Concepto y otros Anexos -- que apoyan, si es necesario .

7. Resolver problemas de comando.
 - a. Designar la cadena de mando para la operación.
 - b. Seleccionar la localización del OCT y del se-- gundo en comando.
 - c. Proveer las comunicaciones e informes esencia-- les para el ejercicio del mando.
 - d. Preparar anexos que apoyen, si es necesario.

8. Compilar información para los Subordinados.
 - a. La situación general.
 - b. Fuerzas Enemigas.
 - c. Fuerzas Amigas.
 - d. Supuestos.
 - e. Preparar anexos que apoyen, si es necesario.

NOTA : No se intenta indicar un bosquejo formalizado por medio de los subparágrafos arriba indicados para cada paso ya que el material en el Desarrollo no se presta para un diseño específico .-

-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-

CAPITULO 4

R-ON-1403/1

LA DIRECTIVA

CONTENIDO

- 400 RELACION ENTRE PLAN Y DIRECTIVA
- 410 PREPARACION DE LA DIRECTIVA
- 411 TIPOS DE DIRECTIVAS
- 412 PLAN DE OPERACIONES Y ORDEN DE OPERACIONES
- 413 ANEXOS, APENDICES, Y AGREGADOS
- 420 CAMBIOS A LAS DIRECTIVAS
- 430 CARACTERISTICAS DE UNA BUENA DIRECTIVA.

-o-o-o-o-o-o-o-o-o-

LA DIRECTIVA400 RELACION ENTRE PLAN Y DIRECTIVA

Una Directiva es cualquier comunicación que inicia o gobierna una acción, conducta, o procedimiento. Algunas veces simplemente emite instrucciones que pueden variar en alcance desde la muy simple hasta la muy compleja.- En el uso más común del término en el planeamiento militar denota el instrumento escrito por medio del cual es promulgado el plan de un Comandante. En este capítulo se resumen posteriormente varios tipos de Directivas y sus funciones.- Una Directiva puede ser oral o escrita, y puede ser transmitida por cualquier medio de comunicaciones.- Sigue una forma estandar familiar al originador y el receptor .-

410 PREPARACION DE LA DIRECTIVA

Una Directiva consiste generalmente de un plan básico u orden y sus anexos asociados.- Estos anexos, que contienen información complementaria y/o suplementaria, a menudo se titulan ellos mismos como "planes" y son considerados como partes integrales de la Directiva. Son preparados como anexos solamente para evitar el sobrecargar con excesivos detalles a la Directiva básica.- Esta normalmente solo contiene las órdenes e instrucciones necesarias para transmitir un panorama breve y claro de la situación general, misión, objetivo de la fuerza, tareas asignadas a las unidades subordinadas, y otra información esencial.- Los anexos por otro lado, contienen procedimientos detallados e información ampliadora que expanden la información más general de la Directiva.- Los anexos pueden contener planes de evolución tales como batalla, búsqueda, movimiento, guerra antisubmarina, guerra antiaérea, o instrucciones necesarias para control, tal como un plan de comunicaciones.- Ejemplos de anexos que presenten material demasiado complejo para ser cubierto completamente en el plan básico son el Anexo del Concepto, el Anexo Logístico, y el Anexo de la Organización de Tarea.-

La información y datos para una Directiva son preparados, compilados, y mantenidos al día durante el Desarrollo del Plan.- Conforme se anotó en el Capítulo 3, mucho material formulado durante el Desarrollo puede ser trasladado casi sin variar a la Directiva. (Ver Figura 4-1).-

411 TIPOS DE DIRECTIVAS

Las Directivas en uso común comprenden las Ordenes de Alerta, los Oficios de Instrucciones, los Planes de Campaña, los Planes Preliminares, los Planes de Contingencia, los Planes de Operaciones, y las Ordenes de Operaciones.- La Acción Conjunta para las Fuerzas Militares prescribe formatos estándar para todas las tres Fuerzas, los cuales deben ser usados en las Operaciones Conjuntas. Como la información e instrucciones contenidas en estas Directivas proporcionan un punto de partida común para tomar una decisión y para las acciones subsiguientes de los escalones de mando subordinados, se requiere una rígida adherencia al formato.- La común interpretación de las instrucciones por parte de todos es la base para el éxito de cualquier operación .-

Una Orden de Alerta puede ser emitida cuando se desea alertar a los comandos subordinados sobre operaciones inminentes.- Es un aviso preliminar de una orden o acción que ha de seguir, y está diseñada para dar tiempo a los subordinados para hacer los planes y preparativos necesarios.- En general, sigue el formato de un Oficio de Instrucciones.-

Un Oficio de Instrucciones es una directiva a los principales comandantes de las fuerzas participantes como una guía de planeamiento.- Puede ser distribuida como información a otros comandos interesados. Normalmente, enuncia el concepto, la misión, las relaciones de mando, y el área de operaciones, dá instrucciones especiales tales como requerimientos de comunicaciones, asigna fuerzas, establece responsabilidades de planeamiento, y especifica los informes que son necesarios.- También se usa para transmitir una política general de dirección de naturaleza operativa que puede no ser adecuada para promulgación por medio de un Plan Oper u OrOper formal.-

El Plan de Campaña es usado por los principales comandos para expresar una decisión del Comandante en términos de operaciones específicas proyectadas en el futuro en lo más avanzado posible. Es el próximo paso después de una apreciación de la Situación de largo alcance o estratégica en la cual el Comandante ha tomado su decisión como línea o líneas de acción ha seguir.- Su propósito es expresar un programa ordenado de las decisiones estraté-

gicas tomadas por el Comandante para permitir tiempo-suficiente para adquirir y proveer los medios para asegurar los objetivos deseados o asignados.

El Plan Preliminar es un esbozo general y preliminar de un plan que retrata los rasgos salientes -- que gobernarán al plan completo.- El término "preliminar" indica el grado de integridad de un plan; puede ser un plan de campaña preliminar, un plan de operaciones preliminar, un plan logístico preliminar, o un plan de desarrollo de base preliminar.- Usualmente sigue el formato del plan típico que él resume.- Es más amplio que una simple enumeración de los elementos esenciales, y menos amplio que un plan terminado. Es usado más frecuentemente por Comandantes y Estados Mayores para delinear y probar un concepto en forma general antes de la iniciación del planeamiento detallado, y puede usarse para iniciar el planeamiento concurrente por un número de comandantes subordinados de alto nivel para operaciones complejas o extensas.-

El Plan de Contingencia es un curso de acción -- esbozado para ser adoptado con tareas para ser emprendidas y fuerzas para ser usadas si tiene lugar un evento anticipado en una subárea geográfica específica. Su propósito es acelerar las acciones que puede tomar el Comandante para llenar una contingencia prevista.- Su formato es similar al de un Plan de Campaña.

Un Plan de Operaciones es diseñado generalmente para operaciones que se extienden sobre un tiempo y área considerables. Es el método normal usado por un Comandante para trasladar su concepto en líneas de acción para que sus Comandantes Subordinados puedan preparar sus planes u órdenes que lo apoyan.- Puede basarse y estar así restringido en supuestos enunciados.- Puede cubrir una simple operación o una serie de operaciones conectadas para ser ejecutadas simultáneamente o en sucesión.- La designación de "plan" en lugar de "orden" se dá a menudo a una directiva preparada con suficiente anticipación a operaciones relacionadas y que puede ser puesta en acción en un momento prescrito o por medio de una comunicación.-

Una Orden de Operaciones es una directiva emitida por un Comandante a los Subordinados con el propósito de efectuar la ejecución coordinada de una operación en el futuro inmediato o cercano.- Es una orden para conducir la operación.- No contiene supuestos.- Si no se ordena lo contrario, es efectiva desde la fecha y hora en que es firmada.- Una Orden de Ope-

raciones rara vez se usa cuando ya ha sido emitido un Plan de Operaciones con todos los detalles.

412 - PLAN DE OPERACIONES Y ORDEN DE OPERACIONES.

Hay variaciones en los contenidos de los formatos de las Fuerzas Militares para el Plan de Campaña, Plan Preliminar, Plan de Operaciones y Orden de Operaciones, que derivan de sus funciones diferentes.- Sin embargo, debido a sus familiaridades básicas, es suficiente hacer un examen detallado de los formatos del PlanOper y OrOper, ampliándolos para llenar las necesidades de la Armada. Esencialmente, el formato del PlanOper/OrOper consta de tres partes (ver los ejemplos en las figuras 4-2, 4-3, y 4-4-): el encabezamiento, el cuerpo, y el final .-

El encabezamiento contiene 12 items en las posiciones y secuencias indicadas enseguida :

1. Clasificación de seguridad, como sea necesario según instrucciones aplicables.
2. Un enunciado de los cambios por órdenes -- verbales, si las hay.- Si existen órdenes verbales, debe usarse el enunciado "Ningún cambio en órdenes verbales" o "Ningún cambio en órdenes verbales excepto en el Parágrafo 4".- Si no existen órdenes verbales, no es necesario ningún enunciado.-

Hacia la derecha y debajo de los dos primeros items, aparecen los siguientes items :

3. El número de la copia.- Cada copia debe -- llevar un número diferente y se debe mantener un registro de la disposición de cada copia.- Sin embargo, en planes y órdenes -- que solamente comprenden fuerzas navales -- nacionales, solamente se requiere numerar las copias cuando la clasificación del documento es más alta que CONFIDENCIAL.-
4. El comando emisor, lo cual comprende el -- título del Comando y su título administrativo, precedido por tales títulos de escalones más altos como para asegurar adecuada identificación .-
5. El nombre del buque-insignia, o del cuartel general si está en tierra.

6. Lugar de emisión, o la latitud y longitud si está en el mar.- Esta información puede estar codificada.-
7. El grupo fecha/hora de la firma (incluyendo la descripción de zona, mes, y año) en esta forma: "271435Q Abril 1963".- Esta es la fecha y hora en que es efectiva la orden a menos que se establezca lo contrario en el Parágrafo 3x de la misma.-
8. El número del Mensaje de Referencia que consiste en una combinación de letras o números, o ambos.- Este número sirve como número de serie del originador para identificación, para acusar recibo por los destinatarios.- Los números de referencia no deben contener indicación de que están asociados con un plan u orden así que pueden ser usados para acusar recibo del plan u orden en lenguaje corriente o romance.-

A la izquierda, debajo de los items anteriores, aparecen los siguientes items :

9. El tipo de Directiva, indicando además si es de la Armada, del Ejército, de la Fuerza Aérea, Conjunta, o Combinada ; por ejemplo, "Orden de Operaciones Conjunta Armada/Ejército". Si solamente está involucrada una Fuerza, solamente se necesita indicar el tipo de Directiva.
10. El título administrativo abreviado del originador y el número de serie de la Directiva.
11. Referencias a cartas, mapas, y documentos pertinentes; No es necesario enumerar aquí órdenes o procedimientos estándar que puedan ser referidos en el cuerpo de la Directiva. Cuando se hace referencia a mapas, debe establecerse si es necesario para identificación, el país, escala, y número de lámina.-
12. El tiempo de zona para usarse en la conducción de la operación.- La información de los items 9 y 10 debe repetirse en cada página sucesiva del plan u orden y en cada página de todos los anexos, apéndices, y agregados. La información de los items 3-8 también aparece en la primera página de todos los anexos, apéndices, y agregados.

El Cuerpo consiste en la Organización de Tarea, los cinco Parágrafos numerados, y las Instrucciones de Recibo. (Los formatos para los dos primeros fueron explicados en el Capítulo 3) ...

1. La Organización de Tarea es una lista de las Subdivisiones (fuerzas, grupos, unidades, o elementos) en los cuales el Comandante ha organizado su fuerza para la conducción de la operación cubierta por la Directiva (Ver Artículo 315).-
2. Los cinco Parágrafos numerados siguen en secuencia después de las listas de la Organización de Tarea. (Ver Artículos 316-318).-

El párrafo 1, la Situación, siempre contendrá subpárrafos a, b, y c (excepción: más d en los planes solamente).- El Párrafo 2 no contendrá subpárrafos. No hay restricción en cuanto al número de subpárrafos en los Parágrafos 3, 4, y 5.- Todos los párrafos y subpárrafos tendrán títulos.- Es opcional el subrayar los títulos .-

A pesar de que los Parágrafos 1a, 1b, 1c, 2, 3, 4, y 5 con sus correspondientes títulos siempre aparecerán en la Orden de Operaciones, se permiten términos tales como "No hay cambios", "Ver Resumen de Inteligencia No. ___", y "NIL" (significando no hay información para involucrar) al frente de los títulos de estos párrafos y en realidad deben ser usados donde sea apropiado con el fin de mantener la integridad de los párrafos y la brevedad de la orden .-

Para mantener a la Directiva tan simple y comprensible como sea posible, los detalles deben ser incorporados en anexos. Dichos anexos serán mencionados en la parte apropiada del cuerpo del formato y también en listados bajo el título "Anexos" al pie del formato.

El Párrafo 2, Misión, enuncia la tarea que ha sido asignada al Comandante (o deducida) y su propósito .-

El Párrafo 3, la Ejecución, contiene en el primer subpárrafo (el cual no lleva letra) un resumen de todo el curso de acción intentado.- La primera sentencia, comenzando con las palabras "Esta fuerza (la acción en futuro)..." enuncia la decisión del Comandante, la cual es el objetivo para su fuerza.-

En las sentencias subsiguientes, se puede dar un breve concepto de la operación, describiendo ampliamente como debe ejecutarse ésta.- En operaciones complejas, los detalles

necesarios pueden ser colocados en un Anexo --- del Concepto, haciendo referencia a él en esta parte.- Cada subparágrafo restante (excepto el último que siempre es numerado como 3x) contiene las tareas específicas asignadas a cada -- Subdivisión de Tarea enumerada previamente en -- la Organización de Tarea.- Cada subparágrafo es identificado por una letra en secuencia que -- corresponde a la misma usada en la Organización de Tarea. Las instrucciones generales comunes -- a dos o más Subdivisiones de Tarea se dan en -- 3x.-

El Parágrafo 4, Administración y Logística -- contiene los arreglos y procedimientos necesarios administrativos y logísticos y establece que abastecimientos, instalaciones y servicios -- están disponibles, quien responde por proporcionarlos, y cómo, cuándo y dónde serán provistos. Aquí puede hacerse referencia a un Anexo Logístico y/o a Instrucciones Normales para Informes.

El Parágrafo 5, Comando y Comunicaciones, -- contiene las instrucciones necesarias para el -- ejercicio del control durante la operación. Cubre cualesquiera características de mando que -- no puedan estar completamente claras al asignar tareas en el Parágrafo 3.- Ejemplos son : relaciones especiales de mando, y la división de -- responsabilidad entre los diferentes Subordinados.- También se incluye aquí el plan de comunicaciones y la localización del Comandante y de su Segundo durante la operación .- Las instrucciones detalladas en relación con Comunicaciones normalmente se colocan en un Anexo del Plan de Comunicaciones separado .-

3. Instrucciones de Recibo se incluyen si se desea .- Puede ser suficiente la palabra "Recibo" Un recibo se interpreta como significar que se ha recibido y entendido una Directiva.-

El final consta de la firma, lista de anexos, distribución, autenticación, y clasificación de seguridad.

1. La firma del Comandante se requiere para hacer efectiva una Directiva.- Aparece debajo de las Instrucciones de Recibo al lado derecho de la -- página y si está al comienzo de una página debe tener por lo menos dos líneas del texto encima de ella. Debajo de su firma se coloca su grado, nombre y título de comando; se puede agregar -- los títulos operativos y administrativos. Ejemplo :

El Comandante puede firmar el original de la Directiva, o puede firmar un "stencil" para que su firma sea reproducida en todas las copias.-- La firma en cada anexo, apéndice, y agregado es opcional, pero deseable cuando cada uno de ellos se entrega separadamente.--

2. Los Anexos se enumeran en serie por medio de letras mayúsculas al final de la Directiva en la esquina inferior izquierda.-- Las instrucciones generales para la preparación y uso de los anexos se dan en el Artículo 413 .-
3. La Distribución se indica directamente debajo de la lista de Anexos.-- Muestra a quien se transmite la Directiva y el medio de transmisión.-- Cuando hay más de una copia para un destinatario, se indica entre paréntesis el número total.-- Todo el correo debe dirigirse usando los títulos administrativos, si es posible, esto puede ser impracticable en comandos combinados.-- No debe hacerse referencia a la organización de tarea.-- Debe recordarse que la Directiva planeada y escrita más cuidadosamente puede quedar reducida en efectividad fácilmente, quizás fatalmente, si el Comandante que necesita conocerla no recibe las copias.-- Por tanto, al considerar quien debe recibir copias, debe tenerse cuidado en no exagerar la seguridad o economía a expensas de la efectividad total. Debe ser considerado el tamaño y grado de descentralización de cada comando a determinar el número de copias para él .-- Cuando la lista de distribución llega a ser extensa, puede contenerse en un anexo, y hacer referencia a él en este lugar.--
4. La Autenticación es el procedimiento por medio del cual se certifica que las copias de una Directiva son copias exactas de la Directiva original aprobada por el Comandante.-- Se requiere solamente así el Comandante ha firmado el original, el cual viene a ser la copia de archivo.-- La autenticación la efectúa un miembro autorizado del Estado Mayor del Comandante, usualmente el Secretario de Insignia, firmando todas las otras copias de la Directiva.-- El mismo procedimiento se sigue si el Comandante ha firmado el original de cualquier anexo, apéndice o agre

gado que sea entregado separadamente de la Directiva.- El oficial autenticador puede -- firmar un "stencil" y reproducir su firma en todas las copias.- Si el Comandante ha inscrito su firma en el "stencil", la reproducción de su firma es suficiente como autenticación .- El requerimiento básico para probar la autenticidad de una Directiva es la aparición al final del documento básico de la firma del Comandante o del Oficial Autenticador, en un original o en una forma reproducida.- La autenticación debe aparecer en la misma página de la copia en la cual aparece la firma del Comandante en el original .-

5. La Clasificación de Seguridad debe aparecer en el comienzo y final de cada página de la Directiva.-

413 ANEXOS, APENDICES, y AGREGADOS

La información cubierta en estas partes suplementarias de una Directiva son tan variadas que solamente se pueden dar instrucciones generales para su preparación y uso .-

Cualquier porción de la Directiva que llegue a ser demasiado extensa para incluirla en la Directiva misma puede ser colocada en un Anexo.- La información ampliadora que no es apropiada para incluir en el Anexo puede ser preparada como un Apéndice a dicho anexo .- Cuando es apropiado, la información que amplía el material de un Apéndice puede ser preparada como un Agregado al Apéndice .- A los Anexos, Apéndices y Agregados se les dan títulos descriptivos de sus contenidos.- Los Apéndices son enumerados al final del Anexo a que pertenecen, y los Agregados son enumerados al final del Apéndice a que pertenecen .-

Los Anexos se designan en serie por medio de letras Mayúsculas; los Apéndices en serie por medio de números romanos; y los Agregados en serie por medio de letras Mayúsculas.-

Los encabezamientos y finales de los Anexos, Apéndices, y Agregados (si son firmados) son idénticos a los del PlanOper u OrOper básico, pero no prescribe un formato estandar para el cuerpo.- Es altamente recomendado el uso de cartas, diagramas, y tabulaciones cuando la materia del tema puede adaptarse a dicho tratamiento.- Cuando es practicable, -

el cuerpo puede desarrollarse a lo largo del arreglo de cinco párrafos del documento básico.- Cuando ninguno de estos formatos es apropiado, cualquier forma de manuscrito fácilmente comprensible es adecuado para el cuerpo.- Los Comandantes deben ser cuidadosos en eliminar la duplicación de material innecesario tanto en el plan como en los anexos, y no deben incluir material ya conocido por los Subordinados a través de órdenes o procedimientos operativos estandar.- Alguna duplicación puede resultar de la necesidad de hacer ciertos anexos casi completamente auto-explicativos para que el plan básico u orden no necesite ser emitido a unidades expuestas a captura o a cualquier otro riesgo especial.- Ejemplos de casos de esta naturaleza son el Anexo Plan de Barrido de Minas, y el Anexo Plan Aéreo.-

Cuando la distribución de un Anexo, Apéndice, o Agregado difiere de la que gobierna a la Directiva básica, debe indicarse una lista de distribución arriba de su autenticación.-

Los detalles mecánicos tales como espaciamiento, márgenes, y puntuación se ilustran en los ejemplos.-

420 CAMBIOS A LAS DIRECTIVAS

Los cambios a las Directivas pueden ser promulgados por cualquier medio que proporcione la seguridad necesaria.- Se acostumbra numerar en serie a los cambios, y debe mantenerse un registro de su incorporación agregado a cada copia de la Directiva.- El número y extensión de los cambios debe mantenerse a un mínimo por medio de un planeamiento cuidadoso.- Algunos cambios son inevitables, pero debe hacerse todo esfuerzo para reducir el trabajo de oficina involucrado al darles entrada.- Esto puede hacerse reemplazando páginas enteras cuando sean necesarios numerosos cambios pequeños, y corrigiendo copias en la extensión posible antes de que sea distribuida la Directiva.- Los comentarios anteriores en este capítulo en relación con la distribución de las Directivas también se aplican a la distribución de los Cambios.-

430 CARACTERISTICAS DE UNA BUENA DIRECTIVA

Una buena Directiva es clara.- Cada comando o agencia que la use debe estar capacitado para entenderla completamente.- Debe evitarse el lenguaje altamente técnico cuando hay cualquier peligro de mala interpretación.- El uso de terminología y fraseolo-

gía militar aceptada ayudará a transmitir significa-- dos idénticos a cada uno de los interesados.- Todas = las tareas principales de los Subordinados deben ser-- enunciadas precisamente pero en tal forma como para-- permitir a cada uno el máximo de emplitud, cuando sea posible, para ejercitar su iniciativa.- Solamente en un caso en que las operaciones concurrentes requie-- ran estrecha coordinación o sincronización debe decír-- sele a un Subordinado como debe ejecutar las tareas a signadas.-

Una buena Directiva es concisa.- Debe evitar las-- palabras superfluas y los detalles innecesarios. Sin-- embargo, no se debe sacrificar la claridad e integri-- dad solamente por el interés de la brevedad.-

Una buena Directiva es completa.- Debe contener -- toda la información e instrucciones necesarias para-- iniciar y coordinar la ejecución de la operación .- - Los Subordinados no deben solicitar datos adicionales. Sin embargo, debe evitarse la innecesaria duplicación. Esto es particularmente importante cuando los Anexos-- de Directiva de un Superior están disponibles en la-- fuerza de un comando subordinado.- Normalmente es in-- necesario y es pérdida de tiempo y esfuerzo el in-- cluir en su propia Directiva los Anexos de la Directi-- va del Superior .-

Una buena Directiva es autoritaria.- Debe refle-- jar la determinación del Comandante.- Debe transmitir positivamente las instenciones y deseo del Comandante. Una Directiva indecisa puede conducir a la incertidum-- bre y a una pérdida de confianza por parte de los su-- bordinados .-

-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-

EJEMPLO DE DIRECTIVA

(CLASIFICACION DE SEGURIDAD)

Ningún cambio en órdenes verbales.

Copia N° 1

Fuerza Blanca Pacifico Norte y Com Sept.Flota
MIDWAY (GVA 41), Insignia
PORT LLOYD, BONINS
GFH: 250900 K Mayo 196 x
Mensaje Referencia : 0078-6x

Orden de Operaciones
Com Sept.Flota N° 11-6x

Referencias: Com Flot Pac. Plan Oper 2-6 x
NWIP 10-1
Cartas: HO 5941, 2367

Tiempo de zona: Usar tiempo zona menos once (LIMA) para las operaciones

Organización de Tarea

a-71 Fuerza de Choque Norte

DivPort. 7
DivPort. 32 menos CVS 12
DivCru. 5
15
EscDes 5 menos DivDes 52

Esc.Des 7

Esc.Des 9

Con DivPort. 7

2 CVA
1 CVS
2 CAG (Terrier)
3 CLG (Talos)
3 DDG (Tartar)
1 DDR
6 DD
2 DDR
6 DD
2 DDR

b-72 Fuerza de Cobertura

Div Port 5
Div Cru 11

Div Cru 13

Esc Des 1

Esc Des 3

Div Des 52

Com DivPort. 5

2 CVA
2 CA
1 CAG (Terrier)
2 CLG (Talos)
2 CLG (Terrier)
6 DD
2 DDR
6 DDG (Tartar)
2 DDR
3 DDG (Tartar)
1 DDR

(CLASIFICACION DE SEGURIDAD)

1

(CLASIFICACION DE SEGURIDAD)

Plan de Operaciones
Sept Flota N° II-6x

- 73 Fuerza de Apoyo Logístico Móvil	Com Esc Serv. 3
AO 2, 4, 8, 11, 23, 28	6 AO
AD 7, 8, 9, 12,	4 AD
AE 3, 4,	2 AE
AF 5, 9,	2 AF
AKS 13, 21,	2 AKS
CVS 12,	1 CVS
Esc. Des II	6 DDE
Esc. Escol 10	5 DE
Esc. Escol 14	4 DE
Unidad Botes 1	Miscelanea

SITUACION La situación militar Verde en el Pacífico Norte ha mejorado recientemente. Hay indicaciones de que Verde planea fortalecer su posición en las Aleutianas.

a- Fuerzas Enemigas

- (1) Una Fuerza de Tarea Verde de unos diez buques pesados, rodeada por cortina fue avistada en la vecindad de MIDWAY en la madrugada del 3 de Mayo.
- (2) Un gran convoy Verde se está reuniendo frente a Port Townsend.
- (3) La actividad submarina y aérea de Verde está aumentando en el Pacifico Noroccidental.

b- Fuerzas Amigas

- (1) Submarinos operando Dutch Harbor y territorio Verde.

c- Agregaciones y Segregaciones

Ninguna

VISION Impedir a Verde el reforzar su posición en las Aleutianas, con el fin de ayudar a mantener la Seguridad de las líneas marítimas y aéreas de Blanco hacia el Pacifico Occidental.

EJECUCION Esta fuerza destruirá las fuerzas de Verde y neutralizará las instalaciones terrestres en las Aleutianas por acción aérea y de superficie. Las operaciones serán conducidas de acuerdo al Plan Oper. Com Sept Flota 2-6x y al Anexo A a este fin

(CLASIFICACION DE SEGURIDAD)

(CLASIFICACION DE SEGURIDAD)

Orden de Operaciones

Orden de Operaciones N° 11-6 x

a. Fuerza de Choque Norte

(1) Destruye las fuerzas navales y aéreas de Verde y neutraliza las instalaciones portuarias y aéreas en las Aleutianas al oeste de Dutch Harbor.

b. Fuerza de Cobertura

(1) Impide que las fuerzas navales pesadas del enemigo interfieran con las operaciones de la Fuerza de Choque Norte.

c. Fuerza de Apoyo Logístico Móvil

(1) Proporciona reaprovisionamiento en el mar a la Fuerza de Choque Norte y la Fuerza de Cobertura.

(2) Proporciona reparaciones de emergencia y servicios limitados de mantenimiento a la Fuerza Blanca del Pacífico.

x. Instrucciones de Coordinación

(1) El Comandante de la Fuerza de Choque Norte coordina el programa de reaprovisionamiento para todas las fuerzas.

(2) Esta orden es efectiva al recibo

(3) Se concede autorización para la destrucción de esta OrOper. al término de la operación o disolución de la Organización de tarea.

ADMINISTRACION Y LOGISTICA

a. Presentar informes de acuerdo con el NWIP 10-1

b. Usar Plan Logístico, según Anexo B.

COMANDO Y COMUNICACIONES

a. Comunicaciones de acuerdo con el Anexo C.

b. El Comandante de la Fuerza de Choque Norte a/b del CORAL SEA (CVA-4) segundo en comando.

(CLASIFICACION DE SEGURIDAD)

SIFICACION DE SEGURIDAD)

de Operaciones
Sept Flota N° II-6x

c. El Comandante de la Septima Flota a/b del MIDWAY (GVA 4)

cciones de Recibo Las unidades enumeradas en la Organización de Tarea acusan
de esta Orden usando el número del Mensaje de Referencia.

W _____ A _____
Almirante Armada Blanca
Comandante Fuerza Pacífico Nortey ComSept Flota

cos:

Concepto de las Operaciones
Plan Logístico
Plan de Comunicaciones
Plan de Inteligencia
Plan de Guerra Antiaérea

ribución

Correo Custodiado a:

Com Divs Port. 5, 7, 32	(8 c/u)	(24)
Com Divs Cru. 5, 11, 13, 15,	(6 c/u)	(24)
Com Esc Serv. 3,		(8)
Com Esc Des 1, 3, 5, 7, 9, 11,	(3 c/u)	(18)
Com Div. Des 12, 32, 52, 72, 92, 112,	(2 c/u)	(12)
Com Escs Escol 10, 14,	(2 c/u)	(4)
Com U Botes 1,		(6)
Comandantes Grupos Aereos de Poortaciones	(10 c/u)	(30)
Portaaviones	(12 c/u)	(72)
Cruceros	(8 c/u)	(96)
Destructores	(4 c/u)	(184)
Destructores Escoltas,	(4 c/u)	(36)
Buques de Apoyo Logístico	(4 c/u)	(64)

Oficial Mensajero a:

Com Flota Pac. (7)

Correo Nacional a:

Com. General	(8)
Com. Armada	(14)
Escuela Guerra Naval	(2)

ntificación

L _____

Capitan de Fragata, Armada Blanca

ORDEN DE OPERACIONES EN FORMA DE MENSAJE

DE : CFT 21

A : FT 21

INFO: COMFUERAMF./COMSEGFLOTA/COMFLOTAATL/COMARMADA

(CLASIFICACION DE SEGURIDAD)

COMDIVPORT DOS OROPER 12-6___

USAR TIEMPO ZONA MAS DOS

A. OFICIO COMSEGFLOTA 0036-6___

1. SIT TRAFICO ALIADO SUFRIENDO FUERTES PERDIDAS POR --
SUBS Y AVIONES ENEMIGOS OPERANDO DESDE ISLAS XRAY Y
ZULU. COMFLOTAATL HA ORDENADO CAPTURA ISLA ZULU.--
FUERZA ENEMIGA CONSISTIENDO DE PORTAAVIONES, CRUCE--
ROS Y DESTRUCTORES, OBSERVADA MAYO 1 LAT 35 NORTE --
LONG 20 OESTE. COMENZANDO DIA-D FUERZA CONJUNTA TA--
REA ANFIBIA CAPTURA ISLA ZULU POR ASALTO ANFIBIO. A
VIONES BASADOS TIERRA CONDUCCIRAN BUSQUEDA LARGO AL--
CANCE EN AREA OPERACIONES.
2. MISION COMENZANDO DIA D MENOS CINCO NEUTRALIZAR --
FUERZAS ENEMIGAS NAVALES Y AEREAS BASADAS EN ISLA --
XRAY FIN AYUDAR CAPTURA ISLA ZULU.--
3. EJECUCION ESTA FUERZA COMENZANDO DIA D MENOS CINCO--
DESTRUIRA INSTALACIONES NAVALES Y AEREAS EN ISLA --
XRAY Y FUERZAS ALLI BASADAS POR ACCION AEREA Y DE --
SUPERFICIE.
- A. GT 21.1 GRUPO PORTAAVIONES ATAQUE COMDIVPORT --
DOS DIVPORT 2 DIVCRU 10 ESCDES 4. DESTRUYE FUER--
ZAS ENEMIGAS AEREAS Y SUPERFICIE, INSTALACIONES--
AEREAS. PROTEGE GRUPO BOMBARDEO CONTRA AVIONES--
ENEMIGOS.
- B. GT 21.2 GRUPO BOMBARDEO COMDIVCRU DOS DIVCRU 2,
ESCDES 6, ESCDES 8, DESTRUYE BASES NAVALES Y DE
FENSAS COSTERAS EN ISLA XRAY. PROTEGE GRUPO POR
TAAVIONES CONTRA FUERZA ENEMIGA SUPERFICIE.
- X. DIA D ES DIA DESEMBARCO PRINCIPAL TROPAS ISLA ZU
LU TENTATIVAMENTE MAYO VEINTE. PROPORCIONAR APO
YO AEREO Y DE TIRO PARA FTA CUANDO ORDENE CFT --
21.
4. ADMON LOGISTICA TOMAR COMBUSTIBLE Y REABASTECER DE--
FUERZA REAPROVISIONAMIENTO MAR AREA ABETO.
5. COMANDO USAR PLANCOM SEIS SEGFLOTA, COMANDANTE GRU--
PO BOMBARDEO EN BOSTON SEGUNDO COMANDO. COMANDANTE--
FUERZA CHOQUE OCT EN MIDWAY. FIN OROPER.
6. ANEXOS ALFA CONCEPTO OPER ECO INSTCRUC ENVIARANSE --
DESPUES POR CORREO CUSTODIADO.--

CAPITULO 5

SUPERVISION DE LA ACCION PLANEADA

CONTENIDO

- 500 INTRODUCCION
- 501 PLANEAMIENTO PARA LA SUPERVISION DE LA ACCION
- 502 SUPERVISION DE LA ACCION QUE SE DESARROLLA.

SUPERVISION DE LA ACCION PLANEADA500 INTRODUCCION

Rara vez un plan del Comandante para una operac---
ción anticipará cada eventualidad, no importa cuan
cuidadosamente haya sido preparado y ejecutado.--Va-
riaciones, o aún diferencias materiales, entre la ac-
ción planeada y la acción conforme finalmente se desa-
rolla puede emanar de diferentes factores -un simple
cambio en la Directiva recibida de autoridad superior,
un cambio imprevisto en uno o más de los elementos -
que forman la base para el plan original, u otras in-
fluencias tales como errores de criterio, conceptos --
falsos, errores, y pérdidas o ganancias inesperadas.--
Es obvio que cada uno de estos factores puede ser re-
conocido, puede ser determinado su efecto sobre el --
plan, pueden ser resueltos los problemas surgidos por-
las nuevas circunstancias, y tomada la acción más apro-
piada para cumplir la misión original (o una nueva mi-
sión si se ha hecho un cambio).-- El proceso de asegu-
rar que todo esto se hace o se ha hecho en una forma -
oportuna se conoce como Supervisión de la Acción Pla--
neada.--

La Supervisión de la Acción Planeada se divide-
en sí en dos fases generales - Planeamiento para la su-
pervisión antes de que se inicia la acción, y Supervi-
sión de la Acción a medida que se desarrolla .--

501 PLANEAMIENTO PARA SUPERVISION DE LA ACCION

Durante la fase del planeamiento, el Comandante -
debe mantenerse informado en todo momento por medio de
informes y comunicaciones efectivas.-- La fase de pla-
neamiento también requiere medidas para la presenta- -
ción efectiva, análisis, e interpretación de la infor-
mación a medida que es recibida.-- Oviamente, mucho -
de esto será una función del Estado Mayor del Coman-
dante, pero una significativa cantidad de responsabili-
dad para ayuda puede pasarse a los Subordinados en --
la Directiva.--

502 SUPERVISION DE LA ACCION QUE SE DESARROLLA

La segunda fase de la Supervisión de la Acción --
Planeada comprende el uso oportuno de la información -
que el Comandante recibe a medida que la acción se - -
desarrolla.-- El Comandante debe guiar continuamente el
esfuerzo total hacia el logro del objetivo; debe repar-
tir de nuevo efectivos para llenar nuevas condiciones;

debe efectuar coordinación a medida que surja necesidad para ello .- Para llenar estas demandas, esta fase de la Supervisión abarca la habilidad para reconocer la existencia de circunstancias o nuevas situaciones que presentan problemas adicionales para solución .- La solución de los problemas adicionales depende del planeamiento continuo hasta que se ha cumplido la misión .- Este planeamiento se conoce como la Apreciación Continua .- Una Apreciación Continua no sigue una forma fija .- Puede ser solamente un calco sobre una carta sobre el cual mantiene el Comandante el rodaje de las propias fuerzas y toda la inteligencia corriente; o puede ser un registro más detallado de todo lo que ha acontecido .-

Los nuevos problemas pueden requerir reacciones que varían desde una simple variación del plan existente, o aclaración de la Directiva, hasta una salida radical del curso de acción seleccionado.- Esto puede comprender el volver a trabajar en parte o en todo el planeamiento .- Cualquiera que sea el grado del cambio, el Comandante debe estar listo y dispuesto para influir en los eventos para conformarse con su plan, o donde tal aspecto de las circunstancias es infactible, para asegurar para su comando cada ventaja posible que ayudará al logro del objetivo .-

Todas las fases de la Supervisión de la Acción Planeada son vitalmente dependientes de las comunicaciones efectivas, incluyendo una Directiva bien escrita y completa y un sólido sistema de comunicaciones.-

Los sistemas automáticos para procesar datos tales como los incorporados en el "Naval Tactical Data System" (NTDS) de la Armada de los Estados Unidos - aumentarán la velocidad, volumen, precisión, y facilidad de interpretación que debe ser manejadas en el ejercicio del mando y particularmente en la Supervisión de la Acción Planeada.- Los equipos de los Centros de Información de Combate, de Graficación del Oficial de Insignia, de Graficación del Comandante bien entrenados son esenciales para proveer al Comandante de un cuadro preciso y sin confusiones sobre el desarrollo actual de la Acción Planeada .-

-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-

R-ON-1404/1

A N E X O "A"

G U I A S

P E S U M I D A S

LA APRECIACION DE LA SITUACION

1. Misión y su análisis
 - a. Indicar el origen o incentivo de la misión
 - b. Establecer la propia misión
 - c. Estudiar la misión del Superior
 - d. Estudiar la propia misión
 - (1) Identificar el objetivo (s)
 - (2) Identificar los objetivos físicos
 - (3) Observar la contribución al objetivo(s)-del Superior
 - (4) Observar los elementos significativos -- del problema y los supuestos.
 - e. Observar la relación con otros Comandantes en la operación
 - f. Observar el objetivo del enemigo
 - g. Resumir los puntos claves del análisis
2. Consideraciones que afectan a los posibles Cursos de Acción.

(Para cada factor considerado, el Comandante debe derivar conclusiones según puedan afectar sus operaciones)

- a. La Situación General
- b. Características del área de operaciones
 - (1) Factores Generales
 - (a) Políticos
 - (b) Económicos
 - (c) Psicológicos
 - (2) Factores Fijos
 - (a) Hidrografía
 - (b) Terreno y Topografía
 - (c) Clima y Estado del Tiempo
 - (d) Períodos de luz y oscuridad
 - (e) Localizaciones y Distancias
 - (f) Líneas de Transporte y Abastecimientos
 - (g) Salubridad y Condiciones Sanitarias
 - (h) Instalaciones y Defensas Fijas
 - (i) Facilidades de Comunicaciones en el área

- c. Potencia relativa de combate
 - (1) Fuerzas Combatientes
 - (2) Comunicaciones - Electrónica
 - (3) Logística
 - (4) Factores de Tiempo y Espacio
 - d. Factores de Fuerza y Debilidad
3. Cursos de Acción Opuestos.
- a. Capacidades del Enemigo
 - (1) Considerar y enumerar las Capacidades del Enemigo
 - (2) Catalogar las Capacidades del Enemigo - Retenidas
 - b. Cursos de Acción Propios
 - (1) Catalogar los Cursos de Acción Propios
 - (2) Considerar el concepto de cada Curso de Acción.
 - (3) Probar la conveniencia y hacer prueba preliminar de factibilidad
 - (4) Catalogar los Cursos de Acción Retenidos
 - c. Análisis de los Cursos de Acción Opuestos
4. Comparación de los Cursos de Acción Propios
- a. Enumerar y considerar ventajas y desventajas
 - b. Hacer prueba final de conveniencia, factibilidad, y aceptabilidad
 - c. Grabar los méritos relativos y seleccionar el Curso de Acción para una decisión
5. Decisión.- Transformar el Curso de Acción seleccionado en una decisión **formalmente** enunciada.-

-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-

EL DESARROLLO DEL PLAN

1. Revisar la decisión y formular amplio concepto de las operaciones.
 - a. Revisar los siguientes aspectos de la Decisión y la Apreciación :
 - (1) Identificación de objetivos físicos
 - (2) Importantes debilidades del enemigo y potencial propio
 - (3) Potencial enemigo que debe evitarse
 - (4) Grado de confianza en la sorpresa
 - (5) Limitaciones y consideraciones especiales en relación con las comunicaciones, apoyo logístico, inteligencia, protección, seguridad, movimiento, y otros requerimientos.
 - b. Formular amplio concepto de las operaciones
2. Enunciar los supuestos
3. Determinar las operaciones componentes y las operaciones amigas de apoyo
 - a. Determinar todos los requerimientos asociados con el Curso de Acción seleccionado
 - b. Examinar cada requerimiento
 - (1) Determinar las tareas inherentes
 - (2) Determinar quién ejecutará cada tarea-fuerza amiga o fuerza propia - y si debe ser asignada específicamente o nó .-
 - (3) Determinar si esas tareas que deben ser asignadas específicamente a las fuerzas propias requieren o nó subdivisión
 - (4) Si se requiere subdivisión de las fuerzas, determinar el tipo y número de subdivisión (s) que más se adapta .
 - c. Resolver diferencias en las subdivisiones requeridas
 - d. Resumir enumerando las operaciones componentes y amigas, es decir, las subdivisiones y tareas para asignarles
4. Determinar como debe efectuarse cada operación componente
 - a. Discutir cada operación componente anotando como serán satisfechos los requerimientos
 - b. Anotar el tipo y número de fuerzas requeridas para conducir efectivamente la operación componente.

- c. Asegurar medidas adecuadas para el apoyo mutuo y coordinación, y operaciones inter-relacionadas
- 5. Estructurar las fuerzas en Organización de Tarea
 - a. Preparar un diagrama de organización
 - b. Asignar títulos descriptivos, designadores alfabéticos y numéricos
 - c. Asignar elementos a las subdivisiones
 - d. Designar los Comandantes Subordinados
 - e. Preparar el Anexo de Organización de Tarea, si es necesario
- 6. Asignar tareas y preparar instrucciones ampliadas
 - a. Asignar tareas a las subdivisiones
 - b. Identificar las tareas que deben desempeñarse por una o más subdivisiones y desarrollar instrucciones necesarias para coordinar sus operaciones
 - c. Determinar las instrucciones de coordinación necesarias para dirigir y controlar el apoyo administrativo y logístico de las operaciones
 - d. Preparar el Anexo del Concepto y otros Anexos que apoyan, si es necesario
- 7. Resolver problemas de comando
 - a. Designar la cadena de mando para la operación
 - b. Seleccionar la localización del OCT y del Segundo en comando
 - c. Proveer las comunicaciones e informes esenciales para el ejercicio del mando
 - d. Preparar anexos que apoyen, si es necesario
- 8. Compilar información para los Subordinados
 - a. La situación general
 - b. Fuerzas Enemigas
 - c. Fuerzas Amigas
 - d. Supuestos
 - e. Preparar anexos que apoyen, si es necesario

NOTA : No se intenta indicar un bosquejo formalizado por medio de los subparágrafos arriba indicados para cada paso ya que el material en el Desarrollo no se presta para un diseño específico.

--o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o--

36779

36779⁻