

SI LE SIRVE, ÚSELO: GUÍA PARA LA PLANIFICACIÓN INICIAL (NIVEL TÁCTICO)

Friedrich von der Weth¹

Resumen:

La planificación táctica permite ganar batallas. El proceso TLS es un método de planificación, dividido en seis partes, diseñado para dar solución a un problema militar a medida que se va desarrollando la situación. Su primera fase corresponde a la planificación inicial, donde el líder analiza el ambiente y desarrolla un plan para cumplir su misión. Una vez reconocido el objetivo, solo deberá adaptar este plan para iniciar su ejecución.

Palabras claves:

Planificación táctica, liderazgo, resolución.

La planificación táctica, apunta a ganar batallas; las que, en sumatoria, materializaran los objetivos del siguiente nivel de la guerra (USMC, 2018). Existen diversos métodos de planificación tácticos. De los anteriores, destaca el modelo *Troop Leading Steps* (TLS), empleado por el USMC y otras organizaciones con roles similares. La metodología sigue una secuencia de seis etapas: iniciar la planificación, preparar el reconocimiento, ejecutar el reconocimiento, completar el plan inicial, impartir la orden y supervisar (USMC, 2020). Este método aplica para unidades tácticas que no posean *staff*. En otras palabras, se da muy bien para unidades de magnitud compañía o inferior, aunque su uso no se limita a unidades terrestres.

El presente artículo, propone algunas orientaciones y preguntas aplicables para la primera etapa del proceso TLS; objeto apoyar a los líderes tácticos, antes de ejecutar una operación. Si la planificación inicial se ejecuta bien, y con un poco de suerte, obtendrá un plan; el cual solo necesitará adaptar tras el proceso de reconocimiento. Si se entrena, desarrollará velocidad resolutiva. Un arma que interrumpirá los procesos cognitivos enemigos, sometiéndolo a sus condiciones.

¹ Teniente 1° IM

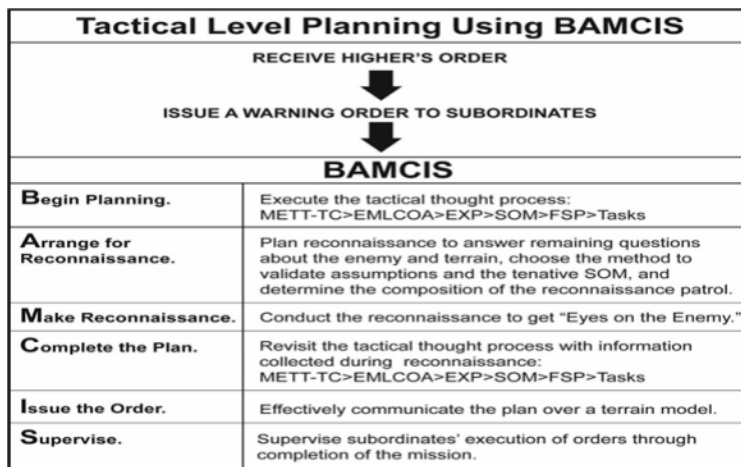


Imagen 1: Resumen del proceso TLS, reducido al acrónimo BAMCIS

Fuente: USMC

Iniciar la Planificación

¿Cuál es la situación? ¿Cómo mi misión contribuye al superior? ¿Quién se opone a mi misión? ¿Cuál es mi estado de fuerza? ¿Cuánto tiempo tengo? ¿Con que medios cuento? ¿Cómo es la situación civil en el área? ¿Cómo responderá el enemigo? ¿Cuáles son sus vulnerabilidades? ¿Cómo puedo derrotarlo a través de sus vulnerabilidades? ¿Cómo organizo mi fuerza? ¿Qué tareas requiero de mis elementos liderados? ¿Cómo sincronizo mi fuerza? Las respuestas a esas preguntas podrían construir un buen plan inicial. Sin embargo, preguntas y respuestas no fluyen tan rápido; sobre todo bajo el estrés del momento. Es aquí, cuando es oportuno recurrir al método.

Fase 1: Estimaciones Iniciales de la Situación

Estas estimaciones le permitirán definir el objetivo y espacio de batalla, mediante hechos y suposiciones. Una vez que analice estos factores tendrá las herramientas para desarrollar un plan inicial. Para esta fase la nemotecnia METTTC², le ayudara a recordar las áreas de análisis.

² METTTC: Misión, Enemigo, Terreno-Clima, Tropas y Fuegos disponibles, Tiempo-Espacio-Logística, Consideraciones Civiles

Orientación y Misión:

A este nivel, poco servirá entender a la geopolítica del conflicto. Lo que un líder táctico requiere reflexionar, es sobre la situación hasta dos escalones más arriba. Por ejemplo, si usted es un comandante de compañía, entender la misión de la brigada, como la del batallón contribuirá a la brigada y como su misión contribuirá a la del batallón; es suficiente para alinear propósitos. Consecuentemente, para orientar la situación y en base al ejemplo, las preguntas a plantearse podrían ser: ¿Cuál es la misión de la brigada? ¿Cuál es la misión del batallón? ¿Cuál será la organización de tarea del batallón? ¿Cuál es mi misión? ¿Soy el esfuerzo principal o soy un esfuerzo de apoyo que contribuye al esfuerzo principal del batallón?

Su misión requiere atención adicional ¿Qué tarea táctica ejecutará? ¿Cuándo se ejecutará? ¿Dónde se ejecutará?, y la más importante, ¿Para qué se ejecutará? Reflexionar sobre el propósito nos permite adaptar la misión. Si la tarea táctica asignada no es útil para el cumplimiento del propósito, modifíquela. Lo importante es seguir contribuyendo al escalón superior. En otras palabras, el *“que hacemos”* se subordina al *“para que lo hacemos”*. Un ejemplo. Suponga que usted es comandante de una compañía de infantería. Entiende que la brigada neutralizara elementos C2 relevantes de una fuerza adversaria. Su batallón, específicamente, neutralizará un puesto de mando. Su comandante le dispone bloquear un puente con el propósito de que fuerzas adversarias no puedan reforzar las unidades de seguridad que lo defienden, mientras que el esfuerzo principal del batallón accionara sobre el objetivo. Primero, usted entiende que no es parte del esfuerzo principal, sino que trabaja para él. Segundo, usted sabe que el puente no es la única avenida de aproximación al área objetivo. Consecuentemente, entiende que bloquearlo podría no ser la mejor tarea táctica de misión, o la única a ejecutar. Independiente de cual elija, apéguese al propósito.

Enemigo:

Para la mayoría, enemigo es igual a la nemotecnia OFUEDA ¿Cómo se organiza? ¿Cuál es su magnitud de fuerza? ¿Cómo está ubicado en el terreno? ¿Cómo es su dispositivo? ¿Qué actividades está ejecutando? Sin embargo, la mayoría de estas preguntas no podrá responderla, en forma exacta, durante esta fase de la planificación. Usted se alimentará de la información que le entrega su escalón superior, pero esa información será al menos

incompleta. Para poder seguir planificando, use suposiciones. Cosas que no sabe con exactitud, pero estima necesarias para continuar con el análisis. Además del OFUEDA, piense en las acciones que ejecutará el adversario ¿Defenderá? ¿Se reforzará? ¿Atacará? ¿Se retirará? ¿Retardará? Lo recalable, es responder estas preguntas en términos de probabilidades. No necesariamente habrá una respuesta única. Si el adversario está en la defensa, es muy probable que defienda, pero también probable que retarde, contraataque y sea reforzado. En otras palabras, construya una respuesta completa en base a información disponible. Más adelante, lo anterior, le ayudara a construir un curso de acción enemigo.

Terreno y Clima

Así como existe el OFUEDA, existe el AOPOA para el espacio de batalla. ¿Qué avenidas de aproximación conducen al objetivo? ¿Cómo es la observación y campo de tiro? ¿Qué protección y encubrimiento nos ofrece el terreno? ¿Hay obstáculos que dificulten el movimiento? ¿Qué aspectos del terreno son críticos para obtener una ventaja comparativa? El enfoque de la respuesta no debe ser orientarse a la descripción, sino que al análisis. Una vez analizado, es recomendable preguntar ¿Cómo puedo explotar los factores que me favorecen? ¿Cómo puedo mitigar los factores que favorecen al adversario? Esas respuestas se transformarán en acciones, que apoyarán la construcción del curso de acción. Respecto al clima, las variables de análisis pueden ser múltiples y dependerán, entre otras cosas, de los medios involucrados en la acción (amigos y enemigos) ¿Cómo afectan los factores meteorológicos a las tropas? ¿Existen limitaciones para emplear medios aéreos, terrestres o de superficie? ¿Cómo puedo aprovechar el clima y condiciones de luminosidad para explotar mis capacidades y limitar las del enemigo?

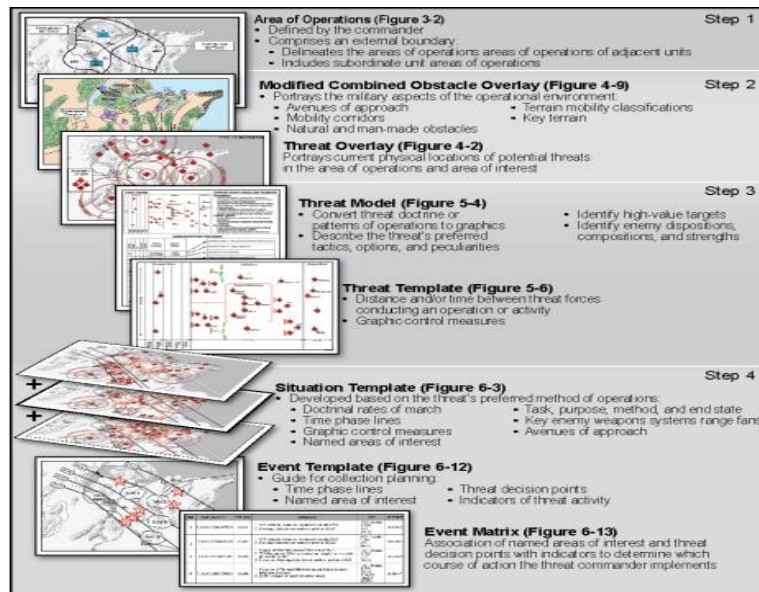


Imagen 2: Un análisis IPB³ le ayudara a integrar el espacio de batalla y el enemigo en forma grafica

Fuente: US Army

Tropas y Fuegos Disponibles

Entender el estado de la fuerza, le permitirá construir organizaciones de tarea en forma más ágil. En el caso de que la misión vislumbre una magnitud de fuerza ajena a las capacidades orgánicas, este análisis le permitirá efectuar requerimientos al escalón superior en forma más precisa. Algunas preguntas en esta fase pueden ser: ¿Qué capacidades adicionales necesito para cumplir la misión? ¿Me han segregado fuerzas? ¿Cuál es el estado de mi fuerza? Con las respuestas a esas preguntas tendrá la información base para, más adelante, definir la organización y tareas para sus elementos. Respecto a los fuegos, a este nivel, podría preguntarse ¿Tengo alguna prioridad de fuegos de apoyo? ¿Requiero fuegos de apoyo adicionales para cumplir la misión? ¿Cuál es el estado de mis agencias de fuego orgánicas? Respondiendo a estas preguntas, tendrá la información para desarrollar un plan de fuegos, que apoye el cumplimiento de su misión.

Tiempo, Espacio y Logística

³ Intelligence Preparation of the Battlefield

El tiempo es un factor relevante en combate. Según la teoría de John Boyd efectuar un ciclo de observación, orientación, decisión y acción (OODA) a una velocidad comparativa superior a la del adversario; le permitirá interrumpir el ciclo OODA enemigo, desequilibrándolo y sometiéndolo a nuestras decisiones (Coram, 2002). El consejo, es subordinar el tiempo en base a la misión ¿Cuándo debo cumplir mi misión?⁴ Esa será la fecha y hora que guiará todo el resto de las acciones. Consecuentemente, vale la pena preguntarse ¿Cuáles son las acciones que realizare previo a la ejecución de la misión? Las respuestas pueden ser variadas, sin embargo, recomiendo seguir la secuencia del proceso TLS ¿Cuándo voy a emitir mi orden inicial? ¿Cuándo voy a desplegar mis unidades de reconocimiento? ¿Cuándo estaré ejecutando los reconocimientos? ¿Cuándo voy a tomar contacto con mis unidades de reconocimiento para completar mi orden inicial? ¿Cuándo voy a impartir mi orden final? ¿Cuándo vamos a ensayar la acción y revistar a la fuerza? Las respuestas a estas preguntas se transformarán en su horario guía. Puede agregar más acciones en su horario, sin embargo las actividades señaladas debiesen ser la columna vertebral de su línea de tiempo.

Su horario guía no puede ser solo una estimación. Antes de definir horarios por acción, debe efectuar un análisis del espacio ¿Cuánto espacio debo recorrer para alcanzar mi objetivo? ¿Cuánto tiempo demoro en llegar al objetivo? ¿A qué hora requiero que mis unidades de reconocimiento estén evacuando información? En base a mi análisis del terreno, ¿qué efectos tiene sobre la velocidad de avance de mis unidades? ¿Voy a priorizar el encubrimiento o me moveré por rutas más expeditas incrementando las posibilidades de detección? ¿Debo transitar por áreas de operaciones de unidades amigas? Las respuestas a esas preguntas no solo le permitirán construir un horario guía más exacto, sino que le ayudarán a determinar si requiere efectuar coordinaciones con fuerzas adyacentes para evitar confusiones durante la acción.

Respecto a la logística, el análisis preliminar será más o menos complejo, dependiendo de las características de la unidad. Una forma de analizarlo es a través de los Elementos Funcionales Logísticos y desde ahí repasar cada uno de sus componentes, para evitar vacíos durante la ejecución. Para unidades de magnitud compañía hacia abajo, la recomendación es

⁴ En algunos casos la ejecución de la misión no estará dado en términos de tiempo, sino que, en base a una condición, por ejemplo: una vez objetivo alfa sea fijada por el esfuerzo de apoyo 1, neutralizarlo con el propósito de...)

usar la nemotecnia 5B ¿Qué voy a llevar a pelea (Bullets)? ¿Qué vamos a comer (Beans)? ¿Cómo vamos a atender a nuestros heridos (Bandage) ¿Cómo vamos a alimentar nuestros equipos (Batteries)? ¿Qué vamos a hacer con los prisioneros de guerra (Bad Guys)? Respondiendo estas cinco preguntas, obtendrá respuestas que le permitirán cubrir la mayoría de sus necesidades logísticas esenciales.

Consideraciones Civiles

No hace falta comentar que las consideraciones civiles son extremadamente relevantes para el análisis de las operaciones militares. Basta aproximarse a Irak, Afganistán o Vietnam; para darnos cuenta de sus dramáticos impactos. Retomando el nivel táctico, algunas preguntas pueden ser útiles para analizar las consideraciones civiles ¿Cuál es la postura civil frente al conflicto? ¿Qué facciones son más o menos proclives al actuar de las fuerzas? ¿Hay indicios de actos civiles violentos en el área? ¿Cómo procesaremos la información comentada por civiles antes de tomar una decisión? ¿Qué instalaciones civiles podemos emplear? ¿Cuáles son las reglas de uso de la fuerza? ¿Qué herramientas necesito para enfrentar situaciones violentas menos letales? ¿Cuándo un civil pasa a ser un adversario? Si bien las preguntas son variadas y dependen del contexto, analizar estos factores nos permite prever situaciones complejas y desarrollar cursos de acción adaptables a los desafíos del ambiente.

Fase 2: Plan Inicial

La fase 1 nos permitió analizar la misión y el contexto que la engloba. Con los resultados analizados, estará en condiciones para elaborar un plan inicial. Es decir, una solución al problema que se le plantea.

Curso de Acción Enemigo más Probable, Centro de Gravedad y Plan de Explotación

A este nivel es muy probable que no tenga tiempo para analizar dos cursos de acción. Si es así, piense en el más probable. Vuelva a su análisis OFUEDA y de posibilidades del enemigo, y pregúntese: ¿Qué hará el enemigo? Como ya había pensado en sus posibilidades, váyase a la(s) más probable(s) y redacte algo conceptual. Con este análisis podrá vislumbrar el curso enemigo.

Es recomendable enfrentar al enemigo a través de sus vulnerabilidades o, idealmente, sus vulnerabilidades críticas. Lo anterior, requiere un análisis del centro de gravedad (COG).

Para lo anterior, puede usar el método *Eikmeier*. Para definir el COG hágase la siguiente pregunta ¿Qué capacidades le permiten al enemigo cumplir su misión? Aquí aparecerán un listado de capacidades críticas ¿Cuál es el actor que aporta la mayoría de esas capacidades críticas? Ahí aparece el COG. Dado que el COG representa una fortaleza, usted no querrá enfrentarlo directamente, por lo que buscará vulnerabilidades para desestabilizarlo. Para lo anterior, pregúntese ¿Qué requieren esas capacidades para ser empleadas/activadas? Aquí surgirán requerimientos críticos del enemigo ¿Cuáles de esos requerimientos puedo afectar con mis capacidades? Aquí aparecen vulnerabilidades ¿Cuáles de esos requerimientos, influyen directamente al COG enemigo? Aquí aparecen las vulnerabilidades críticas (Eikmeier, 2017). En base a su misión y capacidades, ordene las acciones que ejecutara contra las vulnerabilidades y vulnerabilidades críticas del enemigo en forma secuencial. Lo anterior se denomina plan de explotación.

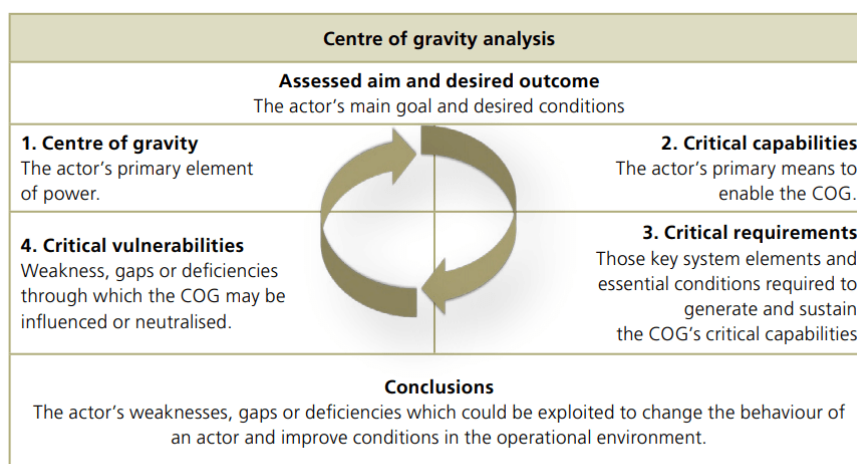


Figure 8B-1. Centre of gravity analysis

Imagen 3: Análisis del Centro de Gravedad

Fuente: Podcast “The Principles of War” (<https://theprinciplesofwar.com/podcast/68-british-centre-of-gravity-analysis-battle-of-france-1940-part-iv/>)

Organización de Tarea y Esquema de Maniobra:

Conjugué su plan de explotación y análisis METTTC; y comience a distribuir sus fuerzas en el espacio de batalla. Para lo anterior, pregúntese ¿Cuál es mi tarea esencial? (la que, normalmente, está asociada al cumplimiento de la misión) ¿Qué capacidades y fuerzas

necesito para cumplir esa tarea? Estas respuestas le ayudaran construir su esfuerzo principal ¿Como puedo generar condiciones para el éxito de mi esfuerzo principal? Aquí nacerán tareas tácticas implícitas, las cuales contribuirán a la tarea esencial. Una vez definidas, otórguele capacidades y fuerzas. En este punto nacen los esfuerzos de apoyo. Una vez que tenga la organización de tarea creada, pregúntese ¿El esfuerzo principal cumple la tarea esencial? ¿Los esfuerzos de apoyo contribuyen al esfuerzo principal? Si la respuesta es afirmativa, tiene una organización funcional. Como consejo, redacte las tareas a sus elementos subordinados de la misma forma que redactaría una misión. Recuerde que el subordinado debe entender el *para qué*, siendo el *que* adaptable a medida que fluye la operación. Otra recomendación, trate de entregar una sola tarea a sus elementos subordinados. Al igual que usted, ellos efectuarán sus propios procesos de análisis y planificación, pudiendo determinar sus propias tareas implícitas.

Finalmente, dibuje un esquema de maniobra que al menos englobe al enemigo y las tareas esenciales que ejecutaran sus elementos para el cumplimiento de la misión. Dado que no ha efectuado reconocimientos, no pierda tiempo, en esta fase, con medidas de coordinación tácticas innecesarias. Cuando dibuje su esquema de maniobra, pregúntese ¿Cumple con la misión? ¿Es lo suficientemente simple, para que todos los entiendan? Si es muy complejo, y le cuesta explicarlo; simplifíquelo.

Orden Inicial

Ahora está en condiciones de comunicar su plan inicial a su organización. Mientras antes lo haga, más tiempo tendrán sus elementos para efectuar su propio ciclo de planificación. Algunos siguen formatos de briefings específicos, mi recomendación es que siga la misma lógica que efectuó durante su análisis. Es decir, METTTC, curso de acción enemigo, centro de gravedad, organización, tareas, esquema de maniobra y plan de fuegos.

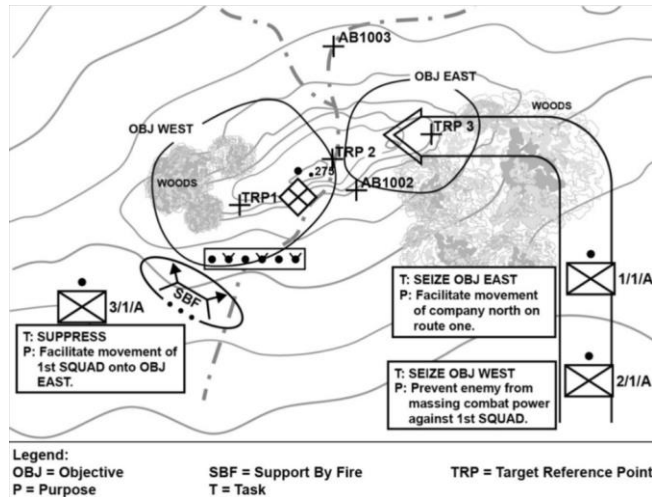


Imagen 4: Esquema de Maniobra a Nivel Pelotón

Fuente: US Army

Los pasos que siguen son preparar y ejecutar el reconocimiento; para confirmar o modificar lo que acaba de planificar. Si su proceso fue bien desarrollado y es simple, es probable que solo requiera cambios menores. Si su planificación inicial es compleja, es probable que no sea adaptable a la situación que se enfrentará. En otras palabras, *keep it simple*.

Conclusión

La metodología TLS es una buena herramienta para desarrollar procesos de planificación para unidades tácticas que no posean un *staff*. La fase de planificación inicial nos permite comprender el contexto y como nuestra misión se vincula con nuestros escalones de mando. Una vez analizados, podremos desarrollar una opción que explote las vulnerabilidades del enemigo, logrando cumplir la misión al menor costo posible. Dado que no hay una situación igual al otra, el método de planificación debe adecuarse al ambiente. El pensamiento crítico y la reflexión son importantes para el desarrollo del proceso. Consecuentemente, antes de rellenar el formato con información, debemos entender el problema y desarrollar opciones que le den solución. Una herramienta para lograr lo anterior son las preguntas. Reflexionar en torno a ellas, mitiga los efectos de nuestras primeras respuestas sensitivas, dando espacio a la racionalidad. Un último punto, estos procesos se entrenan. Un buen líder táctico, podría estar comunicando su plan inicial a minutos de haber recibido instrucciones de su superior. Desarrollar juegos de decisiones tácticas contra el tiempo, ejercicios de planificación, estudiar las experiencias de otros a través de la historia y aprende técnicas de comunicación

efectiva; son formas para entrenar la mente. Si no lo ha hecho en la paz, no espere que le funcione en la guerra.

Bibliografía

Coram, R. (2002). *Boyd, The Fighter Pilot Who Changed the Art of War*. New York: Hachette Book Group.

Eikmeier, D. C. (2017). The Center of Gravity: Still Relevant After All These Years? *Military Review*.

USMC. (2018). *Warfighting*. Washington, D.C.

USMC. (2020). *MCWP 5-10: Marine Corps Planning Process*.

USMC. (s.f.). *Tactical Planning* . Virginia.