



INSTITUTO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS DE BUENOS AIRES

EL PLANEAMIENTO OPERACIONAL

Grl. Div. (R) Evergisto de Vergara

Noviembre de 2003

El propósito de este trabajo es que los estudiantes que ya tienen más o menos claro lo que ocurre en el *nivel táctico*, el nivel donde ocurren los enfrentamientos ¹, incursionen en un nuevo nivel: el *nivel operacional*, llamado en la Argentina *nivel estratégico operacional*, en mi concepto errado, por confundir la *división metodológica de la estrategia* con los *niveles de la guerra o del conflicto*.²

Nada de lo que esté aquí escrito pretende ser indiscutible. Quiero decir que no se pretende que se estudie de memoria u obligue a elaborar reglas nemotécnicas para acordarse de todo. Por el contrario, debe leerse con espíritu crítico y forzar de esta manera, a obtener propias conclusiones. Si ello ocurre, se habrá cumplido con la aspiración del autor: formar profesionales con juicio independiente. Tampoco el lector debe esperar encontrarse con novedades o cosas que no hayan leído antes en algún otro lugar. Quizás la mayor contribución sea la forma metodológica en que se expresan los diversos elementos.

Ya hemos visto los *niveles de la guerra o del conflicto*, publicados en la Revista de la ESG en el semestre Enero-Junio de 2003. De este artículo debemos retener que en esta división metodológica de los niveles no hay nada que no admita discusión, pero nos ayuda a comprender a la guerra o al conflicto en lo que es la disputa de intereses por la fuerza. Cada nivel maneja fines y medios y causas y efectos diferentes, que repercuten de nivel a nivel. Finalmente, se tiene que ser cuidadoso con no confundir la división metodológica de la Estrategia (Estrategia Nacional, Estrategia Militar, Estrategia Operacional y Estrategia de los medios de combate– la Táctica) con las divisiones metodológicas de los niveles de la guerra o el conflicto, es decir los niveles *estratégico, operacional y táctico*. Esto lo hemos mencionado más arriba.

¹ En el sentido de combates, choques físicos.

² Ver artículo del autor “Los niveles de la guerra o el conflicto” en la presente Pág Web.

También hemos visto la *interoperabilidad*, un término relativamente nuevo, en un artículo del Coronel Hernán José María Risso Patrón -y publicado en Colaboraciones, de ésta Pág Web -. Es un artículo científicamente elaborado y de enorme utilidad, aunque debo advertir que el tema no se agota en tal artículo. El cuerpo doctrinario argentino deberá definir con exactitud el significado de este término. Su mayor importancia radica en que, si todo indica que los objetivos de un mundo globalizado ya no pueden ser conseguidos por países aislados, sino por coaliciones, todos los que en ella participen deberán tener uniformidad de criterio para el planeamiento militar. Es por eso que debemos conocer la terminología usada por muchos ejércitos para el Planeamiento Operacional.

El *nivel operacional* es el que sigue al *nivel estratégico*. Este *nivel estratégico* comprende a la política y a los componentes sectoriales, entre ellos el militar. Si debiéramos sintetizar los problemas que la *estrategia militar* debe resolver, diríamos que ellos son:

- *generar las fuerzas*, es decir los medios que se anticipa se requerirán para enfrentar con éxito al conflicto,
- *llevarlas* al teatro de operaciones (la *concentración*),
- *sostenerlas* logísticamente mientras duren las acciones en el teatro de operaciones, la Campaña, y
- *traerlas* de regreso.

Pero una vez que las fuerzas se encuentran dentro del teatro de operaciones, estamos plenamente en el *nivel operacional*, del cual es responsable el Comandante del Teatro o Comandante del Nivel Operacional.

Los objetivos fijados por la *estrategia nacional* dan base a los *objetivos militares de nivel estratégico*, que a su vez dan base para concebir los *objetivos militares del nivel operacional*. Para ello el Comandante del Teatro de Operaciones elabora un plan que se denomina *Plan de Campaña*. El objetivo final del Plan de Campaña es la obtención de los *objetivos militares de nivel operacional*. A este objetivo final de un Plan de Campaña también se lo denomina *estado final* [de cosas a lograr], aunque también esta frase es aplicable a los objetivos finales de los Planes de Operaciones.

Como la guerra o el conflicto no es una sucesión continua de acciones, sino que éstas están interrumpidas por una serie de períodos sin actividad, hay objetivos que deben alcanzarse secuencialmente o simultáneamente. Las operaciones secuenciales son más frecuentes en la táctica, en tanto que las operaciones simultáneas son más frecuentes en la estrategia operacional.

Los planes parciales que componen al *Plan de Campaña* se llaman *Planes de Operaciones*, dicho en otras palabras, un *Plan de Campaña* está compuesto por una serie de *Planes de Operaciones*.

Pero asimismo ocurre otra cosa. Como el ambiente de la guerra o del conflicto está sujeto al azar, la incertidumbre y los rozamientos³, las cosas son fáciles de escribir y tremendamente difíciles de llevar a la ejecución. Hasta se dice que las cosas y los objetos generan su propia estrategia, vale decir que van para donde quieren y no para donde estaba previsto. Por eso, un

³ En la terminología de Clausewitz, “fricción”, “desgaste” o “rozamiento” significa que en la guerra, lo que es tan sencillo de escribir, es muy difícil de llevar a la práctica.

Plan de Campaña planea con detalle su primer Plan de Operaciones y deja los restantes, hasta el estado final, en forma esquemática. Pero como el hombre se disgusta con la incertidumbre, también puede planear tratando de percibir la estrategia de las cosas, eso da lugar a los *Planes de Contingencia*: la previsión si ocurre algo no deseado o que nos desvíe del estado final deseado por el Plan de Campaña.

Los futuros Comandantes de Teatro no deben sentirse incómodos si deben enfrentar al azar. Es natural que las cosas ocurran de esta manera y de allí que se dice que la realidad no se ajusta a los planes, sino a la inversa: los planes se ajustan a la realidad. Y si tienen una buena preparación, sabrán enfrentar el azar con buen juicio, lo que les va a proporcionar muchísimas oportunidades. Es por eso que en la formación de los Comandantes del Nivel Operacional hay que alejarse de las recetas y del libro. Si todo fuese tan fácil, cualquier individuo de cualquier profesión podría ser un buen Comandante Operacional, como sería si sólo se tratase de buena administración y de aplicar recetas o fórmulas preestablecidas.

El Comandante Operacional tiene que hallar la forma de emplear sus medios en el Teatro de Operaciones. Para ello recurre a una serie o conjunto de elementos que se llaman *elementos del diseño operacional*. Estos elementos son combinados con ingenio, creatividad, iniciativa y mayor o menor habilidad y para eso el Comandante Operacional recurre a su propio y original *arte operacional*. Luego, lleva a la práctica lo concebido por su arte en la *ejecución del diseño operacional*.

El Diseño Operacional y el Arte Operacional.

El *diseño operacional* trata de la forma de emplear la maniobra en el teatro de operaciones, con el adecuado manejo de los tiempos y los espacios. Van a aparecer aquí nuevos términos a los que hay que manejar con solvencia si se aspira a trabajar alguna vez en un ámbito conjunto o combinado. Algunos de los términos que vamos a ver, no están incluidos en la doctrina argentina.

Este diseño operacional no obedece a recetas, por lo que su elaboración recibe el nombre de *arte operacional*. Los militares deben ser maestros en la concepción del *arte operacional*, que consiste en la ingeniosa combinación de los elementos del *diseño operacional*. El *arte operacional* comprende el proceso de toma de decisiones del nivel operacional, la acción en el nivel operacional y la decisión y acción del nivel táctico, que debe lograr el *estado final* deseado.

Cada país tiene en su doctrina militar un conjunto de *elementos de diseño operacional* parecidos, pero no iguales. Los elementos de diseño operacional que proponemos para analizar son: el *estado final*, el *centro de gravedad*, el *esfuerzo principal*, los *puntos decisivos*, las *líneas de operación*, la *maniobra operacional*, los *puntos culminantes*, el *alcance operacional*, el *enlace operacional* y las *operaciones simultaneas o secuenciales*, las *operaciones lineares* y *no-lineares*, la creación del *momentum* y el *tempo*.

El Estado Final

En algunos países también se lo llama *efecto final*. Esta frase no está considerada en el lenguaje estratégico de la doctrina argentina. Desde el momento en que se adoptó un procedimiento de planeamiento táctico común en las tres FFAA, en aras del accionar conjunto, tomando como base el planeamiento táctico de la Fuerza Aérea Argentina – lo que para mí constituye un error porque tácticamente cada fuerza armada hace cosas diferentes y por lo tanto tácticamente planean diferente y con términos diferentes – los estudiantes militares arguyen que en la doctrina argentina sólo existen un *efecto deseado* que en la FAA era lo que se pensaba obtener con la acción sobre el objetivo y anteriormente para el Ejército era el “para qué” de la misión, y un *efecto ulterior* asimilable a lo que para en el sistema del ejército era la “finalidad”. En mi concepto, es válido unificar el lenguaje del *nivel operacional* para las tres Fuerzas Armadas, pero no el lenguaje del *nivel táctico*.

En los tres niveles de guerra o conflicto, es de uso común la frase *estado final*:

En el nivel *estratégico*, el estado final es lo que la autoridad del Comando Nacional quiere que la situación militar sea cuando las operaciones hayan concluido. El estado final marca el punto en el que la fuerza militar ya no es más el principal medio estratégico.

En los niveles *operacional* y *táctico*, el estado final son las condiciones que, cuando sean logradas, cumplen con la misión. En el nivel *operacional* esas condiciones obtienen los objetivos establecidos para la campaña u operación mayor – v.gr. los objetivos establecidos por un Plan Operacional-.

Los Comandantes de Teatro determinan el *estado final* a lograr para las campañas u operaciones conjuntas mayores y establecen las condiciones militares necesarias para cumplirlas. Pero no siempre el *estado final* estará claramente definido desde un principio. En muchas operaciones, particularmente en contingencias de menor escala y con corto preaviso, el *estado final* y las condiciones de apoyo militares pueden estar pobremente definidos o enteramente ausentes. En otras operaciones, el *estado final* puede ser vago, o evolucionar. Por lo tanto, los comandantes a todos los niveles deben vigilar y evaluar el progreso hacia el *estado final*.

Identificar los objetivos estratégicos militares y definir los objetivos de la campaña van a ser claves para lograr el éxito. El concepto más difundido de *Estado Final* es *el estado de los acontecimientos que deben ser logrados al finalizar la campaña, ya sea para terminar el conflicto o resolverlo en términos favorables*.

En operaciones en amplios espacios y con pocas tropas, donde es de esperar que se pierda el contacto y las comunicaciones entre las fracciones, es muy útil que todos los comandantes en todos los niveles conozcan el *estado final* de cosas a lograr. Ello les va a permitir actuar sin esperar por órdenes que pueden llegar tarde o nunca. Este ambiente operacional caracterizado por la incertidumbre y la ausencia de órdenes motivó la aparición de un nuevo párrafo en el punto 3 de los planes y órdenes: la “Intención del Comandante”, que precede incluso al “Concepto de la Operación” tradicional. De esta manera se orienta adecuadamente la iniciativa de los comandos subordinados y se encarrila la libertad de acción. De esto hablaremos más al llegar al elemento del diseño operacional denominado *momentum*.

El Centro de Gravedad

Quien usó por primera vez esta frase fue Carl von Clausewitz, en su obra principal “De la Guerra”.⁴ Tanta importancia le dio que dijo: “*lo más importante a atacar es el centro de gravedad del enemigo*”.

En la doctrina argentina, se define esta frase como: “*Centro de gravedad: es la parte de una actividad u operación donde se desea obtener un resultado decisivo o evitarlo. Normalmente se vuelcan allí el esfuerzo principal y la mayor proporción de medios. Por ejemplo, un ataque principal y un ataque secundario deben tener cada uno su propio centro de gravedad*”⁵

“*Centro de gravedad: parte de una actividad u operación donde se vuelca el mayor esfuerzo mediante la concentración de los recursos más importantes que se disponen, en procura de obtener un resultado decisivo que modifique o mantenga una situación general favorable*”.⁶

Estas definiciones muestran que se tuvo en cuenta únicamente el *nivel táctico* y desde el propio punto de vista.

En cambio el concepto de centro de gravedad en el planeamiento operacional es aplicable a los dos oponentes y en los tres niveles de la guerra. La OTAN define el centro de gravedad diciendo que “*el éxito en el conflicto puede alcanzarse identificando y controlando o destruyendo el centro de gravedad del enemigo*”. El centro de gravedad del enemigo fue definido por Clausewitz como “*el centro de todo el poder y movimiento de lo cual todo depende...el punto sobre el cual deben ser dirigidas todas nuestras energías*”. Una descripción más moderna de esa frase sería: *la característica, capacidad o ubicación de las cuales una fuerza militar, nación o alianza, derivan su libertad de acción, fuerza física o voluntad de lucha.*

Los ejemplos de *centro de gravedad* pueden ser la masa del ejército enemigo, un área básica en particular, un recurso crucial, el liderazgo, una estructura de comando o la voluntad nacional. Cuando se involucra una coalición, el *centro de gravedad* será usualmente la cohesión de la coalición. En el caso de campañas antiterroristas, puede ser la parte de la población o el poder externo de los cuales los terroristas obtienen el apoyo. Los *centros de gravedad* pueden ser definidos en los niveles estratégicos y operacionales; por ejemplo: en la Guerra del Golfo el *centro de gravedad estratégico* de Irak era la voluntad de Sadam Hussein y su *centro de gravedad operacional* era la Guardia Republicana. Durante un conflicto prolongado, el *centro de gravedad* puede cambiar. Si el *centro de gravedad* del enemigo es difícil de identificar, se debe intentar identificar las vulnerabilidades críticas en sus fuerzas de lucha, las cuales si se las destruye o neutraliza van a dislocarse como sistema. También es vital identificar el *centro de gravedad* propio y protegerlo.

El *centro de gravedad* es el eje o centro de todo poder del cual depende todo. Es de esas características, capacidad o ubicación, de las cuales las fuerzas amigas y enemigas derivan su

⁴ Ver artículo del autor “El centro de Gravedad”, Revista de ESG, Ene-Jun 2003.

⁵ “Terminología en uso en las Fuerzas Terrestres”, RV 136-1, P.79.

⁶ “Diccionario para la Acción Militar Conjunta”, RC 00-02, Año 1999, P. C-5-28.

libertad de acción, fortaleza física o la voluntad de lucha. Algunos ejemplos tradicionales de un *centro de gravedad potencial* incluyen la masa del ejército enemigo, la estructura de comando de batalla del enemigo, la opinión pública, la voluntad nacional o una estructura de alianzas o coaliciones. El *concepto de un centro de gravedad* es útil como una herramienta analítica para que el Comandante Conjunto y su Estado Mayor piensen sobre la fortaleza de su propio centro de gravedad y el del enemigo, porque ellos diseñan la campaña y determinan sus objetivos.

La esencia del arte operacional en ser capaz de llevar a cabo efectos de masa contra la fuente de poder principal del enemigo – su *centro de gravedad*, que éste busca proteger. Sin embargo, en un momento dado puede ser que el *centro de gravedad* no se pueda discernir inmediatamente. Por ejemplo, el *centro de gravedad* podría involucrar la masa de las unidades enemigas, pero esa masa podría no estar formada todavía. Además, el centro de gravedad podría ser abstracto, como lo es la voluntad nacional del enemigo, o una estructura de alianza o bien concreto, como reservas estratégicas, C2 o bases industriales y líneas de comunicaciones.

El análisis inicial del *centro de gravedad* del enemigo requiere de una constante reevaluación durante el planeamiento y la ejecución. Puede desarrollarse o cambiar durante el curso de una campaña.

Clausewitz proveyó alguna guía para la elección de los objetivos militares. Quizás la más importante fue la idea de concentrar los esfuerzos militares propios contra el *centro de gravedad* del enemigo. Pero el uso de este término por Clausewitz es problemático. Lo usa en discusiones tácticas para denotar la línea principal de ataque. Cuando lo aplica a lo operacional o estratégico el término tiene una definición más estrecha. Como el *centro de gravedad* puede pertenecer a un bando o a otro, es la fuente más importante de la fortaleza de ese bando. En el nivel *operacional*, usualmente aparece como la fuerza clave del enemigo en el terreno. En el nivel *estratégico* comúnmente es la fuerza militar mayor del enemigo, en todo o en parte, pero también puede ser su capital o algo menos concreto como los intereses comunes de una alianza o aun la opinión pública.

No hay que confundir *centro de gravedad* con la fuente de fortaleza, la capacidad más crítica del enemigo ni con los *puntos decisivos*. En realidad, no es una fuente de fortaleza o una capacidad crítica, sino un punto focal que está esencialmente basado en los efectos, antes que en las capacidades. Como no se puede considerar al enemigo como actuando como una entidad aislada, debemos buscar una conexión entre las varias partes de un adversario, para determinar qué lo hace permanecer juntas. Este es el centro de gravedad.

Así, si tuviéramos que usar un procedimiento lógico para determinar el centro de gravedad del enemigo, deberíamos determinar si identificar y atacar un centro de gravedad es apropiado para el tipo de guerra que vamos a emprender, determinar si la completa estructura del adversario está suficientemente conectada y unida para ser tratada como un solo cuerpo y determinar qué elemento tiene las necesarias fuerzas centrípetas para mantener el sistema unido.

Una nueva definición de *centro de gravedad*, propuesta por algunos autores es: “*centros de gravedad son los puntos focales que sirven para mantener juntos al sistema entero o a la*

estructura entera de los combatientes y que le proporciona a dicho sistema o estructura poder, propósito y dirección desde una variedad de fuentes”.

El concepto tiene un significado abarcativo en los niveles *estratégico, operacional y táctico*, pero a nivel táctico solamente significaría únicamente “línea principal de ataque”, o “lugar donde se encuentra la masa de la propia tropa en las operaciones ofensivas”. Normalmente, en el nivel operacional, el *centro de gravedad* serán las fuerzas principales del enemigo. El *centro de gravedad* puede tener naturaleza física o psicológica y cambiar durante el desarrollo de las operaciones. Puede haber más de uno, pero hay que tratar de reducirlo a uno principal. Si son indefectiblemente más de uno, ello va a significar más de una batalla.

Su definición en esencia sería “*Aquella de las capacidades propias y del enemigo que derrotada o eliminada, van a forzar a rendirse o a negociar la paz*”, o “*Centros de gravedad son esas características, capacidades o fuentes de poder de la cual una fuerza militar deriva su libertad de acción, fuerza física o voluntad de lucha*”. Una vez que se identifica el *centro de gravedad* del enemigo, se transforma en el foco de la intención del comandante y del diseño operacional.

Cada bando tiene un *centro de gravedad*. No es privativo de la propia fuerza. Cada *centro de gravedad*, propio o del enemigo, está compuesto por una serie de *puntos decisivos*, que veremos más abajo. Esos dos conceptos están relacionados. Finalmente, cuando se trabaje en Estados Mayores combinados, debe tenerse en cuenta que algunas naciones no usan la frase *centro de gravedad* en el nivel táctico.

El Esfuerzo Principal.

Esfuerzo Principal es otra frase de lenguaje estratégico usado en el arte operacional cuyo origen pertenece a Clausewitz y que aparece en su obra “De la Guerra”.

En la doctrina argentina, puede encontrarse *esfuerzo principal* en los reglamentos tácticos, asociados a la concentración de medios en la defensa. En el nivel *operacional*, aparece definido como “Esfuerzo Estratégico Operacional” en el “Reglamento de Conducción para el IMT” Año 1999, página 454. Debería llamarse “Esfuerzo Operacional”, de lo que se deduce que también debería existir un “Esfuerzo Estratégico” y un “Esfuerzo Táctico”, ya que se aplicaría a cada nivel de guerra, pero no son como tales mencionados.

No obstante, hay un párrafo que deja traslucir que el significado se aproxima mucho al concepto usado por Clausewitz, que es el concepto vigente en el mundo, cuando dice: “*El esfuerzo se deberá determinar para una situación o sucesión de ellas fijándose cada uno, si es posible, dónde se concretará el esfuerzo principal y dónde el/los secundarios*”. (Ver reglamento arriba mencionado, punto g) (4), página 454). Pero la referencia en el reglamento argentino es sólo para el nivel *operacional*.

Por mucho tiempo se ha enseñado que en el nivel táctico, *esfuerzo principal* es concentración de medios y recursos en las operaciones defensivas, por contraposición a *centro de gravedad* que

se referiría a la misma cosa pero en operaciones ofensivas. Salvo un tono semántico de raíces tácticas, no se ha encontrado una racionalidad a esta diferencia.

Cabría preguntarse si el concepto de *esfuerzo principal* tiene algo que ver con lo que hoy se menciona como “*los factores de éxito*”, si esto significa los aspectos que hay que lograr para el éxito de una fase o de toda una operación. Esto puede inferirse, pero no se ha encontrado que haya existido la intención de asimilar estos conceptos.

Esfuerzo principal es entonces la concentración de medios o fuerzas en un área particular, donde el comandante busca obtener la decisión. Para lograr la concentración de poder de combate y apoyo logístico en el *esfuerzo principal*, las organizaciones y el apoyo tienen que ser traídos de otros puntos de menos importancia. Aquellos elementos que no constituyan el *esfuerzo principal* tienen que tener una creatividad considerable para ocultar o superar su escasez de recursos propios de su condición. Una obviedad es decir que la menor asignación de medios no significa que los combatientes pongan menor esfuerzo, lo que humanamente es comprensible. Por eso, en la orden del cruce del Canal de Suez por parte del Ejército Egipcio, en 1973, ésta no mencionaba quien llevaba el ataque principal y quien el secundario. *Esfuerzo principal* y *esfuerzo secundario* deben actuar con igual ímpetu, puesto que su diferencia reside en la asignación de medios y no en la voluntad de lucha.

Pero, como el *esfuerzo principal* cambia a lo largo de una operación, por extensión y en una definición más amplia también se considera *esfuerzo principal* como la actividad que el comandante considera crucial para el éxito de su misión, en un momento dado, al que se lo concreta con mayor asignación de esos recursos y medios para lograr el propósito de la operación en ese momento dado.

Al referirse al *esfuerzo principal* nunca debe tomarse este concepto aislado, sino que debe unírsele con el o los *esfuerzos secundarios* y el o los *esfuerzos de apoyo*. Todos ellos deben determinarse simultáneamente.

No debe confundirse *esfuerzo principal* con *operación principal*. Los comandantes dan peso al *esfuerzo principal* con recursos y prioridades y lo cambian como las circunstancias o intención lo demanden. El *esfuerzo principal* y la operación decisiva no son siempre idénticos. En tanto que los comandantes pueden prever cambios en el *esfuerzo principal* a lo largo de una operación, e incluirlos en el plan, cambiar la operación decisiva requiere la ejecución de una modificación y/o cambio de secuencia de un plan existente, o la formulación de un nuevo plan. Por ejemplo, una operación de preparación puede ser el *esfuerzo principal* antes de la ejecución de la operación decisiva. No obstante, la operación decisiva se transforma en *esfuerzo principal* cuando se la lleve a cabo. Por lo tanto, el *esfuerzo principal* puede cambiar de unidad a unidad, o de a fase a fase de acuerdo al plan, o aún cambiar durante el desarrollo de la operación.

El *esfuerzo principal* es la expresión concreta de la visión del Comandante para una acción decisiva y una herramienta crítica para el logro de los principios operacionales de *unidad de esfuerzo, masa y economía de fuerzas*. Al ser una relación fines – medios, se aplica a todos los niveles: *estratégico, operacional y táctico*. No es exacto querer aplicarlo únicamente a las operaciones defensivas, queriendo significar la concentración de medios en el objetivo principal a

mantener. En cada momento de una operación, el Comandante debe discernir entre lo que es *esfuerzo principal*, *esfuerzos secundarios* y *esfuerzos de apoyo*. El *esfuerzo principal* es el que recibe prioridad de los *esfuerzos de apoyo*.

Determinar el *esfuerzo principal* no es sólo decidir en cada nivel de guerra la concentración de medios y recursos para obtener la decisión, ya sea en operaciones ofensivas o defensivas, sino que puede ser la actividad que se considera crucial para tener éxito en un momento de la operación en el que se le da peso, con la asignación de recursos y medios suficientes.

Los Puntos Decisivos.

El “*punto decisivo*” es otro término acuñado por Clausewitz que mantiene su uso hasta hoy y que menciona en su obra “De la Guerra”. Sobresale una definición categórica que da en el Libro III-Capítulo 11: “*La mejor estrategia es siempre el ser muy fuerte; primero en general y luego en el punto decisivo*”.

En la doctrina argentina, la frase *punto decisivo* no existe como tal, pero en la definición de uno de los principios de conducción de las operaciones, el del *objetivo*, se expresa: “*El objetivo deberá reunir tres condiciones, a saber:ser decisivo: su adquisición debe ser esencial para el cumplimiento de la misión.....*”.

Dado que es necesario concentrar las fuerzas para atacar al *centro de gravedad* del enemigo – el que debe ser el elemento de la capacidad total del enemigo, cuya eliminación lo llevará a ser derrotado o hacer imposible que logre sus objetivos y que puede consistir en cualquier característica, capacidad o ubicación de la cual el enemigo obtenga su libertad de acción, fortaleza física o voluntad de lucha – habrá que anular este *centro de gravedad*. Y la clave para hacerlo es a través de la correcta identificación de los *puntos decisivos* que componen tal *centro de gravedad*. Se los define como los eventos cuya obtención exitosa permiten gradualmente debilitarlos, hasta anular el *centro de gravedad* del enemigo. No necesariamente deben ser una batalla ni necesariamente tener significado geográfico. La consideración clave en su elección es el efecto que van a tener sobre el enemigo. La correcta identificación de los *puntos decisivos* del enemigo es una parte fundamental en la elaboración del Plan de Campaña.

Quiere decir que *punto decisivo* es una ubicación geográfica, un suceso específico clave o un sistema de capacidades que permita a los comandantes obtener una ventaja marcada sobre un enemigo e influya sobremanera en el resultado de una operación. Pero hay que tener cuidado de no confundir: los *puntos decisivos* no son *centros de gravedad*, sino las claves para atacarlos o protegerlos. Algunos *puntos decisivos* serán geográficos, otros físicos y otros psicológicos. Normalmente, la situación va a presentar más *puntos decisivos* de los que se pueden controlar, atacar o defender, por lo que es importante seleccionar los que son más aptos. Esta acción de selección es lo importante en el arte operacional, puesto que si son correctamente seleccionados van a llevar a establecer objetivos definidos, decisivos y obtenibles.

Al igual que los conceptos de *Centro de Gravedad* y *Esfuerzo Principal*, *Punto Decisivo* es un concepto que la doctrina argentina usa casi con exclusividad en el nivel táctico. Más aún, el adjetivo *decisivo* es usado como condición de un objetivo, cuando en realidad son los *puntos*

decisivos los que se transforman en *objetivos*. En síntesis, el *centro de gravedad* propio y del enemigo están compuestos por un conjunto de *puntos decisivos* y el arte operacional del comandante deberá esforzarse para identificar y seleccionar los del enemigo y en ocultar los propios. La gradación de lo decisivo o no, de un *punto decisivo*, deberá determinarse con referencia a la intención apreciada y al centro de gravedad del enemigo.

Las Líneas de Operación

Este párrafo va a ser el más difícil de escribir, por la diversidad de criterios que se encuentra en varios ejércitos del mundo, aún dentro de los que conforman una alianza antigua, como la OTAN.

El origen de *las líneas de operación* proviene de Jomini, quien en su época usó el término de *líneas interiores*, que coincidía con su propósito científico y geométrico de analizar las guerras. En una nota que Clausewitz escribió presumiblemente en 1830, acerca de su intención de revisar su manuscrito “De la Guerra”, dice “...y que en consecuencia, el cambio de una línea de operaciones o una dirección a otra, como mucho puede ser visto como un mal necesario;...”⁷; también en el Libro II-Capítulo 2 y refiriéndose a Jomini, expresa : “Como reacción a esta falacia, se propuso otro principio geométrico: las llamadas líneas interiores”⁸.

En varias partes de su obra Clausewitz habla de las *líneas de operaciones*. La acepción que le da a esta frase es la orientación direccional de la propia fuerza en tiempo y espacio en relación al enemigo. Las *líneas de operaciones* conectan a la propia fuerza desde su base de operaciones hasta los objetivos.

Acá hay que hacer una distinción básica entre los términos *maniobra* y *línea de operaciones*. *Maniobra* es la forma de aproximarse al enemigo, (también sustraerse del enemigo en nuestra doctrina), para colocarse en una posición ventajosa y se compone de fuego y movimiento. Mediante la maniobra, se busca (también rehúsa, en nuestra doctrina) el enfrentamiento de nivel táctico. En cambio, *línea de operaciones* es una orientación en dirección respecto a las fuerzas del enemigo y por lo tanto no llega al enfrentamiento táctico.

Las *líneas de operaciones*, en términos geográficos, conectan una serie de *puntos decisivos* que llevan a obtener el objetivo final o a la derrota del enemigo. Lo difícil es llevar más de una *línea de operaciones* conduciendo operaciones simultáneas, porque ello requiere fuerzas ágiles, de gran capacidad de respuesta y un sistema eficaz de comando y control.

Para la doctrina argentina, existen seis tipos de maniobras operacionales: *frontal*, *envolvente*, *convergente* (en el sentido de cerco al dispositivo enemigo), *líneas interiores*, *defensiva* y *en retirada*.⁹ La primera observación es que se han caracterizado en una sola clasificación las *maniobras* propias para buscar o rehuir el enfrentamiento, con las *líneas interiores*, que es la

⁷ Carl von Clausewitz, “De la Guerra”, editado y traducido por Peter Paret, Princeton University Press, Ed. 1984, página 176.

⁸ Ibid. Página 252.

⁹ Reglamento de Conducción para el IMT, Reimpresión 1999, IGM, página 455.

orientación general de la dirección de la propia fuerza entre su base de operaciones y el objetivo. Sin embargo, tratándose del nivel operacional que excluye los enfrentamientos tácticos, si la consideración que se tuvo en cuenta fue que la maniobra permite colocar a la propia fuerza en una posición ventajosa, la clasificación es correcta. Quiere decir, por ejemplo, que en el nivel *operacional* hay una *maniobra frontal* y en el nivel *táctico* un *ataque frontal*. La primera se refiere al posicionamiento ventajoso de las fuerzas y la segunda a un enfrentamiento táctico.

Tampoco hay que alarmarse porque, como está dicho arriba, aliados de la OTAN tienen conceptos diferentes. Para los estadounidenses, las *formas de maniobra* son todas ofensivas: *envolvimiento, rodeo, infiltración, ruptura y frontal*. Nótese que no tienen ni maniobra defensiva, ni maniobra en retirada, porque es contrario a la esencia del concepto de maniobra, que es *aproximarse* al enemigo. Asimismo, las *líneas de operaciones* son *interiores y exteriores*, puesto que se toma el sentido exclusivo de direccionamiento de las propias fuerzas; ellas sí pueden ser ofensivas o defensivas. De tal suerte que para los estadounidenses, las *líneas de operaciones* son parte del diseño operacional, en tanto que las *formas de maniobra* no lo son, ya que todas terminan en el enfrentamiento táctico.

Para los británicos, las formas de maniobra se dividen en tres partes: *operaciones deliberadas, explotación y términos sobre la maniobra*. Dentro de las operaciones deliberadas incluyen el *envolvimiento, el rodeo, el doble envolvimiento y el cerco*. Consideran la *explotación* por separado. Curiosamente no están incluidas las maniobras *frontales* y de *ruptura*, quizás porque han considerado que cualquiera sea la maniobra, todas terminan tácticamente en un ataque de este tipo y por lo tanto no configuran ninguna posición ventajosa, que es la esencia del concepto *maniobra*. En cuanto a lo defensivo, no lo encuadran en maniobra porque hacen la diferencia entre la *guerra de maniobra* (que es la ofensiva) y la *guerra de desgaste* (que es la defensiva).

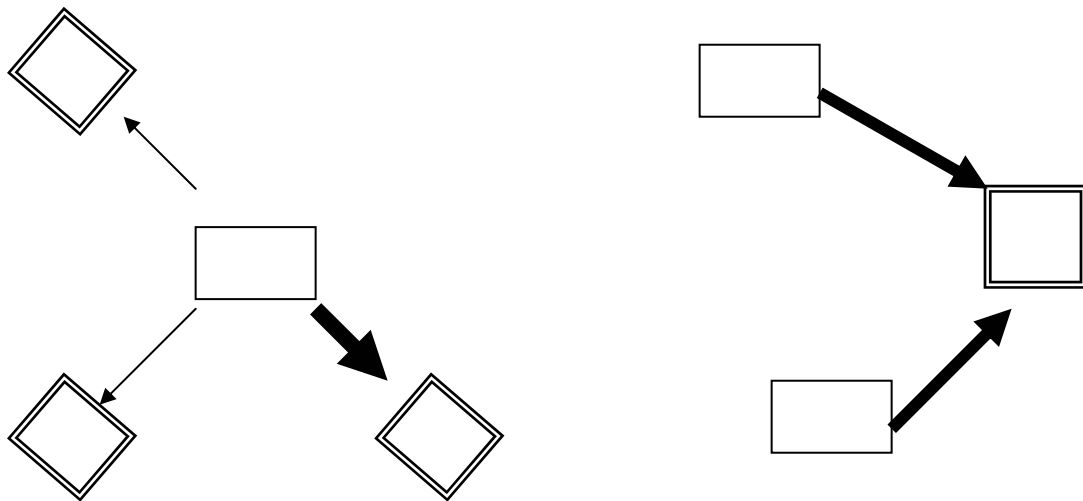
Dentro de la denominación genérica de *términos sobre la maniobra*, refieren a las *líneas interiores y exteriores*, con significado operacional y logístico, *defensa móvil, punto culminante y centro de gravedad*.

Ya habíamos dicho que era complicado y probablemente haya muchísimas más interpretaciones y clasificaciones, de acuerdo al país que se consulte. Todos están de acuerdo en que las *líneas de operaciones*, cualquiera sea el lugar de la clasificación en que se la quiera poner, son *líneas interiores y líneas exteriores*.

Por *líneas interiores* se entiende cuando la fuerza opera en forma divergente respecto a un punto central.

Cuando la propia fuerza opera por *líneas interiores*, está más cerca de una de las fuerzas del enemigo que el enemigo de otra parte de sus fuerzas. De esta manera, una fuerza más débil en su conjunto puede aplicar su máximo poder de combate y una masa superior contra una parte del poder de combate del enemigo que, relativamente, es más débil que su conjunto. Por otro lado, una fuerza opera por *líneas exteriores* cuando sus operaciones convergen sobre un enemigo, de allí que Clausewitz las denominase *líneas convergentes*. Cuando se opera por *líneas exteriores*, la

propia fuerza converge sobre un enemigo central más débil o menos móvil, al que puede cercar y aniquilar, pero para eso se va a requerir fuerzas más fuertes o más móviles.



Líneas Interiores

Líneas exteriores

Por supuesto que la importancia de las *líneas interiores* o de las *líneas exteriores* va a depender del tiempo y la distancia de las fuerzas que se opongan entre sí. La ventaja de las *líneas interiores* puede desaparecer si el enemigo es más móvil o si está operando a un tempo muy alto para no perder el contacto y mantener la presión. A su vez, no necesariamente las *líneas exteriores* van a requerir fuerzas más potentes, sino que se puede tomar ventaja de su agilidad para derrotar a un enemigo más potente, pero que debido a que es atacado por fuerzas muy ágiles y versátiles, puede ser derrotado antes de que reaccione.

Notese también la importancia que estas *líneas de operaciones* tienen para la logística. Para el sostenimiento logístico de la operación, quien opera por líneas interiores tiene ventaja por estar a una distancia más corta, aunque en el terreno este concepto es relativo al grado de movilidad de ambos bandos.

En mi concepto, la diferencia entre *maniobra operacional* y *líneas de operaciones* es clara. En el nivel *operacional*, una se refiere al mejor posicionamiento para la maniobra táctica y la otra al direccionamiento general de la propia fuerza respecto al enemigo. Y por ello considero que

ambas, las *líneas de operaciones* y las *maniobras operacionales* ofensivas/defensivas, deben formar parte del diseño operacional, pero por separado, puesto que tienen esencias diferentes.

La Maniobra Operacional

Sobre este componente del diseño operacional nos vamos a explayar poco, porque todo está suficientemente dicho en nuestros reglamentos. Ya hemos visto arriba que las clasificaciones son variadas, pero en esencia una vez que las fuerzas se han aproximado eligiendo una de las *líneas de operaciones*, adoptan la *maniobra operacional* necesaria para llegar al enfrentamiento táctico. De allí la similitud de nombres entre las maniobras operacionales y las operaciones tácticas.

El Punto Culminante.

Es otra frase acuñada por Carl von Clausewitz. En su obra “De la Guerra”, Clausewitz cita la frase “*Punto culminante*” refiriéndose indistintamente a la ofensiva y a la victoria. Lo define claramente cuando dice: “*Si él [el atacante] debe alcanzar un punto más allá del cual no le importa ir, si debe expandir su derecha e izquierda para proteger su retaguardia, muy probablemente su ataque ha alcanzado su punto culminante. Su oportunidad está exhausta y si el enemigo no se ha quebrado, probablemente no tenga futuro en él*”.

En la doctrina argentina no se ha encontrado este concepto en el Reglamento de Conducción para el Instrumento Militar Terrestre, (ROB – 00 – 01). Hay referencias a “Punto de Comprobación”, “Punto de Conexión”, “Punto de contacto”, “Punto de coordinación” y “Punto inicial de apoyo aéreo”, que son todos de contenido táctico.

La frase *punto culminante* tiene principalmente una aplicación operacional y táctica, aunque en operaciones donde predomina la estabilidad (operaciones de paz, de ocupación de un territorio o de ayuda humanitaria) también tiene connotaciones de nivel estratégico.

En la ofensiva, el *punto culminante* es el punto en el tiempo y en el espacio donde el poder de combate efectivo del atacante ya no excede al del defensor o el *momentum* del atacante ya no puede mantenerse más, o ambos casos. Más allá de este *punto culminante*, el atacante se arriesga a ser contraatacado y derrotado catastróficamente, o a continuar con su ofensiva a un riesgo muy alto.

Las fuerzas a la defensiva alcanzan su *punto culminante* cuando ya no pueden defender con perspectivas de éxito o contraatacar para restaurar la cohesión de la defensa. El *punto culminante* de la defensa marca el instante en que el defensor debe retirarse para preservar la fuerza. Los comandantes deben ajustar los requerimientos de información para anticipar sus *puntos culminantes* lo más rápido posible y evitarlos y, si no es posible evitarlos, para colocar a su fuerza en la posición más fuerte posible.

En la connotación en el nivel estratégico, como por ejemplo en las operaciones de estabilidad o de apoyo, el *punto culminante* puede ser resultado de la erosión de la voluntad

nacional, una disminución del apoyo popular, cuestionamiento de la legitimidad, restricciones o vacíos en la protección conducentes a excesivas bajas. En estos casos, el reflejo en el nivel operacional se concreta cuando la fuerza está desplegada muy débilmente como para controlar la situación debido a la falta de recursos, o por incapacidad para desplegarlos cuando se los necesita. Pequeños fracasos pueden desencadenar derrotas más amplias, impactar el espectro político o dificultar la posibilidad para proporcionar el apoyo necesario.

Hay varios ejemplos históricos sobre la importancia de los abastecimientos en la determinación de los *puntos culminantes*. La detención de las fuerzas aliadas en Normandía luego de alcanzar Holanda para acumular abastecimientos antes de proseguir y la detención de las fuerzas de la coalición en Irak (2003) para permitir adelantar abastecimientos. En cuanto al caso de las fuerzas alemanas en la IIGM, la contraofensiva de las Ardenas fracasó a poca distancia de sus objetivos por alcanzar su *punto culminante* antes de lograrlos. En la Guerra por las Malvinas, luego del hundimiento del buque de apoyo logístico “*Atlantic Conveyor*”, las fuerzas británicas estuvieron muy cerca de alcanzar el *punto culminante* de su ofensiva. Las fuerzas argentinas habían alcanzado dicho punto cuando se implementó la zona de exclusión. Al imponer esta zona de exclusión, las fuerzas británicas estaban provocando el adelantamiento del *punto culminante* argentino.

Luego de lo dicho, podemos concluir que *punto culminante* es un concepto de aplicación en los tres niveles de la guerra.

En el nivel *estratégico* el *punto culminante* puede ser resultado de la erosión de la voluntad nacional, una disminución del apoyo popular, cuestionamiento de la legitimidad, o restricciones o vacíos en la protección conducentes a excesivas bajas.

La relevancia en el nivel *operacional y táctico* se refiere tanto para operaciones ofensivas y defensivas. En operaciones ofensivas, el *punto culminante* es el punto en el tiempo y en el espacio donde el poder de combate efectivo del atacante ya no excede el del defensor o el *momentum* del atacante ya no puede mantenerse más, o ambos casos. Las fuerzas a la defensiva alcanzan su *punto culminante* cuando ya no pueden defender con perspectivas de éxito o contraatacar para restaurar la cohesión de la defensa.

El *punto culminante* debe ser previsto y anticipado por los Comandantes, no sólo de la propia operación sino de la operación que está realizando el enemigo. Como veremos más adelante, prever el *punto culminante* permite mantener el *momentum*, el ritmo sin pausa que permite ser proactivo y no reactivo, actuando por propia decisión y no por reacción. La correcta determinación del *punto culminante* del enemigo abre un sinnúmero de oportunidades para obtener el objetivo final.

El Alcance Operacional

Durante la ejecución de la *maniobra operacional*, ya hemos visto como los eventos no se suceden sin orden de continuidad, sino que las acciones son condicionadas por una serie de factores. Todo ello sucede dentro de una distancia compatible con la magnitud y apoyos de la fuerza para obtener los *puntos decisivos*, a lo que se denomina *alcance operacional*. Este alcance operacional está condicionado por la forma de atacar el centro de gravedad del enemigo y las pausas deliberadas o impuestas que permitan obtener o prevenir los puntos culminantes.

Las formas de atacar el centro de gravedad del enemigo pueden ser dos:
directa, cuando se aplica directamente el poder de combate contra la mayor fuerza del enemigo, es decir que esa fuerza es el *punto decisivo*;
indirecta, cuando el poder de combate propio se aplica contra una *serie de puntos decisivos*.

Por supuesto que siempre es mejor seguir la aproximación indirecta para evitar enfrentar la principal fortaleza del enemigo, a menos que se tenga una superioridad tal que se asegure minimizar las bajas. Pero siempre es preferible degradar el poder de combate de a poco, a menos que existan exigencias de obtención rápida de los objetivos, por ejemplo como muestra la historia de guerra reciente, donde los contendientes buscan estar en la mejor posición antes que las organizaciones internacionales dicten un cese de fuego.

En cuanto a las *pausas operacionales*, se adoptan para evitar llegar al propio punto culminante. Puede ser porque cambió el carácter de la operación, o porque la estrategia de las cosas superó cualquier contingencia prevista posible. Un claro ejemplo de esto es la pausa operacional del Ejército Egipcio luego de cruzar el Canal de Suez en 1973. La operación fue un éxito no esperado de tal magnitud que el Estado Mayor dudó en continuar el ataque hacia Tel Aviv, o hacerse fuerte en 2da orilla y luego continuar el ataque. Existían temores que si se continuaba, se alcanzaría rápidamente el *punto culminante* de la ofensiva por falta de blindados y alargamiento de las líneas de abastecimientos. Esta *pausa operacional* demostró ser mala para el atacante, ya que después de tres días de discusiones, la continuación del ataque encontró a las fuerzas israelíes recompuestas, lo que posibilitó el contraataque conocido como del Lago Amargo, que rodeó al Tercer Ejército Egipcio, previo al acuerdo de cese de fuego.

El Enlace Operacional: Operaciones Simultáneas y Operaciones Secuenciales

Durante el planeamiento táctico, los oficiales se acostumbran a diseñar la operación por *fases*. Las fases son acciones consecutivas que conducen a obtener los objetivos tácticos. Una manera práctica de determinar las fases de una operación consiste en elaborar una lista con todas las actividades que deben cumplirse y luego someter cada una de ellas a tres preguntas:

- 1) Esta tarea, ¿La realiza toda la unidad en conjunto?,
- 2) Esta tarea, ¿requiere de un planeamiento? y
- 3) Esta tarea ¿Permite el cumplimiento de la misión? Si las respuestas a estas tres preguntas son sí, esa tarea constituye una *fase* de la operación.

Si se sigue esta simple regla, se concentra la operación en pocas fases y se evita desmenuzar la operación táctica en numerosas actividades. Por ejemplo, el planeamiento de la operación nunca constituye una fase, porque no la realiza la unidad en su conjunto, sino solamente la Plana Mayor o Estado Mayor. Hay que saber distinguir entre una *actividad o tarea* de una operación y una *fase* de una operación.

Cuando el oficial avanza en jerarquía y entra al *nivel operacional*, encuentra una diferencia. Las operaciones en el *nivel operacional* pueden ser llevadas a cabo no solo en forma consecutiva o secuencial, como en el planeamiento táctico, sino que también pueden ser llevadas a cabo en forma simultánea. Por ejemplo, durante el desembarco en Normandía la brigada

aerotransportada debía tomar los puentes (Operación Market-Garden) con la finalidad de atraer las reservas alemanas. Al mismo tiempo, las fuerzas blindadas aliadas debían desembarcar y conquistar la profundidad del territorio enemigo. Estas operaciones debían realizarse simultáneamente y así sucedió. En tanto que el Comandante de la Brigada Aerotransportada veía su operación como un fracaso, porque su Brigada había sido casi aniquilada, el Comandante de las FFTT veía un éxito absoluto en el nivel operacional, porque la Brigada Aerotransportada había atraído las reservas blindadas alemanas y sus propios blindados aliados habían desembarcado y penetrado en territorio enemigo casi sin resistencia.

La secuencia de las operaciones está estrechamente relacionada al empleo de los recursos. El Comandante debe sincronizar las acciones de los elementos subordinados en tiempo, espacio y efectos para enlazar la estrategia del teatro y diseñar una operación mayor para su ejecución táctica. Sin este enlace, las operaciones mayores se deterioran en batallas desordenadas y enfrentamientos que desperdician recursos, sin lograr éxitos decisivos. Estas operaciones pueden desarrollarse en forma *simultánea* o *sucesiva*.

Las *operaciones simultáneas* buscan emplear el poder de combate contra el sistema enemigo completo. En este caso, las fuerzas enfrentan simultáneamente tantos *puntos decisivos* como se pueda. La simultaneidad explota la profundidad y la agilidad para superar a las fuerzas enemigas. Eso amenaza al oponente con consecuencias inmediatas en el área de operaciones. La presencia de múltiples amenazas simultáneas sobrecarga los sistemas de comando y control del enemigo, porque sus comandantes deben confrontar muchas decisiones en cortos períodos. Consecuentemente, existe una posibilidad muy alta de que se equivoque y cada uno de sus errores proporcionará una nueva oportunidad. Las *operaciones simultáneas* dan mayor valor a una mejor información y a un poder de combate superior. En términos prácticos, el tamaño de la fuerza y las restricciones en el alcance operacional de la fuerza pueden limitar la capacidad propia en el logro de la simultaneidad.

Las *operaciones secuenciales* logran el *estado final* por fases. Los comandantes deben concentrar el poder de combate en *puntos sucesivos* en el tiempo, para lograr la misión a través de una serie de pasos controlados. Frecuentemente la escala y alcance de la campaña o de las operaciones mayores, junto con la capacidad de recuperación de un enemigo, obligan a los comandantes a dislocar al enemigo en etapas, anulando su *centro de gravedad* paso a paso.

Debería considerarse en la doctrina argentina incluir estos conceptos esenciales para que un Comandante del *nivel operacional* pueda diseñar su *Plan de Campaña*.

Las Operaciones Lineares y No Lineares.

Este es un concepto que no está incluido en la doctrina argentina ni en muchos otros ejércitos, aunque son obvias y posiblemente por ello no se han incluido en el lenguaje para el planeamiento del nivel operacional. Tiene gran importancia para fuerzas que deban actuar en grandes espacios y por lo tanto no puedan asegurar continuidad lateral con otras fuerzas. Son de particular vigencia para las tropas aeromóviles, aerotransportadas o blindadas que conduzcan explotación y o persecución.

Las *operaciones lineares* y *no lineares* no se excluyen mutuamente. Dependiendo de la perspectiva y escalón, estas operaciones pueden frecuentemente combinarse. Por ejemplo, un Cuerpo de Ejército puede emplear sus fuerzas en áreas que no sean contiguas, si opera simultáneamente contra una serie de puntos decisivos. Pero una Brigada de ese Cuerpo de Ejército que opere en un área urbana puede emplear sus unidades en un dispositivo lineal.

En *operaciones lineares*, las unidades de maniobra operan en áreas de operaciones contiguas. Aquí tiene énfasis la posición geográfica y se tiende a crear una línea más avanzada de propias tropas. Por lo tanto se requieren medidas de control para asegurar la coordinación de las operaciones. Estas operaciones coordinadas buscan asegurar la libertad de acción y permiten actuar y reaccionar en forma organizada, por lapsos prolongados.

Para ciertas fases de una operación donde se sea notablemente inferior, o la información sea imprecisa, las *operaciones lineares* son muy convenientes. Las *operaciones lineares* permiten sincronizar las operaciones más fácilmente y/o permiten enfrentar a un enemigo escalonado en profundidad. Claro está que cuanto más lineal sea una operación, más difícil va a ser desequilibrar a un enemigo, es decir, va a ser más difícil crear y mantener un *momentum*, a menos que la operación lineal busque “aferrar al enemigo por las solapas”, para desequilibrarlo en otro lugar.

En las *operaciones no lineares*, las unidades de maniobra no se van a encontrar contiguas. Estas operaciones no lineares son típicas cuando se actúe sobre múltiples *puntos decisivos*. Esto permite mantener el *tempo* y retener la iniciativa. También obliga al enemigo a dispersar sus fuerzas y a confundirlo sobre el verdadero estado final de cosas a lograr.

Las *operaciones no lineares* requieren de tropas con autonomía y agilidad. Son más frecuentes que lo que se piensa y comunes en las operaciones para preservar la estabilidad de un territorio ocupado o en operaciones de apoyo a una operación principal, por eso es que las tropas logísticas deben estar entrenadas para combatir como tropas de primera línea. En las *operaciones no lineares*, todas las tropas actúan como si estuviesen en la primera línea de las *operaciones lineares*.

El comando y control, y la logística se complican cuando se realicen *operaciones no lineares*. Es por ello que los Comandantes deben estar muy en claro con la intención del comando superior para actuar sin órdenes y bajo propia iniciativa. Pero el Comandante de la operación responsable de obtener el *estado final* debe evitar dispersar su fuerza en demasía, porque las operaciones no lineares consumen mucha energía y recursos. Por eso es que las pausas operacionales se tornan más frecuentes cuando se realizan *operaciones no lineares*, a menos que se tenga una abrumadora superioridad de fuerzas. Pero en *operaciones no lineares*, soldado que no combate es como si no existiese.

El “Momentum”

En la obra ya citada “De la Guerra”, Clausewitz se refiere a “*momentum*” en varios párrafos. El concepto que daba a esta expresión en ese entonces era “*tiempo propicio para asestar el golpe decisivo*”.

La primera discusión es si el *momentum* pertenece a la conducción del nivel operacional, o al diseño operacional. Depende de cómo se tome. Como lo que se quiere es *crear y mantener* el *momentum*, si se da prioridad a *crear* el *momentum*, debería incluirse en el diseño operacional. En cambio, si se da prioridad al *mantenimiento* del *momentum*, debería incluirse en la conducción del nivel operacional.

En la doctrina argentina no existe referencia concreta a este concepto. La oportunidad, en el sentido de hacer una acción ahora y no antes ni después, en el sentido que un plan aplicado en el momento oportuno puede ser bueno para el éxito y aplicado a destiempo puede conducir al fracaso, no es mencionada. Hay algunos indicios en el principio *sorpresa*, pero no responden a este significado.

Los conceptos actuales tomaron fuerza cuando se diseñó la “doctrina de la batalla aeroterrestre”, que consistía en que dado que la OTAN no iba a poder soportar el primer golpe del Pacto de Varsovia, el combate debía desarrollarse no solo en el frente, sino en el fondo y la profundidad. Esto requería prepararse para combatir aislados, con iniciativa y guiados por la intención del comandante. Como dijimos más arriba, a partir de allí es que el punto a. del párrafo 3. Ejecución se transformó en “Intención del Comandante”, en lugar de a. Concepto de la Operación; el Concepto de la Operación pasó a ser el punto b. de ese párrafo.

Profundizando un poco más, debo aclarar que el párrafo 3. a. Intención del Comandante, excede en mucho lo que antes se conocía por “Finalidad”, que luego fue llamado en la Argentina “Efecto Ulterior”. Por ejemplo, en la IIGM la finalidad se expresaba en términos de preparación para la operación siguiente (v.gr.: “*en condiciones de continuar al Norte, con orden*”) en tanto que la Intención del Comandante en la Doctrina de la Batalla Aeroterrestre se expresa en función del *estado final* de cosas a lograr, (v.gr.: “*debe mantenerse la presión sobre el enemigo para que su dispositivo se disloque al Este del Río Don*.”) Esto es sólo un ejemplo, porque normalmente el párrafo “Intención del Comandante” es mucho más extenso. Teniendo en mente la Intención del Comandante en el sentido que acabo de expresar, cualquier comandante de tropas sabe lo que tiene que hacer en caso que no reciba órdenes, y de esa manera controlar el *tempo* y crear y mantener el *momentum*.

El *momentum* se construye y se mantiene. Las fuerzas propias luchan contra enemigos que se adaptan y piensan, por lo tanto si las actividades propias siguen un modelo o plantilla, el enemigo concibe contramedidas coherentes contra ellas. El beneficio que se obtiene al lograr la iniciativa no dura mucho, dado que el enemigo tiene la determinación de contrarrestar el propio diseño.

La construcción del *momentum* se deriva de la iniciativa, a la que retiene y complementa. El *momentum* permite a los comandantes crear oportunidades para enfrentar al enemigo desde direcciones inesperadas y con capacidades también inesperadas. Cuando se habla de crear el *momentum*, se significa que hay que tomar ventajas del efecto que puede tener un elemento que se está desplazando haciendo uso de su masa y de su velocidad. Pero este efecto no sería válido si no tuviese el efecto de palanca, es decir fijando al enemigo para asestarle un golpe en otro lugar.

Sigue a esto que el comandante debe primero decidir donde fijar a su oponente y luego cómo obtener el *momentum* necesario. Para lograr efectividad en su diseño operacional, puede cambiar la relación entre masa y velocidad. Puede optar por una fuerza pequeña que vaya a la profundidad y crear el efecto de *shock* por su velocidad, que es la clásica forma en que se usa una fuerza aeromóvil, o por una fuerza más grande que descansa más en su masa que en su velocidad.

Pero el *momentum* no será logrado y mantenido sin:

- 1) Un sistema logístico flexible que responda rápidamente para “picanear” a la operación,
- 2) Fuerzas que sigan (reservas) y que no estén empeñadas en otro sitio, que sean capaces de reforzar de inmediato los éxitos y de explotar oportunidades y
- 3) Elementos adicionales que estén preparadas para asumir riesgos calculados, a efectos de lograr la intención del comandante.

En síntesis, crear el *momentum* es concebir el diseño operacional de manera tal que el enemigo se desmorone rápidamente.

El Tempo

Tempo es la cantidad rítmica de acción militar. Controlar o alterar esa cantidad es necesario para retener la iniciativa. Para maximizar las propias capacidades, es necesario ajustar el *tempo*. Los Comandantes deben considerar la oportunidad de los efectos antes que una aplicación cronológica del poder de combate o de las capacidades. El *tempo* tiene significado militar sólo en términos relativos. Cuando un *tempo* propio sostenido supera la capacidad del enemigo para reaccionar, las fuerzas propias pueden mantener la iniciativa y obtener una marcada ventaja.

Facilita un *tempo* rápido, cuando el diseño operacional pone énfasis en *operaciones simultáneas*, antes que en *operaciones secuenciales*, cuando se evitan los combates innecesarios lo que incluye eludir las resistencias que aparezcan en lugares y oportunidades que los Comandantes no consideren decisivos y cuando el diseño operacional da alcance máximo a las acciones independientes y a la iniciativa de los Comandantes subordinados.

Sin embargo, hay que saber que la propia fuerza paga un precio por mantener un *tempo* rápido, por la gran fatiga y el gran gasto de recursos en poco tiempo. Los comandantes deben juzgar la capacidad de sus fuerzas para operar a un *tempo* alto, basándose en los recursos del teatro y el deterioro del rendimiento propio. Estos factores diseñan la operación por diversos *tempos*, que deben tener en cuenta la capacidad de resistencia de la fuerza.

Cuando se habla de mantener la presión sobre el enemigo, significa que esta presión se debe concretar en un avance sin interrupciones y con intensidad. Una vez que las propias fuerzas han obtenido el contacto, deben mantenerlo. Al aplicar presión constante y pasar rápidamente a la explotación evitan que el enemigo recobre su equilibrio y reaccione. Las pausas operacionales aún siendo intencionales y concebidas para mejorar los servicios para apoyo de combate o restaurar el orden son peligrosas, inclusive las pérdidas conseguidas con la ofensiva llevada a cabo hasta ese momento. Hay que presionar sin dudar, sin descanso y tomando ventajas de las oportunidades. Los comandantes aptos deben mantener tropas apropiadas para explotar y

continuar la acción. Cuando la fuerza atacante se aproxima al *punto culminante*, los comandantes deben avizorar la mejor forma de presionar y mantener el *tempo*. Este es uno de los empleos aconsejados para las fuerzas en reserva. Si se mantiene la presión, cualquier *punto culminante* del enemigo puede transformarse en *punto decisivo*.

Finalmente, cuando se habla de *controlar el tempo* significa que el *tempo* le debe crear al enemigo nuevos problemas antes que pueda resolver los existentes. Pero hay que ser cuidadoso para que no por mantener la presión en un *tempo* rápido, el ataque no se transforme en desordenado, porque ello va a evitar una combinación efectiva del poder de combate. La condición en que se encuentre el enemigo va a dictar el grado de sincronización necesaria. Si el enemigo se ha organizado nuevamente en forma coherente y disciplinada, quizás sea mejor demorar el *tempo* para montar una operación mejor sincronizada. En cambio, cuando el enemigo pierda cohesión, habrá que incrementar el *tempo* para que se acelere su colapso moral y físico.

El Tempo no debe ser confundido con mera rapidez. Es por mucho un asunto de respuesta y agilidad. Ellas dependen del proceso de toma de decisiones y el tiempo que se toma para ejecutar esas decisiones y completar los movimientos, el proceso total frecuentemente referido como *ciclo de decisión*.

Dado que la maniobra descansa sobre la precisa aplicación de la fuerza, no sólo en términos de tiempo, es vital que el propio ciclo decisión-acción sea más rápido que el ciclo de decisión del enemigo. De tal manera que, cuanto más alto sea el *tempo*, mayor va a ser la probabilidad de frustrar la maniobra del oponente. Esto es válido para montar y conducir operaciones. La analogía con la energía cinética es aquí relevante (la mitad de la masa X la velocidad al cuadrado). Esto nos recuerda que siempre que la fuerza (masa) tenga suficiente poder de combate, se pueden ganar beneficios mediante acciones rápidas y fuertes de fuerzas pequeñas.

Es poco probable que se obtenga un alto *tempo* sin:

- 1) Un sistema de informaciones en el nivel operacional de comando que proporcione inteligencia lo suficientemente oportuna y exacta para que el comandante evalúe las debilidades del enemigo,
- 2) Una descentralización del comando mediante el uso de directivas que den un considerable grado de libertad de acción a los comandos subordinados,
- 3) Elementos que posean un alto grado de movilidad y un sistema logístico flexible,
- 4) Una gran habilidad para realizar movimientos, y
- 5) La respuesta en los niveles bajos deben ser rápidas como resultado de basarse en procedimientos de combate y ejercitaciones entendidas claramente y practicadas regularmente. Es por todo esto que el *tempo* forma parte del diseño operacional.

Tempo es mantener la presión constante para no dar respiro al enemigo, creándole nuevos problemas antes que pueda resolver los anteriores. *Tempo* es presión constante, respuesta y agilidad.

Un ejemplo claro de *tempo* lo dieron las fuerzas israelíes durante la Guerra de los Seis Días, en 1967, cuando las tropas estuvieron combatiendo sin pausa durante la cantidad de días que dio origen a su nombre.

La ejecución en el Nivel Operacional.

Sobre este punto no es necesario explayarse tanto, porque muchos son comunes a la ejecución en el nivel táctico. Principalmente, la ejecución del *diseño operacional* debe buscar obtener y retener la iniciativa, mantener el *momentum* y explotar los éxitos, combinando *operaciones preparatorias* con *operaciones decisivas* y *operaciones de sostenimiento*. Al igual que la sorpresa, que es más fácil de lograr en el nivel estratégico que en el táctico, la diferencia con la ejecución al nivel táctico es que las acciones de ejecución del nivel operacional son más factibles de instrumentar.

Para obtener y retener la iniciativa, es necesario mover primero, siendo esencialmente proactivo antes que reactivo. La iniciativa va a proporcionar libertad de acción, forzando al enemigo a reaccionar. Con *las operaciones simultáneas*, se va a sobrecargar los sistemas de comando y control, haciendo que el enemigo se confunda entre lo esencial y lo irrelevante. Para obtener la iniciativa, los comandantes deben alejarse de dogmatismos en seguir el plan establecido, si se le presentan oportunidades. Las oportunidades pueden aparecer en forma imprevista, pero si el Comandante es creativo debe tener Planes de Contingencia que pueden acercarse mucho, en exactitud, a esa oportunidad imprevista. Pero antes de tomar la decisión, habrá que calcular los riesgos con una evaluación constante.

Una vez que hayan obtenido la iniciativa, los comandantes continúan controlando el *momentum* relativo *manteniendo la presión sin perder de vista su objetivo y controlando el tempo*. Esto va a asegurar mantener el *momentum* mediante una anticipación de las transiciones y desplazándose rápidamente entre diferentes tipos de operación. Cuando se presente la oportunidad para la explotación, los comandantes deben empujar todas las fuerzas disponibles hasta el límite, para explotar el *momentum* ganado.

Cuando se habla de no perder de vista el objetivo, se refiere a lo que suele ocurrir dado el *stress* del combate. Debido a este *stress*, los comandantes van a tender a poner mucha atención a los peligros que le ofrece el enemigo. Aunque sea una preocupación válida, el comandante no debe dejar que ello lo desvíe de su foco primario, que es obtener sus propios propósitos y objetivos. Los comandantes deben evaluar las actividades del enemigo en términos del *estado final* de cosas a lograr y concentrarse en lo que sus fuerzas pueden hacer para obtenerlo. Deben concentrarse en evaluar la situación y determinar cual es la mejor manera de atacar los *puntos decisivos* del enemigo, buscando oportunidades para que las actividades del enemigo se usen para obtener ventajas inmediatas para la propia fuerza.

Al final, lo que va a contar en la ejecución del diseño operacional es el éxito que se logre en vistas a obtener el *estado final*. En la explotación de los éxitos, no debe olvidarse del papel fundamental que juega el sostenimiento logístico de la operación. Si la brecha es muy grande entre estos dos elementos, quizás haya que recurrir meditamente a una *pausa operacional*.

Para finalizar, en este ensayo los estudiantes se han adentrado con el lenguaje usado en el planeamiento del nivel operacional, para elaborar el *diseño operacional* que será tan creativo como el *arte operacional* que muestren. Esto no agota el estudio de todo lo que ocurre en este nivel, pero al menos luego de esta lectura, el futuro OEM podrá comprender las discusiones de cualquier Estado Mayor Combinado en este nivel.