

Cómo revelar el concepto de “diseño”: La planificación y el arte del mando de batalla

General de Brigada Edward C. Cardon, Ejército de EUA, y
Teniente Coronel Steve Leonard, Ejército de EUA

El diseño no es un proceso ni una lista de control. Es una metodología de pensamiento crítico y creativo para ayudar a los comandantes a comprender el ambiente, analizar problemas y considerar posibles planteamientos que puedan beneficiarse de las oportunidades, que identifiquen vulnerabilidades y prevean las transiciones durante una campaña.

—Manual de Campaña 5-0, *The Operations Process*

CON LA PUBLICACIÓN de la versión más reciente del Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) 5-0, *The Operations Process*, nuestra doctrina está al borde de lo que se podría afirmar como el cambio más importante en nuestra metodología de planificación en más de una generación. Si bien nuestros métodos probados de llevar a cabo una planificación detallada casi no han cambiado desde su implementación, el mundo ha experimentado grandes cambios paradigmáticos que amenazan con invalidar estos métodos tradicionales. Si bien el Proceso Militar de la Toma de Decisiones (MDMP) sigue siendo un modelo indispensable para los problemas que encajan en un ambiente bipolar de seguridad, no proporciona las herramientas cognitivas avanzadas necesarias para resolver problemas complejos y mal estructurados que son comunes en las operaciones contemporáneas. La introducción del *diseño* en el FM 5-0 aborda el vacío en nuestra doctrina, mientras que proporciona un planteamiento firme para lidiar con los desafíos inherentes al conflicto en el siglo XXI.

En el FM 5-0 se define el diseño como “una metodología de emplear el pensamiento crítico y creativo para entender, visualizar y describir



GRABADO: El Ejército mongólico en la ribera del río Indo, en el Pakistán actual, 1221. Los mongólicos tenían un don innato para el diseño operacional. Expulsaron los turcos khwarezmianos de la región Amu Darya a India e Irak, destruyendo el Imperio musulmán.

El General de Brigada Edward C. Cardon es el Subcomandante de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Recibió su licenciatura de la Academia Militar de EUA, una Maestría de la Escuela Superior de Guerra Naval y otra de la Escuela Nacional de Guerra. Ha servido como el Comandante del 4º Equipo de Combate de Brigada de la 3ª División de Infantería y como el Subcomandante (apoyo) de la 3ª División de Infantería, en Irak (2004–2009).

El Teniente Coronel Steve Leonard, estratega militar, es el Director del Grupo de Iniciativas del Comandante en el Centro de Armas Combinadas en el Fuerte Leavenworth, Kansas. Recibió su licenciatura de la Universidad de Idaho, una Maestría de la Universidad Murray State y otra de la Escuela de Estudios Militares Avanzados. El Teniente Coronel Leonard ha servido en una variedad de posiciones de mando y estando mayor en el territorio continental de EUA, Europa y el Sudoeste asiático.

problemas complejos y mal estructurados y elaborar planteamientos para resolverlos”.¹ A diferencia de la planificación formal y detallada, el diseño no es un proceso sino un planteamiento para organizar las actividades más conceptuales de orden más alto del mando en el combate. Es una actividad reiterativa que ocurre en todo el proceso de operaciones “antes y durante la planificación detallada, en la preparación, y durante la ejecución y evaluación”.²

¿Por qué el diseño?

El diseño no es una función que ha de lograrse sino un proceso vivo. Debe reflejar el aprendizaje y adaptación en curso... Es dinámico, tal como es el ambiente y... la comprensión del ambiente [es] dinámica.

—FM 3-24, *Counterinsurgency*

La doctrina del Ejército establece una fina distinción en la planificación, reconociendo que consta de dos componentes separados, pero estrechamente relacionados: el diseño, que representa el componente conceptual de la planificación, y la planificación detallada, que se realiza por medio de procesos formales tales como el Proceso Militar de Toma de Decisiones (MDMP) o el Proceso de Planificación de Operaciones Conjuntas (JOPP).³ El diseño no reemplaza estos procesos, ni pretende duplicar ninguno de los pasos de planificación detallada ya establecidos. En su lugar, el diseño complementa los procesos tradicionales de planificación (véase la Figura 1). En una era en la cual las operaciones son normalmente afectadas por mucho más factores que en cualquier otro periodo de nuestra historia, el diseño ofrece las *herramientas de pensamiento* necesarias para desarrollar una

comprensión más profunda del contexto de la situación, identificar las causas subyacentes del conflicto y formular opciones que puedan ser abordadas.⁴

El diseño operacional sistémico tiene muchas de las mismas características del diseño, pero en la práctica resultó ser demasiado complejo...

Muchos de los conceptos que sustentan al diseño no son novedades. Por muchos años, los comandantes intuitivos de mayor jerarquía han utilizado los elementos fundamentales de diseño para mejorar su comprensión del ambiente operacional, formar equipos de individuos selectos para ayudar a proporcionar análisis y asesoría, y aprovechar el diálogo y evaluación para crear organizaciones de aprendizaje. La introducción del planteamiento doctrinal en el FM 5-0 señala la codificación de una metodología de diseño que complementa y refuerza con éxito la expresión del Mando de Batalla.*

** El mando de batalla se define como el arte de la toma de decisiones, el liderazgo y motivación de los soldados y sus organizaciones en el campo de batalla para tomar acciones a fin de cumplir la misión. Incluye la visualización de la situación actual y la situación futura, la formulación de conceptos de operaciones que permitan la fácil transición de una a otra, y haciéndolo de la manera más económica posible. También incluye el asignar misiones, priorizar y distribuir recursos, seleccionar el tiempo y lugar oportuno para actuar, y saber cómo y cuándo hacer ajustes en la lucha.*

Planificación del Ejército		
	Diseño	MDMP
<i>Papel de Mando en el Combate</i>	Comprender/Visualizar/Describir	Directo
<i>Componente de Planificación</i>	Conceptual	Detallado
<i>Metodología del problema</i>	Estructurar	Resolver
<i>Razonamiento Crítico</i>	Inductivo	Deductivo
<i>Rendimiento</i>	Concepto de Diseño	Plan u Orden

Figura 1. La estructura de planificación del Ejército

En la última década han surgido otros modelos para optimizar nuestra capacidad de formular soluciones a problemas complejos y mal estructurados que cada vez son más comunes. Las operaciones basadas en efectos (EBO) hicieron uso de la teoría de la complejidad y el análisis de sistemas cerrados para ofrecer una visión integral del ambiente operacional en sus partes constitutivos e interrelacionadas. Si bien la Fuerza Aérea puso en práctica con éxito un modelo de EBO basado en la complejidad estructural, no fue adecuado para la naturaleza interactiva de las operaciones que se llevan a cabo en medio de la población. El diseño operacional sistémico (SOD) tiene muchas de las mismas características del diseño, pero en la práctica resultó ser demasiado complejo y excesivamente centrado en el estado mayor para gusto de la mayoría de los comandantes operacionales. Si bien al principio tanto las EBO como el SOD parecieron haber tenido gran potencial, finalmente fueron descartados. Elaborado con base a las lecciones de estos modelos iniciales, el diseño ofrece una metodología relativamente sencilla que se puede utilizar en cualquier nivel y situación.

Las metas del diseño

*El pensamiento, previsión, instintos, experiencias y visualización del comandante son especialmente importantes en las primeras etapas de la elaboración del diseño, cuando la identificación de la naturaleza verdadera de un problema complejo y el diseño de una metodología para la solución impulsarán la planificación y ejecución subsecuente.*⁵

—General James N. Mattis, Comandante del Comando de Fuerzas Conjuntas de EUA

En términos generales, el diseño busca lograr cuatro metas distintas que son cruciales para transformar las condiciones en el ambiente operacional. Estas metas sustentan la lógica cognitiva de las actividades del mando en el combate y se reflejan en el razonamiento que, al final, guía la planificación detallada. Individualmente, las metas del diseño son componentes indispensables en el empleo eficaz del arte operacional. Colectivamente, son cruciales para aliviar los efectos de la complejidad—la incertidumbre, el azar y la fricción—en las operaciones en una era de *conflicto persistente*.⁶

Cómo comprender problemas mal estructurados. El conflicto persistente impulsa nuestra visión del ambiente operacional y presenta una amplia serie de problemas para los comandantes y sus estados mayores en las operaciones del siglo XXI.⁷ Comprender estos problemas en el contexto del ambiente operacional —tanto su naturaleza como sus características básicas— es fundamental para lograr el éxito en una era de conflicto persistente. En general, estos varían de problemas sencillos y bien estructurados a problemas complejos y mal estructurados.⁸

Es imprescindible poder comprender los problemas complejos y mal estructurados para minimizar los efectos de la complejidad en las operaciones de espectro total. Esta comprensión, lograda a través del diálogo y análisis colaborador, facilita el aprendizaje y permite que los comandantes se den cuenta de la multitud de factores que influyen e interactúan en las operaciones. El evaluar las interrelaciones complejas entre estos factores y su influencia en las operaciones es crucial para la comprensión y permite que los comandantes tomen mejores decisiones desde un punto de vista cualitativo.

Cómo prever los cambios. En lugar de reaccionar ante los acontecimientos mientras evolucionan los mismos, los comandantes y estados mayores utilizan el diseño para prever cambios en el problema y en el ambiente operacional y gestionar las transiciones antes de que ocurran. Mediante el empleo de diseño, los comandantes y estados mayores toman en consideración decisiones y acciones potenciales, y evalúan posibles planteamientos operacionales para determinar cómo estos contribuyen al logro del estado final deseado. El diseño en sí solo no

El diseño en sí solo no garantiza el éxito en la previsión de cambios...

garantiza el éxito en la previsión de cambios, y tampoco que las acciones de las fuerzas amigas mejoraran la situación. No obstante, el diseño sí proporciona una serie valiosa de herramientas

de pensamiento para ayudar a los comandantes y estados mayores a prever cambios y formular, innovar y adaptar planteamientos. El diseño reiterativo, colaborador y centrado ofrece los medios para prever cambios en forma eficaz, aumentando tanto la adaptabilidad como la agilidad de la fuerza.

Cómo crear oportunidades. La metodología de diseño ayuda a los comandantes a poner en acción las iniciativas que les permiten a las fuerzas amigas actuar decisiva y resueltamente, configurando la situación a medida que se desenvuelvan los acontecimientos. El empleo del diseño es inherentemente continuo y activo; crea oportunidades para lograr el éxito al establecer las condiciones necesarias para el mismo antes del inicio de las operaciones. Además facilita el mando tipo misión, garantizando que las fuerzas estén distribuidas adecuadamente para tomar la iniciativa y, a través de la planificación detallada, puedan buscar oportunidades para aprovecharla mientras simultáneamente se protegen de potenciales vulnerabilidades. Esto asegura que los comandantes actúen con prontitud a medida que

surgen oportunidades o equilibran los riesgos para crear oportunidades si se carece de orientaciones claras.

Cómo reconocer y gestionar las transiciones. En una era de conflicto persistente, nuestro Ejército exige líderes versátiles, con capacidad de pensamiento crítico y creativo que pueden reconocer y gestionar un sinnúmero de transiciones necesarias para lograr el éxito. En una situación dinámica y compleja, estas incluyen no sólo las transiciones de las fuerzas amigas sino también las de los adversarios y las del ambiente operacional en general. Los comandantes y estados mayores deben tener la versatilidad para operar en cualquier punto del espectro del conflicto y la visión para anticiparse y adaptarse a las transiciones que se darán en el curso de una operación. El diseño proporciona las herramientas cognitivas necesarias para reconocer y gestionar transiciones, identificar y emplear soluciones adaptables e innovadoras, crear y aprovechar oportunidades, proteger potenciales vulnerabilidades y gestionar riesgos a su favor durante estas transiciones.

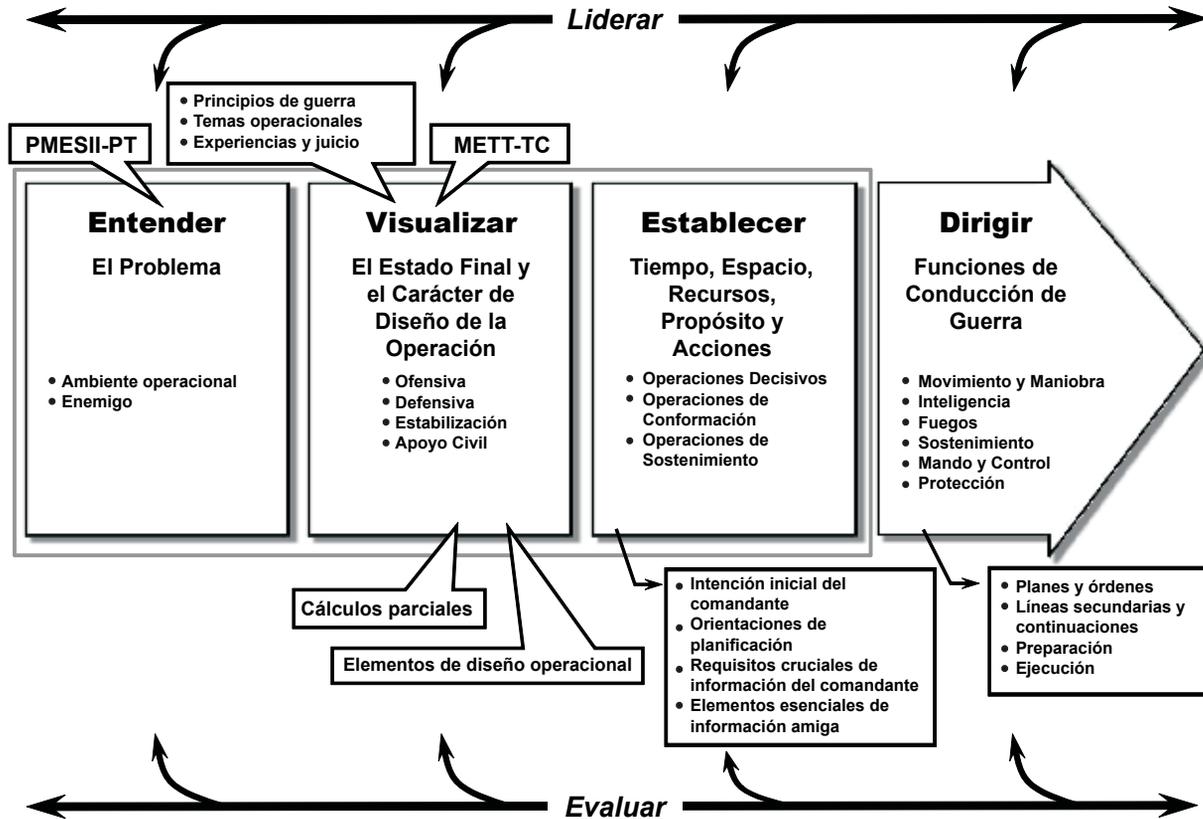


Figura 2. El Diseño y el Mando de Batalla

El diseño y el mando en el combate

Dado el inherentemente carácter incierto de la guerra, el motivo de la planificación no es eliminar o minimizar la incertidumbre sino fomentar la acción decisiva y eficaz en medio de tal incertidumbre.

—FM 3-07, *Stability Operations*

El comandante es la figura central que encabeza el proceso de diseño. Utiliza tanto experiencias como comprensión, su presencia es indispensable para tener una orientación acertada, un juicio bien fundamentado y una toma de decisiones en todo el proceso de operaciones. Su liderazgo e interacción con el estado mayor se enriquece con las experiencias, conocimientos, carácter e intuición. El diseño apoya su ejecución del mando de batalla, proporcionando una metodología que fomenta el desarrollo de la comprensión en situaciones excepcionalmente dinámicas (véase la Figura 2). El diseño respalda la expresión cognitiva del mando de batalla, mejorando la capacidad del comandante de comprender, visualizar y establecer.⁹ Ayuda a los comandantes y estado mayor a desarrollar una comprensión profunda del ambiente operacional, estructurar el contexto de la situación y formular soluciones eficaces para problemas complejos y mal estructurados. Además proporciona las herramientas de pensamiento necesarias para generar cambios, transformando una situación existente en una meta o condición deseada.

El empleo con éxito del diseño depende del liderazgo eficaz y decisivo que yace fundamentalmente en la participación activa y diálogo y colaboración continua. Esto facilita la planificación y evaluación paralela y colaboradora, y apoya el desarrollo de comprensión y visualización compartida indispensable para aprovechar la capacidad total de una organización de aprendizaje. Mediante la metodología de diseño, el comandante y el estado mayor convierten el poder intelectual en bruto en el poder de combate eficaz.

La innovación y adaptación son fundamentales en el mando de batalla y se encuentran entre los principios centrales del diseño. En el FM 5-0 se declara que “la innovación incluye el emplear un nuevo planteamiento en una situación

común y conocida, mientras la adaptación implica usar una solución y modificarla en una situación concreta o responder eficazmente a los cambios en el ambiente operacional”.¹⁰ El expresar el mando de batalla a través del diseño le ayuda al comandante a liderar el trabajo innovador y adaptable, orientando el proceso de operaciones. El diseño fomenta el aprendizaje continuo mientras facilita el diálogo activo y la colaboración que son cruciales en la comprensión y la toma de decisiones en todas las fases del mando en el combate.

Elementos fundamentales del diseño

Esencialmente, el diseño proporciona las herramientas necesarias de pensamiento para comprender y aliviar los efectos adversos de la complejidad en las operaciones de espectro total. Según el psicólogo de investigación Gary A. Klein, en el conflicto persistente, en el que las operaciones en medio de la población constituyen la norma, la complejidad es ubicua; la incertidumbre, el azar y la fricción son comunes en cada ambiente operacional.¹¹ La sencillez es un elemento clave para aumentar la comprensión compartida de la situación, el problema y la solución. La sencillez comienza con un marco de referencia común que se obtiene mediante el diálogo y colaboración continua —principios básicos del diseño. Así como en cualquier actividad, estos principios reflejan los fundamentos de los cuales depende el éxito. En el diseño, los fundamentos ayudan a contrarrestar los efectos de la complejidad al alentar a los comandantes a emprender la iniciativa, gestionar riesgos y aprovechar la oportunidad.

Cómo emplear el pensamiento crítico. El uso eficaz del diseño tiene raíces profundas en los fundamentos del pensamiento crítico y creativo. El pensamiento crítico se obtiene del juicio y razonamiento determinado y reflexivo, e impulsa el aprendizaje continuo necesario para la adaptación en el diseño. El pensamiento creativo fomenta la innovación al aprovechar la imaginación, perspicacia e ideas innovadoras. Al emplear el pensamiento crítico y creativo, el diálogo continuo y la colaboración ayudan a formar una comprensión compartida de una situación y del ambiente operacional mientras

minimiza el carácter del pensamiento individual, frecuentemente defectuoso. El pensamiento crítico implica hacer preguntas adecuadas, recolectar informaciones relevantes, llegar a conclusiones firmes y comunicar eficazmente a los demás lo esencial de estas conclusiones.

El pensamiento crítico también ayuda a refinar la gran cantidad de información y determinar qué

El pensamiento crítico implica hacer preguntas adecuadas...

elementos de información son más relevantes en la situación. Este es un paso importante para aliviar los riesgos relacionados con las directrices que no consideran todas las complejidades del ambiente operacional. El pensamiento crítico ayuda a aclarar las orientaciones y permite que los comandantes logren una comprensión mutua de la situación actual y el estado final deseado.

Cómo comprender el ambiente operacional. La comprensión es fundamental para el diseño. Permite que los líderes adquieran una apreciación del carácter dinámico del ambiente operacional para visualizar los efectos de sus decisiones y acciones en el ambiente operacional. Esto fomenta una toma de decisiones más eficaz y una mayor integración de las operaciones militares con otros instrumentos de poder nacional e internacional. En un ambiente operacional caracterizado por la presencia de contrapartes conjuntos, interinstitucionales, intergubernamentales y multinacionales, este tipo de comprensión es indispensable para lograr el éxito.

Desarrollar la comprensión es un proceso continuo que se facilita a través del diálogo, colaboración e interacción con la tropa. La comprensión jamás será completa, pero el lograr una apreciación de su carácter incompleto ayuda a identificar las consecuencias voluntarias e involuntarias que pueden resultar de ello, y mermar las iniciativas bienintencionadas. Este aprecio revela el carácter dinámico de las interacciones humanas y la importancia de analizar estos factores que contribuyen a la comprensión. Los líderes pueden adquirir esta comprensión al emplear múltiples fuentes y puntos de vista y consultar con distintas fuentes

de información. La comprensión permite que los comandantes y estados mayores busquen y aborden la complejidad antes de intentar imponer la sencillez.

Cómo resolver el problema acertado. En los últimos años, nuestros procesos de planificación tradicional y detallada han probado ser sumamente eficaces en la resolución de problemas, pero no siempre *el problema acertado*. Con frecuencia, el uso eficaz del diseño es la diferencia al resolver eficaz y acertadamente el problema. El diseño es imprescindible para identificar y resolver el verdadero problema. Los comandantes y estados mayores emplean el diseño para detalladamente examinar los síntomas, las tensiones subyacentes y las causas primordiales del conflicto en el ambiente operacional. Desde esta posición ventajosa, pueden identificar el problema fundamental con mayor claridad y determinar la mejor manera de resolverlo con planes y órdenes factibles.

Adaptarse según condiciones cambiantes. La innovación y adaptación proporcionan la flexibilidad que permite que los comandantes y estados mayores se adapten según el carácter cambiante del ambiente operacional. Y al hacerlo, aprovechan las oportunidades fugaces al reconocer rápidamente y explotar decisiones y acciones que producen resultados favorables mientras que descartan los resultados desfavorables. Los líderes no dependen de poder prever cada desafío u oportunidad posible; al contrario, practican la evaluación, innovación y adaptación continua para maniobrar cognitivamente a través de las condiciones complejas y dinámicas del ambiente operacional. Las evaluaciones impulsan la innovación y adaptación y es crucial en la metodología de diseño.

La adaptación exige medidas de eficacia claramente expresadas, que a su vez proporcionan los medios de evaluación necesarios para determinar los éxitos y fracasos mientras que revelan las oportunidades para la innovación. Normalmente, esto implica reestructurar la situación para alinearla con nuevas informaciones y experiencias que desafían la comprensión actual. Por medio de la estructuración y reestructuración, el diseño proporciona la base para el aprendizaje y le da mayor claridad de visión que es elemento indispensable para los comandantes eficaces.

Cómo lograr las metas designadas. La expresión del mando en el combate a través del diseño es crucial para lograr el éxito a todo nivel de guerra: Según Klein, “Si el nexo entre la estrategia y la táctica es claro, aumenta considerablemente la probabilidad de que las acciones tácticas se conviertan en el éxito estratégico”.¹² La integración y sincronización de las secuencias de acciones tácticas para lograr una meta estratégica a menudo resultan ser elusivas, e incluso con problemas más complejos y mal estructurados. A través del diseño, los comandantes ponen en acción las actividades cognitivas que forman el nexo entre las acciones tácticas y las metas estratégicas. A medida que se desarrolla la comprensión del ambiente operacional y el problema, la metodología de diseño ayuda a fortalecer este nexo entre la táctica y la estrategia, promoviendo así la coherencia, unidad de esfuerzos y éxito estratégico.

La metodología de diseño

El diseño se centra en el aprendizaje sobre un problema desconocido y aprovecha esta comprensión para crear un planteamiento general con respecto a la resolución de problemas... Los diseñadores conocen el problema a través del diálogo con el cliente y en el cual el diseñador constantemente cuestiona sus presunciones y comprueba los límites de sus conocimientos.

—TP (Folleto de TRADOC) 525-5-500, *Commander's Appreciation and Campaign Design*

En la práctica, el diseño consiste en tres actividades (o zonas) distintas: estructurar el ambiente operacional, que corresponde a la *zona del ambiente*; estructurar el problema que comprende la *zona problema*; y considerar los planteamientos operacionales, que determina la *zona de soluciones* (véase la Figura 3). Estas zonas representan las actividades reiterativas y continuas que colectivamente producen un concepto de diseño procesable para sustentar la planificación detallada. Juntos, estos representan un paradigma de aprendizaje organizacional que busca responder las siguientes tres preguntas básicas:

- ¿Cuál es el contexto en el cual el diseño será empleado (la zona ambiental)?
- ¿Cuáles son los problemas que se deben abordar y que es lo que tiene que ser resuelto (la zona problema)?

- ¿Cómo resolverá o gestionará el problema (la zona de soluciones)?

Con el uso de diseño, el comandante y el estado mayor consideran las condiciones, circunstancias y factores que afectan el empleo de capacidades y recursos, así como las variables que influyen en la toma de decisiones. Si los esfuerzos iniciales no logran la comprensión necesaria de comportamientos o acontecimientos, los comandantes reestructuran su comprensión del ambiente operacional y el problema. Este ciclo de investigación lógica, análisis contextual, aprendizaje transformacional y síntesis está basado en el diálogo continuo y la colaboración. El diálogo y colaboración son fundamentales para el diseño, proporcionando oportunidades para revisar la comprensión o planteamientos a medida que surge el problema y las condiciones dinámicas de ambiente operacional.

El diseño es una metodología no lineal, fluyendo libremente entre el marco del ambiente y el marco del problema mientras que simultáneamente considera los planteamientos operacionales. Ningunas líneas fijas delimitan las actividades individuales. Si se plantea una idea o problema, el comandante o el estado mayor puede abordarlo en la zona apropiada, aún si la idea o problema está fuera del enfoque actual. A medida que adquieren mayor conocimiento o comienzan una nueva línea de cuestionamientos, el foco entre las actividades puede cambiar, incrementando la comprensión y refinando los posibles planteamientos operacionales para resolver el problema.

Cómo moldear el ambiente operacional

El proceso de estructuración incluye la selección, organización, interpretación y definición de una realidad compleja para establecer los límites a fin de analizar, comprender y actuar. El mismo facilita la formación de hipótesis, o modelos que determinan el alcance del aspecto de un ambiente operacional o problema en el proceso de consideración, proporcionando un punto de vista desde el cual los problemas complejos y mal estructurados pueden ser entendidos y resueltos.

A fin de desarrollar una mayor comprensión del ambiente operacional, el comandante y el estado mayor se centran en definir, analizar y sintetizar las características de las variables operacionales.¹³ Esto ayuda a visualizar los agrupamientos,



Figura 3. Las actividades del diseño

relaciones o interacciones entre los actores relevantes y variables operacionales. Esto es una importante actividad de aprendizaje que normalmente implica un análisis de las variables operacionales y una evaluación de la interacción dinámica y relaciones entre un sinnúmero de otros factores en el ambiente operacional.

El marco del ambiente. El comandante y el estado mayor desarrollan una comprensión contextual de la situación al estructurar el ambiente operacional. El marco de ambiente sustenta la comprensión en el mando en el combate, captando la historia, cultura estado actual y metas futuras de los actores relevantes en el ambiente operacional. Esto hace posible que los comandantes prevean acontecimientos futuros y los efectos de posibles acciones y decisiones. El marco del ambiente define los actores y las relaciones en el ambiente operacional y se desarrolla por medio del aprendizaje continuo.

En el marco del ambiente, los comandantes y estados mayores revisan las orientaciones y directivas existentes, definen las condiciones actuales, determinan el estado final deseado y las condiciones de apoyo. Además identifican las relaciones e interacciones entre los actores relevantes y las variables operacionales. Analizan a los actores que ejercen influencia significativa en el ambiente operacional, con el conocimiento de que los actores individuales pocas veces comparten metas comunes.

El estado final y las condiciones. El estado final deseado consiste en aquellas condiciones que, si son logradas, constituyen el cumplimiento de la misión.¹⁴ Puesto que cada operación debe centrarse en un estado final claramente definido, decisivo y alcanzable, el éxito depende de la descripción precisa de esas condiciones, ya sean tangibles o intangibles, militares o no militares. Estas condiciones pueden orientarse a factores físicos o psicológicos. Pueden describir o relacionarse con percepciones, niveles de comprensión, cohesión entre grupos o relaciones entre organizaciones o individuos. Al final, forman la base para tomar decisiones las cuales garantizan que las operaciones avancen consistentemente hacia el estado final deseado.

Los actores relevantes. Un actor es un individuo o grupo en una red social que actúa para promover sus propios intereses. Los actores relevantes en este tipo de red pueden incluir estados y gobiernos; actores multinacionales tales como coaliciones, alianzas y agrupaciones regionales; y redes terroristas, organizaciones criminales y carteles. También pueden incluir empresas multinacionales e internacionales, organizaciones no gubernamentales y otros actores que pueden influir en la situación, ya sea a través, o en contra de las autoridades civiles, religiosas y militares legítimas.

Tendencias y posibilidades. En el desarrollo de la comprensión de las interacciones y relaciones entre los actores relevantes, los comandantes y estados mayores consideran las tendencias y posibilidades en sus análisis. Las tendencias reflejan la inclinación de los actores relevantes para pensar o comportarse de una manera dada. La posibilidad representa la capacidad inherente para el crecimiento en una relación específica. Las tendencias y posibilidades son factores importantes a considerar, puesto que no todas las interacciones y relaciones apoyan el logro de las metas previstas en un estado final deseado.

Cómo estructurar el problema

La estructuración de problemas implica una comprensión y aislamiento de las causas primordiales del conflicto para identificar y

definir los problemas fundamentales por resolver. El establecimiento del marco de los problemas comienza con la refinación de la evaluación de tendencias y posibilidades, y la identificación de las tensiones que existen entre las condiciones actuales y futuras en el ambiente operacional. El establecimiento de un marco de problemas se utiliza para evaluar las posibilidades con respecto a las variables operacionales a fin de fomentar (o resistir) la transformación y para determinar cómo la inercia del ambiente puede ser manipulada para establecer las condiciones deseadas.

El marco de problema. Este marco refina el marco del ambiente que expresa las acciones que establecerán las condiciones necesarias en el estado final deseado. Identifica las áreas de tensión y oposición—así como las oportunidades y vulnerabilidades— que los comandantes deben

MARCO DEL AMBIENTE: ¿QUÉ ES EL CONTEXTO DE LA SITUACIÓN?

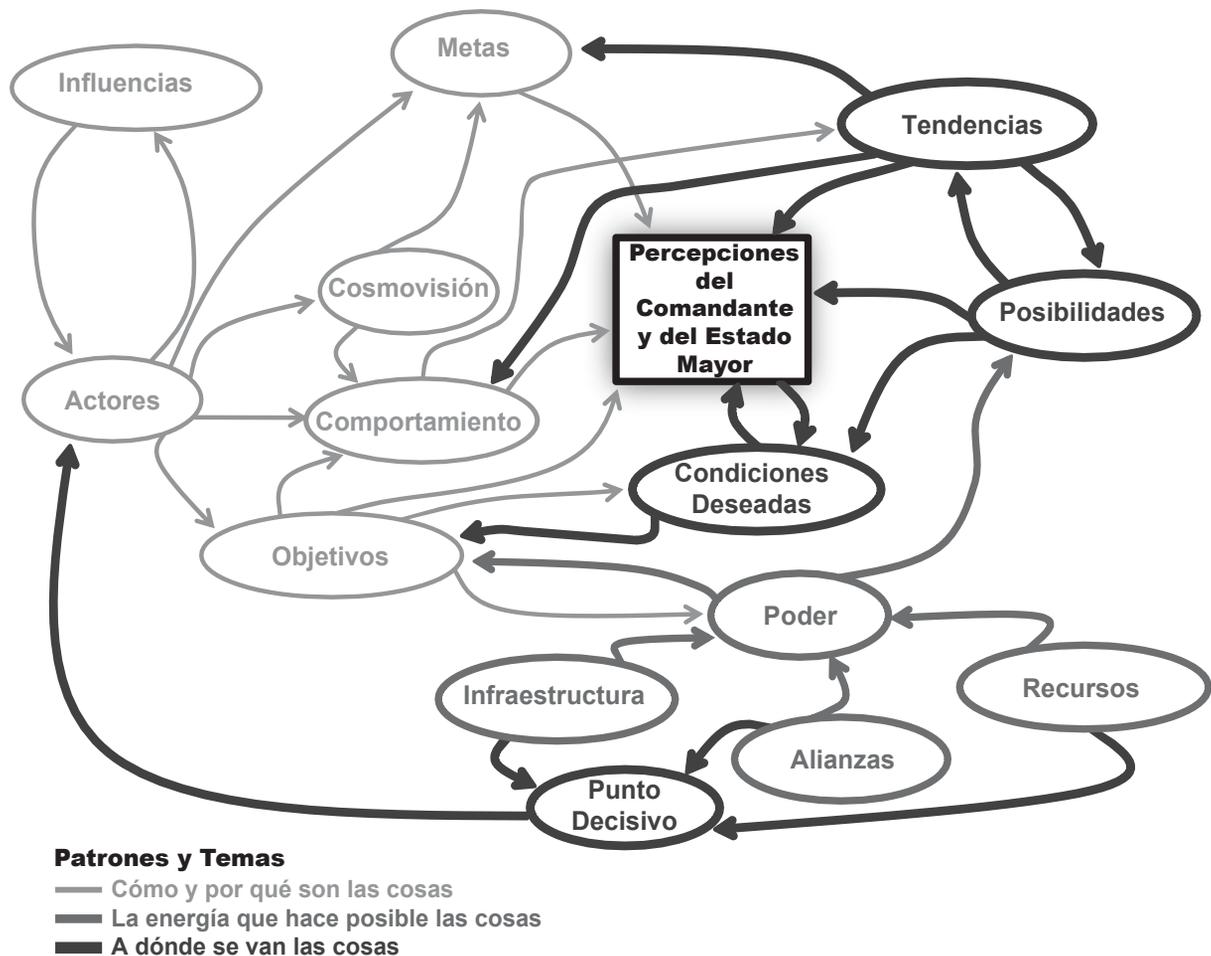


Figura 4. Un ejemplo del marco del ambiente

abordar para lograr el estado final deseado. La tensión refleja la resistencia o fricción entre actores individuales. El comandante y el estado mayor identifican la tensión en el análisis y la evaluación de las tendencias, posibilidades y pautas en el contexto del ambiente operacional. También, identifican los motivos y agendas entre los actores, y los factores sociales, culturales e ideológicos que pueden influenciarlos.

Durante el proceso de estructuración del problema, los comandantes y estados mayores intentan identificar las implicancias positivas, neutrales y negativas de las tensiones naturales entre las condiciones existentes y las deseadas. Estas tensiones pueden ser explotadas para estimular cambios que son importantes para transformar las condiciones existentes. Otras tensiones pueden mermar la transformación y deben ser abordadas de manera adecuada. Las tensiones también surgen de las diferencias entre las percepciones, metas y capacidades de los actores relevantes; son inherentemente problemáticas y pueden fomentar (o impedir) la transformación. El análisis de estas tensiones y la síntesis de los conocimientos que se adquieren de este análisis ayudan al comandante y al estado mayor a identificar el problema subyacente por resolver.

Cómo identificar el problema. Una planteamiento conciso sobre la esencia del problema describe clara y sucintamente el problema o serie de problemas por resolver. Demuestra cómo la tensión y oposición afectan el ambiente operacional y además expresa cómo transformar las condiciones actuales para lograr el estado final deseado. El planteamiento del problema define los requisitos para la transformación y pronostica los cambios en el ambiente operacional a medida que identifica las transiciones cruciales.

La consideración de aproximaciones operacionales

Las actividades en la zona de soluciones proporcionan el enfoque y establecen los límites para identificar posibles acciones con el fin de transformar las condiciones en el ambiente operacional. El estado mayor considera cómo estas acciones apoyan el logro del estado final deseado y crea un marco o planteamiento

conceptual que vinculan las posibles acciones con las condiciones. Además consideran cómo organizar estas acciones para resolver problemas en el contexto del marco del ambiente.

El planteamiento operacional es una conceptualización de las acciones que producirán las condiciones que definen el estado final deseado.¹⁵ En el desarrollo del planteamiento operacional, los comandantes y estados mayores evalúan el carácter directo e indirecto de la interacción y relaciones entre los actores relevantes y las variables operacionales en el ambiente operacional. El planteamiento operacional ayuda a los comandantes a visualizar y a describir las amplias combinaciones y secuencias de acciones para lograr el estado final deseado. Mientras se elaboran y refinan los cursos de acción en la planificación detallada, el planteamiento operacional proporciona la lógica que sustenta la combinación especial de tareas necesarias para transformar las condiciones del ambiente operativo.

La iniciativa operacional. El comandante y el estado mayor también identifican las acciones específicas que permiten que la fuerza se haga cargo de la iniciativa y la mantenga. Buscan oportunidades para aprovechar la iniciativa e identificar la probabilidad de consecuencias o amenazas no intencionadas. El estado mayor explora los riesgos y oportunidades de

Estas tensiones pueden ser explotadas para estimular cambios que son importantes para transformar las condiciones existentes.

las acciones al identificar las tensiones que son explotables, incluyendo las capacidades y vulnerabilidades de los actores que se oponen al estado final deseado. Luego, pueden formular métodos para neutralizar estas capacidades y aprovechar tales vulnerabilidades y, básicamente, gestionar la incertidumbre en contra del adversario.

Los recursos y riesgos. Durante el proceso de formulación de planteamientos operacionales, el comandante y el estado mayor también consideran los recursos y riesgos. El estado mayor proporciona un cálculo de los recursos necesarios para cada acción recomendada en el concepto de

El diseño representa el cambio más significativo en nuestra metodología de planificación en más de una generación.

diseño. Los planteamientos creativos y eficaces son cruciales para conservar y optimizar los recursos limitados que son controlados directamente por el comandante. Se identifican y consideran los riesgos en todas las fases del diseño. La orientación inicial de planificación aborda el tema de riesgos; explica el nivel aceptable de los riesgos necesarios para tomar la iniciativa, mantenerla o aprovecharla y delinea, en términos generales, las medidas para minimizar los riesgos.

La formulación del concepto del diseño

El concepto del diseño es el nexo entre el diseño y la planificación detallada. Refleja la comprensión del ambiente operacional y del problema mientras que describe la visualización del comandante de un planteamiento general para lograr el estado final deseado. El concepto de diseño es el resultado adecuado del diseño e incluye:

- La declaración del problema
- La intención inicial del comandante
- La orientación inicial de planificación del comandante (incluso el planteamiento operacional)
- La narración de la misión
- Otros productos creados durante el proceso del diseño (gráficos y narraciones, etcétera)

Los productos creados en el proceso de diseño incluyen el texto y gráficos del ambiente operacional y el problema, y diagramas que representan las relaciones entre los actores relevantes y expresan la comprensión para la planificación del estado mayor. El planteamiento del problema que

se genera durante el proceso de estructuración del mismo da a conocer el nivel de comprensión del comandante con relación al problema fundamental que la planificación detallada pretende resolver. La intención inicial del comandante y su orientación con respecto a la planificación expresan el estado final deseado y describe las acciones posibles en términos de tiempo, espacio y motivo, vinculando el estado final deseado con la conducción de operaciones de espectro total.

La narración de la misión es la expresión del planteamiento operacional para una misión especificada. Describe los efectos deseados de la misión, incluso las condiciones que definen el estado final deseado.¹⁶ En el FM 5-0 se explica que la narración de la misión “representa la expresión, o descripción, de la visualización del comandante de una misión especificada y forma la base del concepto de la operación que se desarrolla durante la planificación detallada. Es una reflexión explícita de la lógica del comandante que se usa para informar y educar a varios actores relevantes cuyos comportamientos, percepciones, actitudes y creencias son pertinentes en la operación”.¹⁷ La narración de la misión también es un paso clave en el desarrollo de temas y mensajes secundarios para la operación. La expresión de la visualización del comandante acerca de la misión, es una herramienta imprescindible para la integración de las tareas de información con otras actividades durante la ejecución.

La reestructuración

La reestructuración refleja un cambio de comprensión que conduce a un nuevo punto de vista sobre el marco del problema o del ambiente. Normalmente implica refinar o descartar el planteamiento del problema que formó la base del concepto del diseño y puede ser el resultado de cambios considerables en la comprensión de la situación, las condiciones del ambiente operacional o el estado final deseado. Generalmente, la reestructuración se genera de una de las tres siguientes maneras: un serio acontecimiento causa un cambio significativo o catastrófico en el ambiente operacional; una revisión programada revela un grave problema; o la evaluación desafía la comprensión del problema existente y, por consiguiente, la relevancia del planteamiento operacional. La reestructuración permite que

el comandante y el estado mayor modifiquen sus acciones en todo el proceso de operaciones, garantizando de esta manera que las acciones tácticas sigan estrechamente vinculadas con el estado final deseado.

El ambiente operativo cambia continuamente. Por lo tanto, el marco del problema debe también elaborarse. El reconocer si una operación —o la planificación— no se desarrolla como se tiene previsto puede proporcionar el catalizador para dar inicio a la reestructuración. En la ejecución, los comandantes optan por la reestructuración si las condiciones deseadas han cambiado, si no se pueden alcanzar o no se pueden lograr por medio del planteamiento operacional existente. Las condiciones siempre cambiarán en el curso de una operación; el cambio es inevitable debido a la interacción y relaciones que existen entre los actores relevantes en el ambiente operacional. Si bien las organizaciones tienen una fuerte motivación para reconsiderar y reestructurar después de sufrir reveses, la reestructuración después del éxito también es importante. El éxito transforma el ambiente operacional y crea oportunidades imprevistas para explotar la iniciativa. El reco-

nocer y anticipar el cambio es fundamental para el diseño y crucial para el aprendizaje continuo.

El diseño representa el cambio más significativo en nuestra metodología de planificación en más de una generación. Proporciona las herramientas de pensamiento que apoyan la capacidad del comandante de comprender, visualizar y describir, que sustentan la ejecución eficaz del mando en el combate. El diseño apoya esta expresión de mando en el combate, ayudando a los comandantes a desarrollar una comprensión extensa de los problemas complejos y mal estructurados mientras proporciona un marco lógico para generar cambios de una situación existente a una meta o condición deseada. El diseño facilita el éxito en cuanto a la innovación, adaptación, diálogo y colaboración; proporciona la base intelectual que facilita una planificación paralela y colaborativa mientras apoya una comprensión, visualización y aprendizaje compartido en todos los niveles de mando y entre organizaciones diversas. En una era de conflicto persistente, en el que el ambiente operacional es tan dinámico como el elemento humano que los domina, el diseño representa un cambio de paradigma intelectual que prepara a los líderes para lograr el éxito en el siglo XXI. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Manual de Campaña del Ejército de EUA (U.S. Army Field Manual - FM) 5-0, *The Operations Process* (Washington D.C.: Government printing Office [GPO], 26 de marzo de 2010), p. 3-1.

2. *Ibid.*

3. FM 3-07, *Stability Operations* (Washington, DC: [GPO], octubre de 2008), p. 4-1.

4. Nota: el diseño está estrechamente relacionado, pero no es sinónimo del diseño operacional. El diseño establece el patrón general para la acción, la metodología operacional; los elementos del diseño operacional se usan para agregar definición y especificidad al patrón durante el proceso de planificación detallada. Si bien el diseño no se basa en procesos, el empleo de los elementos de diseño operacional es un proceso concentrado que resulta en tareas y misiones procesables cuya meta es establecer las condiciones y objetivos en el estado final deseado.

5. El General James N. Mattis, “Vision for a Joint Approach to Operational Design.” Memorandum al Comando de Fuerzas Conjuntas de EUA, 6 de octubre de 2009.

6. En el FM 5-0 se describe el conflicto persistente como un “enfrentamiento prolongado entre actores estatales, no estatales e individuales que están cada vez más dispuestos a usar la violencia para lograr sus metas políticas e ideológicas.” El conflicto persistente es un tema central en tanto el *Future Force Capstone Concept* (TRADOC Pamphlet [TP] 525-3-0, diciembre de 2009) y nuestra doctrina operacional general, el FM 3-0. En su libro blanco, *The Army of the 21st Century*, el Jefe de Estado Mayor, el General George W. Casey, hijo, se refiere al conflicto persistentes para establecer el marco del ambiente operacional futuro.

7. Un problema representa la diferencia que existe entre un estado actual y un estado futuro. En la planificación, el problema se refleja en la diferencia entre las condiciones del ambiente operacional a principios de las operaciones y las condiciones que existen cuando se logra el estado final deseado. El diseño es crucial para determinar la metodología general que conformará adecuadamente estas condiciones y, de eso modo, cumplir la misión.

8. El TP 525-5-500, *Commander's Appreciation and Campaign Design*

(Fuerte Monroe, Virginia: Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA, 28 de enero de 2008), págs. 8-11. El TP 525-5-500 incluye una extensa discusión de tres tipos de problemas operacionales (los bien estructurados, medianamente estructurados y los mal estructurados), con énfasis especial en los problemas complejos y mal estructurados que son fundamentales en el diseño.

9. La actividad de “describir” en el mando en el combate radica en la confluencia de cognición y acción, que se reflejan en el terreno común entre el diseño y la planificación deliberada y formal.

10. El FM 5-0, p. 3-1.

11. En su libro, *Sources of Power: How People Make Decisions*, el psicólogo de investigación Gary A. Klein destacó que aún cuando desarrollamos soluciones con tecnología avanzada para cerrar las brechas de información que causan incertidumbre, otros cambios en el ambiente asegurarán que la incertidumbre siga siendo el centro de nuestras experiencias. Como resultado, ninguna decisión jamás será perfecta, y la experiencia, juicio, carácter e intuición del comandante llegarán a ser aún más importantes.

12. *Ibid.*, 3-6.

13. Las variables operacionales (PMESII-PT) se describen en detalle en el FM 3-0, capítulo 1.

14. El FM 3-07, p. 4-6.

15. En el FM 3-0 se define la metodología operacional como la “manera en la cual el comandante lidia con un centro de gravedad”. El enfoque singular en un centro de gravedad limita el uso de la metodología operacional en una manera consistente con las operaciones en una era de conflicto persistente. El FM 5-0 utiliza la metodología operacional en un contexto más amplio que resulta más adecuada en el ambiente operacional futuro, en el cual los problemas complejos y mal estructurados son la norma. Esta descripción de la metodología operacional garantiza que su marco sea establecido por el comandante y el estado mayor durante el proceso del diseño y que no se limite al análisis del centro de gravedad en la planificación deliberada.

16. El FM 5-0, p. 3-13.

17. *Ibid.*