

Planificación Integrada: El proceso de operaciones, el diseño y el proceso militar de toma de decisiones.

Coronel Wayne W. Grigsby, hijo, Ejército de EUA; Dr. Scott Gorman; Coronel Jack Marr, Ejército de EUA; Teniente Coronel Joseph McLamb, Ejército de EUA; Dr. Michael Stewart y Dr. Pete Schifferle

DURANTE LOS ÚLTIMOS años, la Escuela de Estudios Militares Avanzados (*SAMS*, por sus siglas en inglés) ha estado tras dos objetivos con respecto al concepto del diseño. En primer lugar, bajo el liderazgo ejemplar del Coronel Steve Banach, la escuela fue uno de los más destacados organismos del Ejército en lo que respecta del diseño, desempeñando un importante papel en lograr la aceptación de la idea en el léxico del Ejército. A su vez, pero menos evidente, la escuela ha desarrollado una agresiva experimentación con el concepto del diseño desde su forma inicial hasta el establecimiento de una metodología definida en el Manual de Campaña (FM) 5-0, *The Operations Process* (Proceso de Operaciones), publicado en la pasada primavera. Ahora consideramos que estamos en condiciones de ofrecer alguna información sobre el papel que desempeña la metodología del diseño dentro del proceso de operaciones del Ejército, y de paso disipar una serie de mitos acerca de esa metodología que nosotros en *SAMS*, pudiéramos haber accidentalmente contribuido a difundir.

Ahora reconocemos que la contribución más importante de la publicación de marzo de 2010 del FM 5-0 no es la presentación de la metodología del diseño sino el reconocimiento de que una planificación eficaz tiene tanto un componente conceptual como uno detallado. Lamentablemente, este reconocimiento puede pasarse por alto si uno va directamente al capítulo 3 del Manual, y la confusión resultante solo se acentúa con una serie de mitos comunes acerca de la metodología del diseño

que hacen totalmente caso omiso de esa diferenciación. La mitología del diseño surgió, en gran parte, debido a los esfuerzos bien intencionados de darle publicidad al potencial del concepto. El resultado involuntario ha sido que los experimentos de campo con la metodología de diseño no siempre han cumplido las expectativas. Consecuentemente, el debate en las revistas militares de alguna manera ha alentado las siguientes dos proposiciones igualmente improbables sobre el uso de la metodología del diseño: una que eliminará, los errores en el proceso militar de toma de decisiones, o la otra que será inútil. La verdad yace entre estos extremos.

Debido a nuestra extensa experimentación con la metodología del diseño, consideramos que la

Primer mito: La metodología del diseño y la planificación son dos opciones mutuamente exclusivas del proceso militar de toma de decisiones.

SAMS se encuentra en una posición única para ofrecer una evaluación honesta de la aplicabilidad de la metodología, sus puntos fuertes y débiles. Ya hemos estipulado nuestra lección principal: la planificación eficaz requiere tanto del pensamiento conceptual como del detallado, y separamos

El Coronel Wayne W. Grigsby, hijo, es el director de la Escuela de Estudios Militares Avanzados en el Fuerte

Leavenworth, estado de Kansas. Todos los autores participantes forman parte del cuerpo docente de la Escuela.



Foto del DOD por el Sargento Anthony Jackson, Ejército de EUA.

Un soldado del Ejército del 1º Batallón, 327º Regimiento de Infantería, 101ª División Aerotransportada, se postra fuera del pueblo de Badmuk, provincia de Kunar, Afganistán, luego de un asalto nocturno a las posiciones sospechosas de los talibanes como parte de la Operación Azmaray Fury, el 2 de agosto de 2010.

a ambos bajo nuestro propio riesgo. Hemos encontrado que la metodología del diseño les ofrece a los comandantes y al estado mayor útiles herramientas para el pensamiento conceptual pero no constituye una panacea para los problemas que actualmente encara la fuerza. Desgraciadamente, las ventajas que ofrece la metodología del diseño serán inalcanzables, a menos de que la fuerza esté convencida de su valor, y la tendencia común para discutir su metodología con la entusiasta publicidad está lejos de ser útil. Esperamos comenzar una discusión más abierta, admitiendo que es posible que en el pasado hayamos sobre vendido el concepto del diseño y a continuación ofrecemos las siguientes reflexiones.

Desmitificación del concepto del diseño

Los poco útiles mitos existentes entorno al concepto del diseño van en contra de su generalizada aceptación por parte de la fuerza. En

este punto queremos dejar a un lado estas patrañas y de esta manera proceder en forma constructiva con la discusión acerca de la metodología del diseño doctrinal.

Primer mito: La metodología del diseño y la planificación son dos opciones mutuamente excluyentes para el proceso militar de toma de decisiones. De hecho, la metodología del diseño es un subcomponente de la planificación. Así como se deja en claro en el FM 5-0, “la planificación consiste en dos componentes separados pero estrechamente relacionados: un componente conceptual y otro detallado”.¹ La planificación abarca la metodología del diseño, el Proceso Militar de Toma de Decisiones (*MDMP*, por sus siglas en inglés) y los Procedimientos de Conducción de Tropas. Todos los componentes de la planificación encajan dentro del “proceso de operaciones” general. El idioma que intenta dividir el mundo en “planificadores” y “diseñadores” es intrínsecamente erróneo y peligroso.

La metodología del diseño no es una metodología independiente. En el FM 5-0 se afirma, con precisión, que la metodología del diseño permite a un planificador “desarrollar planteamientos para resolver” problemas.² Dicho más claramente, la metodología del diseño no produce soluciones por sí sola. ¿Por qué no? Porque el diseño es una herramienta para el pensamiento conceptual, y las soluciones eficaces requieren tanto de un componente conceptual como detallado. Un plan conceptual al cual se eliminan las consideraciones detalladas del problema rápidamente asumirá una cualidad de “soñar despierto” completamente fuera de la realidad.

De manera similar, imaginarse una planificación detallada sin un sustento conceptual es igualmente erróneo. Tal planificación rápidamente tomará un camino que no conduce a ninguna parte, aunque se ejecute con exactitud. Estos planes parecen tan intrincados y algunas veces atractivos, sin embargo, no producirán los resultados deseados, porque no están vinculados con el propósito general. La mayoría de los defensores

de la metodología del diseño apuntan a este error en la planificación como la primera explicación de por qué necesitamos la metodología del diseño en primer lugar. En realidad, están argumentando a favor de un componente *conceptual* en la planificación; la metodología del diseño no es la única herramienta que sirve al propósito, pero en la actualidad es la mejor opción como una heurística organizada. De hecho, el mismo *MDMP* (como una heurística) tiene un marco conceptual y un componente detallado.³ Cuando los planificadores ignoran el componente conceptual del *MDMP*, ese proceso pierde gran parte de su valor.

Segundo mito: La metodología del diseño es para problemas complejos, mal estructurados, y el MDMP está concebido para otros tipos de problemas. Si bien, desafortunadamente nuestra doctrina, le da cierta credibilidad a la idea de que la metodología del diseño es para problemas complejos y mal estructurados, mientras que el *MDMP* es para otros tipos de problemas, dicha noción es falsa. Este mito no resiste análisis. Tal vez haya algunos problemas



Foto cortesía de Prudence Siebert/Periférico Fort Leavenworth Lamp

Los estudiantes de la Escuela de Estudios Militares Avanzados usan un modelo con amplias categorías que van de la cultura a la seguridad, el cual potencialmente afecta sus ejercicios durante los talleres de Mando Operacional, parte del año de Future Warfare Study Plan Unified Quest, 28 de enero de 2008.

militares que no son complejos y estén mal estructurados, pero no llaman la atención de los líderes. Incluso, los problemas a menudo considerados como “complicados, pero no complejos” por aquellos que se adhieren al segundo mito sólo lo parecen en lo abstracto. Una vez que se pasa de la forma abstracta, un problema teórico (como “capturar un aeródromo”) a una versión del mundo real del mismo problema (“capturar *este* aeródromo en *esta* ubicación real con el fin de crear *esas* condiciones”), inmediatamente surge la complejidad. Todo problema que involucre predecir el comportamiento de los seres humanos es de por sí complejo. Este mito es mucho más fácil de sostener en el salón de clase, en el mundo real, los únicos problemas de los que vale la pena preocuparse son los complejos y mal estructurados, y estos problemas requieren tanto del pensamiento conceptual como del detallado.

Tercer mito: La metodología del diseño es para unos cuantos talentosos; el MDMP es para el resto de nosotros. Una imagen común de la metodología del diseño involucra a un pequeño grupo de asesores talentosos que llevan a cabo el pensamiento conceptual para el comandante preparando un producto que luego entregan a sus amigos menos talentosos en la sección de planificación para que lleven a cabo la planificación detallada. La afirmación que aparece en el Manual de Campaña 5-0 en cuanto a que la planificación efectiva requiere tanto del pensamiento conceptual como del detallado debe hacer tal imagen aparezca como sospechosa. La clara vinculación que existe entre los conceptos y detalles hace que sea problemático utilizar el diseño y la planificación en una secuencia en lugar de hacerlo en paralelo.

Esto no quiere decir que el comandante no quiere empezar su planificación para un problema desconocido con un grupo relativamente pequeño de asesores; nuestra doctrina sugiere esta técnica como una práctica comprobada. Ese pequeño grupo empieza como un *subconjunto* del grupo más grande de planificadores mas que como una entidad única encargada del pensamiento conceptual. Mantienen la responsabilidad del pensamiento detallado que debe acompañar al pensamiento conceptual de la metodología del diseño. La vieja práctica entre los comandantes tácticos de contar con “Órdenes del Grupo A” —unos pocos elegidos entre el estado mayor quienes asisten

al comandante en pensar acerca del problema a nivel macro— puede ser un modelo más útil para la metodología del diseño que la idea de un grupo protegido de “diseñadores” a quienes no se les debe presionar con los detalles. Un planificador eficaz debe tener sus ojos constantemente puestos tanto en los componentes conceptuales como en los detallados de la planificación.

Cuarto mito: Planificamos para lo cierto; diseñamos para lo incierto.

Cuarto mito: Planificamos para lo cierto; diseñamos para lo incierto. Aparte del hecho de que ningún comandante militar o planificador ha tenido que enfrentar nada que remotamente se parezca a la certeza, este mito descansa en la idea de que la planificación y la metodología del diseño son dos cosas distintas. No lo son. Planificamos, casi exclusivamente, en un ambiente de incertidumbre y, según lo previamente mencionado, la planificación requiere tanto de un componente conceptual como de uno detallado.

Quinto mito: El utilizar la metodología del diseño asegurará que resolvamos el problema correcto de manera correcta. Una de las razones frecuentemente citadas en el desarrollo de la metodología del diseño es que un planteamiento directo, irreflexivo y poco imaginativo en el MDMP puede producir resultados catastróficos. Esto ciertamente es la verdad. Sin embargo, un planteamiento directo, irreflexivo y poco imaginativo de la metodología del diseño producirá exactamente los mismos resultados. La capacidad de un comandante o Estado Mayor para identificar correctamente el problema y la calidad de la solución que ellos produzcan refleja la calidad de su pensamiento, no la metodología que utilizan. Si bien, hay una indudable verdad en la idea de que algunos métodos son más restrictivos que otros, el impacto de la metodología se desvanece en comparación con el impacto que producen las mentes que trabajan en el problema. *Quién* está pensando en el problema es mucho más importante que *qué* herramientas

utilizan para organizar las ideas en torno a este. Sencillamente, no hay sustituto alguno para el pensamiento claro y conciso, ya sea que se utilice la metodología del diseño o el *MDMP*.

Más que una exageración

El darse cuenta de que la metodología del diseño está llena de mitología no es lo mismo que decir que no tiene utilidad. Nuestra experiencia indica que la metodología del diseño es, de hecho, útil a los planificadores para el pensamiento conceptual, un componente esencial en la planificación eficaz. En virtud de esa experiencia, ofrecemos cuatro observaciones para ayudar a reemplazar la mitología actual.

La metodología del diseño proporciona un medio para aproximarse a los problemas complejos y que permite tomar acciones significativas. Cuando los oficiales del Ejército reflexionaron sobre sus experiencias en la Primera Guerra Mundial en el texto *Infantry in Battle* (Infantería en Batalla), llegaron a la conclusión de que el elemento más esencial en la “práctica del arte de la guerra” es la capacidad de “llegar al fondo de una situación, darse cuenta de sus elementos decisivos, y basar... [un] curso de acción sobre la misma”. La capacidad de hacerlo, concluyeron, requiere del “adiestramiento en la solución de problemas de todo tipo, una larga práctica en hacer decisiones claras e inequívocas, el hábito de concentrarse en el asunto en cuestión y una mentalidad flexible.”⁴

La metodología del diseño fundamentalmente se centra en ayudar a los comandantes y planificadores a poner en práctica una “mentalidad flexible” que siempre ha sido un prerrequisito para una acción militar eficaz. Es una herramienta útil si el comandante y el estado mayor encaran un problema desconocido, que les ayuda a reconocer los elementos decisivos en un entorno en el que su pasada experiencia no es suficiente. Nuestra doctrina clasifica a este tipo de problemas como “mal estructurados”, el cual adicionalmente se define como “complejo, no lineal y dinámico.”⁵ Sin embargo, todo problema militar que incluya un adversario, es por naturaleza “complejo, no lineal ni dinámico”, por lo cual esta distinción es de poca utilidad para los planificadores militares. La doctrina alcanza una distinción mucho más útil cuando admite que si uno considera un problema,

ya sea como “mal estructurado, medianamente estructurado o bien estructurado, ello dependerá, en gran medida, de la persona que analiza el problema”.⁶ La distinción de un problema “mal estructurado” está en los ojos del espectador.

Cuando un comandante se enfrenta a un problema nuevo y desconocido, puede sentirse abrumado por la incertidumbre. Es aquí donde la metodología del diseño puede ayudar. El marco conceptual en el contexto de un marco situacional, el encuadramiento del problema, y un plantamiento operacional permite al comandante y a su estado mayor pensar acerca de la situación sin centrarse de inmediato en la preparación y desarrollo del planteamiento de la misión. Proporciona cierto espacio para dar cabida al pensamiento intelectual a fin de “llegar al fondo de una situación”. Esto les permite comprender mejor la complejidad del problema al familiarizarse con los elementos críticos en el medio ambiente y luego aproximar el problema a un nivel de simplicidad que permita una acción significativa. Ayuda, en otras palabras, con los mismos desafíos intelectuales que han enfrentado los comandantes a través de la historia del Ejército.

Sin embargo, la metodología del diseño no produce una solución ejecutable. Su función es la de ayudar al comandante a “familiarizarse” con un nuevo y desconocido problema o un viejo problema que ha cambiado de alguna manera nueva e inesperada. Después de lograrlo, la metodología del diseño debe integrarse a un planteamiento más detallado para la planificación, y por lo general, mientras más temprano esto ocurra mejor será para todos los interesados.

La metodología del diseño les permite a los comandantes fusionar la toma de decisiones analíticas e intuitivas de una manera que aproveche a ambas. El FM 6-0, *Mission Command (Mando de Misión)*: El Mando y Control de las Fuerzas Armadas, describe dos tipos de toma de decisiones, a saber: la analítica y la intuitiva. La primera, la cual, en el Manual, está relacionada con el *MDMP*, se describe como “estructurada” y “metódica”, mientras que la segunda “sustituye el uso del arte de mando con la información faltante.” Si bien admite que “en la práctica, los dos planteamientos rara vez se excluyen entre sí,” la doctrina explícitamente establece que “la toma de decisiones intuitivas

Foto cortesía de Prudence Siebert/Periódico Fort Leavenworth Lamp



Los estudiantes e instructores de la Escuela de Estudios Militares Avanzados durante un taller de Mando Operacional, parte del año del Future Warfare Study Plan Unified Quest, 2008.

no funciona bien si la situación incluye a comandantes inexpertos, o situaciones complejas y desconocidas”.⁷

Por el contrario, la metodología del diseño ofrece el siguiente tercer tipo de toma de decisiones: *sintética*. La misma requiere que el comandante ponga a trabajar toda su intuición, incluso en la situación más inusual, pero que temple e informe esa intuición con la participación de integrantes de “planificación” seleccionados del “estado mayor planificador”, integrantes del “red team” y expertos en asuntos internos y externos de la comandancia”.⁸ La metodología del diseño está intencionalmente menos estructurada que otras de nuestras metodologías de planificación colocar no sólo cada arma sino que también cada cerebro, en el combate. Al enfretarse ante un problema nuevo y desconocido, la metodología del diseño pide que los comandantes expandan sus propias mentes, considerando el aporte de fuentes que serían de utilidad cuestionable si la situación fuera más familiar. La metodología del diseño busca proporcionar al comandante un

método alternativo que le permite suplir su falta de experiencia en un ambiente específico.

Al recalzar la metodología del diseño se puede decir que son herramientas útiles para el pensamiento conceptual, incluso cuando ese pensamiento se hace en el marco conceptual del MDMP. El pensamiento conceptual ha existido por mucho tiempo, y no es sinónimo de la metodología del diseño. De hecho, la mayoría arrolladora del pensamiento conceptual realizado en la historia de nuestro Ejército se llevó a cabo sin ninguna referencia a la metodología del diseño. ¿Por qué, entonces, debemos perder tiempo y energía adiestrando a la fuerza en una nueva metodología que parece ser pertinente a lo que algunos argumentan comprobará ser sólo un número relativamente pequeño de situaciones (aquellas que son lo suficientemente nuevas o novedosas como para no formar parte de la experiencia del comandante y del estado mayor)?

La respuesta yace en la primera afirmación de este artículo: la contribución más importante del FM 5-0 es el reconocimiento de que

la planificación efectiva requiere tanto del pensamiento conceptual como del detallado. Toda planificación efectiva requiere de un componente conceptual, y muchas de las ideas subyacentes en la metodología del diseño (por ejemplo, la reflexión, la repetición, el pensamiento sistémico, la teoría del aprendizaje, la narrativa, las lentes culturales y demás) son útiles para el comandante y el estado mayor, incluso cuando no hay el suficiente tiempo de emplear explícitamente la metodología del diseño como se describe en el FM 5-0. Un planificador eficaz se encontrará usando estas herramientas, incluso cuando se enfrenta a problemas que son relativamente familiares para él, ya que le permiten pasar con rapidez a una planificación más detallada que es necesaria para la acción.

Falta de familiaridad con un problema, mas que las dificultades derivadas de su estructura o complejidad, es el mejor indicador de la utilidad del diseño. A pesar de que nuestra doctrina ocupa varias páginas delineando las variadas estructuras que un problema puede presentar (y los distintos niveles de complejidad que pueda contener), el mejor pronosticador de cuán valiosa la metodología del diseño demostrará ser es el nivel de familiaridad con el problema que tenga el comandante y el estado mayor. La metodología del diseño es más útil cuando el comandante y el estado mayor están menos familiarizados con el problema. O bien el mismo problema es nuevo, el comando y el estado mayor son nuevos en el problema o el problema ha cambiado de alguna manera imprevisible. En estas condiciones, aproximación mas estructurada para el desarrollo del pensamiento conceptual resulta más útil, y la metodología del diseño proporciona esa estructura.

Esta observación permite formular una regla básica más amplia para la aplicación de la metodología del diseño. Cuanto más cerca un comandante esté de una tarea asignada que este bien definida y que su propósito sea claro, probablemente, menos valorada será la metodología del diseño. En ausencia de una misión asignada —o con una que es muy general y oscura (“Fix Ramadi” como un ejemplo moderno)— es probable que el comandante encuentre útil la metodología del diseño.

Resulta importante reconocer que esta regla básica que proponemos aplica a la metodología

del diseño, y no al pensamiento conceptual en si mismo. De hecho, la experiencia de la *SAMS* indica que los planificadores más eficaces no compartimentan su manera de pensar en los componentes conceptuales y los detallados. En su lugar, integran los dos a tal punto de que a un observador externo le resultaría difícil determinar cuándo el planificador se dedicó a uno o al otro. La pregunta referente a cuándo se usa el pensamiento conceptual y cuándo se usa el pensamiento detallado, a diferencia de cuándo se usa la metodología del diseño o el *MDMP*, es válida sólo en el laboratorio. En el mundo real, los comandantes eficaces y los estados mayores se integran a la perfección.

Un estudio de caso del pensamiento conceptual y detallado

La Operación *Overlord* (la invasión de Normandía) proporciona material para un estudio de caso en la integración de la planificación conceptual y detallada para un problema de asombrosa complejidad. El esfuerzo de planificación —realizado por oficiales estadounidenses y británicos entre 1943 y 1944— combinó la planificación conceptual y la detallada de problemas complejos para habilitar una significativa acción. Si bien este grupo de profesionales de la planificación militar, conocido colectivamente como el “Estado Mayor COSSAC”, no sabía nada acerca de la actual metodología del diseño no obstante, su ejemplo de pensamiento conceptual y detallado, es instructivo.⁹

El clasificar retroactivamente el esfuerzo de planificación del COSSAC como un ejemplo de la metodología del diseño sería inadecuado y tal vez, hasta confuso. Esa no es la sugerencia que se quiere hacer aquí. Con la posible excepción de superposición de palabras, el Estado Mayor del COSSAC estaba llevando a cabo un proceso mucho más afín con el *MDMP*, o su predecesor, la “apreciación de la situación”.¹⁰ Sin embargo, esta viñeta proporciona un excelente ejemplo de la necesaria mezcla que tiene que existir entre la planificación conceptual y la detallada en forma inherente a cualquier proceso de operaciones militares de valor.

A principio de la primavera de 1943, los Jefes de Estado Mayor Combinado estadounidense y británico (*CCS*, por sus siglas en inglés) ordenaron

el establecimiento de una comandancia para comenzar la planificación formal del probable “ataque a gran escala contra el continente en 1944 (Operación *Overlord*)”.¹¹ Además, los CCS ordenaron que este estado mayor elaborara un plan de decepción creíble y determinara lo que sería necesario hacer si el gobierno alemán se desplomaba sin haberlo sometido a una invasión.

Si bien con el tiempo la comandancia se transformaría en el estado mayor del Comandante Aliado Supremo, en un principio, los CCS se negaron a nombrar a un comandante y designaron en su lugar, al Teniente General Frederick Morgan para que sirviera en calidad de jefe de estado mayor. Durante los siguientes nueve meses, Morgan y su estado mayor llevaron a cabo media docena de diferentes interacciones en el contexto de un proceso cíclico de refinamiento de la planificación, pasando de un concepto general a una directiva específica de planificación, al mismo tiempo que generaban tablas de movimiento, levantamientos topográficos y oceanográficos detallados y perfeccionados planteamientos de los requerimientos operacionales. Como el Teniente General Morgan lo identificó desde el principio, los esfuerzos del Estado Mayor del COSSAC trascenderían cualquier definición previa de planificación.¹² En su forma final, la Operación *Overlord* fue una empresa militar de una “insospechada magnitud jamás antes soñada”, que con el tiempo involucró a más de 130.000 soldados, marineros, pilotos e infantes de marina de siete diferentes países.

A fin de permitir que los planificadores del COSSAC plantearan un problema del tamaño y escala prevista, necesitaron un medio para enfocar su complejo problema a un nivel de simplicidad que resultara útil. Un ejemplo de cómo Morgan y su estado mayor realizaron esto ocurrió en los inicios de los esfuerzos de planificación en 1943. Si bien el Estado Mayor del COSSAC recibió instrucciones de elaborar tres planes de campaña (engaño, ataque y estabilización), y su análisis inicial sugirió dónde y cuándo cruzar el canal y con cuántas fuerzas, rápidamente se dio cuenta de que el corazón de su problema eran las lanchas de desembarco. La idea conceptual de atacar con las fuerzas Aliadas a través del Canal Inglés condujo al equipo de planificación a llevar a cabo un esfuerzo detallado para determinar cuántos buques y de

qué tamaño y configuración serían necesarios. En otras palabras, el complejo problema de asalto tipo multi-ejército y multi-divisiones desde el mar con apoyo de una invasión aerotransportada y acompañada por fuegos operacionales lanzados desde el mar y aire se redujo a un esfuerzo para determinar cuántos buques se necesitaban. Los esfuerzos de los planificadores del COSSAC para plantear su problema en términos sencillos se asemejan a la noción conceptual de enmarcar el medio ambiente y el problema, los cuales son inherentes a la metodología del diseño.

De manera similar, la experiencia del Estado Mayor de COSSAC proporciona un ejemplo de las ventajas de combinar las decisiones analíticas e intuitivas. Según lo señalado anteriormente, la ventaja de esta fusión en la ejecución de la metodología del diseño es la reducción de la incertidumbre mediante pruebas y complementación de la intuición del comandante. En este ejemplo, el propósito del esfuerzo del COSSAC era confirmar o negar la intuición de los líderes del CCS, como la del General

La imagen mental de un grupo de “diseñadores” que beneficia el pensamiento conceptual de un comandante y luego transfiere un producto a los “planificadores” menos talentosos quienes a su vez lo transforman en un plan, no constituye un modelo viable.

George Marshall, quien instintivamente percibió la presión que ejercería la invasión de Europa sobre los nazis. Lo que los CCS necesitaron fueron detalles con respecto al tamaño de la fuerza y el tiempo y espacio que tomaría adiestrar y ensamblar a la misma. Según lo expresado por Morgan, el Estado Mayor del COSSAC necesitó determinar qué herramientas necesitaban y responder a las siguientes preguntas: “¿Puede hacerse o no el trabajo con estas

herramientas? De ser así, ¿cómo?, y si no, ¿por qué no?”¹³ Además, el esfuerzo deliberado del Estado Mayor de COSSAC de examinar en detalle todos los cruces militares del Canal Inglés desde el siglo XI hasta la invasión de 1942 en Dieppe requirió el análisis detallado para reemplazar la incertidumbre por un conjunto de hechos conocidos. Por otra parte, la insistencia de Morgan para emplear expertos en la materia en distintas iniciativas de planificación complementaria ayudó al Estado Mayor de COSSAC a conseguir cada cerebro en la lucha.

¿Se habría Morgan y su equipo beneficiado de la metodología del diseño de nuestra doctrina? Dos indicadores sugieren que sí se habrían beneficiado. En primer lugar, el problema de Morgan parece encajar fácilmente en nuestra sugerida “regla básica”. Carecía tanto de una misión asignada como de una tarea y propósito claro, y la guía con la que contaba era sumamente imprecisa. Por otra parte, su familiaridad con el problema era limitada debido a la falta de experiencia en operaciones de esta envergadura y escala operativa. La experiencia del curso *SAMS* en los últimos años indica que esta es exactamente la situación donde la metodología del diseño es más beneficiosa. En segundo lugar, si bien la metodología del diseño no existía en 1943, Morgan y su estado mayor utilizaron muchas de las herramientas que son la base de sus métodos, “la iteración” como el único ejemplo más evidente. El esfuerzo general del Estado Mayor de COSSAC para reducir la falta de familiaridad de los CCS (y de los militares profesionales en todas partes) con los requisitos de una invasión anfibia multi-ejército, y el desarrollo simultáneo de las misiones específicas de las fuerzas terrestres, aéreas y marítimas involucradas, constituyen un perfecto ejemplo de la integración de la planificación conceptual y detallada. Destacaron el tipo de situación en la cual la metodología del diseño resulta más útil para los comandantes y el estado mayor.

El futuro de la metodología del diseño

A fin de obtener la mayor utilidad la metodología de diseño, nuestra doctrina debe reconocer la necesidad de una planificación integrada que incorpore lo mejor de las herramientas conceptuales de la metodología del diseño con

lo mejor de las herramientas de planificación detallada del *MDMP*. La imagen mental de un grupo de “diseñadores” que beneficia el pensamiento conceptual de un comandante y luego transfiere un producto a los “planificadores” menos talentosos quienes a su vez lo transforman en un plan, no constituye un modelo viable. Como lo afirma nuestra doctrina, “la planificación conceptual debe responder a las limitaciones detalladas”.¹⁴

En su lugar, los planificadores deben ser capaces de dominar el pensamiento conceptual y el pensamiento detallado, con la metodología del diseño que sirve como una de las tantas herramientas disponibles. La capacidad de un comandante o planificador de reconocer los elementos decisivos de un problema y desarrollar un curso de acción basado en los mismos, descansa en su capacidad de pensar, tanto en términos conceptuales como en el detalle. En la Escuela de Estudios Militares Avanzados en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas, seguimos dedicados a producir planificadores operacionales que se destaquen en ambas capacidades. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Manual de Campaña (FM) 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: Oficina Federal de Imprenta de EUA [GPO]) párrafo 3-2.
2. FM 5-0, párrafo 3-1.
3. FM 5-0, párrafo 2-43.
4. The Infantry Journal, Incorporated, *Infantry in Battle*, Tercera Edición (Richmond, Virginia: Prensa de la Asociación del Cuerpo de Infantería de Marina, 1986), p. 1. Publicado originalmente en 1934, esta colección de observaciones basadas en experiencias de EUA en la Primera Guerra Mundial se desarrolló en el Fuerte Benning, estado de Georgia, bajo la dirección de George C. Marshall.
5. FM 5-0, párrafo 2-23.
6. FM 5-0, párrafo 2-20. Cabe señalar que los ejemplos históricos de los problemas estructurados y mal estructurados utilizados en el FM 5-0 se encuentran en el párrafo 3-16, y en ambos casos el único factor para determinar la estructura es la familiaridad del comandante con el problema. Parece probable que la frase “el mundo es cada vez más complejo” puede ser más precisa expresada como “con más frecuencia nos piden que llevemos a cabo tareas desconocidas”.
7. FM 6-0, *Mission Command (Mando de Misión): Command and Control of Army Forces*, (Washington, DC: GPO, párrafos 2-12, 2-15.
8. FM 5-0, párrafo 3-32.
9. Morgan, Frederick, *Overture to Overlord* (Garden City, NY: Doubleday and Company, 1950), p. 2. El nombre se ha extraído de las iniciales del oficial superior designado— Jefe de Estado Mayor, Comando Aliado Supremo o COSSAC.
10. Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, FM 100-5, *Field Service Regulations: Operations*, 22 de mayo de 1941 (reedición) (Fort Leavenworth, Kansas: Oficina de Imprenta de la Escuela de Comando y Estado Mayor, 1992), p. 25.
11. Supreme Headquarters Allied Expeditionary Force. Historia de COSSAC, Registro 8-3.6A CA (Washington DC: Jefe de Historia Militar), págs. 3 y 5.
12. Fuerzas de Estados Unidos—Teatro de Operaciones Europeo, “Report of the General Board: Study of the Organization of the European Theater of Operations (General Board Study Number 2)” (Washington DC: Comandancia, Departamento del Ejército, circa 1946), p. 11.
13. Morgan, p. 61.
14. FM 5-0, párrafo 2-39.