

PÚBLICO

# MFE 5-0

## PROCESO DE OPERACIONES

PRIMERA EDICIÓN 2016 COLOMBIA

88000 49000

48000

47000



FUERZAS MILITARES  
DE COLOMBIA  
**EJÉRCITO NACIONAL**



Producto elaborado por el  
Centro de Doctrina del Ejército  
(CEDOE)

© 2016 Fuerzas Militares de Colombia  
Ejército Nacional

Todo el contenido es propiedad exclusiva y reservada  
del Ejército Nacional de Colombia

## FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA



## EJÉRCITO NACIONAL

### RESOLUCIÓN NÚMERO 01636 DE 2016

Por la cual se aprueba el **“MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO PROCESO DE OPERACIONES”**.

#### EL COMANDANTE DEL EJÉRCITO NACIONAL

En uso de las atribuciones legales que le confiere el Capítulo VI, numeral 26, literal c) del Decreto Numero 1605 de 1988, por el cual se aprueba el “Reglamento de Publicaciones Militares FF.MM. 3-1, (Público)”, y

#### CONSIDERANDO

Que conforme a las políticas de mando impartidas frente a la instrucción y capacitación del personal militar, el Comando de Educación y Doctrina del Ejército Nacional elaboró el proyecto de generación **“MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO PROCESO DE OPERACIONES”**, atendiendo los lineamientos contenidos en la Directiva permanente No 0190 de junio de 2014 “Proceso para la actualización y generación de la doctrina en el Ejército Nacional”.

Que el Comité Doctrinario mediante Acta de reunión N° 24788 de fecha 01 de Agosto de 2016, revisó y recomendó tramitar el **“MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO PROCESO DE OPERACIONES”** para su aprobación.

#### RESUELVE

**ARTÍCULO 1°** Aprobar la generación del **“MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO PROCESO DE OPERACIONES”**, el cual se identificará de acuerdo al Capítulo III Numeral 6 literal a) del Decreto 1605 de 1988, así:

**"MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO PROCESO DE  
OPERACIONES".  
EJC MFE 5-0  
PÚBLICO  
PRIMERA EDICIÓN**

**ARTÍCULO 2°** Las observaciones a que dé lugar la aplicación del Manual en referencia, deben ser presentadas al Comando del Ejército Nacional, a fin de estudiarlas y tenerlas en cuenta para posteriores ediciones en la forma que establece el Decreto No. 1605 de 1988, por el cual se aprueba el "Reglamento de Publicaciones Militares FF.MM. 3-1 (Público)".

**ARTÍCULO 3°** Disponer la edición y publicación del Manual aprobado en virtud a la presente Resolución de acuerdo al Capítulo II, numeral 3° literal c, subliteral c) y numeral 4° literal i) del Decreto No. 1605 de 1988, por el cual se aprueba el "Reglamento de Publicaciones Militares FF.MM. 3-1 (Público)".

**ARTÍCULO 4°** La presente Resolución rige a partir de la Fecha de su expedición.

**COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE**

Dada en Bogotá D.C., el 05 de Agosto de 2016



**General ALBERTO JOSÉ MEJÍA FERRERO**  
Comandante del Ejército Nacional

# CONTENIDO

---

<b>ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS</b>	<b>VII</b>
<b>PRÓLOGO</b>	<b>IX</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>XI</b>
<b>1. PROCESO DE OPERACIONES: DEFINICIÓN Y PROPÓSITO</b>	<b>1</b>
<b>2. PRINCIPIOS DEL PROCESO DE OPERACIONES</b>	<b>2</b>
2.1. Los comandantes conducen el Proceso de Operaciones	3
2.2. Los comandantes construyen y mantienen el entendimiento de la situación	7
2.3. Los comandantes aplican el pensamiento crítico y creativo	8
2.4. Los comandantes fomentan el diálogo y la colaboración	8
<b>3. ACTIVIDADES DEL PROCESO DE OPERACIONES</b>	<b>9</b>
3.1. Planear	9
3.2. Preparar	18
3.3. Ejecutar	22
3.4. Evaluar	25
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>28</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>29</b>

## ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

---

<b>AO</b>	Área de Operaciones
<b>AU</b>	Acción Unificada
<b>ARTOP</b>	Arte Operacional
<b>CEDOE</b>	Centro de Doctrina del Ejército
<b>EEl</b>	Elementos Esenciales de Información
<b>EEIPT</b>	Elementos Esenciales de Información de las Propias Tropas
<b>FCG</b>	Función de Conducción de la Guerra
<b>FF. MM.</b>	Fuerzas Militares
<b>MDE</b>	Metodología de Diseño del Ejército
<b>METT-TC</b>	Misión, Enemigo, Terreno y Clima, Tropas y Apoyo Disponible, Tiempo Disponible, Consideraciones Civiles
<b>MFE</b>	Manual Fundamental del Ejército
<b>MFRE</b>	Manual Fundamental de Referencia del Ejército
<b>MTM</b>	Mando Tipo Misión
<b>ODM</b>	Órdenes de Misión
<b>ORDOP</b>	Orden de Operaciones
<b>OTU</b>	Operaciones Terrestres Unificadas
<b>PEMSITIM</b>	Política, Económica, Militar, Social, Información, Tiempo, Infraestructura, Medio Ambiente Físico
<b>PDC</b>	Procedimiento de Comando
<b>PMTD</b>	Proceso Militar para la Toma de Decisiones
<b>PRODOP</b>	Proceso de Operaciones
<b>RDA</b>	Revista Después de la Acción
<b>RICC</b>	Requerimientos de Información Crítica del Comandante
<b>RIPT</b>	Requerimientos de Información de las Propias Tropas
<b>RPI</b>	Requerimientos Prioritarios de Inteligencia
<b>ROM</b>	Rango de las Operaciones Militares
<b>SOP</b>	Procedimientos Operacionales Estándar (por su sigla en inglés)

## PRÓLOGO

---

El Proceso de Operaciones es el marco en el cual se ejecuta el Mando Tipo Misión. Aunque el concepto no es nuevo y las actividades que se desarrollan en este se cumplen en todas las unidades de combate de la Fuerza, aún no ha sido formalizado en nuestra doctrina. Este MFE 5-0 incorpora el planeamiento, la preparación, la ejecución, la evaluación y las actividades que conforman el Proceso de Operaciones.

Los comandantes, apoyados en sus Estados Mayores, emplean el Proceso de Operaciones a fin de dirigir el planeamiento conceptual y el planeamiento detallado necesarios para entender, visualizar y describir su ambiente operacional, lo que significa que dicho proceso permite articular las decisiones, dirigir, liderar y evaluar las operaciones militares.

En consecuencia, este MFE 5-0 describe el vínculo entre el planeamiento y el Arte Operacional, este último concebido como el enfoque cognitivo mediante el cual los comandantes y sus Estados Mayores, apoyados en sus habilidades, conocimientos, experiencia, creatividad y juicio, desarrollan estrategias, campañas y operaciones para organizar el empleo de las unidades militares integrando fines, formas y medios.

El texto define igualmente los elementos del Arte Operacional. Además de los principios y la integración de los procesos, se incluyen también los conceptos de "Ritmo de la batalla" y "Apreciaciones dinámicas". Los principios del Proceso de Operaciones están relacionados directamente con los principios del Mando Tipo Misión.

En cuanto al planeamiento, otro concepto que se aplica en la actualidad y que tampoco se ha formalizado es la Metodología de Diseño del Ejército, que permite la visualización del comandante enmarcada en un proceso mental para desarrollar el entendimiento de la situación, el estado final deseado y proyectar el enfoque operacional a través del cual la Fuerza alcanzará dicho estado final. Esta metodología complementa el Proceso Militar para la Toma de Decisiones y el Procedimiento de Comando e incluye las variables operacionales y las variables de la misión para facilitar y estandarizar la descripción del ambiente operacional.

De igual forma, este MFE 5-0 hace énfasis en la importancia del enunciado de la intención del comandante, el cual debe contener una expresión clara y concisa del propósito y el estado final militar que apoya el Mando Tipo Misión, proporcionar el enfoque al Estado Mayor y ayudar a que los comandantes subordinados actúen para cumplir con la intención del comandante sin la necesidad de órdenes subsiguientes cuando la operación no se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

El MFE 5-0 también explica cómo el pensamiento crítico y creativo ayuda a los comandantes a entender la situación y tomar decisiones. La aplicación del pensamiento crítico y creativo se constituye en una herramienta útil para los comandantes y sus Estados Mayores durante todo el Proceso de Operaciones.

La integración de las actividades de preparación en el Proceso de Operaciones proporciona una guía sobre lo que las unidades y soldados deben desarrollar para mejorar sus habilidades en la ejecución de la operación. Esta requiere que las acciones de los comandantes, Estados Mayores, unidades y soldados permitan que la Fuerza se encuentre adecuadamente entrenada, equipada y lista para la ejecución de las operaciones.

En cuanto a la ejecución, el MFE 5-0 resalta que los comandantes enfoquen sus esfuerzos en trasladar las decisiones en acciones para el cumplimiento de la misión. La ejecución se traduce entonces en poner el plan en acción, aplicando el poder de combate para cumplir con dicha misión. Durante la ejecución, se busca obtener la iniciativa a través de la acción y aceptar el riesgo prudente para explotar las oportunidades. La toma de decisiones durante la ejecución obliga a la ejecución de actividades de planeamiento, preparación y evaluación de manera paralela.

En el curso de las actividades de evaluación, los comandantes determinan el progreso de la operación respecto de la ejecución de las tareas, los efectos creados y los objetivos alcanzados. La evaluación comprende el monitoreo continuo, el empleo de criterios y juicios para determinar las condiciones que conduzcan al estado final deseado y las recomendaciones o dirección por los Estados Mayores o comandantes respectivamente.



**Mayor General JAIRO SALGUERO CASAS**  
Inspector General del Ejército Nacional



## INTRODUCCIÓN

---

El Manual Fundamental del Ejército (MFE) 5-0, *Proceso de Operaciones*, constituye la postura del Ejército para el planeamiento, preparación, ejecución y evaluación de las operaciones (figura 1). Cubre la naturaleza compleja, cambiante e incierta de las operaciones y reconoce que una operación militar es, ante todo, una actividad humana. Por lo tanto, esta publicación hace hincapié en la filosofía del Mando Tipo Misión para incluir el papel central de los comandantes (con el apoyo de su Estado Mayor) en la conducción del Proceso de Operaciones.

Para entender la doctrina contenida en este MFE 5-0, el lector debe entender primero las bases de las Operaciones Terrestres Unificadas descritas en el MFE 3-0, *Operaciones*. También debe entender plenamente los principios del *Mando Tipo Misión* descritos en el MFE 6-0, *Mando Tipo Misión*. Para una explicación detallada del Proceso de Operaciones, el lector deberá consultar el Manual Fundamental de Referencia del Ejército (MFRE) 5-0, *Proceso de Operaciones*.

El presente MFE 5-0 está dirigido a los comandantes, líderes y Estados Mayores de las unidades del Ejército (oficiales y suboficiales). También los comandantes y Estados Mayores que actúen como fuerza de tarea conjunta o multinacional deben consultar la doctrina conjunta o multinacional aplicable respecto del Rango de las Operaciones Militares (ROM), así como las fuerzas conjuntas o multinacionales. Los instructores y profesores de todo el Ejército también utilizarán este manual.

Los comandantes, los Estados Mayores y los subordinados deben asegurarse de que sus decisiones y acciones cumplan con la reglamentación nacional, internacional y, en algunos casos, las leyes y reglamentos del país apoyado. Los comandantes, en todos los niveles, deben asegurarse de que sus soldados operen de acuerdo con la ley de la guerra y las reglas de encuentro.

Los términos que esta publicación propone se señalan con un asterisco en el glosario y serán incluidos en la próxima actualización del MFRE 1-02. Los

tomados de otros manuales se acompañan de su correspondiente referencia en paréntesis.

El proponente del MFE 5-0 es el Centro de Doctrina del Ejército (CEDOE); por lo cual, los comentarios o recomendaciones al mismo deben hacerse llegar al correo [cedoe@ejercito.mil.co](mailto:cedoe@ejercito.mil.co)

| Figura 1. | Proceso de Operaciones.

**IDEA CENTRAL**

Los comandantes, apoyados en sus estados mayores, emplean el Proceso de Operaciones para conducir el planeamiento conceptual y el planeamiento detallado necesarios para entender, visualizar y describir su ambiente operacional, tomar y articular las decisiones, dirigir, liderar y evaluar las operaciones militares.

**PRINCIPIOS**

- Los comandantes, conducen el Proceso de Operaciones.
- Construyen y mantienen el entendimiento de la situación.
- Aplican el pensamiento crítico creativo.
- Fomentan el diálogo y la colaboración.

# 1. PROCESO DE OPERACIONES: DEFINICIÓN Y PROPÓSITO

[1-1] Esta publicación define y describe el Proceso de Operaciones (PRODOP). Proporciona principios que los comandantes y los Estados Mayores deben considerar para planear, preparar, ejecutar y evaluar continuamente las operaciones.

[1-2] El PRODOP es el conjunto de las principales actividades de las operaciones desarrolladas a través del Mando Tipo Misión: planear, preparar, ejecutar y evaluar. Estas constituyen el marco para el ejercicio del MTM.

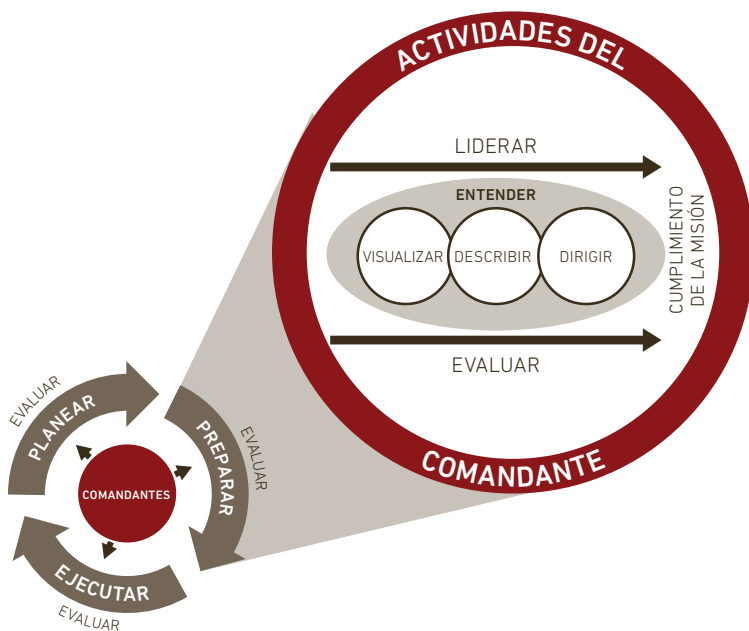
[1-3] Los comandantes, con el apoyo de su Estado Mayor, utilizan el PRODOP con el fin de conducir el planeamiento conceptual y detallado necesario para entender, visualizar y describir su ambiente operacional, tomar y articular decisiones y dirigir, liderar y evaluar las operaciones militares.

[1-4] Las actividades del PRODOP no son aisladas: se superponen y se repiten según lo demanden las circunstancias. La interacción del PRODOP comienza con el planeamiento. Una vez completa la orden inicial, el planeamiento continúa mientras los líderes revisan el plan con base en los cambios de las circunstancias.

[1-5] La preparación comienza durante el planeamiento y continúa durante la ejecución. La ejecución pone el plan en acción mediante la aplicación del poder de combate para obtener, retener y explotar la iniciativa en aras de ganar una posición de ventaja relativa. La evaluación es continua e influye en las otras tres actividades.

[1-6] El comandante y el Estado Mayor tienen un papel importante en el Proceso de Operaciones. El papel del comandante es impulsar el PRODOP tal como se representa en la figura 2. El papel del Estado Mayor es ayudar al comandante en el entendimiento de la situación, tomar e implementar decisiones, controlar las operaciones y evaluar el avance. Además, el Estado Mayor ayuda a las unidades subordinadas (comandantes y Estado Mayor) y mantiene informadas a las unidades y organizaciones fuera del puesto de mando durante todo el PRODOP (estas funciones quedan contenidas en el MTE 5-0.1, *Estado Mayor*).

| **Figura 2.** | El Proceso de Operaciones.



## 2. PRINCIPIOS DEL PROCESO DE OPERACIONES

[2-1] La filosofía del Mando Tipo Misión guía a los comandantes, Estados Mayores y subordinados mientras planean, preparan, ejecutan y evalúan las operaciones. El MTM requiere de un ambiente de confianza mutua y entendimiento común entre comandantes, Estado Mayor y subordinados y de un clima en que el comandante exhorta a los comandantes subordinados a aceptar el riesgo prudente y a ejercer la iniciativa disciplinada para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas dentro de la intención de dicho comandante.

[2-2] A través de Órdenes de Misión (ODM) los comandantes enfocan sus instrucciones sobre el propósito de la operación y no en los detalles de cómo realizar las tareas asignadas. Esto minimiza el control detallado y permite a los subordinados la mayor libertad de acción posible. Finalmente, cuando se delega autoridad a los subordinados, los comandantes establecen las condiciones necesarias para el éxito mediante la asignación de recursos adecuados a los subordinados basados en las tareas ordenadas.

[2-3] Los comandantes y los Estados Mayores utilizan el PRODOP para integrar numerosas tareas que se ejecutan dentro de este y con las unidades subordinadas. Los comandantes deben organizar y capacitar a su Estado Mayor y subordinados como un equipo integrado para planear, preparar, ejecutar y evaluar las operaciones simultáneamente. Además de los principios de MTM discutidos en el MFE 6-0, los comandantes y Estados Mayores tienen en cuenta los siguientes para el uso eficaz del PRODOP:

- Los comandantes conducen el proceso de operaciones.
- Los comandantes construyen y mantienen el entendimiento de la situación.
- Los comandantes aplican el pensamiento crítico y creativo.
- Los comandantes fomentan el diálogo y la colaboración.

## **2.1. LOS COMANDANTES CONDUCEN EL PROCESO DE OPERACIONES**

[2-4] Los comandantes son los participantes más importantes en el PRODOP. Mientras que el Estado Mayor realiza funciones esenciales que aumentan la eficacia de las operaciones, los comandantes conducen el PRODOP a través del entendimiento, la visualización, la descripción, la dirección, el liderazgo y la evaluación de las operaciones.

### **2.1.1. Entender**

[2-5] Para entender algo hay que conocer su naturaleza y significado. El entendimiento incluye el establecimiento del contexto, el conjunto de circunstancias que rodean un evento o situación en particular. A lo largo del PRODOP,

los comandantes deben desarrollar y mejorar el entendimiento de su ambiente operacional y el problema.

[2-6] Un ambiente operacional es un compuesto de condiciones, circunstancias e influencias que afectan el empleo de las capacidades y que pesa sobre las decisiones del comandante (MFE 1-01). Tanto el planeamiento conceptual como el detallado ayudan a los comandantes en el desarrollo de su entendimiento inicial del ambiente operacional y del problema. Sobre la base de observaciones propias y los aportes externos (incluyendo las apreciaciones de situación), los comandantes deben mejorar su entendimiento y modificar su visualización durante todo el desarrollo de las operaciones.

### **2.1.2. Visualizar**

[2-7] Al empezar a entender su ambiente operacional y el problema, los comandantes empiezan también a visualizar un estado final deseado y las posibles soluciones para resolver dicho problema. Colectivamente, esto se conoce como *Visualización del comandante* (el proceso mental de desarrollar el entendimiento de la situación, la determinación de un estado final deseado y visualizar un enfoque operacional por el cual la Fuerza alcanzará ese estado final). La visualización del comandante comienza en el planeamiento y continúa durante todo el PRODOP hasta que la Fuerza cumple la misión. Durante el planeamiento, la visualización del comandante proporciona la base para el desarrollo de planes y órdenes. Durante la ejecución, ayuda a los comandantes a determinar "sí", "cuándo" y "por qué" decidir, mientras se adaptan a las condiciones cambiantes.

### **2.1.3. Describir**

[2-8] Después de visualizar una operación, los comandantes la describen a su Estado Mayor y subordinados para facilitar el entendimiento común y el propósito. Durante el planeamiento, los comandantes se aseguran de que sus subordinados entiendan su visualización lo suficientemente bien como para empezar el desarrollo del curso de acción. Durante la ejecución, los comandantes describen las modificaciones de su visualización mediante órdenes fragmentarias que ajustan la orden original. Los comandantes describen su visualización en términos doctrinales, y refinan y aclaran como las circunstancias lo requieren. Los comandantes expresan su visualización en términos de:

- Intención del comandante.
- Guía de planeamiento, incluyendo el enfoque operacional.
- Requerimientos de Información Crítica del comandante (RICC).
- Elementos Esenciales de Información (EEI).

[2-9] La intención del comandante es una expresión clara y concisa del propósito de la operación, las tareas clave y el estado final deseado que apoya el MTM (MFE 5-0). Dicha intención provee enfoque al Estado Mayor y permite que los comandantes subordinados y de apoyo alcancen los resultados deseados, sin necesidad de dar más órdenes, incluso cuando la operación no se desarrolla según lo previsto. Durante el planeamiento, la intención inicial del comandante conduce el desarrollo del curso de acción. En la ejecución, la intención del comandante guía la iniciativa disciplinada de los subordinados en la toma de decisiones cuando se enfrentan a oportunidades imprevistas o contrarrestan la amenaza.

[2-10] Además de la emisión de la intención del comandante, este proporciona la Guía de Planeamiento (GP) en que transmite la esencia de su visualización. Una GP efectiva describe ampliamente cuándo, dónde y cómo el comandante tiene la intención de emplear el poder de combate para cumplir la misión dentro de la intención del comandante superior.

[2-11] La guía del comandante incluye el enfoque operacional que es una descripción amplia de la acción que la Fuerza debe efectuar para transformar las condiciones actuales en aquellas deseadas en el estado final. Así, constituye la base del concepto de la operación de la unidad y sirve de enlace entre el planeamiento conceptual y el detallado.

[2-12] Los comandantes también describen los vacíos en su visualización estableciendo sus Requerimientos de Información Crítica del Comandante (RICC). Los comandantes usan los RICC para enfocar la recolección de información sobre aquella relevante que se necesita para tomar decisiones críticas en todo el desarrollo de las operaciones. Los dos componentes de los RICC son los Requerimientos de Información de las Propias Tropas (RIPT) y los Requerimientos Prioritarios de Inteligencia (RPI).



[2-13] Adicional a la información que los comandantes necesitan, también describen la información que desean proteger como Elementos Esenciales de Información de las Propias Tropas (EEIPT). Los EEIPT establecen qué elementos de información deben protegerse en lugar de cuáles tienen que ser recolectados. Los EEIPT identifican aquellos elementos de información de las propias tropas que, si se ve comprometida, podría poner en peligro el éxito de la misión.

#### **2.1.4. Dirigir**

[2-14] Los comandantes dirigen todos los aspectos de las operaciones mediante el establecimiento de la intención del comandante, estableciendo objetivos alcanzables y emitiendo tareas claras para las unidades subordinadas. A lo largo del PRODOP, los comandantes dirigen las fuerzas:

- Preparando y aprobando planes y órdenes.
- Estableciendo relaciones de mando y apoyo.
- Asignando y ajustando tareas, medidas de control y organización para el combate.
- Posicionando las unidades para maximizar el poder de combate.
- Posicionando los líderes clave en el lugar y momento crítico para asegurar supervisión.
- Ubicando los recursos para explotar las oportunidades y contener las amenazas.
- Comprometer la reserva cuando sea requerido.

#### **2.1.5. Liderar**

[2-15] A través del liderazgo, los comandantes proporcionan dirección, propósito y motivación a los comandantes subordinados, su Estado Mayor y los soldados. En muchos casos, la presencia física de un comandante es necesaria para dirigir con eficacia. Una consideración importante de liderazgo es dónde

se ubica el comandante dentro del Área de Operaciones (AO). Los comandantes deben equilibrar su tiempo entre liderar el Estado Mayor a través del PRODOP y suministrar propósito, dirección y motivación a los comandantes y soldados lejos del puesto de mando.

### 2.1.6. Evaluar

[2-16] Evaluar es la medición del progreso en el cumplimiento de una tarea, de la creación de un efecto o del logro de un objetivo. Específicamente, los comandantes deben evaluar de manera continua la situación para entender mejor las condiciones actuales, determinar cómo está progresando la operación y, de esta manera, anticipar y adaptar la Fuerza a las circunstancias cambiantes.

[2-17] Los comandantes incorporan las evaluaciones del Estado Mayor, de los comandantes subordinados y de los asociados de la Acción Unificada (AU) en su evaluación personal de la situación; con base en esta, modifican los planes y órdenes para adaptar sus unidades a las circunstancias cambiantes.

## 2.2. LOS COMANDANTES CONSTRUYEN Y MANTIENEN EL ENTENDIMIENTO DE LA SITUACIÓN

[2-18] El éxito en las operaciones exige decisiones oportunas y eficaces basadas en la aplicación del juicio a la información disponibles y al conocimiento. Como tal, los comandantes y los Estados Mayores buscan construir y mantener el entendimiento de la situación en todo el PRODOP. El entendimiento situacional es el producto de la aplicación del análisis y el juicio a la información pertinente para determinar las relaciones entre las variables de la operación y de la misión en aras de facilitar la toma de decisiones.

[2-19] La construcción y el mantenimiento del entendimiento de la situación es esencial para establecer el contexto de esta, desarrollar planes eficaces, evaluar las operaciones y tomar decisiones de calidad en todo el proceso de operaciones. Los comandantes se esfuerzan continuamente para mantener su entendimiento de la situación y trabajar a través de periodos de reducido entendimiento a medida que la situación evolucione.

[2-20] Los comandantes y los Estados Mayores utilizan las variables operacionales y de la misión para ayudar a construir su entendimiento de la situación.

Ellos analizan y describen el ambiente operacional en términos de ocho variables operacionales interrelacionadas: Política, Económica, Militar, Social, Información, Tiempo, Infraestructura, Medio Ambiente Físico (PEMSITIM).

[2-21] Una vez recibida la misión, los comandantes filtran la información clasificada por las variables operacionales en información relevante respecto de la misión específica. Entonces usan las variables de la misión, en combinación con las variables operacionales, para perfeccionar su entendimiento de la situación y visualizar, describir y dirigir las operaciones. Las variables de la misión son: Misión, Enemigo, Terreno y Clima, Tropas y Apoyo Disponible, Tiempo Disponible, Consideraciones Civiles (METT-TC).

### **2.3. LOS COMANDANTES APLICAN EL PENSAMIENTO CRÍTICO Y CREATIVO**

[2-22] Los comandantes y Estados Mayores aplican el pensamiento crítico y creativo en todo el PRODOP para ayudarse con el entendimiento de la situación, tomar decisiones y dirigir la acción. El pensamiento crítico es el juicio resuelto y reflexivo sobre qué creer o qué hacer en respuesta a las observaciones, experiencias, expresiones verbales o escritas o argumentos. El pensamiento creativo implica la creación de algo nuevo u original; conduce a nuevas ideas, nuevos enfoques, nuevas perspectivas y nuevas formas de entender y concebir las cosas.

[2-23] El pensamiento crítico y creativo es indispensable para el PRODOP. Tanto en comandantes como en Estados Mayores, estas dos habilidades comienzan con un análisis riguroso de las fuerzas amigas y enemigas ya que se relacionan entre sí en el tiempo y en el espacio. Este análisis incluye los rangos de los sistemas de armas, opciones de movilidad que ofrece el terreno y el clima, el alcance operacional, alcance del sistema de comunicaciones, sostenimiento y otras consideraciones de las variables operacionales y de la misión. El análisis disciplinado y centrado de las variables operacionales y de la misión, junto con el pensamiento crítico y creativo sobre los retos y oportunidades que resultan de este, es esencial para desarrollar una apreciación completa del rango de alternativas disponibles para llevar a cabo la misión asignada.

### **2.4. LOS COMANDANTES FOMENTAN EL DIÁLOGO Y LA COLABORACIÓN**

[2-24] A lo largo del PRODOP, los comandantes fomentan la colaboración continua y el diálogo entre los comandantes, el Estado Mayor y sus asociados

de la AU para crear un entendimiento compartido y facilitar la unidad de esfuerzo. La colaboración consiste en dos o más personas u organizaciones que trabajan juntas hacia metas comunes, compartiendo el conocimiento y construyendo consensos. El diálogo es una forma de colaborar, al involucrar, mediante el intercambio cortés de ideas u opiniones, a los participantes que fomentan discusiones francas en áreas de desacuerdo.

[2-25] Los comandantes, los Estados Mayores y los asociados de la AU colaboran y dialogan de forma activa, compartiendo y cuestionando información, percepciones e ideas para entender mejor las situaciones y tomar decisiones. La colaboración y el diálogo ayudan en el desarrollo del entendimiento compartido y el propósito, construyendo equipos y haciendo ajustes rápidos durante la ejecución.

## 3. ACTIVIDADES DEL PROCESO DE OPERACIONES

[3-1] El PRODOP se compone de las principales actividades del MTM: planear, preparar, ejecutar y evaluar.

### 3.1. PLANEAR

[3-2] Planear es el arte y la ciencia de entender la situación, imaginar un estado final deseado y trazar formas efectivas para conseguirlo. Los líderes del Ejército planean con el fin de crear una visión común entre los comandantes subordinados, Estados Mayores y asociados de la AU en aras de la ejecución exitosa de las operaciones. Los comandantes proyectan los resultados en un plan u orden que comunica esta visión y dirige las acciones a fin de sincronizar fuerzas en el tiempo, el espacio y el propósito para lograr los objetivos y el cumplimiento de las misiones.

#### 3.1.1. Planeamiento integrado

[3-3] El planeamiento consta de dos componentes separados pero estrechamente relacionados: el *conceptual* y el *detallado*. El planeamiento conceptual

implica el entendimiento del ambiente operacional y el problema, para determinar el estado final de la operación y la visualización del enfoque operacional. Este planeamiento corresponde generalmente al Arte Operacional (ARTOP) y es donde se concentra el comandante con el apoyo del Estado Mayor.

[3-4] El planeamiento detallado traduce el enfoque operacional en un plan completo y práctico. Generalmente, el planeamiento detallado se asocia con la ciencia de las operaciones, incluyendo la sincronización de las fuerzas en tiempo, espacio y propósito. El planeamiento detallado resuelve programación, coordinación o problemas técnicos involucrados con el movimiento, sostenimiento y sincronización de las acciones de fuerza en su conjunto hacia un objetivo común. El planeamiento eficaz requiere la integración tanto del componente conceptual como del detallado.

### 3.1.2. Planeamiento y Arte Operacional

#### ELEMENTOS DEL ARTE OPERACIONAL

1. Estado final y condiciones
2. Centro de gravedad
3. Puntos decisivos
4. Líneas de operaciones y líneas de esfuerzo
5. Alcance operacional
6. Fundamento
7. Tempo
8. Fases y transiciones
9. Culminación
10. Riesgo

[3-5] El ARTOP es el enfoque cognitivo de los comandantes y el Estado Mayor, apoyado en sus habilidades, conocimiento, experiencia, creatividad y juicio para desarrollar estrategias, campañas y operaciones a fin de organizar y emplear las FF. MM. integrando fines, formas y medios. El ARTOP guía los aspectos conceptuales y detallados del planeamiento para producir planes y órdenes ejecutables. El ARTOP es aplicable a todos los aspectos de las operaciones e integra fines, formas y medios teniendo en cuenta riesgos y oportunidades a través de los niveles de la guerra.

[3-6] Los elementos del ARTOP (MFRE 3-0) ayudan a los comandantes y Estados Mayores en la aplicación del ARTOP. Estas herramientas conceptuales ayudan a los comandantes a pensar a través del desafío del entendimiento de su ambiente operacional, la definición del problema, desarrollando un enfoque operacional y articulando la guía de planeamiento que conduce a un planeamiento más detallado.

### 3.1.3. Metodologías de planeamiento del Ejército

[3-7] Los líderes del Ejército emplean tres (3) métodos de planeamiento. Los comandantes y Estados Mayores determinan la combinación adecuada de estos métodos en función de la magnitud del problema, su familiaridad con este, el tiempo disponible y la disponibilidad del Estado Mayor. Los métodos que ayudan a los comandantes y Estados Mayores con el planeamiento son:

- 1) Metodología de Diseño del Ejército (MDE)
- 2) Proceso Militar para la Toma de Decisiones (PMTD)
- 3) Procedimiento de Comando (PDC)

#### Metodología de Diseño del Ejército

[3-8] La MDE es un sistema para aplicar el pensamiento crítico y creativo, entender, visualizar y describir los problemas desconocidos y aproximarse a la solución de ellos. La MDE es el proceso cíclico de entendimiento y circunscripción de un problema que utiliza elementos del ARTOP para concebir y construir un enfoque operacional a fin de resolver los problemas identificados. Los comandantes y sus Estados Mayores utilizan la MDE para ayudarse en los aspectos conceptuales del planeamiento.

[3-9] La MDE implica enmarcar el ambiente operacional, el problema y el desarrollo de un enfoque operacional para resolverlo (el problema). La MDE resulta en un mejor entendimiento del ambiente, un enunciado del problema, la intención inicial del comandante y un enfoque operacional que sirve de enlace entre el planeamiento conceptual y el detallado. Basado en su entendimiento y el aprendizaje adquirido durante la MDE, los comandantes emiten la guía de planeamiento para incluir un enfoque operacional y orientar un planeamiento más detallado mediante el PMTD.

[3-10] El entendimiento desarrollado a través de la MDE continúa durante la preparación y ejecución en forma de una evaluación continua. Esta incluye la actualización de las apreciaciones vigentes, ayuda a los comandantes a medir la eficacia global del empleo de las fuerzas y capacidades para asegurar que el enfoque operacional siga siendo viable y aceptable en el contexto de la intención y el concepto de la operación del comando superior.

[3-11] Si el enfoque operacional actual no cumple con estos criterios o si los aspectos del ambiente operacional o problema cambian significativamente, el comandante podrá decidir replantear. Esto implica revisar las hipótesis, conclusiones y decisiones anteriores basándose en el enfoque operacional actual. Puede incluso conducir a un nuevo planteamiento del problema y enfoque operacional, lo que resulta en un plan completamente nuevo.

## **Proceso Militar para la Toma de Decisiones**

[3-12] El PMTD es una metodología de planeamiento cíclico para entender la situación y la misión, desarrollar un curso de acción y producir un plan u orden de operaciones (ORDOP). Combina los aspectos conceptuales y detallados del planeamiento e integra las actividades del comandante, el Estado Mayor, los comandos subordinados y otros en todo el proceso de planeamiento. El PMTD ayuda a los líderes a aplicar el rigor, la claridad, el buen juicio, la lógica y el conocimiento profesional para entender situaciones, desarrollar opciones a fin de resolver problemas y tomar decisiones. El PMTD se traduce en un mejor entendimiento de la situación y en un plan u orden que guía a la Fuerza a través de la preparación y la ejecución.

[3-13] El PMTD facilita la colaboración y el planeamiento paralelo, mientras que el comando superior solicita información y comparte otra concerniente a las futuras operaciones con unidades subordinadas y adyacentes, unidades de apoyo

y asociados de la AU a través de reuniones de planeamiento, anteórdenes y otros medios. Los comandantes deben fomentar la colaboración activa entre todas las organizaciones afectadas por las operaciones pendientes para construir un entendimiento compartido, participar en el desarrollo de un curso de acción y en la toma de decisiones y resolver los conflictos antes de la emisión del plan u orden.

[3-14] El PMTD consiste en una serie de pasos ordenados (tabla 2) que tienen varias entradas (insumos) y salidas (productos). Las salidas conducen a un mayor entendimiento de la situación facilitando el siguiente paso del PMTD. Los comandantes y Estados Mayores generalmente desarrollan los siguientes pasos secuencialmente. Sin embargo, pueden devolverse varios pasos de forma cíclica, a medida que conocen más sobre la situación antes de emitir el plan u orden.

### PASOS DEL PROCESO MILITAR PARA LA TOMA DE DECISIONES

<b>Paso 1</b>	Recibo de la misión
<b>Paso 2</b>	Análisis de la misión
<b>Paso 3</b>	Desarrollo de los cursos de acción
<b>Paso 4</b>	Análisis de los cursos de acción
<b>Paso 5</b>	Comparación de los cursos de acción
<b>Paso 6</b>	Aprobación del curso de acción
<b>Paso 7</b>	Producción y difusión de la orden

#### Procedimiento de Comando

[3-15] El PDC es un proceso dinámico empleado por los líderes de pequeñas unidades para analizar la misión, desarrollar un plan y prepararse para una operación. El PDC es utilizado por los líderes que no cuentan con un Estado



Mayor. Este procedimiento permite a los líderes maximizar el tiempo disponible de planeamiento, mientras desarrollan planes eficaces y preparan sus unidades para una operación.

<b>PASOS DEL PROCEDIMIENTO DE COMANDO</b>	
<b>Paso 1</b>	Recibo de la misión
<b>Paso 2</b>	Emisión de una anteorden
<b>Paso 3</b>	Elaborar el plan tentativo
<b>Paso 4</b>	Iniciar movimientos
<b>Paso 5</b>	Conducir reconocimiento
<b>Paso 6</b>	Completar el plan
<b>Paso 7</b>	Emitir la orden
<b>Paso 8</b>	Supervisar y revisar el plan

[3-16] La secuencia de pasos del PDC no es rígida. Los líderes pueden modificarlos de acuerdo con la situación. Los comandos superiores emiten anteórdenes frecuentes para optimizar el tiempo disponible de los subordinados para conducir su PDC.

#### **3.1.4. Guías para el planeamiento efectivo**

[3-17] El planeamiento ayuda a los comandantes a entender y desarrollar soluciones a los problemas, anticipar acontecimientos, adaptarse a las circunstancias cambiantes, organizar su unidad para el combate y priorizar los esfuerzos. El planeamiento eficaz requiere dedicación, estudio y práctica. Los planificadores deben ser técnica y tácticamente competentes dentro de sus áreas de especialidad y disciplinados en el uso de términos y símbolos doctrinalmente

correctos. Las siguientes guías ayudan a los comandantes en el planeamiento efectivo:

- Los comandantes enfocan el planeamiento
- Desarrollar planes simples y flexibles mediante ODM
- Optimizar el tiempo de planeamiento disponible
- Continuar refinando el plan

### **Los comandantes enfocan el planeamiento**

[3-18] Los comandantes son los participantes más importantes en el planeamiento eficaz. Enfocan el esfuerzo del planeamiento, proporcionando la intención del comandante, la emisión de la guía de planeamiento y tomando decisiones en todo el proceso de planeamiento. Los comandantes aplican la disciplina en el proceso de planeamiento para cumplir los requisitos de tiempo, plazos, sencillez, nivel de detalle y los resultados deseados. Los comandantes deben asegurarse de que todos los planes y órdenes de operaciones cumplan con las leyes nacionales e internacionales aplicables. También confirman que el plan u orden sea pertinente y adecuado para sus subordinados. Generalmente, cuanto más se involucren los comandantes en el planeamiento, sus Estados Mayores podrán efectuar planeamientos más rápidos. A través de su acompañamiento personal en el proceso, los comandantes se aseguran de que el plan refleje su intención.

### **Desarrollar planes simples y flexibles mediante Órdenes de Misión**

[3-19] Los planes y órdenes eficaces son simples y directos. Los Estados Mayores preparan órdenes claras y concisas que comunican el entendimiento de la operación a través del uso de términos y símbolos operacionales doctrinalmente correctos. Hacer esto reduce al mínimo las posibilidades de malinterpretaciones y, en tal sentido, la claridad y la brevedad son esenciales. Los planes cortos ayudan más que los largos a la simplicidad, pues los planes cortos son más fáciles de difundir, leer y recordar.

[3-20] Los planes flexibles ayudan a las unidades a adaptarse rápidamente a las circunstancias cambiantes. Los comandantes y los planificadores construyen

oportunidades para la iniciativa en los planes mediante la previsión de acontecimientos que les permiten operar dentro del ciclo de decisión del enemigo o para reaccionar con prontitud a las situaciones adversas. La identificación de los puntos de decisión –punto en el espacio o en el tiempo en que el comandante o el Estado Mayor anticipan que debe tomarse una decisión concerniente al curso de acción específico– y el diseño de planes de contingencia anticipados en el tiempo, combinado con una intención del comandante clara, ayuda a la creación de planes flexibles.

[3-21] Como una forma de construir planes simples y flexibles, los comandantes enfatizan la importancia de utilizar Órdenes de Misión (ODM), las cuales son directrices que les enfatizan a los subordinados los resultados que hay que alcanzar y no cómo deben hacerlo (MFE 6-0). Es decir, que estas transmiten claramente la misión de la unidad y la intención del comandante y enfocan a los subordinados sobre lo que debe hacerse y el propósito de lo que se hace, sin ordenar específicamente cómo hacerlo. Los comandantes establecen medidas de control para ayudar a la cooperación entre las unidades sin imponer restricciones innecesarias a la libertad de acción.

### **Optimizar el tiempo de planeamiento disponible**

[3-22] El tiempo es una variable crítica en las operaciones. Por lo tanto, la gestión del tiempo es importante en el planeamiento. Ya sea deliberado (completo) o imprevisto (rápido o resumido), se requiere siempre el aprovechamiento hábil del tiempo disponible para optimizar el planeamiento (paralelo) y la preparación de toda la unidad. Tomar más tiempo para planear a menudo resulta en una mayor sincronización; sin embargo, cualquier retraso en la ejecución de la operación implica el riesgo de ceder la iniciativa al enemigo otorgándole más tiempo para prepararse y actuar.

[3-23] Cuando se asigna el tiempo para el planeamiento al Estado Mayor, los comandantes deben asegurarse de que los subordinados tengan también suficiente tiempo para planear y preparar sus propias acciones antes de la ejecución. Los comandantes siguen la regla de “un tercio y dos tercios” como guía para asignar el tiempo disponible. Emplean un tercio del tiempo disponible antes de la ejecución en su planeamiento y asignan los dos tercios restantes a sus subordinados para su planeamiento y preparación.

### Continuar refinando el plan

[3-24] El planeamiento no termina con la producción de un plan u orden. Se continúa a lo largo de la operación perfeccionando la orden con base en informes de confirmación (presentaciones), los ensayos y los cambios en la situación. Adicionalmente, el Estado Mayor siempre está refinando los planes de contingencia y secuelas a lo largo de una operación. Durante la preparación y ejecución, el plan se refina continuamente a medida que el entendimiento de la situación mejora. A través de la evaluación, los subordinados y otras fuentes proporcionan retroalimentación sobre el progreso de las operaciones. En algunas circunstancias, los comandantes pueden determinar que la orden actual (incluyendo contingencias y secuelas asociadas) ya no es relevante para la situación. En estos casos, en lugar de modificar el plan actual, los comandantes replantean el problema y desarrollan un plan completamente nuevo.

### 3.2. PREPARAR

[3-25] Consiste en aquellas actividades realizadas por unidades y soldados para mejorar su capacidad de ejecutar una operación. La preparación crea condiciones que mejoran las oportunidades en aras del éxito de las fuerzas amigas. Requiere acciones del comandante, el Estado Mayor, la unidad y el soldado para asegurar que la Fuerza está entrenada, equipada y lista para ejecutar operaciones. La preparación eficaz ayuda a los comandantes, Estados Mayores y unidades subordinadas a entender mejor la situación y su rol en las próximas operaciones. Las principales actividades de preparación se enumeran en el siguiente cuadro.

ACTIVIDADES DE LA PREPARACIÓN	
Continuar coordinaciones y ejecutar enlaces	Conducir ensayos
Iniciar la recolección de información	Conducir planes de transición a operaciones

Iniciar operaciones de seguridad	Revisar y refinar el plan
Iniciar el movimiento de tropas	Integrar nuevos soldados y unidades
Iniciar los preparativos de sostenimiento	Completar la organización para el combate
Iniciar los preparativos de las redes	Entrenar
Administrar terreno	Realizar los controles previos a las operaciones e inspecciones
Preparar el terreno	Continuar la construcción de equipos y sociedades
Realizar informes de confirmación (presentaciones)	

[3-26] El éxito de la misión depende tanto de la preparación como del planeamiento. El comando superior puede desarrollar el mejor plan, sin embargo, si los subordinados no lo reciben a tiempo este servirá de poco. Los subordinados necesitan tiempo suficiente para entender plenamente el plan, ensayar partes clave del plan y garantizar que soldados y equipos están posicionados y listos para ejecutar la operación. Las siguientes directrices ayudan a una preparación efectiva:

- Asegurar y proteger la Fuerza
- Mejorar el entendimiento de la situación

- Entender, ensayar y refinar el plan
- Integrar, organizar y configurar la Fuerza
- Asegurarse de que la Fuerza y los recursos estén posicionados y listos

### **3.2.1. Asegurar y proteger la Fuerza**

[3-27] Normalmente la Fuerza en su conjunto es más vulnerable a la sorpresa y al ataque enemigo durante la preparación. Por lo tanto, las operaciones de seguridad (vigilancia, protección cobertura, seguridad de área y seguridad local) son esenciales durante la preparación. Además, los comandantes deben asegurarse de que las diversas tareas de la FCG "Protección" estén totalmente integradas para salvaguardar bases, rutas seguras y proteger a la Fuerza mientras se prepara para las operaciones.

### **3.2.2. Mejorar el entendimiento de la situación**

[3-28] Durante la preparación, los comandantes pueden darse cuenta de que su entendimiento de la situación inicial, desarrollado durante el planeamiento, puede ser impreciso e incompleto. Por lo tanto, los comandantes se esfuerzan por validar los supuestos y mejorar su entendimiento de la situación, mientras se preparan para las operaciones. La recolección de información (incluyendo reconocimiento, vigilancia y operaciones de Inteligencia) ayuda a mejorar el entendimiento del enemigo, el terreno y las consideraciones civiles. Las inspecciones, los ensayos, el enlace y la coordinación ayudan a los líderes a mejorar su entendimiento de las propias tropas.

### **3.2.3. Entender, ensayar y refinar el plan**

[3-29] Una transición exitosa del planeamiento a la ejecución requiere que los encargados de la ejecución de la orden entiendan el plan en su totalidad. La transición entre el planeamiento y la ejecución se lleva a cabo tanto a nivel interno en el comando como externo entre el comandante y los comandantes subordinados. Los ensayos, que incluyen presentaciones de información y de confirmación y presentaciones de transición planes-operaciones, ayudan a mejorar el entendimiento del concepto de las operaciones, medidas de control, puntos de decisión y las relaciones de mando y de apoyo.

### **3.2.4. Integrar, organizar y configurar la Fuerza**

[3-30] Durante la preparación, los comandantes asignan tiempo en aras de hacer efectiva la nueva organización para el combate. Esto incluye segregar unidades, desplazar fuerzas y la recepción e integración de nuevas unidades y soldados. Cuando las unidades cambian la organización para el combate, necesitan tiempo de preparación a fin de aprender los Procedimientos Operacionales Estándar (SOP, por su sigla en inglés) de la unidad receptora y el plan que esta ejecutará. La unidad receptora necesita tiempo de preparación para evaluar las capacidades y limitaciones de la nueva unidad y la integración de las nuevas capacidades.

### **3.2.5. Asegurarse de que la Fuerza y los recursos estén posicionados y listos**

[3-31] La preparación eficaz asegura que las fuerzas correctas estén en el lugar correcto, en el momento adecuado, con el equipo adecuado y los demás recursos listos para ejecutar la operación. Durante la organización para el combate, los comandantes emplean el movimiento de tropas para posicionar o reposicionar las fuerzas en la ubicación correcta antes de la ejecución. Esto incluye posicionar unidades de sostenimiento y abastecimientos.

## **3.3. EJECUTAR**

[3-32] Es poner en acción el plan mediante la aplicación del poder de combate para el cumplimiento de la misión. Durante la ejecución, el comandante, el Estado Mayor y los comandantes subordinados centran sus esfuerzos en traducir las decisiones en acciones. Aplican el poder de combate a fin de obtener, retener y explotar la iniciativa para ganar y mantener una posición de ventaja relativa. Esta es la esencia de las Operaciones Terrestres Unificadas (MFE 3-0).

### **3.3.1. La toma de decisiones durante la ejecución**

[3-33] Está vinculada a la iniciativa disciplinada e inherente a las operaciones en ejecución. Los comandantes observan el progreso de las operaciones e intervienen cuando sea necesario para asegurar el éxito. Puesto que las operaciones no se desarrollan exactamente según lo previsto y que el entendimiento de la situación cambia, las decisiones tomadas por el comandante durante la

ejecución son fundamentales para el éxito de una operación. Durante la ejecución, los comandantes dirigen sus unidades con fortaleza y prontitud para superar las dificultades derivadas de la acción del enemigo, los errores propios y otros cambios en su ambiente operacional.

[3-34] Durante la ejecución, los comandantes hacen ajustes y toman decisiones de ejecución. Las decisiones de ejecución implementan una acción planeada en la ORDOP en circunstancias anticipadas. Una decisión de ejecución normalmente está ligada a un punto de decisión. Una decisión de ajuste es la selección de un curso de acción que modifica la orden en respuesta a oportunidades o amenazas imprevistas, y puede incluir la decisión de replantear el problema y desarrollar un plan completamente nuevo.

[3-35] Ejecutar, ajustar o abandonar la operación original es parte de la toma de decisiones en la ejecución; combatiendo contra el enemigo y no contra el plan, los comandantes exitosos equilibran la tendencia entre abandonar un plan bien concebido demasiado pronto o persistir en un esfuerzo infructuoso por mucho tiempo. La toma de decisiones eficaz durante ejecución debe:

- Relacionar todas las acciones con la intención del comandante y el concepto de la operación para asegurarse de que estas apoyan la operación decisiva.
- Mantener e integrar las armas combinadas en lugar de tratar con funciones separadas.
- Basarse en gran medida en la toma de decisiones intuitivas por los comandantes y Estados Mayores para hacer ajustes rápidos.
- Ser continua y responder efectivamente a cualquier oportunidad o amenaza.

### 3.3.2. Directrices para una ejecución efectiva

[3-36] Durante la ejecución, la situación puede cambiar rápidamente. Las operaciones que el comandante previó en el plan pueden tener poco parecido con los hechos reales en la ejecución. Los comandantes subordinados necesitan máxima libertad de acción para aprovechar las situaciones y cumplir la intención del comando superior cuando la orden original ya no aplique. Una ejecu-



ción efectiva requiere líderes formados y educados en la toma de decisiones independientes, empuje y la toma de riesgos en un entorno de MTM. Durante la ejecución, los líderes deben ser capaces y estar dispuestos a resolver los problemas dentro de la intención del comandante sin necesidad de estar dirigiéndose constantemente al comando superior. Los subordinados no tienen que esperar la sincronización de arriba hacia abajo para actuar. Las siguientes guías ayudan en una ejecución efectiva:

- Obtener la iniciativa a través de la acción
- Aceptar el riesgo con prudencia para explotar oportunidades

### **3.3.3. Obtener la iniciativa a través de la acción**

[3-37] Los comandantes crean condiciones para obtener la iniciativa mediante la acción. Sin la acción, obtener la iniciativa es imposible. Frente a una situación de incertidumbre, las personas tienden naturalmente a dudar y recopilar más información para reducir la incertidumbre. Aunque la espera y la recolección de información podrían reducir la incertidumbre, no la eliminará. Esperar puede incluso aumentar la incertidumbre al proporcionar al enemigo tiempo para obtener la iniciativa. Es mucho mejor para manejar la incertidumbre actuar y desarrollar la situación.

### **3.3.4. Aceptar el riesgo prudente para explotar oportunidades**

[3-38] La incertidumbre y el riesgo son inherentes a todas las operaciones militares. Los comandantes exitosos se sienten cómodos operando bajo condiciones de incertidumbre, ya que equilibran diversos riesgos mientras toman ventaja de las oportunidades. El *riesgo prudente* es una exposición deliberada a una potencial lesión o pérdida cuando el comandante juzga el resultado en términos de cumplimiento de la misión en relación con el costo (MFE 6-0). La apreciación razonable y la aceptación del riesgo no son un juego. En las apuestas, en contraste con la aceptación del riesgo prudente, el éxito de una acción completa recae en un solo evento sin tener en cuenta los peligros para la Fuerza si el evento no se desarrolla según lo previsto. Por lo tanto, los comandantes deben evitar hacer apuestas. Los comandantes determinan cuidadosamente los riesgos, analizan y minimizan tantos peligros como sea posible y luego asumen los riesgos prudentes para explotar las oportunidades.

### 3.4. EVALUAR

[3-39] La evaluación es la medición del progreso en el cumplimiento de una tarea, de la creación de un efecto o del logro de un objetivo. La evaluación es una actividad continua del PRODOP, pero su enfoque cambia para cada una de sus actividades. Durante el planeamiento, la evaluación se centra en el entendimiento de las condiciones actuales de un ambiente operacional y el desarrollo de un plan de evaluación, incluyendo qué y cómo evaluar el progreso. Durante la preparación, la evaluación se centra en determinar el grado de alistamiento de las propias tropas para ejecutar la operación y en la verificación de los supuestos sobre los que se basa el plan. Durante la ejecución, la evaluación se centra en valorar el progreso de la operación. Con base en su evaluación, los comandantes dirigen los ajustes a la orden, asegurándose de que la operación se mantenga enfocada en el cumplimiento de la misión.

#### 3.4.1. Proceso de evaluación

[3-40] La evaluación implica el monitoreo continuo y la valoración de la situación actual para determinar el progreso de una operación. En términos generales, la evaluación consiste en las siguientes actividades:

- Monitorear la situación actual para recolectar información relevante.
- Valorar los progresos hacia el logro de las condiciones del estado final, la consecución de objetivos y la realización de tareas.
- Recomendar o dirigir acciones para mejorar.

[3-41] Los principales instrumentos para la evaluación incluyen las apreciaciones dinámicas, revistas después de la acción (RDA) y el plan de evaluación. Las apreciaciones dinámicas proporcionan información, conclusiones y recomendaciones desde la perspectiva de cada sección del Estado Mayor. Las apreciaciones dinámicas ayudan a refinar la visión operacional común y se complementan con información que no se visualiza fácilmente. Tanto las RDA formales, como las informales ayudan a identificar lo que se suponía que iba a suceder, lo que salió bien y lo que salió mal para una acción u operación en particular y cómo el comandante y el Estado Mayor deben hacer las cosas de manera diferente en el futuro. El plan de evaluación incluye la

medición de la efectividad, el desempeño e indicadores que ayuden al comandante y el Estado Mayor a evaluar el progreso hacia el cumplimiento de las tareas y la consecución de objetivos.

### **3.4.2. Apreciaciones dinámicas**

[3-42] Los planes eficaces y la preparación, ejecución y evaluación exitosa se articulan mediante apreciaciones dinámicas precisas. Una apreciación dinámica es la continua evaluación de la situación actual para determinar si la operación en desarrollo se está ejecutando de acuerdo con la intención del comandante y si las futuras operaciones previstas son sostenibles. Las apreciaciones dinámicas detalladas comienzan en el planeamiento y se actualizan continuamente durante la preparación y ejecución. En sus apreciaciones dinámicas, el comandante y el Estado Mayor consideran continuamente los efectos de la nueva información y la actualizan los hechos, suposiciones y conclusiones. Las apreciaciones dinámicas del Estado Mayor incluyen recomendaciones al comandante.

### **3.4.3. Guías para una evaluación efectiva**

[3-43] A lo largo de la conducción de las operaciones, los comandantes integran sus propias evaluaciones con las del Estado Mayor, los comandantes subordinados y otros asociados del Área de Operaciones (AO). Las siguientes guías ayudan a la evaluación eficaz:

- Los comandantes dan prioridad al esfuerzo de evaluación
- Los comandantes incorporan la lógica en el plan
- Los comandantes emplean la cautela cuando establecen causas y efectos
- Los comandantes combinan indicadores cualitativa y cuantitativamente

### **Los comandantes dan prioridad al esfuerzo de evaluación**

[3-44] Los comandantes establecen prioridades para la evaluación en su guía de planeamiento, RICC y puntos de decisión. Al priorizar el esfuer-

zo, los comandantes evitan análisis excesivos evaluando las operaciones. Comprometer tiempo y energía valiosos para desarrollar esquemas de evaluación de alto consumo de tiempo dilapida recursos que podrían dedicarse a otras actividades del PRODOP. Los comandantes deben rechazar la tendencia a medir algo solo porque es mensurable. Los comandantes efectivos evitan sobrecargar a los subordinados y al Estado Mayor con evaluaciones y recolección de tareas excesivamente detalladas. Generalmente, el escalón en que se lleva a cabo una operación, tarea o acción específica debe ser el mismo que la evalúa.

### **Los comandantes incorporan la lógica en el plan**

[3-45] La evaluación eficaz se basa en un entendimiento exacto de las razones y la lógica utilizadas para construir el plan. Cada plan se basa en supuestos y en un enfoque operacional. Las razones y la lógica por las que el comandante cree que el plan va a producir los resultados deseados son consideraciones importantes para que el Estado Mayor determine la forma de evaluar las operaciones. Registrar y entender esta lógica ayuda al Estado Mayor a recomendar las medidas de eficacia adecuadas, medidas de desempeño e indicadores para la evaluación de la operación.

### **Los comandantes emplean la cautela cuando establecen causas y efectos**

[3-46] A pesar de que el establecimiento de la causa y el efecto es a veces difícil, es crucial para una evaluación eficaz. A veces, establecer causalidad entre las acciones y sus efectos puede ser relativamente sencillo. En otros casos, especialmente en relación con los cambios en el comportamiento humano, las actitudes y la percepción, el establecimiento de vínculos entre la causa y el efecto resulta más complicado. Los comandantes y Estados Mayores deben cuidarse de sacar conclusiones erróneas en estos casos.

### **Los comandantes combinan indicadores cualitativa y cuantitativamente**

[3-47] La evaluación efectiva incorpora ambos indicadores cuantitativos (basados en la observación) y cualitativos (basados en la opinión). El juicio humano es parte integral de la evaluación. Un aspecto clave de cualquier evaluación es el grado en que esta se basa en el criterio humano y el grado en que se basa en la observación directa y el rigor matemático. El rigor compensa el sesgo

inevitable, mientras que el juicio humano se enfoca en el rigor y se procesa sobre intangibles que a menudo son la clave del éxito. El equilibrio adecuado depende de la situación, en particular la naturaleza de la operación y los recursos disponibles para la evaluación, pero rara vez se encuentra en los extremos de la escala.

## **CONCLUSIÓN**

La doctrina en esta publicación proporciona el punto de partida para la ejecución del proceso de operaciones. Constituye un marco de referencia común y herramientas intelectuales que los líderes del Ejército emplean para planear, preparar, ejecutar y evaluar las operaciones. Estableciendo un enfoque y lenguaje común, esta publicación promueve el entendimiento mutuo y amplía la efectividad durante la conducción de las operaciones. La doctrina en este manual es una guía para la acción en lugar de un conjunto de reglas fijas. Mientras proporciona dirección a comandantes y soldados, requiere una aplicación original adaptada a las circunstancias. En operaciones, los líderes efectivos reconocen donde y cuando la doctrina, el entrenamiento e incluso sus experiencias pasadas ya no encajan en la situación, y se adaptan de acuerdo a esta.

## GLOSARIO<sup>1</sup>

---

**Ambiente operacional:** compuesto de condiciones, circunstancias e influencias que afectan el empleo de las capacidades y que pesa sobre las decisiones del comandante (MFE 1-01).

**\*Apreciación dinámica:** continua evaluación de la situación actual para determinar si la operación en desarrollo se está ejecutando de acuerdo con la intención del comandante y si las futuras operaciones previstas son sostenibles.

**\*Ejecutar:** poner en acción el plan mediante la aplicación del poder de combate para el cumplimiento de la misión.

**\*Enfoque operacional:** descripción amplia de la acción que la fuerza debe efectuar para transformar las condiciones actuales en aquellas deseadas en el estado final.

**\*Entendimiento situacional:** producto de la aplicación del análisis y el juicio a la información pertinente para determinar las relaciones entre las variables de la operación y de la misión en aras de facilitar la toma de decisiones.

**\*Evaluación:** medición del progreso en el cumplimiento de una tarea, de la creación de un efecto o del logro de un objetivo.

**\*Intención del comandante:** expresión clara y concisa del propósito de la operación, las tareas clave y el estado final deseado que apoya el MTM.

**\*Metodología de Diseño del Ejército (MDE):** sistema para aplicar el pensamiento crítico y creativo, entender, visualizar y describir los problemas desconocidos y aproximarse a la solución de ellos.

**Órdenes de Misión (ODM):** directrices que les enfatizan a los subordinados los resultados que hay que alcanzar y no cómo deben hacerlo (MFE 6-0).

---

<sup>1</sup> Los términos que esta publicación propone están señalados con un asterisco, y los tomados de otros manuales están acompañados de su correspondiente referencia en paréntesis.

**\*Pensamiento creativo:** creación de algo nuevo u original; conduce a nuevas ideas, nuevos enfoques, nuevas perspectivas y nuevas formas de entender y concebir las cosas.

**\*Pensamiento crítico:** juicio resuelto y reflexivo sobre qué creer o qué hacer en respuesta a las observaciones, experiencias, expresiones verbales o escritas o argumentos.

**\*Planear:** arte y la ciencia de entender la situación, imaginar un estado final deseado y trazar formas efectivas para conseguirlo.

**\*Preparar:** actividades realizadas por unidades y soldados para mejorar su capacidad de ejecutar una operación.

**\*Procedimiento de comando (PDC):** proceso dinámico empleado por los líderes de pequeñas unidades para analizar la misión, desarrollar un plan y prepararse para una operación.

**\*Proceso de operaciones (PRODOP):** conjunto de las principales actividades de las operaciones desarrolladas a través del Mando Tipo Misión: planear, preparar, ejecutar y evaluar.

**\*Proceso militar para la toma de decisiones (PMTD):** metodología de planeamiento cíclico para entender la situación y la misión, desarrollar un curso de acción y producir un plan u orden de operaciones.

**\*Punto de decisión:** punto en el espacio o en el tiempo en que el comandante o el Estado Mayor anticipan que debe tomarse una decisión concerniente al curso de acción específico.

**Riesgo prudente:** exposición deliberada a una potencial lesión o pérdida cuando el comandante juzga el resultado en términos de cumplimiento de la misión en relación con el costo (MFE 6-0).

**\*Visualización del comandante:** proceso mental de desarrollar el entendimiento de la situación, la determinación de un estado final deseado y visualizar un enfoque operacional por el cual la Fuerza alcanzará ese estado final.

---

**“EL PROCESO DE OPERACIONES SE COMPONE DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL MANDO TIPO MISIÓN: PLANEAR, PREPARAR, EJECUTAR Y EVALUAR (...) LA APLICACIÓN DEL PENSAMIENTO CRÍTICO Y CREATIVO CONSTITUYE UNA HERRAMIENTA ESENCIAL PARA LOS COMANDANTES Y SUS ESTADOS MAYORES DURANTE TODO EL PROCESO DE OPERACIONES”**

CENTRO DE DOCTRINA DEL EJÉRCITO (CEDOE)





# MFE 5-0

PROCESO DE OPERACIONES

