

EL PLANEAMIENTO DE OPERACIONES

UNA HERRAMIENTA PARA CAMBIAR LA REALIDAD

Miguel A. Sáez Nievas

Teniente coronel del Ejército del Aire

Plans are worthless, but planning is everything

LOS PLANES NO VALEN NADA, PERO EL PLANEAMIENTO LO ES TODO



La creación de un plan de operaciones es un proceso complejo, que requiere de la participación de gran cantidad de expertos en sus respectivas áreas de conocimiento, orientados a un único objetivo: la redacción de un plan documento que permita alcanzar los objetivos del comandante. (Imagen: NATO Air Command Ramstein)

La cita del encabezado, del general Dwight D. Eisenhower, comandante supremo aliado en Europa durante la Segunda Guerra Mundial y después presidente de los Estados Unidos de América, es una de las más utilizadas en todas las conferencias introductorias que reciben los equipos de planeamiento antes de iniciar la tarea de redactar un plan de operaciones. La primera vez que la escuché me pareció una frase sin sentido. Algún tiempo después, acumulada la experiencia de largas horas de planeamiento, se convirtió en la única cita que nunca faltaba en mis presentaciones.

A lo largo de este artículo trataré de dar explicación a: «por qué el planeamiento lo es todo y, sin embargo, los planes no valen nada».

PARA QUÉ PLANEAMOS. EXPECTATIVAS Y REALIDAD

Frecuentemente, la realidad que esperamos descubrir no coincide con la idea que nos hemos formado de ella, es decir, con nuestras expectativas. Cuando realidad y expectativas difieren se nos plantean dos opciones. Por un lado, podemos conformarnos con la situación y «cambiar el filtro» a través del que vemos el mundo, hasta llegar

a encontrarnos a gusto con el cariz que toman las cosas. Amoldamos de esa forma nuestras expectativas a la realidad, opción que más tiempo, dinero y esfuerzo nos ahorra, aunque pueda conllevar un ligero reajuste de nuestros principios.

Pongamos uno de los ejemplos que se emplea en el curso de habilidades en liderazgo. Durante unas vacaciones reservamos habitación en un hotel de la costa de un país asiático y, una vez en él, su calidad no responde en absoluto a lo esperado: está viejo, no tiene piscina, la playa es ese lugar tan lejano y el desayuno es un desastre. Si nuestra agencia de viaje no responde y no contamos con presupuesto para pagar otro alojamiento mejor, podemos optar entre seguir quejándonos amargamente el resto de las vacaciones, o cambiar el filtro a través de cual observamos la realidad, hasta convencernos de que nuestro alojamiento está francamente bien.

Cuando en lugar de unas vacaciones hablamos de la seguridad nacional o de las amenazas al bienestar de nuestros conciudadanos, cambiar el filtro no es una opción. Tendremos que influir sobre la realidad para que se adapte a la forma en que la hemos concebido, es decir, para alcanzar nuestra situación final deseada. Y el primer paso para producir ese cambio de realidad es el planeamiento.

En las Fuerzas Armadas utilizamos con asiduidad el planeamiento. De hecho, se nos considera una institución eficaz porque lo tenemos todo previsto y de esa forma respondemos con rapidez a las situaciones más diversas, como ha sucedido durante la reciente crisis del COVID-19. Desafortunadamente, es imposible disponer de un plan para cada contingencia imaginable. Nuestra larga experiencia en conflictos nos ha hecho ser conscientes de la dificultad que entraña, llegado el momento, estar adecuadamente preparados para emplear el poder militar, así que nos hemos dotado de una herramienta excepcional que, bien empleada, mitiga sorpresas desagradables: el proceso de planeamiento operativo¹.

Cada nación u organización, incluso cada Ejército o Armada, aplica su propia visión al planeamiento, un proceso flexible que puede adaptarse al tiempo disponible y a la urgencia de la situación. Ello nos permite responder con rapidez a crisis que surgen sin esperarlas y que requieren una reacción inmediata (hablamos entonces de planes de respuesta de crisis) o programar un planeamiento más a largo plazo frente a situa-



Si no nos gusta la realidad podemos cambiar el filtro con el que la observamos y adaptarnos a ella... o planear para cambiarla

ciones probables (categoría en la que incluimos los llamados planes de contingencia y planes permanentes).

No hay recetas mágicas para cocinar planes de calidad. Solo hacen falta dos ingredientes: el primero es aplicar el método, pues un plan solo será tan bueno como el proceso que se sigue para llegar hasta él. Debemos reprimir nuestra tendencia natural a utilizar la intuición en lugar del planeamiento, pues con ello simplificamos en exceso la realidad, dejamos de prestar atención al detalle y llegamos, por regla general, a conclusiones erróneas.

En segundo lugar, hay que contar con el personal capaz de poner en práctica el proceso de planeamiento. Para ello hay que fomentar la formación en el planeamiento de operaciones y mantener equipos humanos que se ejerciten en ese proceso con regularidad.

Extendiéndonos algo más en aquello que es imprescindible para conseguir un buen plan, vamos a tratar la importancia del método, el liderazgo y el equipo.

MÉTODO

En trazos gruesos, el planeamiento de operaciones es un proceso de análisis-síntesis² desarrollado en fases, cuyo objeto es elaborar un plan destinado a modificar una realidad que no se aviene a lo que esperamos de ella. Por su flexibilidad, es una herramienta que puede utilizarse (y que deberíamos utilizar mucho más) en ámbitos distintos de las operaciones, como decidir acerca de un plan de adquisiciones, elegir un nuevo avión de caza o establecer la política de personal. Al fin y al cabo, todos son procesos racionales de toma de decisiones basados en un estudio detallado de factores.

El método propiamente dicho es complejo (la publicación que lo desarrolla para los niveles estratégico y operacional en la OTAN, denominada *Comprehensive Operations Planning Directive* o COPD, sin ser excesivamente detallada, tiene 450 páginas), pero cuando se elimina el ruido de fondo y se comprende para qué sirve cada fase, el proceso es de una simplicidad apabullante.

En primer lugar, para resolver un problema hay que tener conciencia de su existencia. Es la fase de *situational awareness*, un término de difícil traducción pero con el que los aviadores estamos muy familiarizados y que equivale a comprender qué está pasando a nuestro alrededor y cómo nos afecta. En el ámbito de la seguridad y defensa esta función la llevan a cabo los organismos dedicados a «otear el horizonte», es decir, a analizar datos y generar inteligencia que permita determinar dónde están surgiendo las crisis en las que podemos vernos implicados. Como consecuencia de ese análisis, se podría decidir iniciar un planeamiento específico para hacer frente al problema, revisar alguno de los planes existentes a la luz de las nuevas circunstancias o, simplemente no hacer nada, porque no se espera que la crisis supere el umbral de riesgo que nos obligue a reaccionar.

Poner en marcha un plan o revisar uno anterior requiere de un estudio en profundidad del entorno en el que va a tener lugar la operación³. Al mismo tiempo, el núcleo del equipo de planeamiento define un listado de opciones de respuesta genéricas, que pone a disposición de los niveles superiores de mando con el objetivo de

empezar a tomar decisiones sobre la entidad del esfuerzo que se va a comprometer (son las denominadas opciones de respuesta militar o *Military Response Options*⁴). Esta primera fase permitirá apreciar en su conjunto la importancia de la crisis, entender qué riesgos generales habrá que asumir, cómo mitigarlos y qué posibilidades tenemos a la hora de emplear los recursos disponibles.

Pasar a la etapa siguiente es implicar a un buen número de expertos para integrarlos en el Grupo de Planeamiento Operativo (GPO), quienes desde ese momento dedicarán toda su energía a la tarea de confeccionar el plan de operaciones. En un mundo ideal, estaríamos hablando de un grupo cuidadosamente seleccionado e instruido en la tarea que tiene por delante, expertos tanto en el fondo (sus respectivas facetas operativas) como en la forma (el proceso de planeamiento en sí).

Las primeras discusiones intensas del equipo surgen durante la fase de análisis de la misión. Gracias a ellas se comparten ideas y se reprime la tendencia individual a ofrecer soluciones antes de haber entendido exactamente cuál es el problema al que nos enfrentamos. Los elementos principales de este análisis son el estudio de factores, centros de gravedad y riesgos (incluyendo su mitigación), para finalizar con la redacción y aprobación de la misión por el comandante, explicación concisa de la operación que responde a cinco preguntas fundamentales: QUIÉN va a conducirla, DÓNDE y CUÁNDO se desarrollará, QUÉ hay que hacer y PARA QUÉ se hace.

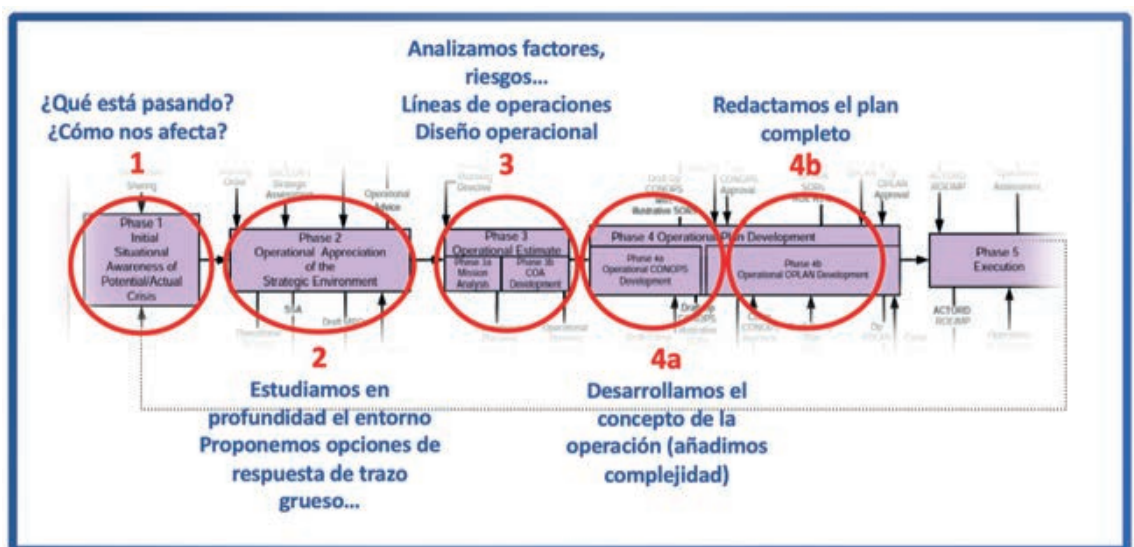
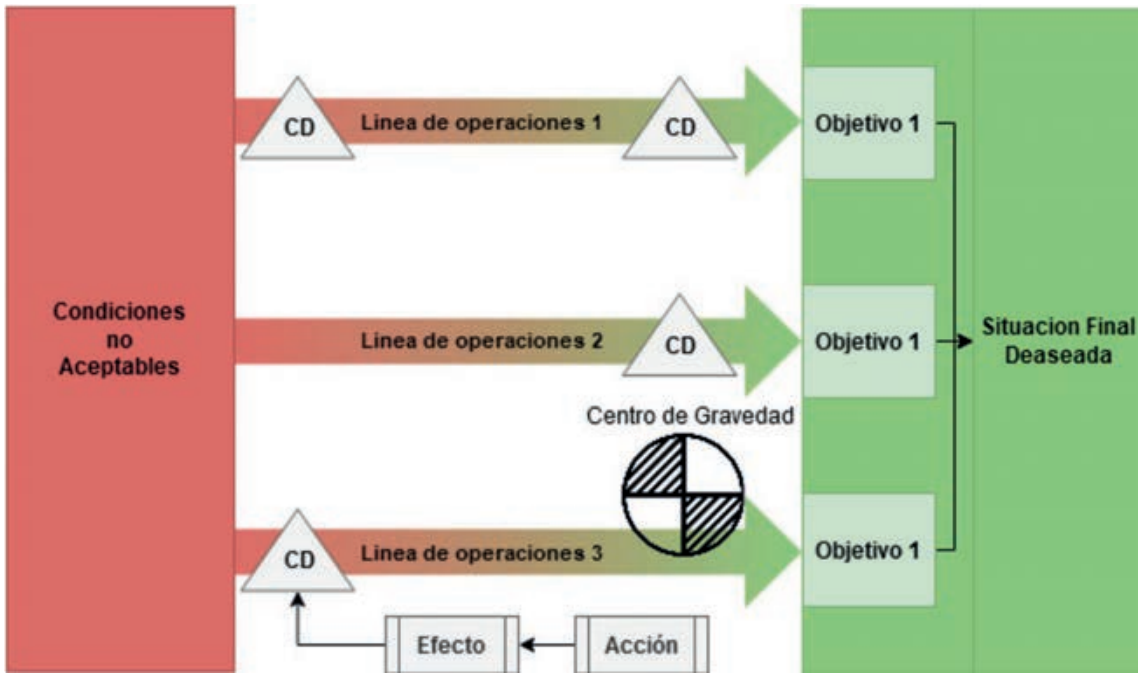


Diagrama esquemático de las fases del proceso de planeamiento a nivel operacional



Un diseño operacional es un esquema detallado del desarrollo del plan de operaciones en el tiempo, que avanza a lo largo de diversas líneas de operaciones hasta alcanzar los objetivos del comandante. Por el camino, los medios asignados llevarán a cabo acciones, que a su vez producen efectos, que a su vez permiten alcanzar una serie de condiciones decisivas (CD), influir sobre el centro de gravedad del adversario y llegar a la situación final deseada

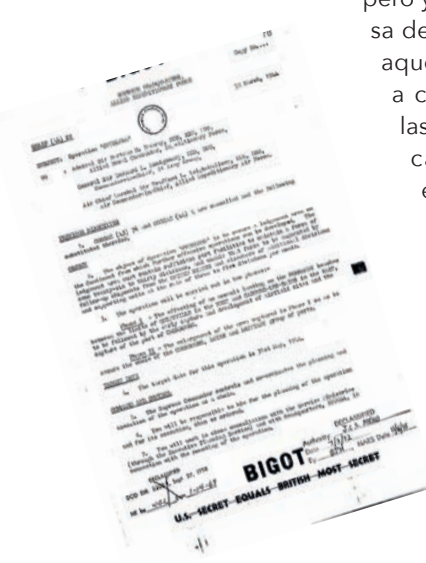
Comprendida la misión en sus más mínimos detalles, es el momento de estudiar CÓMO alcanzar los objetivos para llegar a la situación final deseada. El equipo de planeamiento propondrá al comandante varias opciones en forma de líneas de acción, pasando la elegida a constituir el núcleo del denominado concepto de la operación (CONOPS), una descripción inicial pero ya bastante precisa de la forma en que aquella se va a llevar a cabo. Por último, las aportaciones de cada uno de los expertos en sus áreas específicas completarán la información relevante que nos permita disponer de un plan de operaciones orientado a la misión.

¿Cuál es la extensión típica de un plan de operaciones? El tamaño del documento final suele ser una consecuencia de su complejidad y del número de fuerzas que es preciso coordinar. A la vista de la extensión de cualquiera de los planes actuales resulta asombroso que el desembarco aliado en Francia durante la Segunda Guerra Mundial, la Operación OVERLORD⁵, se pudiese haber explicado en un sencillo documento de tan solo catorce páginas (incluyendo anexos).

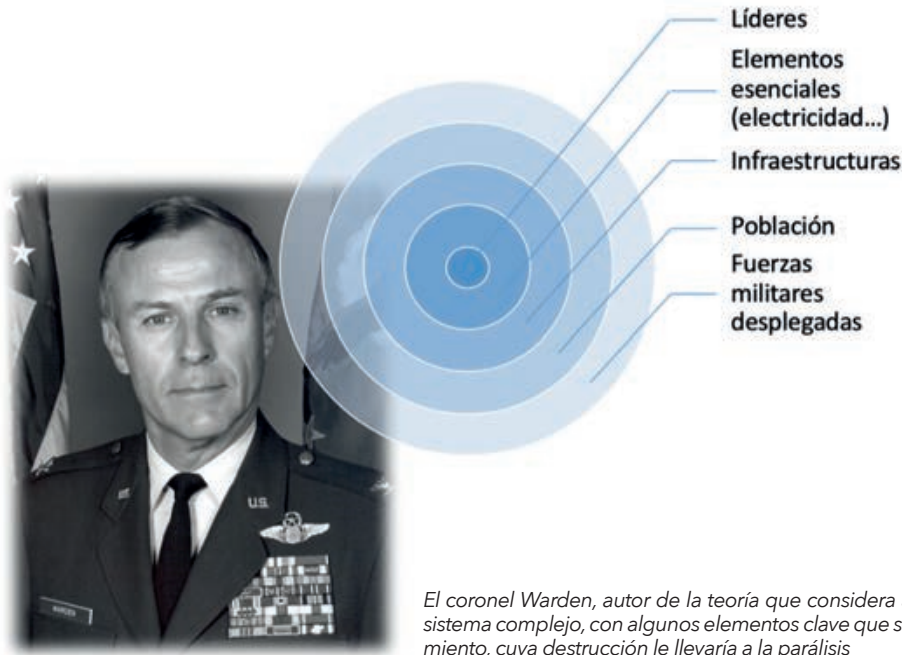
El éxito, en conclusión, radica en que todos los miembros del equipo se involucren en el proceso desde el primer momento, asimilando y aplicando los resultados parciales que se van alcanzando en cada fase mientras reman en la misma dirección. Y para ello es fundamental el papel de quienes tienen la responsabilidad de dirigir el planeamiento.

LIDERAZGO Y EQUIPO

Llegar a concebir un buen plan de operaciones precisa de dos tipos de liderazgo. El primero es el que ejerce el comandante responsable de estampar su firma en la última página del cuerpo del plan. De él se requiere determinación para llevar adelante una tarea a la que tendrá que dedicar tiempo y recursos, normalmente escasos. Firmar la orden de activación que inicia el trabajo de un



Primera página del plan operacional de OVERLORD, el desembarco aliado en Francia



El coronel Warden, autor de la teoría que considera al enemigo como un sistema complejo, con algunos elementos clave que sostienen su funcionamiento, cuya destrucción le llevaría a la parálisis

equipo de planeamiento requiere también de la humildad necesaria para entender que experiencias pasadas no aseguran éxitos futuros, que no se tienen siempre todas las respuestas y que es imprescindible apoyarse en expertos que planteen opciones viables.

Por último, el liderazgo del comandante se muestra dando instrucciones precisas (*direction and guidance*) y solicitándolas a su vez a los niveles superiores de mando; sin esa guía, la labor del equipo de planeamiento se hace más complicada y el resultado del plan, incierto⁶.

El otro liderazgo debe proceder del jefe del equipo de planeamiento, que tiene la tarea de orientar el trabajo del grupo, evitando discusiones estériles. Debe además solicitar frecuentemente la atención del comandante, manteniéndole informado para que pueda tomar las decisiones oportunas.

La historia ofrece muchos ejemplos de liderazgo en planeamiento, nombres casi siempre ocultos detrás de la gloria o miseria de sus comandantes y, en gran medida, responsables de ellas. Un caso interesante es el del coronel de la Fuerza Aérea de los EEUU John A. Warden III, encargado junto con su equipo del borrador inicial del plan⁷ para la campaña aérea de la operación Tormenta del Desierto, durante la primera Guerra del Golfo. El relato de la generación de este plan es también el de una lucha de ideas y de egos en un momento en que, además de la liberación de Kuwait, se

decidía el valor estratégico de la Fuerza Aérea como elemento clave en la resolución de conflictos.

El jefe del grupo de planeamiento debe estar respaldado por un núcleo de personas con experiencia en el proceso de elaboración de planes de operaciones, cuya función principal será orientar al resto del equipo, expertos a su vez en sus respectivas áreas (defensa aérea, logística, CIS, ROE, sanidad...) pero con un conocimiento menos preciso del método de planeamiento. Todo el mundo tiene grandes ideas sobre lo que es un centro de gravedad, o sobre el orden en que deben presentarse las transparencias en los briefings que se dan al comandante, pero la fase de planeamiento, normalmente muy comprimida en el tiempo, no es momento para teorizar sobre el procedimiento, sino para encontrar soluciones al problema que se plantea, buscar la eficiencia y dejarse guiar por los que conocen y controlan el proceso.

RESULTADOS

En nuestro mundo ideal del planeamiento de operaciones hemos visto surgir una crisis con potencial para afectar a nuestro concepto de la realidad. Las autoridades responsables han decidido reaccionar y el comandante asignado a la operación ha reunido a un grupo de planeamiento que, después de muchas e interesantes discusiones, pocas horas de sueño y buenas dosis de café, ha elaborado un complejo plan de operaciones para conducir con éxito la campaña.

Se equivoca, sin embargo, quien piense que reuniendo al mejor equipo de planeamiento bajo la dirección del comandante más capacitado, redactaremos un plan infalible. Un plan de operaciones recién firmado es como un coche nuevo: una vez ha salido por la puerta del concesionario ya ha perdido la mitad de su valor. Las condiciones de la realidad son tan dinámicas que muchos de los factores considerados ya no serán relevantes en el momento de aplicar el plan; también es posible que hayamos cometido algún error en cualquiera de nuestras apreciaciones que salga a la luz más adelante: capacidades propias, voluntad y objetivos del enemigo... las posibilidades de errar son infinitas. Para acabar de convencer a los pesimistas, queda la cita del mariscal prusiano Helmut von Moltke (el Viejo), quien afirmó que, puesto en acción, ningún plan sobrevive al primer contacto con el enemigo⁸.

¿De qué sirve entonces todo el tiempo y esfuerzo invertido en planear? Regresamos ahora a la frase del general Eisenhower del inicio del artículo: no es el resultado, sino el proceso, lo que aporta valor añadido a un plan de operaciones. En primer lugar, por la suma de energías que se reúnen durante el planeamiento, la materia gris que trabaja analizando miles de circunstancias alrededor de un problema, observándolo desde todos los puntos de vista, buscando nuevas

perspectivas, en resumen, incrementando nuestro conocimiento sobre una realidad que antes no entendíamos por completo. La eficacia que demuestran las Fuerzas Armadas no proviene de tener disponible un plan para cada contingencia sino de utilizar el proceso de planeamiento para pensar en profundidad, con método y organización, sobre un problema determinado.

Y en segundo lugar, porque planear nos permite disponer de personas que «ya han estado allí», es decir, que se han familiarizado con el problema y han planteado opciones que serán útiles para ellos mismos o para aquellos que, llegado el momento, tengan que recoger el testigo, analizar el plan creado, perfeccionarlo o adaptarlo, y aconsejar de nuevo al comandante sobre el mejor camino a seguir.

Por todo lo cual queda demostrado que «los planes no valen nada, pero planear es indispensable». ■

NOTAS

¹Por regla general, las fuerzas que hay que vencer en un conflicto son tan grandes y requieren de tanta energía y medios de combate que confiar en poder generarlas el día en que sea necesario su empleo es una receta segura para la derrota. Sin planeamiento nos arriesgamos a no disponer, en el momento preciso, de los sistemas requeridos, ni del adiestramiento y procedimientos adecuados para organizar y emplear la fuerza. El Ejército del Aire planea siguiendo el modelo utilizado por las Fuerzas Armadas españolas, denominado



Línea de F-117 de la 36 Ala Táctica de la USAF preparándose para el despliegue a Arabia Saudí durante la primera Guerra del Golfo



El general Eisenhower arengando a sus tropas antes del desembarco de Normandía. (Imagen: U.S. Army)

Proceso de Planeamiento Operativo (PPO) que difiere muy poco del *Operational Planning Process* utilizado por la OTAN.

²Aunque con variaciones, se trata de descomponer el problema en sus partes fundamentales, analizando en profundidad sus causas, naturaleza y efectos, para volver a recomponerlo después, una vez entendida su esencia y particularidades.

³Es lo que se denomina preparación del entorno operacional o *Comprehensive Preparation of the Operational Environment* (CPOE), un estudio detallado de factores políticos, económicos, militares, sociales, de infraestructura e información relativos a cada uno de los actores que intervienen en la crisis, relacionados entre sí además por otros dos elementos decisivos: el espacio geográfico y el tiempo.

⁴Las MRO suelen estar dirigidas al nivel político y pueden ser tanto una serie de opciones independientes entre sí como una lista graduada de acciones que anticipen el nivel de ambición al que estamos dispuestos a llegar para resolver la crisis.

⁵Sitio web oficial del *Combined Arms Research Library* (CARL), Fort Leavenworth, Ks, USA. Plan de operaciones del Mando Supremo de la Fuerza Aliada Expedicionaria para el desembarco en el continente europeo. <http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/ref/collection/p4013coll8/id/1216>

⁶Es difícil planear con precisión cuando se desconoce la situación final deseada, es decir, hasta dónde es necesario llegar para cumplir con los objetivos marcados. A nivel político, especialmente cuando se opera dentro de alianzas, la toma de este tipo de decisiones es un proceso complejo que requiere de amplio consenso y, por consiguiente, de tiempo. En el ámbito nacional, los gobiernos deben tener en cuenta a la opinión pública y, factores como el calendario electoral o las encuestas de opinión, tienen enorme influencia en sus decisiones

a corto y medio plazo. Todo ello da lugar a que, en muchas ocasiones, los equipos de planeamiento militar avancen en el desarrollo del plan sin saber con claridad qué se espera de él, haciendo aún más difícil la tarea del comandante y de su equipo.

⁷Un breve pero preciso artículo centrado en el planeamiento de aquella operación puede encontrarse en John T. Correll, «The Strategy of Desert Storm,» *Air Force Magazine* <https://www.airforcemag.com/article/0106storm/>

Para entender el pensamiento del coronel John A. Warden III, merece la pena leer «The Air Campaign, Planning for Combat», reflejo de sus ideas acerca del empleo decisivo en combate de la Fuerza Aérea, en el que incluye gran cantidad de ejemplos históricos de aciertos y errores en el empleo del Poder Aéreo. John A. Warden, *The Air Campaign, Planning for Combat* (National Defense University Press Publication, 1998)

https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/AUPress/Books/B_0065_METS_AIR_CAMPAIGN.pdf (consultado el 16 de abril de 2020).

La otra aportación fundamental de Warden al pensamiento estratégico aéreo figura en su artículo «El enemigo como sistema», en el que desarrolla su teoría sobre el modelo de los cinco anillos y el ataque simultáneo para conseguir la parálisis del enemigo mediante el empleo estratégico de la Fuerza Aérea, una de sus posibilidades más valiosas. John A. Warden, «The Enemy as a System», *Air Power Journal*, Vol IX, No. 1 (1995), https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/ASPJ/journals/Volume-09_Issue-1-Se/1995_Vol9_No1.pdf

⁸En realidad, su cita no fue tan sucinta. Lo que escribió Moltke fue «Por tanto, ningún plan de operaciones se extiende con certeza más allá del primer contacto con la fuerza hostil principal». A pesar de la simplificación, en este caso puede decirse que el espíritu de la cita permanece intacto.