MINISTERIO DE MARINA
ESTADO MAYOR GENERAL
2da. SECCION
3129

ARMADA PERUANA

FUNDAMENTOS

DE LA

DECISION MILITAR EFECTIVA

Escuela Superior de Guerra Naval

1944

MINISTERIO DE MARINA
Jefatura del Estado Mayor
General de Marina

Lima, 22 de Marzo de 1944.

PREFACIO

Este folleto, FUNDAMENTOS DE LA DECISION MILITAR EFECTIVA, es una traducción de un folleto publicado por la Escuela de Guerra Naval de los Estados Unidos titulado SOUND MILITARY DECISION INCLUDING THE ESTIMATE OF THE SITUATION AND THE FORMULATION OF DIRECTIVES. La traducción de este trabajo ha sido llevada a cabo por el Capitán de Navío, A.P., Federico Taboada y el Capitán de Corbeta, A.P., Carlos Secada. y por el Capitán de Corbeta A.P. Eduardo Villa. El Jefe del Estado Mayor General de Marina expresa su reconocimiento a estos Jefes por su valiosa ayuda al hacer posible la publicación, en español, de este importante libro, para el uso de la Marina de Guerra del Perú.

Los principios enunciados en ese trabajo, tomados en conjunto, constituyen los fundamentos en los cuales deberá basarse el curso de la Escuela Superior de Guerra Naval y es esencial que él sea cuidadosa y enteramente estudiado y comprendido por todo el personal de su cuerpo docente y por el cuerpo de alumnos.

Se han impreso suficientes ejemplares de este libro para cubrir, no solamente las necesidades de la Escuela Superior de Guerra Naval, sino también para distribuir un ejemplar a cada Oficial de Marina y para disponer de copias suficientes para ser entregadas a los Cadetes Navales al recibir su grado de Oficiales.

Se dispone que, en el futuro, los métodos establecidos en este folleto para la preparación de la "Apreciación de la Situación" y "Directivas" sean empleados

por todos los Oficiales de Marina que tengan cargos de responsabilidad.

Se ha preparado e impreso un folleto adicional titulado la APRECIACION DE LA SITUACION Y LA FORMULACION DE DIRECTIVAS, el que amplía y explica más detalladamente las Partes Tercera y Cuarta de este libro; dicho folleto servirá como un manual de pronta referencia para los Oficiales responsables que estén encargados de la preparación de la "Apreciación de la Situación" y de la formulación de "Directivas". Este manual adicional contiene prácticamente toda la información indicada en las Partes Tercera y Cuarta del libro, y, en adición, trata de exponer con mayor claridad las diferentes etapas por las que hay que pasar al hacer una apreciación completa, y explica algunos de los puntos principales que deben tratarse en tales apreciaciones. Se prepararán copias de este manual para ser usadas en la Escuela Superior de Guerra Naval y para los Oficiales que tengan cargos de responsabilidad en la Marina.

L. N. McNair,
Contralmirante, USN. (Ret.)
Jefe del Estado Mayor General de Marina

CONTENIDO

Capítulo **Página**

I **Historia** 1
Alto Porcentaje de Habilidad en la Conducción — Escuela de Estado Mayor Prusiana — Conducción de la Guerra en Tiempo de Paz — Fase del Entrenamiento Teórico — Necesidad de Estudio de las Campañas Pasadas.

PARTE I. LAS BASES DE UN CONCEPTO DE LA GUERRA

II **Las Fuerza Armadas** 7
La Función de las Fuerzas Armadas — Concepto de la Guerra — El Comando de las Fuerzas Armadas.

III **Unidad de Esfuerzo** 12
Cadena de Mando — Organización — Organización de Tareas — Entendimiento Mutuo — Unidad de Esfuerzo — Endoctrinamiento — Doctrina — Un Concepto Común de la Guerra — Constituyentes de la Fuerza Armada.

PARTE II. LA BASE DE UNA DECISION MILITAR SENSATA

IV **El Valor Militar de un Sistema Uniforme de Razonamiento** 25
Proceso Natural para la Solución de Problemas — La Lógica es la Base para el Pensamiento Sensato — Uniformidad en el Razonamiento — La Apreciación de la Situación — Etapas en la Apreciación.

V **Los Principios como Guías Hacia un Pensamiento Lógico** 29
Un Principio Definido — Ciencia de la Guerra — Arte de la Guerra — La Palabra "Principio" a Menudo Mal Empleada — Los Llamados "Principios de la Guerra" Establecimiento de los principios del Esfuerzo Humano — La Guerra se Distingue por el Carácter de sus Factores — Técnica.

VI **Los Elementos Esenciales de Todos los Problemas Militares** 37
La Situación — El Incentivo para la Acción — La Misión — Cómo se Deducen las Misiones — El Objetivo — Objetivo Final — Objetivo Inmediato — Creación y Mantenimiento de Situación Militar Favorable — Siempre el Objetivo.

VII **Los Elementos de una Situación Militar Favorable** 43
Lista de Elementos — El Objetivo Físico — Posición Relativa — Prorrateo de Fuerza Combatiente — Libertad de Acción.

VIII **El Principio Militar Fundamental, su Aplicación Práctica** 61
Establecimiento del Principio Militar Fundamental — El Formato de la Apreciación es una Guía Flexible — La Naturaleza de las Tareas — La Misión es la Influencia Gobernante — Medios de Acción como Solución de Problemas — La Decisión — Apreciación de Situaciones Estratégicas y Tácticas — Planes Militares — Planes Militares Accidentales o Fortuitos — Puntos Esenciales de una Directiva Militar — Supervigilancia.

Capítulo Página

PARTE III LA APRECIACION DE LA SITUACION

IX **La Apreciación de la Situación**.....91
La Misión — Reconocimiento de las Fuerzas en Oposición — Medios de Acción del Enemigo — Medios de Acción del Comandante — Determinación del Mejor Medio de Acción del Comandante — La Decisión.

PARTE IV. LA FORMULACION DE DIRECTIVAS

X **Directivas Navales Estratégicas y Tácticas**.....119

XI **Determinación de los Detalles de una Directiva**.....122
Conversión de la Decisión en Directivas — La Tarea de la Fuerza como un Todo — Operaciones Requeridas — Organización de Medios y Formulación de Tareas — Apoyo Logístico — Ejercicio del Comando — Preparación de Directivas Formales.

XII **El Formato de Orden**.....126

XIII **Formatos de Planes y Ordenes por Despacho**.....133

APENDICE

Formato de Orden de Operaciones.....137

Formato de Plan de Operaciones.....138

Formato de Orden por despacho.....139

Bosquejo de la Apreciación de la Situación.....141

CAPITULO I

HISTORIA

Los ejércitos Prusianos bajo la conducción de Federico el Grande, fueron contundentes en la victoria; su organización, disciplina y métodos de entrenamiento sirvieron de modelo para todos los ejércitos continentales. Después de la muerte de Federico en 1786, se continuó el mismo sistema de entrenamiento; este sistema resistió todos los cambios por cerca de cincuenta años.

Las Batallas de Auerstadt y Jena, en 1806, resultaron en derrotas desastrosas de los Ejércitos Prusianos, y el Tratado de Tilsit, en 1807, impuso a Prusia términos humillantes. Existían pues causas graves para reflexionar respecto al porqué el sistema de entrenamiento que antes había dado brillantes victorias, traía ahora desastres.

El pueblo de Prusia no había declinado; sus soldados eran tan buenos y bien entrenados como lo fueron anteriormente. Los soldados del enemigo no eran mejores que aquellos que se habían opuesto a Federico el Grande durante el período de las victorias contundentes de Prusia. La solución se encontraba en otra parte. La investigación minuciosa de la verdad, trajo a luz el hecho de que la altamente preciada organización y sistema de entrenamiento Prusiano, requería el genio de un Federico el Grande para hacerla efectiva en la guerra. Federico el Grande había desaparecido y no había surgido ningún otro genio para oponerse a los Ejércitos Franceses conducidos por Napoleón. Pero los ejércitos Napoleónicos, sin el genio de su conducción, sufrieron derrotas con más frecuencia que lograron victorias. Sus Mariscales, aún después de muchos años de estar en campaña con él, fueron, con la excepción de Davout, incapaces de aplicar independientemente aquellos conceptos que habían hecho de Napoleón el soldado más prominente de la época.

La deducción a que llegaron los Prusianos, de su experiencia y estudio, fué que **es más seguro y más juicioso desarrollar por medio del entrenamiento un alto porcentaje de habilidad en la conducción** que confiarse en el "sentido común" no entrenado, o en el posible advenimiento de un genio.

Scharnhorst señaló el camino para los futuros éxitos. Bajo su dirección, quedó establecida una Escuela de Estado Mayor, donde se instituyó el estudio de las campañas pasadas, y la proyección, solución y discusión de las posibles campañas futuras. Durante el curso de estudio, se desarrolló un método uniforme y sistemático para emplear la lógica en la solución de los problemas militares. Iniciado por Scharnhorst, este sistema de entrenamiento fué seguido y desarrollado por su discípulo Mueffling y después por Von Moltke. En 1870, el sistema fué probado en la guerra. Se logró una serie ininterrumpida de victorias sobre los Ejércitos Franceses, a pesar del hecho de que sus Generales eran mucho más experimentados en operaciones activas que los Generales Alemanes a quienes se oponían.

Así fué como se originó y se desarrollo una nueva técnica: la de conducir la guerra en tiempo de paz.

Este sistema de entrenamiento para la guerra comprende tres fases:

1. **La Apreciación de la Situación**. Un examen mental que requiere el total ejercicio del poder de razonamiento, y el cual expresa y conduce hacia la Decisión, la solución formulada del problema militar presentada al Comandante.

2. **La Directiva**. La expresión autoritaria de la voluntad e intenciones del Comandante de poner en ejecución la decisión, o una parte de la misma.

3. **Acción**. La traducción de la directiva en acción, simulando la realidad de la guerra, en la paz, por medio de ejercicios en el campo y por la flota, y por

medio de maniobras en la carta estratégica y en el tablero de juegos tácticos.

Aunque sólo el estudio y la reflexión no pueden compensar ampliamente la falta de experiencia en las realidades de la guerra, ellos pueden fortalecer la mente para hacer frente a tales realidades. El Arte del Comandante se desarrolla en mejor forma por una hábil combinación de lo teórico y lo práctico.

La Ciencia de la Guerra basada en las campañas de los grandes capitanes, pone a disposición del Comandante del presente un cúmulo de conocimientos coordinados y probados. El estudio de la Ciencia de la Guerra revela las causas de los éxitos y de los fracasos pasados, y proporciona la base para la aplicación práctica de la lógica a la solución de los problemas de la guerra efectiva.

El que hayan existido conductores que llevaran a cabo grandes acciones militares sin el beneficio de experiencia anterior y de estudios prolongados, es meramente la confirmación del hecho de que existe el genio. Pero el genio es muy raro, y tales casos son muy contados. La historia, sin embargo, demuestra ampliamente los grandes méritos logrados por aquellos conductores militares que por medio de paciente estudio y reflexión, asimilaron las enseñanzas del pasado y las utilizaron con efectividad en la guerra.

PARTE I.

LAS BASES DE UN CONCEPTO DE LA GUERRA

CAPITULO II

LAS FUERZAS ARMADAS

La Función de las Fuerzas Armadas. El gobierno organizado existe con el propósito de lograr la unión sistemática de los individuos de un Estado en la consecución de los fines comunes. Su principal mira es asegurar la prosperidad y seguridad en la esfera del esfuerzo social. Cualesquiera que sea la forma efectiva de gobierno, el poder y la autoridad del Estado reposan, temporalmente, en un individuo, o en un grupo de individuos, cualquiera que sea el proceso de su selección, y cuya voz es la voz del Estado. En la prosecución del principal objetivo de un gobierno organizado, el Estado cristaliza en política los muchos deseos y puntos de vista opuestos del pueblo. La política interna se vuelve efectiva por la observancia obligada de las leyes del Estado.

La política externa, para que sea efectiva, requiere el reconocimiento por otros Estados, ya sea en forma tácita o por acuerdos. Cuando existe conflicto entre la política de un Estado y aquella de otro Estado, usualmente se busca los medios pacíficos de arreglo. Si estos medios, que pueden considerarse colectivamente como que representan el campo de la diplomacia, aunque algunos de ellos toman la forma de presión colectiva, fallan finalmente para arreglar el punto en discusión, el Estado debe elegir entre abandonar la política que ha seguido, o recurrir a la guerra. En el último caso, el objetivo es la imposición de la política por medio de la fuerza armada. Cada bando en conflicto busca desde entonces el reducir la voluntad hostil del contrario.

La particularidad que distingue la guerra de todas las otras formas de presión o fuerza aplicada, por un Estado hacia otro Estado, es que, en la guerra se recurre a la violencia física. Asimismo la guerra puede

emplear todos los otros medios de presión que el hombre conoce. Estos otros medios, aún cuando estén acompañados por la violencia física, pueden no constituir técnicamente la guerra, aunque su efecto final, como por ejemplo cuando están dirigidos en el terreno económico, sea el de colocar en peligro, las vidas de toda una población.

Por acuerdo entre las naciones, se han llevado a cabo esfuerzos para desaprobar las guerras agresivas. Pero la distinción entre agresión y defensa propia no es materia de acuerdo. Por consiguiente, la guerra siempre permanecerá como un instrumento potencial de la política nacional. Ninguna nación, como tal, desea abandonar el derecho de emplear la fuerza armada para resistir la agresión, ni el derecho para decidir qué cosa constituye defensa propia. Los Estados retienen todavía las fuerzas armadas como un medio de promover y expandir, así como de defender su patrimonio e intereses.

La función de las fuerzas armadas es apoyar y hacer cumplir los dictados del Estado, cuando sean llamadas para ello. La base de sus sostenimiento es que el Estado de acuerdo con su voluntad, pueda ser potencialmente capaz de emplearlas con éxito. Que la guerra sea o no sea un estado de cosas ético no está dentro de la consideración de las fuerzas armadas.

La amplia tarea que reposa sobre las fuerzas armadas es, por consiguiente, aplicar o amenazar con la violencia física, según la voluntad del Estado. Esto constituye el motivo de todo plan militar de operación, ya sea que tenga un carácter contributorio menor, cumplido por un Comandante subordinado, o una campaña mayor, planeada y conducida por el más alto escalón. Desde que se debe esperar oposición, el problema del Comando militar se traduce, principalmente, en aplicar el poder para vencer la resistencia, o ejercer esfuerzo para resistirla. La habilidad para emplear la fuerza requiere inicialmente la posesión de fuerza, mien-

tras que la aplicación efectiva de la fuerza requiere energía, la cual es fuerza en operación.

Pero la conducción de la guerra con éxito, la medida final de la habilidad para emplear con eficiencia la fuerza armada, no se asegura con solo armar a la ciudadanía. Los factores materiales, armas, municiones, y equipos, siendo tan indispensables como son, resultan impotentes a menos que el factor humano, en sus aspectos mental, moral y físico sea empleado con habilidad. El empleo hábil del factor humano conjuntamente con el material, la utilización de la ciudadanía armada como un arma efectiva, es la meta hacia la que dirijen sus esfuerzos las fuerzas armadas si debe justificarse su sostenimiento.

La conducción exitosa de la guerra requiere el uso de las mejores cualidades humanas en el control de las fuerzas armadas, como un todo o en combinaciones, al poner en ejecución la voluntad del Estado. Ello demanda un **Concepto de la Guerra**, un conocimiento comprensivo del problema general. Requiere el conocimiento íntimo de los fundamentos, asi como una apreciación de las capacidades y limitaciones de la Técnica, y la habilidad de encuadrar los detalles prácticos en el esquema general en su exacta correspondencia con la técnica.

La necesidad del conocimiento de los fundamentos no está limitada a la hora de la prueba suprema, cuando las armas del Estado, sus fuerzas armadas, sean empleadas con propósito hostil. Forjar el arma y prepararla para ser usada, no son asuntos susceptibles de posponerse hasta la hora decisiva. Los requerimientos de la guerra son tales que impiden la creación instantánea del intrincado instrumento que se requiere.

Antes que la guerra pueda ser conducida con efectividad, antes de que puedan aplicarse hábilmente los fundamentos, la mente del hombre debe haber estado concentrada sobre el problema de la conducción exitosa de la guerra. La guerra, mientras exista como un ins-

trumento potencial de la política nacional, debe ser estudiada constantemente por aquellos que se mantienen en alistamiento con el propósito de emplear la violencia física cuando así lo decida el Estado.

El gobierno organizado reconoce la conveniencia de la unidad de esfuerzo en el logro de un propósito, lo que, por consiguiente, requiere que se coordinen la política y la preparación para el uso de la fuerza. Es esencial para tal combinación que el Estado tenga un concepto de la guerra. Mientras la estrategia militar puede determinar si se lograrían los propósitos de la política, la política puede de antemano determinar en forma amplia el éxito o el fracaso de la estrategia. Por consiguiente, concierne a la política, no solamente asegurar el que la estrategia persiga metas apropiadas, sino que asigne medios adecuados para el trabajo de la estrategia, lo que debe ser intentado bajo las condiciones más favorables.

El tamaño de las fuerzas armadas, en su correcta perspectiva como un instrumento simple en existencia, depende del juicio razonado del Estado, según el uso que de ellas pueda requerirse. **La naturaleza** de este instrumento es el cometido especial de las fuerzas armadas. Es tarea de ellas amalgamar en un todo armonioso, el conjunto de hombres armados, competentes en Técnica, que proporciona el Estado. La meta es el alistamiento, y la habilidad resultante para actuar en unidad; unidad en propósito y en medida. El requisito inicial es un agente autorizado para controlar y dirigir. Si la conducción efectiva de la guerra se concreta a su realidad, el proceso esencial en tiempo de paz es el entrenamiento; entrenamiento de los subordinados en el desempeño eficiente, y sobre todo, el entrenamiento de aquellos que están investidos con la autoridad del Estado sobre las fuerzas armadas.

El Comando dirije a las fuerzas armadas, y es análogo a la voz del gobierno organizado al dirigir los asuntos del Estado. Se le dá vida y se le personifica en el Comandante, la cabeza directriz, ya sea del conjunto,

o de grupos organizados, en la escala descendente de importancia. Su responsabilidad, durante la paz, es el perfeccionamiento del instrumento hasta un punto de alistamiento, y durante el conflicto armado, el empleo efectivo de dicho instrumento.

El entrenamiento efectivo para el Alto Comando está basado necesariamente en la comprensión de la posición ocupada por el Comandante y en el rol que éste juegue. Este entendimiento es, en consecuencia, esencial en el estudio de ese aspecto del entrenamiento del Comando que tiene como propósito la decisión sensata.

CAPITULO III

UNIDAD DE ESFUERZO

La guerra es la actividad humana que, aunque es conducida siguiendo determinadas normas especializadas, no difiere fundamentalmente con otras actividades de la vida que tienen como mira la consecución de determinados propósitos. Siempre que concierna en forma colectiva a los individuos, el factor contributorio individual más importante para el éxito normal, es la unidad de esfuerzo. La condición que se busca en un instrumento militar es el que sea un todo armonioso, capaz de ejercer esfuerzos combinados de poder intensificado en razón a la característica colectiva y que sea efectivo en razón a su característica indivisible.

Dentro de los límites de la capacidad humana, tal instrumento ejerce su acción combinada con mayor efecto conforme el Comando represente más justamente el acto de una sola persona competente. La **autoridad y responsabilidad** son inseparablemente inherentes al comando y no pueden ser separadas, una de la otra. Dividir el comando supremo es disgregar la responsabilidad e incurrir en el peligro de crear la difusión del esfuerzo a expensas de la unidad de acción.

Los peligros del comando dividido, como en los casos en que éste ha sido investido en un organismo y no en una persona individualmente, han determinado que la profesión militar adopte el método de confiar el comando a una sola cabeza directriz, a la vez que se concentra en el esfuerzo, por la selección cuidadosa y el entrenamiento del personal, para asegurar que se disponga de individuos que sean competentes para tal función. A pesar de que este método está en aparente conflicto por las limitaciones de la capacidad humana, esta dificultad se cubre a través de la **cadena de mando** por medio de la cual, el poder de autoridad se transmite sin disminuir la responsabilidad.

En un sentido abstracto, la cadena de mando sólo consiste de una serie de eslabones a través de los cuales se transmite poder y autoridad, y por medio de ellos se hace posible la unidad de esfuerzo. El Comandante en Jefe se encontrará por consiguiente enlazado sucesivamente con sus Comandantes subordinados. Las fuerzas de estos Comandantes subordinados sucesivos, están dispuestas en una serie vertical de etapas llamadas convencionalmente escalones. Un Comandante que tenga que llevar a cabo una tarea, emite una directiva, acompañada por la autoridad necesaria, al Comandante, o Comandantes, de las fuerzas del escalón inmediato inferior, a quien hará directamente responsable por su ejecución, sin que por esto se despoje a si mismo de parte alguna de su responsabilidad inicial.

La directiva así formulada significará tarea o tareas, cuyo cumplimiento, al combinarlas con el esfuerzo efectivo de todas las fuerzas del mismo escalón, representará el haber cumplido la tarea del escalón inmediato superior. La naturaleza y magnitud de la tarea del escalón supremo que esté comprometido, determinará el número de escalones que se requieran para su cumplimiento. Cualquiera que sea el número, el Comandante de un escalón particular ocupa la posición de un subordinado inmediato del Comandante del escalón inmediato superior, y a la vez la posición de un superior inmediato con relación a los Comandantes del escalón inmediato inferior. Dentro de estos límites se ejerce la autoridad y reposa la responsabilidad, ambas en la medida suficiente para asegurar la unidad de esfuerzo.

A pesar de que frecuentemente pueden encontrarse dos o más Comandantes que ocupen posiciones coordinadas en el mismo escalón, todos bajo el mismo superior inmediato, en ningún caso un Comandante tendrá sin embargo que respoder a más de un superior inmediato. En esta forma se logra el requisito de que el Comando, aunque relativamente más estrecho en alcance conforme des-

ciende la escala, repose en una sola cabeza directriz. Será necesario comandantes coordinados en el mismo escalón, cuando la tarea del superior inmediato es de tal naturaleza que requiera la subdivisión en partes componentes; y el cumplimiento de todas ellas significará el cumplimiento del todo.

La cadena de mando no se crea por la subdivisión del cuerpo de oficiales en graduaciones sobre la base de sus respectivos rangos. Tal subdivisión se hace con el propósito de clasificarlos desde el punto de vista de la competencia y capacidad potencial para la responsabilidad, y no representa autoridad para el comando en razón del rango solamente. Es necesario primeramente la **Organización,** que es el enlace sistematizado para un propósito determinado.

Una Flota, o un Ejército, puede ser una organización principal permanente, administrada y entrenada durante la paz con el propósito específico de lograr y mantener alistamiento para emplear la fuerza armada a voluntad del Estado. De los diferentes grados de los cuerpos de oficiales, se instituye una cadena de mando permanente por el proceso de **organización,** reposando el comando superior en el Comandante-en-Jefe, la sola cabeza directriz. La base de la organización permanente es aquella que se ha escogido como más aparente para cumplir el propósito, y requiere la consideración de muchos factores contributorios, tales como los tipos de armas y buques, sus usos y sus posibilidades, en forma independiente o en combinación. Cualesquiera que sea la base, la cadena de mando existe como una característica definida y esencial.

La organización permanente ideal permitiría la transición de la paz a la guerra sin cambios. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que debe esperarse que las fuerzas armadas cumplan una gran variedad de tareas durante la guerra, y que la esfera cubierta por la naturaleza y magnitud de estas tareas requiera que, en determinadas ocasiones, la organización permanente

sea reorganizada temporalmente sobre la base de tales tareas. La Organización de Tareas resultante estará integrada por las Fuerzas de Tareas que pueden incluir diferentes tipos de buques en combinaciones, y por la fuerza combativa conmensurable con los requerimientos que se estiman para esas tareas. El establecimiento de la Organización de Tareas pone en vigencia una cadena de mando, aplicable a esa organización durante su existencia y, por medio de su relación mutua de autoridad y responsabilidad, establece la cohesión sistematizada necesaria para el cumplimiento de la Tarea que se tiene entre manos.

La cadena de mando, por consiguiente, proporciona el enlace necesario, pero en si misma no asegura que el comando resulte adecuado, o que dé por resultado la unidad de esfuerzo. El primero de estos requisitos se podrá lograr si existe, en la persona de cada Comandante, la **habilidad** para dirigir las operaciones de su escalón, junto con una apreciación de la posición que él ocupa por un lado, en sus relaciones con su superior inmediato, y por otro lado, en sus relaciones con sus subordinados inmediatos.

Si en cada escalón existe el entendimiento completo del alcance de esta mutua relación, se habrá establecido las bases para la cooperación inteligente y en esta forma se habrá adelantado el primer paso en el camino que conduce a la unidad de esfuerzo. La meta se habrá alcanzado solamente cuando se haya establecido un **estado de entendimiento mutuo,** dentro y entre los escalones, en amplitud tal que cada comando subordinado y por medio de la cadena de mando, actúe, en ausencia de instrucciones específicas, no solamente en forma instintiva, como su superior inmediato de estar presente desearía que él actuase, sino que coopere inteligentemente con los Comandantes que ocupen posiciones coordinadas en el mismo escalón. La lealtad mutua, nacida de la confianza mutua será el resultado directo. A esto le seguirá la iniciativa, dentro

de los límites de la autoridad y de la responsabilidad resultante, y los actos del Comandante del escalón más bajo estarán de acuerdo con los deseos del Comandante del escalón más alto. En consecuencia, esto representará la unidad de esfuerzo que se deriva de investir con mando a una sola cabeza directriz.

La relación entre el superior inmediato y el subordinado inmediato, en la cadena de mando, es el medio ideal para el ejercicio de autoridad a fin de lograr la **unidad de esfuerzo,** requisito primordial de un instrumento militar efectivo. Cada escalón al concretarse a su propio Propósito, el cual es la Tarea de la Decisión del superior inmediato, estará en condiciones de poderlo hacer con la confianza de que en esa forma está contribuyendo en el plan de la fuerza total. Por medio de la lealtad a su Propósito, es que cada escalón presta lealtad al plan.

El derecho indisputable de un Comandante, en razón a la responsabilidad que él tiene, para tratar directamente con cualquiera de sus subordinados, sin referencia a la cadena de mando, no puede ser discutido en consideración de la existencia de dicha cadena. Debe reconocerse que pueden surgir circunstancias donde sea necesaria tal acción. Sin embargo, el Comandante responsable estará plenamente poseído de las responsabilidades del efecto de tal actitud sobre la **unidad de esfuerzo,** y cuando así lo permita el estado de emergencia, mantendrá informado a sus Comandantes subordinados que intervengan, de la acción que él ha tomado.

El establecer un estado de entendimiento mutuo es una de las obligaciones principales del comando. Algunas veces se reconoce como **endoctrinamiento** tanto el proceso necesario como el resultado final.

Endoctrinamiento es un término que requiere circunspección en su uso, a la vez que reconocimiento del hecho de que abarca todas las fases y actividades de la profesión militar.

En cada una de esas actividades, muchas de las cuales se extienden hacia la esfera técnica, es esencial para la unidad de esfuerzo, en esa actividad particular, un punto de vista común respecto a la aplicación general de los fundamentos. De esto se deriva que la posesión de un punto de vista común, en relación con una actividad en particular no constituye endoctrinamiento en su amplio significado. Escasamente es posible para un individuo el ser endoctrinado con relación a todas y cada una de las actividades militares.

Conforme asciende la escala, el punto de vista se amplía, y los detalles quedan excluídos más y más, debido al mayor alcance de los problemas que se presentan. La experiencia que se ha logrado y el conocimiento adquirido durante el servicio anterior en los escalones bajos, proporcionan las bases para la posterior ampliación del punto de vista, el entendimiento de la posición que ocupa el subordinado, así como el conocimiento de las obligaciones del comando superior que incluye la confianza en el subordinado. En los escalones más altos se proporciona ayuda por el Estado Mayor para que el Comandante se encuentre libre y pueda considerar los temas en su aspecto más amplio. El Estado Mayor de un Comandante, sin embargo, no es una parte de la cadena de mando y no ejerce autoridad independiente.

La palabra **endoctrinamiento** trae consigo el doble significado de "El acto de endoctrinamiento" y el "estado de hallarse endoctrinado". Tiene en común con la palabra **doctrina**, su raíz en el verbo latino que significa "enseñar". Una **doctrina** en su significado puro, es aquello que se enseña, o se presenta para que sea aceptado o creído. De esto se deduce de que no es necesario que una doctrina sea lógica, ni que esté basada en la convicción alcanzada como consecuencia del pensamiento inteligente. En consecuencia se deduce, que para que el **endoctrinamiento** se encuentre en un lineamiento útil, debe basarse en una doctrina lógica, la que representa por consiguiente el requisito de que lo que se

enseña se deriva de una **filosofía lógica**, v.g.: estar basada en fundamentos·

Alentar una creencia, por medio de la difusión de una doctrina, no significa el que necesariamente esté inspirada por buenos motivos· El predicar una doctrina conocida como falsa es un procedimiento concebible. Pero, cualquiera que sea el motivo ya sea que la doctrina sea verdadera o falsa, el acto de endoctrinamiento tiene como propósito el consolidar la opinión de aquellos que son enseñados, con la finalidad de lograr unidad de esfuerzo y cosechar los beneficios que de ella se derivan.

Una doctrina, en sí misma, es la enseñanza en un tema específico ya sea en esfera limitada o en una esfera más amplia.

La **Doctrina**, se diferencia de una doctrina ordinaria en que incluye todas las doctrinas, principalmente aquellas que abarcan todas las esferas y, específicamente, a las que abarcan a una esfera en particular. Es importante el que esta diferencia sea comprendida, porque si la doctrina de una esfera en particular, en su sentido colectivo, debe de ser lógica, no se permitirá ninguna doctrina ilógica o sin relación con la doctrina de esa esfera. Deberá observarse que esto requiere que todas las enseñanzas, todas las opiniones que puedan adelantarse, sean analizadas, primero desde el punto de vista de su validez y, finalmente, con el propósito de determinar la practicabilidad o utilidad de su aplicación en una esfera en particular, y en consecuencia el valor que tienen para que se las incluya en la **doctrina** de esa esfera. En una esfera amplia que esté formada por diversas esferas correlacionadas, el esfuerzo total se acercará por consiguiente lo más proximamente a un estado de unidad, si no se permiten que se infiltren doctrinas falsas, ni que se aceptan ellas en cualquiera de las esferas particulares involucradas.

La esfera amplia que aquí se discute es la conducción de la guerra, la cual concierne a numerosas esferas o actividades particulares. Si la conducción de la

guerra debe ser efectiva, los roles que desempeñan cada una de las esferas particulares deben no solamente ser efectivos, **per se**, sino que además deben estar en correcta relación con el todo, así como entre ellos. De estas consideraciones se ha deducido la aceptación común de que el alcance de una doctrina militar, las enseñanzas colectivas de la profesión militar, están debidamente arraigadas en un Concepto de Guerra común, el **entendimiento comprensivo del esquema general, su propósito y sus implicaciones.**

Derivándose de un común Concepto de la Guerra, las creencias razonadas de la profesión militar, debe esperarse que se aproximen lo más cerca posible a la unanimidad, en lo que respecta a los mejores métodos generales más apropiados para conducir una guerra en particular. Lo mismo se aplica a los métodos que deben seguirse en las diferentes fases y operaciones de la guerra. Cada uno de ellos sentará sus propios problemas y cada cual podrá involucrar fuerzas en combinaciones. Normalmente se requerirá unidad de esfuerzo si los métodos generales estratégicos y tácticos que deban ser empleados por cada fuerza, independientemente o en combinación, tienen sus bases en un común concepto del comando. Sólo sobre tales bases es que puede subsistir la unidad de esfuerzo bajo condiciones de apremio, cuando fallan las comunicaciones y cuando las instrucciones específicas anteriores ya no pueden aplicarse.

Bajo estas condiciones, el Comandante puede verse obligado a llegar a la conclusión de que la Tarea que se le ha asignado requiere modificación o alteración. No contando con facilidades de comunicación, él toma acción de acuerdo con los dictados de su propio juicio y si lo considera necesario, se aparta de sus instrucciones. El se da cuenta, al proceder en esta forma, de que acepta la más grave de las responsabilidades militares, a la vez que reconoce el hecho de que si fallase la acción indicada, pondría en evidencia una carencia de las cualidades superiores de juicio, iniciativa, y

lealtad. Naturalmente, él informará de esta acción a su superior en la primera oportunidad disponible, pero mientras tanto, habrá estado en condiciones de actuar inteligentemente y sin temores debido a la existencia de un concepto común.

La **doctrina** militar proporciona la esencia de un concepto común. De sus dos formas, la primera, **instrucción**, tiene como propósito la existencia de la segunda, **conocimiento**. El **Endoctrinamiento**, la existencia de un conocimiento común y universal en todos los individuos, por igual en cada una de las esferas particulares y en la esfera general de la guerra como un todo, es la meta que se busca para promover unidad de esfuerzo. Este endoctrinamiento debe ceñirse a lineamientos correctos, y es esencial que represente una filosofía lógica, v.g.: estar arraigada en la verdad. Tal endoctrinamiento se hará efectivo por el establecimiento del entendimiento mutuo. Este entendimiento mutuo es de importancia inicial para la transmisión del punto de vista del superior y su asimilación por el subalterno; logra su cometido final cuando el superior, estando incapacitado de actuar a tiempo, puede confiar en los subalternos para que cooperen eficaz y mutuamente, y actúen como hubiera actuado el superior si hubiere estado presente.

El poder a disposición de las fuerzas armadas está formado de elementos morales, mentales y físicos.

Los elementos morales incluyen aquellas cualidades de coraje, lealtad, simplicidad, y otras semejantes, que son atributos de carácter. El mantenimiento de normas de alta ética y el desarrollo del carácter militar, **a pesar** de que originalmente conciernen al individuo, son de la responsabilidad precisa del Comando. No menos cierto es esto en las cualidades mentales para la dirección del empleo efectivo de la fuerza combatiente, es decir, la habilidad para **pensar** sensatamente, para **actuar** en el momento preciso, y para **aceptar la responsabilidad** para la acción.

En cuanto a los elementos físicos se notará que, para que la tarea se ejecute con éxito, el problema es tal, que su finalidad es traer elementos físicos de fuerza de combate para que apoyen contra el enemigo, en aquellos momentos, en ciertos lugares, y a un grado tal, que se logre cumplir un determinado fin en perspectiva. Pero, mientras que una abrumadora superioridad en los elementos físicos puede de hecho probar ser el factor decisivo en una lucha prolongada, su mera posesión no puede, por si misma, asegurar ésto. El esfuerzo hábil ayuda al éxito en la aplicación de fuerza.

Una acción hábil, un compuesto juicioso de elementos morales, mentales y físicos, en un grado superior al del enemigo, bajo una serie dada de circunstancias, es la meta que deberá buscarse, a fin de asegurar un resultado feliz.

La consecución de la unidad de esfuerzo, requiere, por lo tanto, una organización sensata, un conocimiento de fundamentos, un concepto básico de la Guerra, el cual no solo debe ser **sensato,** sino que también debe ser **común** para todos los Comandantes de la cadena de mando, y una fuerza moral, mental y física satisfactoria.

PARTE II.

LAS BASES DE LA DECISION MILITAR EFECTIVA

CAPITULO IV

EL VALOR MILITAR DE UN SISTEMA UNIFORME DE RAZONAMIENTO

El ser humano normal toma, una acción deliberada sólo después de emplear, muchas veces de manera insensible, un proceso mental que sigue un cierto curso claramente definido. Una circunstancia, o una combinación de circunstancias, dan origen a una perplejidad. Si, en la asimilación mental de hechos, y en la información que rodea a las circunstancias se ve que hay necesidad de acción, se produce entonces un reconocimiento o comprensión del fin que se logrará mediante la solución efectiva del problema en cuestión. Es entonces que comienza la evaluación y cotejo de los factores que entran en juego, acudiendo después a la memoria soluciones sugeridas o insinuadas. Siguiendo una evaluación de éstas, se escoge la más prometedora, y la acción avanza sobre esa base.

La sensatez de la conclusión así alcanzada, es influenciada en diversas formas. Teniendo respaldo de conocimientos y experiencia adecuados, la habilidad para solucionar un problema está limitada sólo por el don intelectual natural del individuo interesado. El que un individuo sea escaso, no es necesariamente una indicación de que se ha alcanzado el límite del don natural, sino que, y con mayor frecuencia, los poderes latentes no han sido utilizados.

Los mejores medios de alcanzar la decisión sensata es el razonamiento sistemático, el cual emplea a la lógica como su maquinaria. Este proceso separa el curso racional del irracional, por medio del análisis de los hechos y el equilibrio de los valores. Mediante su empleo insistente, se despiertan los poderes ocultos del raciocinio, y se disminuye el peligro que acompaña a la

aceptación instintiva, expontánea o impulsiva, de las conclusiones.

Un requisito principal para alcanzar decisión lógica, es por lo tanto, la utilización calculada de las fuerzas intelectuales otorgadas por la naturaleza, v.g.: un estudio amplio de cada una de las etapas por las cuales pasa la mente humana normal, desde el reconocimiento de la necesidad de acción, hasta la convicción final respecto al mejor rumbo a seguir. Mediante la práctica deliberada de emplear el esfuerzo meditativo, reflexivo e imaginativo, en el examen de los factores involucrados en cada etapa se aumenta la facultad de llegar rápidamente a conclusiones exactas y también se hace que ella pueda estar más rápidamente disponible para ser utilizada en los casos en los que el tiempo sea un elemento de interés inmediato.

El valor de una organización militar se aumenta por su capacidad para actuar unidamente; se fomenta la unidad de esfuerzo cuando los Oficiales individuales adoptan un método uniforme de raciocinio para el logro de sus decisiones.

Para la uniformidad de razonamiento, es conveniente el uso de una forma sfandard. Se le diseña para enfocar la atención sobre principios esenciales, y para asegurarse de que no ha sido descuidado ninguno de los aspectos en los que descansa una situación. Ella guía al pensamiento a lo largo de una senda específica, y, mediante el influjo de la sugestión, aumenta deliberadamente el derroche de esfuerzo mental, estimulando de este modo el poder mental.

La "Apreciación de la Situación", provee razonamiento lógico formulado. Está técnicamente adaptada a la solución de los problemas militares, y diseñada para ayudar al Comandante en el logro de una decisión sensata. Se le aplica tanto en la guerra como en la paz, y se diferencia de la solución mental natural de los problemas cotidianos, únicamente en su estudiada insistencia en que los factores particulares a la conducción

de la guerra, reciban un trato analítico completo desde el punto de vista profesional. Esta es una consideración de vital importancia para aquellos que han adoptado la profesión militar, de cuyas acciones pueden surgir grandes consecuencias.

El formato contribuye a la decisión misma solamente en lo que respecta a proporcionar un bosquejo para el análisis y el razonamiento sistemático. La sensatez de la decisión descansa finalmente **sobre una base fundamental de pensamiento activo, habilidad mental, carácter, conocimiento y experiencia.**

Etapas de la Apreciación.—Teniendo en mente las consideraciones que preceden, se han incorporado en la Apreciación de la Situación, seis etapas sucesivas, a saber:

I — **La Misión**
II — **Reconocimiento de las Fuerzas Oponentes**
III — **Medios de Acción del Enemigo**
IV — **Medios de Acción Propios**
V — **Determinación del Mejor Medio de Acción Propio**
VI — **La Decisión**

Por conveniencia se ha editado un Folleto separado, que muestra los pasos o etapas de la Apreciación, en forma amplia. En las páginas siguientes se describen los detalles de la Apreciación, junto con la materia preliminar que provée las bases esenciales de la decisión militar sensata.

CAPITULO V

LOS PRINCIPIOS COMO GUIAS HACIA UN PENSAMIENTO LOGICO

En el esfuerzo para moldear un pensamiento o juicio lógico, la mente, instintivamente, busca guías valederas que la ayuden a obtener sus decisiones. Los **principios** son los que proveen tales guías valederas.

La palabra **principio,** al igual que muchas otras, tiene diversos significados. Se deriva, sin embargo, del Latín "principium", o sea un comienzo, y su significado básico es: una fuente, un origen o causa.

Puesto que una causa trae como consecuencia un efecto, **un principio** establece, por lo tanto, una correcta relación entre la causa y el efecto. El estudio continuo de las actividades humanas y sus contornos, y el reconocimiento de que ellas están gobernadas por leyes naturales, han establecido una relación entre ciertas características, tanto de las cosas vivientes como de lo que las rodea, y desde luego una condición que dimana como consecuencia o sea un estado de cosas.

En las ciencias matemáticas ha sido posible plantear, por medio de fórmulas exactas, la relación que existe entre causa y efecto. En otras ciencias ha sido de igual manera establecida, en muchos casos, una relación definida entre causa y efecto, aunque no siempre con matemática exactitud. Aislando la causa, el campo es más amplio y se experimenta mayor dificultad.

En el campo mental existe una dificultad considerablemente mayor para establecer una relación definida entre causa y efecto. Se ha comprobado que el proceder humano no se presta por sí mismo al análisis con la facilidad con que lo hacen los fenómenos matemáticos y físicos. El adelanto en las ciencias psicológicas y sociológicas no es tan notable, y las acciones y reacciones de la mente humana han probado no ser aún susceptibles

de reducirse a una fórmula exacta. Sin embargo, el hombre, en su busca intuitiva de guías valederas para su propia acción, ha sido capaz con el transcurso del tiempo, de mejorar su propia suerte mediante el acercamiento científico a los problemas humanos.

La ciencia es el conocimiento ganado, verificado y clasificado, por medio de la observación y del pensar correcto. La aspiración es, desde luego, hacer exacto el resultado, pero esta exactitud depende necesariamente del establecimiento de una relación exacta entre los varios hechos que se ha podido llegar a conocer. Por consiguiente, existe una gran variedad en la exactitud que actualmente caracteriza a las diversas ciencias. Si se tuviera la creencia que sólo pueden llamarse propiamente ciencias a aquellos estudios que han dado por resultado conclusiones exactas, entonces difícilmente podría decirse que existen muchas de las ciencias conocidas actualmente como tales, pués los descubrimientos sobre medicina, biología, química, y aún física, están constantemente siendo revisados a la luz de nuevos datos.

Un paciente estudio de los hechos que han estado asociados a la conducta de las guerras pasadas, da por resultado un conglomerado de conocimientos más o menos coordinados, de los cuales se han obtenido conclusiones generales en lo tocante a las causas de éxito o de fracaso. La guerra, además, emplea necesariamente el conocimiento obtenido por el estudio del esfuerzo humano en todos los otros campos. Por estas razones, es cierto en la guerra, como en muchos otros estudios, que su investigación es algo contínuo y evolucionable y no un libro cerrado, respecto al cual se puede decir que se han alcanzado los resultados finales exactos y que no hay nada más por aprender.

La guerra, como todas las demás actividades humanas, tiene dos aspectos: uno de ellos es la investigación y la clasificación del conocimiento, el otro aspecto es la práctica de la guerra y la aplicación de este conocimiento para hacer frente a situaciones reales. La re-

unión de conocimientos referentes a la guerra, de utilidad comprobada, constituye la **ciencia** de la guerra. La aplicación de dicho conocimiento es el **arte** de la guerra. El objeto de desarrollar la ciencia de la guerra, es el hacer más efectiva la práctica del arte de la guerra. Como en la medicina, o en cualquier otra actividad, mientras más inclusivo y seguro sea el volumen de conocimientos que sirven de base para la acción, más probable es que la aplicación de este conocimiento esté caracterizado por una mayor exactitud.

Desde los primeros días el hombre, para su propio beneficio, ha unido la causa con el efecto, sin poseer el conocimiento necesario que justifique la enunciación de un principio. Su tentativa para formular tal relación es evidente por la existencia, en registros muy antiguos, de reglas de acción expresadas en forma de proverbios, máximas y adagios.

Relatos efectivos por su suscintez y simplicidad, continúan preocupando al hombre. Pero la mente entrenada e investigadora, la cual substituye al razonamiento lógico, efectuando ensayos y comprobando errores, no acepta dichos relatos hasta no haber verificado su validez y establecido su veracidad o exactitud universal. Una vez que se ha demostrado la exactitud de la relación entre causa y efecto, el enunciado de ella se convierte en una regla válida, que es debidamente aceptada como un principio a la luz del conocimiento del día.

La tendencia inevitable del hombre en buscar guías de valor para la acción, no está siempre acompañada por el cuidado en que dichas guías expresen siempre la verdad. El dicho "la excepción **prueba** la regla", podría mejor alterarse y decir: "una excepción **prueba** una regla e indica que en esa extensión ella es incompleta". El fiarse en reglas de acción que no expresan toda la verdad, es correr el peligro de encontrar una excepción que pueda ocasionar graves consecuencias. Por consiguiente, el uso de dichas reglas implica la necesidad de admitir casos en los cuales la regla no es aplicable. Pero ésto no concuerda con las condiciones humanas que son

normales en la guerra, que es cuando la tesión nerviosa, así como la urgencia de los acontecimientos, hacen más difícil el pensamiento rápido y exacto.

El valor de las reglas que se sabe faltan a la expresión de la verdad **total** descansa en el hecho de que ellas ofrecen posibles métodos de acción que, **algunas** veces, pueden ser aplicables. El peligro estriba en el hecho de que ellas puedan quitar el valor debido a otros métodos que serían más aplicables; en algunos casos ellas no pueden, por lo tanto, presentar un criterio equilibrado para el problema entero. Este criterio equilibrado con las posibilidades comprometidas, requiere regla válida que invite la atención hacia todos los factores que siempre influencian el resultado.

La tendencia humana a condensar la esencia de diversos principios dentro de una sola palabra que todo lo abarque, lo cual equivale a aplicar un tratamiento general a casos precisos sin tener en cuenta las circunstancias, causa no solamente confusión, sino que se traduce en el fracaso del reconocimiento del principio.

Por ejemplo, la sola palabra **sorpresa** (entre otras), se ha usado a veces como la designación de un principio de guerra, lo cual ha dado por resultado falta de entendimiento. Por un lado, se ha negado que la sorpresa encierre un principio, por la razón de que no siempre es necesario, ni aún deseable, emplear sorpresas. Por otro lado, la aceptación de la palabra sorpresa, como si por sí misma expresara una verdad universal, dá origen a la creencia de que la sorpresa es siempre esencial para el éxito. De esta manera ha resultado una tergiversación del simple hecho de existir una relación entre el empleo de lo inesperado y la creación de una desventaja que estorbará al oponente. La formulación correcta de un principio, o de varios principios, que rigen el empleo de la sorpresa, da por resultado una declaración definida, que es: su **empleo apropiado** depende los diversos elementos o factores que crean la situación, debiendo valorizarse en **cada situación separada** la influencia de cada uno de ellos.

Las mismas observaciones atañen, en general, a otras expresiones sustantivas, las cuales agrupadas y en manos de autoridades diferentes e independientes, se dan a conocer por adelantado, junto con la sorpresa, como constituyendo un compendio de los Principios de la Guerra. Sujetos a menores diferencias en su designación, los otros sustantivos comprendidos son: **El Objetivo, Superioridad, La Ofensiva, Economía de Fuerza, Movimiento, Cooperación, Seguridad** y **Simplicidad**.

Indudablemente, la lista no incluye factores que, en lo abstracto, pueden ser debidamente considerados como factores posiblemente vitales si se les contempla bajo los puntos de vista estratégico y táctico. Sin embargo, puede escasamente aceptarse como algo definitivo el que no hayan **otros** factores vitales, y el que todos los los citados sean **siempre vitales**. Aún en el caso de que esta objeción pudiese apartarse mediante la inclusión de otros factores, bien conocidos como vitales, persistiría el hecho de que estas expresiones, permaneciendo solas, no satisfacen la necesidad real de indicar, prácticamente, las limitaciones para la utilización de los conceptos que ellas tienen la intención de significar. En efecto, ellas no hacen más que proveer un punto útil de origen para futuras investigaciones y, entendidas bajo este aspecto, poseen un gran valor intrínseco. Sin embargo, el peligro de su aplicación a todas las circunstancias, sin la debida prudencia, está en el hecho de que en cualquier situación particular ellas no tienen necesariamente igual peso. Si se acepta este punto de vista, se verá que en muchas situaciones, algunos de estos factores pueden, después de una juiciosa deliberación, ser rechazados, o relegados a una posición relativamente inferior, sin violar el principio verdadero.

La formulación de un principio consiste, por lo tanto, en la determinación de las causas que generan un efecto particular y en la expresión de la relación resultante tan exactamente como sea posible, como una proporción. En matemáticas, la proporción puede repre-

sentar un balance exacto, su enunciado puede ser una fórmula exacta. En otros campos, la proporción no puede ser tan exacta, pero está sin embargo, latente la idea fundamental de la relación entre ciertos resultados y ciertas causas.

Los métodos de la ciencia, que siguen las líneas del análisis periódico, de la hipótesis, de la teoría y de la prueba, han sido los medios de llegar a la conclusión de que, en general, tanto las causas como los resultados, están formados por una combinación de factores. Los factores que se sabe dan un apoyo vital a un resultado general, condición, o estado de cosas, se transforman en consideraciones fundamentales para llegar a un resultado generalmente similar, bajo un juego preciso de circunstancias. Esto es cierto, ya que el hecho de no dar la debida consideración a todos aquellos factores, puede dar origen a la anulación del esfuerzo. Pero, cuando cada factor es apreciado en relación con los otros factores cooperantes, los cuales durante el proceso se sugieren por sí solos, se hace posible una conclusión, cuya integridad estará circunstanciada únicamente por la magnitud y hábil utilización del conocimiento disponible.

El esfuerzo humano para lograr un fin está gobernado por el efecto deseado, por los medios que deben emplearse y encontrarse para llegar a este resultado, y por las condiciones con las que es probable tropezar durante la operación. Y, si se pudiera elegir en el asunto, requerirá consideración el costo de las consecuencias.

Por consiguiente, los siguientes pueden declararse como principios del esfuerzo humano para lograr un fin:

(1) — Al tratar de conseguir un efecto deseado, la naturaleza y el carácter del esfuerzo requerido están subordinados al efecto deseado, a los medios disponibles y en oposición, a las condiciones existen-

tes en el teatro de acción, y al **costo** de las **consecuencias**.

(2) — **Los medios a distribuirse**, al buscar un efecto deseado, están subordinados al carácter del **efecto deseado**, al **total de medios disponibles**, a **los medios en oposición**, a las **condiciones** existentes en el teatro de operación, y al **costo** de las **consecuencias**.

Tomando como base estos principios fundamentales, se pueden deducir muchos otros de naturaleza cooperante y subsidiaria. Son dos los requisitos a encontrar al formular tales guías: primero, que para ser guías válidas, ellos deben expresar una condición que no encontrará ninguna excepción en el campo que ellos intentan cubrir; segundo, que, para ser guías prácticas, ellos inciten atención a los factores que deben ser analizados, si es que se va a producir el efecto deseado.

Una operación de guerra se diferencia de cualquier otra actividad humana sólo en el **carácter de los factores** que entran en juego. Siempre se ha visto que hay un fin por alcanzar. Deberán ser pesados y considerados los medios por emplearse y las condiciones con que pudiera tropezarse, tal como se hace con las consecuencias del éxito o del fracaso. Pero en la conducción de la guerra, grandes masas de seres humanos, equipadas con mortíferos instrumentos, se sitúan unas frente de otras con fines hostiles. El objetivo, a través de todo, es colocar al oponente en circunstancias desventajosas mediante la creación o el mantenimiento, para provecho de uno mismo, de una **situación militar favorable**. Esta es la característica distintiva que origina, dentro de la apreciación de una situación militar, la necesidad de considerar los factores que son propios a la evolución y maniobra, al movimiento por tierra, mar y aire y a las demandas de la técnica, esencial para la imposición de la violencia física.

Técnica. Sin embargo, no es en sí mismo suficiente para asegurar la correcta acción en la guerra, el reconocimiento del verdadero valor y naturaleza de los principios. Se requiere también la habilidad de desarrollar métodos aplicables, para utilizar los medios disponibles. En cualquier actividad humana particular, los detalles del empleo de los medios constituyen la técnica de dicha actividad.

CAPITULO VI

LOS ELEMENTOS ESENCIALES DE TODOS LOS PROBLEMAS MILITARES

La Situación.—Según se observó antes, la "Apreciación de la Situación" es el proceso mental empleado en la solución de los problemas militares. El problema está comprendido en la situación y en el incentivo para alterarla o mantenerla. El término **situación,** al permanecer solo, constituye la combinación de circunstancias que dan carácter al problema. El incentivo es la circunstancia que ha creado el reconocimiento de la necesidad de acción. Cuando el incentivo para la acción ha sido suministrado por medio de una orden emitida por el Comandante inmediato superior, se puede decir que el problema es **básico**. En tal caso, se puede también llamar básica a la situación. En efecto, la orden es el único motivo que tiene el Comandante para la acción en el futuro.

En cualquier situación que comprometa a fuerzas armadas oponentes, el problema, desde el punto de vista de cada oponente, consiste en mantener las condiciones existentes o en producir un cambio, con un fin determinado en perspectiva; en ambos casos, un objetivo; el carácter de la acción tomada, si es que ésta va a ser efectiva, seguirá las líneas que se calcula darán forma a los cambios progresivos y contínuos de las circunstancias encaminadas al logro del fin en perspectiva. Las medidas que se tomen serán ineficaces, si ellas no apoyan a la línea de esfuerzo calculada, esto es, si ellas no son convenientemente adecuadas para dar forma al curso de acontecimientos, ya sea hacia la creación de una nueva situación deseada, o al mantenimiento de las consideraciones originales, cualquiera de las dos que se hubiese decidido seguir.

Ampliamente bosquejada, una situación militar real probablemente presentará siempre el aspecto de agru-

pamientos oponentes de seres humanos, estando cada agrupamiento en posesión de una fuerza combatiente, y cada uno concentrado o distribuído en diferentes localidades, las cuales ocupan posiciones relativas una a otra. La escena así presentada, unida a la estima del fin en perspectiva, es la base de una Apreciación de la cual emanará una decisión. Esta Decisión determina la naturaleza de la acción a tomar, cuya magnitud y duración estará subordinada al carácter e importancia de la situación, que bien puede ser crítica o favorable.

Puede esperarse situaciones sucesivas que se presentarán por sí mismas conforme progresa la acción, con el enemigo ejerciendo su influencia o en otra forma, según sea el caso. Es incumbencia del Comandante el controlar el desdoblamiento de la situación original hacia el fin que él persigue de conseguir el efecto deseado.

Esto requiere que él se mantenga en constante contacto con los desarrollos, y presupone su habilidad para reconocer y posesionarse de la importancia de ellos. El proceso se vuelve continuo si el Comandante tiene habitualmente el cómputo del curso de la situación, el cual puede ser mental o escrito, de acuerdo con las circunstancias. En aquellos escalones del Comando provistos del apoyo de Estado Mayor, es ésta la obligación a la cual está destinado dicho Estado Mayor, bajo la vigilancia del Comandante.

La Misión.—Cuando una situación básica está sometida a una apreciación, la voluntad del superior, el estímulo a la acción, se expresan en la **Misión**.

Desde un amplio punto de vista, un estado de guerra constituye una situación a que hace frente una nación, como resultado de la decisión del empleo de la fuerza con la intención de imponer una política sobre otra nación. Para alcanzar este fin en perspectiva, es decir, para obtener este Propósito Nacional, se hace indispensable reducir a la voluntad hostil para que cese su resistencia. Esto último constituye la Tarea Nacio-

nal. La Misión Nacional es entonces: Reducir a la voluntad hostil por la fuerza, a fin de imponer la política en cuestión, o impedir su imposición. De este modo se vé que en la primera etapa, una Misión debidamente formulada incluye una Tarea y también un propósito cuya consecución se obtiene por medio de esa Tarea.

Teniendo como base la Misión Nacional, el Estado aprecia la situación nacional y llega a una Decisión nacional, la cual deberá representar el mejor método de reducir la voluntad hostil. La Tarea de la Decisión adoptada por el Estado para el cumplimiento de la Misión nacional, tiene, así como su propósito, la Tarea de aquella Misión, la que consiste en reducir a la voluntad hostil por medio de la fuerza.

De acuerdo con esta Decisión, a todas las subdivisiones principales de la organización nacional se les asigna tareas precisas cuya suma está destinada a ejecutar la Tarea de la Decisión Nacional. La Tarea de cada subdivisión principal tiene, al igual que su propósito, la Tarea de la Decisión Nacional, y de este modo cada una de las subdivisiones originales del Gobierno está provista de una Misión.

De la misma manera, cada escalón del comando militar está gobernado, en su acción, por la Decisión que resulte de una apreciación de la situación básica aplicable a ese escalón, situación que se acorta en alcance conforme desciende la escala. La situación básica que usualmente confronta el escalón más alto, es el aspecto militar de la Situación Nacional, el cual requiere acción por el Alto Comando para que el resultado se traduzca en consecuencias favorables. Al igual que en el caso del Estado, puede esperarse que la Decisión del Alto Comando incluya la solución de la situación militar principal por medio de situaciones más restringidas, pero básicas, para cada uno de los Comandantes del escalón inmediato inferior. A cada uno de estos Comandantes se les presenta así un problema consistente en su propia situación unida a la tarea que se le ha asignado. Todos

estos Comandantes, inmediatamente subordinados, han sido por lo tanto provistos de Misiones, siendo el Propósito común la Tarea de la Decisión del Alto Comando.

Como subordinado, el Comandante es de este modo responsable, ante su inmediato superior, de la ejecución de una Tarea que le ha sido asignada. Sin embargo, él puede también ocupar la posición de superior inmediato para ciertos Comandantes que están en un escalón inferior, y, a menos que él les haga ver claro la naturaleza de la Tarea que a él mismo se le ha confiado, podrá escasamente confiar, en su calidad de superior inmediato, en recibir en una forma plena el apoyo inteligente de sus propios Comandantes subordinados, en efecto, debe darles a conocer el propósito que deberá guiarlos.

La responsabilidad del superior inmediato, en lo que respecta a asegurarse que sus Comadantes subordinados comprenden el objeto de las Tareas que les han sido asignadas, no es menor, bajo ningún aspecto, que la que le corresponde a los Comandantes subordinados en la ejecución de sus propias asignaciones. Un superior inmediato somete su propia Tarea al peligro de un fracaso si descuida o deja de hacer conocer a sus Comandantes subordinados, por cualquier medio, el Propósito.

La palabra Misión, es un derivado del verbo Latino "enviar". Su uso da a entender el acto de enviar, o de ser enviado, como un agente para algún deber especial, deber u obligación impuesta por alguien que tiene autoridad. Es cierto que un individuo que, estando en libertad para así hacerlo, escoge su propia Misión y de este modo se somete a sí mismo a una obligación especial, pero no es este el caso, excepto en sentido limitado, cuando está implicada una cadena militar efectiva de comando. Allí, la autoridad que envía es el superior inmediato; el agente, el subordinado inmediato.

No se debe confundir la Misión con las tareas auxiliares, las cuales pueden ser impuestas por sí mismas o ser asignadas durante el desarrollo de las operaciones.

La Misión, una vez que ha sido asignada, se transforma desde ese momento en una influencia guiadora que regirá todas las acciones del subordinado, a menos que sea alterada legítimamente, o hasta que se verifique la Tarea; es decir, hasta que el objetivo final haya sido logrado.

El Objetivo.—El Objetivo es el efecto deseado, el fin en perspectiva, el resultado por lograr. Un objetivo se consigue mediante el cumplimiento de una tarea. El logro de un **objetivo final** implica el cumplimiento de la Tarea de la Misión. El logro de un **objetivo inmediato** implica el cumplimiento inmediato de una tarea cooperante o auxiliar a la Tarea de la Misión. Cualquiera que sea la naturaleza del problema, la firmeza de la Decisión de cada Apreciación de la Situación depende de la visualización inicial clara del objetivo.

El logro de todo objetivo militar implica la creación o el mantenimiento de una situación militar favorable, en total o en parte. La consecuencia de ésto es que todo problema militar está comprometido con una valorización de los factores que intervienen en él, si es que se va a crear o a mantener una situación militar favorable. El conocimiento de los **elementos** de una situación militar favorable es uno de los requisitos necesarios para una evaluación inteligente de dichos factores.

CAPITULO VII

LOS ELEMENTOS DE UNA SITUACION MILITAR FAVORABLE

En general, a una situación militar se le puede considerar como favorable para que uno de los oponentes obtenga el fin deseado, si dicho oponente ha escogido el exacto objetivo físico; si, con la dirección o rumbo geográfico de su esfuerzo establecido definitivamente hacia aquel objetivo físico, ocupa una posición ventajosa respecto a la del enemigo; si su fuerza de combate está de tal modo dispuesta y repartida como para proveer la fuerza indispensable en los puntos probablemente decisivos, sin debilitamiento desmedido de otros puntos vitales; y, si sus futuros movimientos y acciones, en la búsqueda del efecto deseado, no serán aparentemente estorbados por obstáculos que él sea incapaz de vencer.

Es así que los siguientes constituyen lo que podemos llamar los **elementos de una situación militar favorable:**

(1) Objetivo Físico Correcto,
(2) Posición Relativa Favorable,
(3) Repartición Efectiva de Fuerza Combatiente, y,
(4) Libertad de Acción.

Cada uno de estos elementos recibe una explicación separada en las páginas siguientes. Sin embargo, se apreciará que existe entre ellos una íntima relación, y que su interdependencia no puede ser correctamente menospreciada al considerar a la situación militar como un todo. También se apreciará que estos cuatro elementos, solos, o colectivamente, tienen también una relación íntima con el **efecto deseado,** con los **medios disponibles** y **en oposición,** con el **carácter del teatro** donde tienen lugar los acontecimientos, y con el **costo de las consecuencias.**

EL OBJETIVO FISICO

Hasta aquí, el objetivo ha sido tratado como un concepto mental. Sin embargo, la práctica militar asigna al término objetivo un significado adicional, un significado exclusivamente concreto. Los resultados en la guerra se obtienen por el uso efectivo o por la amenaza de la fuerza física, y esta consideración primordial **requiere que el esfuerzo sea dirigido contra algo tangible,** contra algún elemento físico de la fuerza de combate del enemigo. Este, el **objetivo físico,** se encuentra siempre en alguna localidad distante, mientras que, como se hace notar más arriba, el objetivo, el cual indica el fin en mira, es un concepto mental. Si el objetivo es "la destrucción del acorazado del enemigo", el objetivo físico es "el acorazado enemigo".

El designar simplemente al **objetivo físico** no siempre constituye una declaración adecuada del **objetivo mental,** por la razón de que, a menos que se incluya el carácter del esfuerzo, tal designación no define **lo que se va a hacer al objetivo físico.** Tanto "la observación del acorazado enemigo", como "la destrucción del acorazado enemigo", son objetivos convenientes de acción con respecto al **objetivo físico** "el acorazado", dependiendo ello de las circunstancias. Cuando las circunstancias acompañantes son de naturaleza tal, que claramente indiquen el efecto deseado, se presenta el único caso en que la designación del objetivo físico solo, constituye una declaración adecuada del objetivo. Por ejemplo, una orden dada a una fuerza para que "avance en dirección de la posición X", por lo regular indicará que el objetivo es "la ocupación de la posición X", siendo dicha posición el objetivo físico del avance.

Según la usamos aquí, la palabra objetivo, sin restricción significa el **objetivo mental.** Cuando es necesario, para claridad del carácter del esfuerzo, estando éste indefinido, se denota al foco tangible del esfuerzo como el **objetivo físico.**

En la guerra, el objetivo físico ocupa una posición exactamente definida, ya que él establece la base física de la Tarea e indica la dirección geográfica del esfuerzo.

Es probable que la Tarea asignada a un Comandante designe a un objetivo físico, ya sea en forma explícita o implícita. Este objetivo debe haber sido juiciosamente seleccionado por el superior inmediato, después de haber considerado las necesidades de su propia tarea asignada, y tomará la forma de algo concreto, lo cual, si es destruído, ocupado, o tratado de otra manera, demorará el cumplimiento de dicha tarea. Es igualmente probable que el Comandante, al que se le ha asignado una tarea que implique un objetivo físico, hallará, por sí mismo, que para el cumplimiento ventajoso de aquella tarea se necesitará también la selección de uno o más objetivos físicos adicionales. Por ejemplo, la tarea: "Observe al acorazado enemigo", define explícitamente al objetivo físico de la acción; por otra parte, en una tarea tal como: "obtenga control de un área del mar determinada", es aparente que la acción militar debe tomarse no contra el "área del mar", sino contra las "fuerzas navales enemigas", las que de este modo, por implicación constituyen el objetivo físico señalado.

En el entendimiento de que **la selección de un objetivo físico debe inicialmente satisfacer las necesidades de la Tarea,** puede encontrarse que la selección de un solo objetivo físico no satisfacerá estas demandas. Y en vez de uno solo habrá que contemplar una serie de objetivos físicos en sucesión, y la selección, por consiguiente, incluirá necesariamente a dicha serie. Tal caso podría ocurrir cuando se ha decidido una campaña y se ha visto que las características indispensables de ella son etapas o escalones. La terminación planeada de cada uno de dichos escalones o etapas, puede estar constituída por la acertada aplicación de esfuerzo contra un objetivo físico.

La naturaleza específica de un objetivo físico, depende del carácter y alcance de una situación particu-

lar. Su extensión abarcará desde las fuerzas organizadas del enemigo, como un todo, hasta el cuerpo físico de un combatiente individual, y en este espacio estarán incluídas todas las características de los constituyentes físicos de la fuerza de combate enemiga, individualmente y en combinaciones, esto es: tropas, buques, puntos geográficos, líneas y áreas, fortificaciones, abastecimientos, y cosas semejantes.

Tal objetivo físico puede tomar la forma de una posición geográfica determinada, la ocupación de la cual, a causa de sus ventajas inherentes, puede preveerse como un preliminar esencial para la inauguración de la etapa siguiente. Tal posición puede, inicialmente, ser sólo un punto en el océano, cuya ocupación puede no estar disputada, pero más allá del cual se ha juzgado imprudente avanzar sin información ulterior. No es raro que ciertas fuerzas armadas de intervención del enemigo, constituyan el objetivo físico contra el cual se deba aplicar con éxito un esfuerzo antes de que pueda iniciarse una contienda con un objetivo físico más distante.

Esta última contingencia, la de la oposición enemiga, puede hacer que la selección de un objetivo físico inmediato se haga sobre una base indeterminada en el momento de trazar la apreciación original, y puede obligar al Comandante a diferir su elección hasta que la situación se haya desarrollado más plenamente. A causa de esto, no es necesariamente afectada su elección del objetivo físico **final**. Según se observa en cualquier otra parte de este folleto, a un Comandante escasamente se le justifica el proyectar sus operaciones, en **detalle**, más allá del futuro dentro del cual, por su apreciación de la situación básica, le está asegurada la libertad de acción dentro de límites razonables. Por ejemplo, la Tarea que le ha sido asignada puede ser ocupar cierta bahía para usarla como base. Dicha bahía será su objetivo físico tanto **inmediato** como **final** si no hubieran obstáculos que impidan o interrumpan las operaciones,

pero únicamente **final** y no **inmediato** si se tropiezan con obstáculos dilatorios. Las fuerzas armadas del enemigo caen dentro de la última categoría nombrada, y se pueden convertir en el objetivo físico **inmediato** si ellas permanecen como un obstáculo a la ocupación indisputada de la bahía.

Es evidente que las fuerzas armadas del enemigo, mientras no sean apartadas de la ruta, permanecen en guerra, como un obstáculo para el logro del propósito del Estado. En este amplio sentido, ellas pueden constituir el legítimo y apropiado objetivo físico **final** de las fuerzas armadas oponentes. También es cierto que las fuerzas armadas del enemigo pueden estar presentes como obstáculos en el camino de cualquier clase de operaciones hostiles, y desde este punto de vista, es por lo tanto probable que sean un objetivo **inmediato** apropiado. Pero estos hechos no restringen al Comandante, en su elección de un objetivo físico, a que éste lo constituyan las fuerzas armadas del enemigo, ni le exigen buscar y destruir a dichas fuerzas armadas antes de dirigir su esfuerzo hacia un objetivo geográfico, la ocupación del cual ayudará a su Tarea, y a cuya ocupación el enemigo será incapaz de ofrecer resistencia. Así, mientras las fuerzas armadas del enemigo pueden frecuentemente constituir objetivos físicos apropiados, esto no ocurre **siempre**. Los aspectos de la situación y la Misión, son las causas de la determinación.

Se apreciará que el objetivo **inmediato** puede cambiar varias veces durante el curso de una operación, y ésto es, particularmente, lo que se debe esperar en una batalla naval táctica de considerable alcance. Mientras que la flota enemiga como un todo, es probable que constituya el objetivo físico final de la flota oponente, considerada colectivamente, las partes componentes de cada una de las flotas, los tipos de buques y sus combinaciones, pueden, de cuando en cuando, encontrar en sus contrarios una variedad de objetivos físicos inmediatos, cuya identidad particular puede escasamente predecirse

con certeza. Es aquí donde resalta más vigorosamente la importancia de la selección correcta del objetivo físico.

El Comandante puede algunas veces dirigir correctamente su esfuerzo contra más de un objetivo físico, ya sea de manera simultánea o sucesivamente.

Es un error militar el delatar prematuramente la identidad del objetivo físico seleccionado. Aparentando operar contra más de un objetivo físico, el Comandante puede inducir al enemigo a recargar demasiado sus recursos en un esfuerzo para protegerlo todo, reduciendo así la resistencia que se va a encontrar al hacer frente al objetivo físico específico que ya está, o que será finalmente escogido.

POSICION RELATIVA

El teatro de una operación militar proporciona una base para el movimiento de las fuerzas móviles interesadas, y ejerce una influencia importante sobre el aspecto de los acontecimientos. Las formaciones de islas pueden ser valiosas para uno u otro de los oponentes por razón de la capacidad y seguridad de sus bahías, o por la posición relativa entre ellas. Algunas localidades pueden haber sido desarrolladas como bases de reparaciones, o de abastecimiento, mientras que otras pueden ser fuentes de materia prima. Ciertos puntos pueden estar poderosamente fortificados. En general, cada característica natural merece consideración como un medio potencial de facilitar u obstruir el movimiento y de proporcionar oportunidad para la ofensiva, la defensiva y el apoyo.

Puede ser aún de mayor importancia que el valor militar intrínseco de las diversas características del teatro de operaciones, la posición relativa que cada característica semejante ocupa con respecto a las otras características y a la colocación de las fuerzas móviles involucradas. La logística de un movimiento militar, de

cualquier alcance, constituye un problema que comienza cuando el plan está en proceso de formulación, y termina sólo cuando no existe más la necesidad de sostener el movimiento y de retener la posición ganada. Los buques son incapaces de proveer las necesidades de la vida y de los implementos de guerra más allá de la capacidad con que se les ha dotado. Las operaciones navales que se extienden fuera de los límites de dicha capacidad, deben cesar, a menos que sea proporcionado el aprovisionamieno y el apoyo posibles sólo desde bases terrestres. Desde el punto de vista del abastecimiento, los movimientos estratégicos por mar, están, por consiguiente, asociados vitalmente con la posición fija, en tierra, y con su relación al área de operaciones.

La misma observación es aplicable al Estado, el cual a causa de la calidad vulnerable de su economía, en lo que respecta a ciertas materias primas esenciales, se puede ver obligado a buscar apoyo en el exterior a fin de que no se agoten los abastecimientos que hay en existencia. En ambos casos, adquiere una gran importancia la posición geográfica de una fuente de abastecimientos, en su relación con los productos cuya entrega es necesaria.

Las posiciones relativas ocupadas, o susceptibles de ocupación por las fuerzas móviles, son asuntos que demandan atención constante e inteligente durante las hostilidades. Siendo fuentes provechosas de ventaja, o de desventaja, dichas posiciones relativas toman una importancia primordial, en las que las fuerzas enemigas están interesadas, pero son escasamente de menor importancia desde el punto de vista del correcto prorrateo y del estacionamiento de las diversas sub-divisiones de las propias fuerzas. Con respecto a esto último, pueden originarse graves errores por la incapacidad de suministrar apoyo en donde se le necesite, y en el castigo consiguiente o aislamiento de uno o más destacamentos importantes. Esta característica se acentúa durante los períodos de contacto táctico efectivo, porque es enton-

ces cuando la acertada remesa de empuje decisivo se traduce fuertemente en la ocupación o en el mantenimiento de la posición relativa favorable.

El **Movimiento** es el medio por el cual se obtienen los cambios de posición. La **Rapidez** es la proporción a la cual tiene lugar el movimiento. Los elementos con que hay que contar son, por lo tanto, **tiempo** y **espacio,** y en el hábil empleo de estos elementos descansa el uso ventajoso de la posición relativa en la creación o en el mantenimiento de una situación militar favorable.

Las consideraciones de capacidad máxima para la rapidez, representan el máximo de posibilidades en lo que concierne a movimiento y cambios de posición dentro de un límite de tiempo. Si se han de hacer cambios de posición inteligentemente, se requiere un conocimiento de las potencialidades máximas de rapidez, tanto propias, como enemigas. Es también un requisito el conocimiento de la variedad de condiciones, preventivas o de otra clase, que afectan o impiden el empleo de la rapidez máxima. Son preventivas una mala condición material, un entrenamiento inadecuado, y métodos incorrectos de operación. Las limitaciones en la rapidez que son impuestas por la logística, por los obstáculos naturales, la hidrografía, el clima, el viento, el tiempo, y la condición del mar, son susceptibles de un máximo y posible ajuste a las circunstancias, sólo por el ejercicio de la previsión y el discernimiento. Todas estas consideraciones indican la estrecha relación que existe entre la posición relativa y la libertad de acción.

El movimiento mayor de una fuerza es estimado apropiadamente no como un flujo constante, sino como una serie de escalones desde una posición apropiada a otra. Ya que las diversas posiciones a ocupar son por el momento objetivos físicos, su correcta selección es influenciada por los mismos factores, según se hizo notar anteriormente.

De este modo, se hace necesario considerar, primero, si la posición o posiciones, una vez conseguidas, permitirán la adquisición del objetivo deseado.

En segundo lugar, se requiere consideración de los medios disponibles, apreciando si éstos son adecuados para conseguir o para mantener tales posiciones, prestándole la debida atención a los medios oponentes, así como al carácter del teatro de operaciones.

Finalmente, hay que considerar si el costo de las consecuencias, en términos de fuerza relativa de combate, es tal que si la posición es conseguida o mantenida, ello permita obtener el efecto deseado. También merece atención el efecto de dichas consecuencias en la acción futura, ya sea que el intento tenga éxito, o fracase.

Al considerar la creación o el mantenimiento de una situación militar favorable, desde el punto de vista de la posición relativa, puede incluirse provechosamente un examen de:

(a) — La relación que puede existir, en cualquier momento, entre la localización geográfica de las subdivisiones de las propias fuerzas, fijas y móviles, y
  (1) Aquellas del enemigo,
  (2) Posiciones geográficas fijas, bajo propio control,
  (3) Posiciones geográficas fijas, bajo control del enemigo,
  (4) Areas del mar deseadas o en disputa,
  (5) Fuentes de abastecimientos potenciales fijas, propias y del enemigo, controladas o no.
  (6) Líneas de comunicación propias y del enemigo.

(b) — La Marcación del sol y de la luna y la dirección del viento y del mar.

(c) — Los acontecimientos de tiempo y espacio, con relación a los movimientos necesarios para efectuar un cambio deseado o para mantener la relación inicial.

(d) — Las medidas probables para la necesaria libertad de acción.

PRORRATEO DE LA FUERZA DE COMBATE

El asignamiento de una Tarea puede esperarse razonablemente que lleve consigo disponibilidad de recursos en fuerza de combate, considerada por el superior inmediato como adecuada para el cumplimiento de esa Tarea. Le queda al Comandante, a quien la Tarea ha sido asignada, el distribuir o prorratear éstos recursos disponibles, proveyendo la fuerza necesaria en los puntos que juzga serán decisivos, sin debilitar indebidamente otros puntos vitales. En efecto, a él se le da a cargo un ajuste práctico de medios para conseguir un fin, mediante la efectiva utilización de dichos medios y previniendo desperdicios, ambas cosas hábilmente equilibradas.

La relación entre la fuerza que va a hacer frente al objetivo físico **inmediato**, el interés del momento, y aquello que es necesario para el logro del objetivo final, constituye una consideración fundamental relacionada con la ejecución de tal equilibrio.

Al efectuar un prorrateo equilibrado, estarán implicados no solamente los constituyentes físicos de la fuerza de combate, sino también los morales y mentales. En el campo físico, **los números y los tipos** ocupan una posición prominente, cada uno, sin embargo, requiere consideración desde el punto de vista de la situación que es objeto de apreciación. Las **fuerzas de tipo apropiado** pueden ejercer mayor efecto que las fuerzas numéricamente superiores pero no tan bien ajustadas a las necesidades de la situación. Por otra parte, suponiendo tipos apropiados e igualdad mental y moral, las consideraciones numéricas se vuelven predominantes bajo condiciones exactamente hemogéneas.

En el prorrateo también se tienen en cuenta las consideraciones de **dispersión** y **concentración**. En la

naturaleza de las cosas, es necesario un cierto grado de dispersión para hacer frente a las demandas de movimiento y seguridad. Sin embargo, la dispersión indebida puede dar por resultado una falta de fuerza de combate adecuada en el punto donde sea necesaria. Por otra parte, la concentración excesiva en un punto no sólo someterá a una fuerza a pérdidas innecesarias en el punto de concentración, sino que causará una escasez de fuerza adecuada en cualquier otra parte.

En efecto, el consejo axiomático que dice "es una imprudencia el dividir una fuerza total", no obstante constituir un elemento sensato de advertencia, puede ser no sólo engañoso sinó también inadecuado. Puede ser inadecuado, si no indica cuando, y en que medida, tal división puede ser necesaria o deseable.

Similarmente inadecuada, no obstante ser cierta en la generalidad, es la declaración de que, a las necesidades de la guerra efectiva se les hace frente proveyendo superioridad numérica para que apoye en el momento y en el sitio decisivo. Tal precepto es de poca ayuda para solucionar los problemas prácticos de la guerra, los cuales determinan aquello que **constituye** el grado apropiado de superioridad, y escogen el momento y el lugar adecuado.

Del mismo modo, es imperfecta toda máxima que aconseje al Comandante a buscar la solución de sus problemas llevando siempre a sus elementos de fuerza para que apoyen contra los elementos hostiles debilitados, porque, llegada la ocasión, se comprobará que es indispensable tener en ciertos momentos fuerzas para actuar contra fuerzas. Pero, sería igualmente imperfecto sostener que la acción efectiva busca siempre tratar con el enemigo destruyendo primero sus elementos de fuerza, ya que, aún cuando la oposición más fuerte no pueda ser vencida, por la acción directa contra sus elementos de fuerza será todavía posible actuar con ella en forma efectiva disponiendo primero de sus elementos de debilidad.

De este modo, la historia ha demostrado que el éxito no descansa necesariamente en buscar una decisión en el teatro principal, v. g.: el teatro de operaciones donde las fuerzas mayores están concentradas en oposición. Por el contrario, cuando los elementos más fuertes de una combinación hostil no pueden ser vencidos sin pérdidas indebidas, pero que, a la vez ellos no pueden mantenerse sin el concurso del elemento más débil, bien se puede prestar consideración a un prorrateo de las fuerzas de combate para buscar una decisión en un teatro secundario. El teatro decisivo y el teatro principal no son, por consiguiente, necesariamente el mismo y una fuerza relativamente pequeña, distante de las fuerzas principales, puede ser el medio de lograr la decisión.

Los medios que son inadecuados para el cumplimiento de una Tarea asignada cuando se les utiliza en un esfuerzo, pueden a veces volverse adecuados utilizándoles en una serie de impulsos decisivos.

Al efectuar un prorrateo de la fuerza de combate para atender a la situación particular, el Comandante establece una Organización de Tareas apropiadas para llevar a cabo sus deseos.

Al tomar providencias para tener una superioridad adecuada de fuerza combativa en los puntos seleccionados, el Comandante puede lograr el fin en perspectiva, ya sea aumentando su propia fuerza, en sus constituyentes físicos, morales y mentales, relativos a los del enemigo, o disminuyendo la fuerza del enemigo mediante la imposición de restricciones sobre su Libertad de Acción.

LIBERTAD DE ACCION

La posesión de Libertad de Acción, en una extensión adecuada para el logro del objetivo, permitirá al Comandante el llevar a efecto su plan, a pesar de las influencias restrictivas. Es de esperarse que la interferencia enemiga impondrá restricciones en la libertad de acción. Las restricciones pueden también ser impuestas

por las condiciones físicas existentes en el teatro de acción, así como por deficiencias y omisiones cuya corrección está dentro del campo de responsabilidad del Comandante. Aún en posesión de una fuerza de combate adecuada para vencer la resistencia y los obstáculos físicos del enemigo, tales deficiencias y omisiones pueden volverse impedimentos efectivos a un progreso ulterior, a menos que sean evitadas mediante la práctica de la previsión. Para este objeto, bien se puede prestar consideración a ciertos factores, a los cuales, si se les saca correctamente todo el beneficio posible, son capaces de favorecer la libertad de acción; pero si se les descuida, es probable que la restrinjan.

En una considerable extensión, el Comandante tiene dentro de su propio control, el grado de influencia que su fuerza ejercerá en la creación o en el mantenimiento de una situación militar favorable.

La potencia que puede aplicar un Comando Militar es determinada no sólo por la fuerza potencial combativa de sus elementos componentes, sino también por el grado de unidad de sus diversos esfuerzos en el logro del objetivo. Cualquier que sea su incapacidad para influenciar los demás aspectos de una situación, la perfección de la habilidad de un comando para actuar en forma unificada, es algo que está ampliamente en poder del Comandante.

Los dos métodos principales de proveer una acción unificada, son, por medio de la unidad de comando, y por medio de la cooperación. Suponiendo que los Comandantes son competentes y las comunicaciones adecuadas, la unidad de comando es el método más seguro; pero esto no se puede tener en todas partes, ni en todo momento, a causa de la descentralización necesaria del sistema de comando en las áreas distantes del Comandante. En aquellas áreas se puede a veces asegurar la unidad de esfuerzo mediante una disposición para la unidad local de comando. En otras ocasiones, la dependencia de la unidad de esfuerzo se deberá dejar en la cooperación ex-

pontánea entre comandos adyacentes de un escalón inferior.

La Organización, o sea el mecanismo del comando, es sumamente efectiva cuando se logra el más alto grado posible de unidad de comando, mediante el establecimiento de autoridad a la cual se le proporciona responsabilidad y la asignación de Tareas para los Comandantes que poseen capacidad apropiada. La comprensión mutua, que es fomentada por medio de endoctrinación, es la base necesaria para una estructura de cooperación. De este modo, la organización del comando y la comprensión mutua, toman una importancia primordial como medios para dar una potencia máxima a la fuerza de combate disponible, con la consiguiente contribución máxima a la libertad de acción.

El Comandante puede aumentar su propia potencia y reducir la del enemigo, mediante el entrenamiento conveniente de su comando y mediante el fomento de su moral y el debilitamiento de la moral del enemigo.

Las deficiencias en la instrucción técnica son inherentemente capaces de imponer graves restricciones en la libertad de acción. Aún cuando el equipo material represente el máximo de perfección, en diseño y en construcción, seguramente no funcionará a menos que se le maneje con destreza y se le proteja contra el deterioro. Aún cuando la movilidad y la duración sean aseguradas de otro modo, la capacidad que ellas representan no es susceptible de aprovechamiento efectivo, a menos que estando en manos de persona hábil, los métodos de evolución y maniobra sean trazados inteligentemente, y desarrollados hasta un punto que asegura facilidad de operación.

La estabilidad de la moral, fundada en una disciplina sensata, es una característica inapreciable de fuerza combativa. Así reforzado contra los funestos efectos del miedo, desaliento, falta de confianza, y otras influencias debilitadoras, un comando puede, con mayor efica-

cia, emplear medidas preconcebidas para transtornar la moral del enemigo.

De estas medidas, una de las más potentes es la sorpresa, cuando se le emplea juiciosamente. La sorpresa es la inyección de lo inesperado con el propósito de crear al enemigo una situación militar desfavorable. Para que sea efectiva, debe estar rodeada del secreto. Se le emplea con un efecto particularmente eficaz cuando ella dá por resultado la destrucción de los planes del enemigo, y favorece así la ejecución de los propios.

Un ataque intempestivo, una medida de sorpresa rápidamente ejecutada y seguida de una retirada, es una operación valiosa cuando se le emplea por tareas cuya capacidad de ejecución los abarca. La recopilación de información, la destrucción de importantes equipos o abastecimientos del enemigo, el negar al enemigo los medios físicos de comunicación y transporte, y cosas semejantes constituyen objetivos convenientes. De no poderse obtener la ocupación de un territorio enemigo, porque la operación incluye una retirada, el ataque intempestivo puede tener sólo una conexión indirecta con la conclusión final de las hostilidades. Al igual que otras formas de sorpresa, el ataque intempestivo, empleado sin juicio, puede servir únicamente para revelar la presencia propia y traicionar así planes futuros más importantes. Si fracasa en lograr su objetivo, puede aún reforzar la moral del enemigo.

La forma que pueda tomar la sorpresa no está confinada a la estratagema, a la astucia, o a la aparición repentina. Está incluído en la categoría de sorpresa cualquier despliegue inesperado de fuerza, moral, mental o física, pudiendo a veces presentar esta última el carácter de armas o equipos nuevos y especialmente efectivos.

Las medidas de seguridad son necesarias para aminorar o impedir la sorpresa, o para contrarrestar otros esfuerzos cuyo objeto sea la destrucción de los planes. La seguridad es protección, su objeto es conservar la

fuerza combativa para emplearla contra el objetivo predeterminado. Requiriendo ella originalmente el ejercicio de la previsión, se puede contribuir a ella por adelantado, por medio de reconocimiento eficiente, por disposiciones y formaciones apropiadas dentro del comando y por el empleo de destacamentos protectores.

Al Comandante se le presentarán obstáculos en mantener su fuerza combativa a su máximo, si es que él no ha preparado y tiene a su disposición un apoyo logístico adecuado. Como consecuencia de la íntima relación entre la logística y la movilidad y resistencia, ella es esencial para la libertad de acción. Esto requiere provisiones no sólo de pertrechos, materiales, víveres, etc., y el reemplazo de personal y material inconveniente, sino también mantenimiento satisfactorio del material. La libertad de acción está restringida más allá de los límites a los cuales puede extenderse el apoyo logístico.

La iniciativa es de suma importancia para asegurar la libertad de acción. Si se le toma y mantiene con fuerza adecuada, al enemigo le cabe únicamente conformarse. En igual forma, si se pierde la iniciativa se restringe la libertad de acción.

La ofensiva, empleada correctamente, es un medio de tomar la iniciativa, y de recuperarla en caso de haberla perdido. Muy rara vez tomará una forma práctica si es que no está basada sobre una actitud ofensiva mental, la que, aún cuando la acción ofensiva sea suspendida por la fuerza de las circunstancias, siempre busca la oportunidad favorable y conveniente para golpear. **El abandonar por completo el espíritu de la ofensiva es renunciar a la victoria.**

No se sostiene que en todas las circunstancias sea posible, y aún deseable la acción ofensiva. Aún contando con una fuerza superior, el Comandante más hábil será siempre escasamente capaz de prorratear sus fuerzas de una manera tal, que permita en todas partes la toma de la ofensiva. No contando con fuerza adecuadamente superior, puede llegar a ser necesario adoptar la defen-

siva por largos períodos de tiempo, con la mira de inducir al enemigo a desgastarse a sí mismo. Si se retiene la actitud ofensiva mental, la adopción calculada y deliberada de la defensiva, por un tiempo limitado, podrá más bien dar lugar a la obtención del objetivo final.

Tanto la ofensiva como la defensiva tienen sus sitios en una operación cuyo amplio carácter pueda ser originalmente, ya sea defensivo ú ofensivo. En las formas de operación que implican movimientos sobre una distancia considerable para el logro de un objetivo, normalmente se encuentra que es necesaria una combinación de la ofensiva con la defensiva. El movimiento mismo es ofensiva; para asegurarse libertad de acción puede ser esencial tanto las disposiciones y medidas defensivas, como también las operaciones tácticamente ofensivas. Puede esperarse que el enemigo, originalmente a la defensiva, tenga oportunidades para emplear la acción ofensiva contra el invasor.

De este modo se ha comprobado que **es un proceder sensato una combinación juiciosa de la ofensiva y la defensiva, siempre que la defensiva general sea considerada como una ofensiva suspendida temporalmente.** Los métodos empleados, y las disposiciones en operación durante el período de la defensiva, se calculan mejor para promover la libertad de acción, cuando ellas son diseñadas para facilitar una pronta reanudación de la ofensiva, apenas se presenten las condiciones favorables para ella.

Es de fudamental importancia para el desarrollo inicial de la libertad de acción, el conocimiento exacto, previamente adquirido, de las características físicas del teatro de operaciones y de la potencia, distribución y actividades de las fuerzas enemigas con las que es probable tropezar. Se pueden hacer adiciones a este acopio de conocimientos mediante una contínua evaluación de información nueva, obtenida por el esfuerzo persistente.

Por lo tanto, con una fuerza de combate determinada, los factores prominentes que conducen a la libertad de acción, dentro del campo de responsabilidad del Comandante, son:

Medidas eficaces de comando,
Entrenamiento efectivo,
Moral estable,
Seguridad,
Apoyo logístico adecuado,
La iniciativa,
Conocimiento exacto.

Con estos factores establecidos a su nivel óptimo, mediante el ejercicio de la previsión, el Comandante estará mejor capacitado para tratar con las restricciones a la libertad de acción que imponen el enemigo y las condiciones geográficas adversas.

Con respecto a las restricciones en la libertad de acción que, en una situación particular, pueden atribuirse a la acción enemiga, o a condiciones físicas desfavorables, de inmediato se apreciará cuan fuertemente puede depender la libertad de acción de una selección correcta del objetivo físico, de la posición relativa favorable, y de un prorrateo efectivo de la fuerza de combate.

CAPITULO VIII

EL PRINCIPIO MILITAR FUNDAMENTAL, SU APLICACION PRACTICA

En la Parte I de este folleto se dan a conocer las razones que fundamentan la necesidad de un Concepto común de la Guerra. En los capítulos subsiguientes se ha dado a conocer el hecho de que la Apreciación de la Situación es la formulación de un proceso con razonamiento lógico, adaptado a la solución de los problemas militares. Se ha hecho hincapié sobre el valor de los principios como guías hacia el pensamiento lógico, y ha sido enunciado un principio fundamental, que gobierna a todo el esfuerzo humano para lograr un fin. El hecho de que la guerra es una actividad humana, que se diferencia de otras actividades humanas sólo en el carácter de sus factores, establece la conexión entre los problemas de la vida humana y los problemas de la guerra.

Se han expuesto y discutido los mayores constituyentes, comunes a todos los problemas militares, y se ha hecho destacar la posición importante del objetivo. Se demostró que el logro de un objetivo militar implica la creación o el mantenimiento de una situación militar favorable. El procedimiento enfoca entonces la atención sobre los puntos esenciales de una situación militar favorable y se discuten, con algún detalle ciertas consideraciones importantes relacionadas con ellos.

Siendo la guerra una forma particular de la actividad humana, sus operaciones están regidas por el principio general que gobierna a todo esfuerzo humano para alcanzar un fin. Además, la creación o mantenimiento de una situación militar favorable, depende del carácter satisfactorio de cuatro factores o elementos propios a la guerra. La combinación de estos cuatro factores con el principio general, da lo que puede llamarse:

EL PRINCIPIO MILITAR FUNDAMENTAL

En cualquier situación militar, el logro del objetivo por una fuerza militar particular está subordinado a:

Primero: La naturaleza del Efecto Deseado, según se describió en la Decisión Militar;
Los Medios Disponibles y los Opuestos;
El Carácter del Teatro; y
Consecuencias aceptables como Costo; y

Segundo: La Selección de un Objetivo Físico Correcto;
La Proyección de la Acción Militar desde las Posiciones Relativas Favorables;
El Prorrateo Efectivo de la Potencia Combativa de la Fuerza; y
El Asegurar la Libertad de Acción bajo las condiciones de la situación, a pesar de las condiciones geográficas adversas o de la acción enemiga.

En el Capítulo I se dió a conocer que los escalones sucesivos empleados en la solución de los problemas de la guerra son:

La Apreciación de la Situación;
La Formulación de la Directiva;
La Acción.

En las páginas siguientes se describirán los métodos por medio de los cuales, se dá aplicación práctica al principio militar fundamental, en aquellas fases de la solución de los problemas de la guerra comprendidos en la Apreciación de la Situación y la Formulación de Directivas. Los métodos técnicos a emplear durante la fase de Acción, son desarrollados y probados durante los ejercicios de la Flota, y en las maniobras en la carta y en los tableros de juego. Este folleto no se ocupa de esta fase final.

Sin embargo, se deberá comprender que hay eslabones de enlace definidos entre las tres fases, y que la

efectividad de la Acción, que es la fase importante para todo, depende grandemente del mérito de las otras dos. La efectividad de la acción tomada, descansa ampliamente en la habilidad del Comandante en llegar a una decisión sensata, en expresar su voluntad e intenciones por medio de directivas convenientes, y en su destreza para vigilar la acción.

EL FORMATO DE LA APRECIACION ES UNA GUIA FLEXIBLE

Según se dió a conocer anteriormente, las circunstancias particulares que caracterizan a un problema militar, unidas al objetivo que lo motiva, determinan el objeto de la decisión. La naturaleza y las particularidades de la decisión adoptada finalmente como base para la acción específica futura, pueden determinarse solamente después de clasificar los hechos pertinentes, y de evaluar las soluciones sugeridas del problema.

Se ha recalcado que un desacertado tratamiento de estas características podría fácilmente conducir a la confusión y a la omisión de los principios esenciales. Por consiguiente, se ha adoptado un formato para la Apreciación de la Situación, en el cual se establecen las diversas características por considerarse, de manera lógica y ordenada. Es importante que el apreciador emplee este formato al apreciar la situación, teniendo en mente que el **formato** no es más que un medio hacia un fin, y que la verdadera meta es la **decisión sensata**.

Repitiendo, los problemas militares varían ampliamente en objeto: entre ellos se encuentran algunos de gran complejidad, como los que pueden confrontar los gobiernos nacionales en la ruptura violenta de la guerra; y ellos también incluyen problemas sencillos, tales como los que pueden presentarse en las situaciones tácticas de menor importancia. Algunos son problemas **reales** que existen al presente, mientras que otros son

problemas **posibles** que pueden o no producirse en el futuro. Existen problemas de estrategia, táctica y logística; problemas sobre el movimiento de buques, tropas y aviación; de ofensiva, defensiva y muchas combinaciones de estas dos. Todos requieren una solución, a saber: **decisión** en cuanto a **lo que se debe hacer,** de manera que, mediante la **acción efectiva,** el Comandante pueda alterar la situación militar existente, transformándola en una nueva y más favorable. Todos estos problemas militares son concebidos como poseyendo ciertos elementos comunes; la Apreciación de la Situación emplea un procedimiento común de análisis y razonamiento, diseñado para ser aplicable de un modo general a la solución de todo.

Es evidente que la flexibilidad debe ser una característica de cualquier formato que pueda ser aplicada en circunstancias desiguales, si se comprueba que él es útil para estimular, en vez de asfixiar, al pensamiento creativo. Por lo tanto, al apreciar una situación, si un Comandante siente la necesidad de una mayor flexibilidad que la que él cree se indica en este folleto, no deberá vacilar en modificar o adoptar el procedimiento a sus necesidades del momento, siempre que, al menos, él no omita ninguna característica del análisis, las que son esenciales para una solución lógica y comprensiva de su problema.

La adquisición completa de la técnica para el empleo del formato, incluyendo una apreciación exacta de su flexibilidad, será una ayuda valiosa para el discernimiento y la experiencia destinados a alcanzar la decisión sensata.

Aquella parte del formato de apreciación comprendida bajo el título "Reconocimiento de las Fuerzas Oponentes", proporciona la base de hecho para la solución de los problemas, y está adecuadamente explicada en el Capítulo siguiente. Pero ciertos aspectos generales de las Tareas, de la Misión, de los Medios de Acción, y de la Decisión, y sus relaciones a cualquier otro, requieren

aclaración para que el que aprecia pueda manejar los detalles de la Apreciación en forma inteligente.

LA NATURALEZA DE LAS TAREAS

En forma general, una **tarea** es cualquier trabajo que ha sido impuesto por el deber o la necesidad. De este modo, una tarea implica **acción** con la mira de modificar una **condición** particular que se supone pueda existir **en el futuro**, si es que la acción no ha sido emprendida. Una tarea militar puede ser impuesta por un superior, o puede atribuírsela uno mismo cuando su necesidad se ha hecho manifiesta.

La parte que un Comandante desempeña al ejecutar una Tarea, es la **direción de la acción** de la fuerza bajo su mando. El organiza su fuerza en grupos convenientes, nombra a un Comandante como Jefe de cada grupo y a cada Comandante le asigna una tarea que viene a ser una porción definida de su propia tarea, y la cual ha sido ajustada a las capacidades especiales de aquel grupo en particular. Los Comandantes así subordinados, siguen un procedimiento idéntico de subdivisión hasta que, en el escalón más bajo de todos, tal como la dotación de un cañón, o la guardia en una sala de fuego, la tarea general original se manifiesta como si fuese una multitud de tareas especializadas, pequeñas, cada una de las cuales requiere simplemente la ejecución de unos cuantos **actos** militares sencillos.

Es así que una tarea de un alto escalón puede ser de tan amplio alcance, que no podrá ser utilizada directamente como base para operaciones específicas de guerra; ella requiere que se reparta, posiblemente en escalones sucesivos diversos, antes de que se desarrollen las tareas que pudieran ser convenientes para iniciar y guiar la acción de las unidades particulares de la organización. Recíprocamente, una tarea cuya ejecución es enteramente conveniente para un pequeño grupo de buques, en un escalón inferior, sería completamente ina-

propiada para asignársela a un escalón más alto. Por ejemplo, la tarea: "Obtenga el comando de un área particular del mar", es adecuada para asignársela al Comandante de una Flota. Su cumplimiento puede implicar la ejecución de Tareas componentes, amplias y diversas, y operaciones sucesivas de larga duración por los numerosos grupos de tareas. Una de las operaciones menores temporales, involucradas, podría ser: "Patrulle una cierta área contra Submarinos Enemigos", tarea que podría estar asignada a una división de destructores. Cada una de estas dos tareas pueden ser adecuadas para los grupos de tarea respectivos, pero hay entre ellas una larga serie de tareas que van disminuyendo en alcance y duración.

Es aparente, por lo tanto, que hay una variación muy amplia en el alcance y en el carácter de las tareas, y que, para que sean adecuadas para ser ejecutadas por cualquier grupo, las tareas deben estar de acuerdo con las **aptitudes para la acción** especiales de aquel grupo.

Es importante que el texto de las Tareas exprese la voluntad y la intención del Comandante, en forma lo suficientemente clara para que ellas no sean mal entendidas. El Comandante, por lo regular, desea que se tome una **acción** tal, que se produzca cierta **condición** definida de asuntos. La manera de expresar las Tareas que él asigna a sus subordinados o que asume él mismo, puede determinar ampliamente la probabilidad de éxito para producir la condición deseada.

El verbo empleado en la expresión de las tareas, puede ser transitivo o intransitivo. A un Comandante se le puede señalar una tarea, ya sea para que "Avance hacia el acorazado enemigo", o para que "Ataque al acorazado enemigo". En el primer ejemplo el verbo solo expresa acción, el resultado de lo cual produce simplemente movimiento; mientras que, en el segundo ejemplo, el objeto del verbo será afectado por la acción y su condición futura puede ser alterada.

Los verbos transitivos empleados en las tareas, pueden, también, ser agrupados dentro de dos clases. En la primera, el substantivo (un nombre o un participio pasado) derivado del verbo, da una expresión precisa a un deseo, lo mismo que a la **condición** del objeto del verbo después de **terminar** exitosamente la **acción**. Cuando se emplea esta variedad de verbo, se dice que la tarea está expresada en **términos de cumplimiento,** o en **términos de efecto deseado**. La tarea: "Destruya al acorazado enemigo", cuando se ha concluído con éxito, da por resultado "la destrucción del acorazado enemigo", lo cual es una condición nueva, y es el **objetivo** (mental) de la acción, después de que ella ha sido aplicada contra el **objetivo físico.**

Puede, sin embargo, asignarse una Tarea como la siguiente: "Ataque al acorazado enemigo". Mientras que el "acorazado enemigo" es el objetivo físico de la acción, es imposible visualizar una condición específica nueva y futura que resulte del ataque, tan extrema como en el ejemplo del párrafo anterior. A este método de expresión, en los informes se les refiere, a veces, como "términos de operaciones".

Es así que hay tres métodos generales de expresar las tareas:

(a) — En términos de movimiento: éste simplemente denota la **acción** que se va a tomar, no especifica a ningún objetivo físico, y deja a la condición futura enteramente a la suposición.

(b) — En términos de operaciones. En este método se especifica la **acción** y el **objetivo físico,** pero el efecto deseado debe ser deducido.

(c) — En términos de cumplimiento, los que indican la **acción,** el **objetivo físico,** y el **objetivo,** o efecto deseado, de la acción concluída.

Todos estos tres métodos de expresión de las tareas, son correctos, cada cual en su lugar apropiado. Sin embargo, siempre que la Tarea implique acción estratégica

o táctica, con las fuerzas enemigas como objetivo físico, es por lo regular, preferible expresarla en los términos de cumplimiento, porque el que recibe la Tarea, puede entonces, con más claridad, ver o visualizar los **resultados** que se le han exigido, y puede sentirse en mayor libertad de emplear todas las medidas a su comando, en vez de restringir sus esfuerzos dentro de ciertos límites especificados.

No es siempre posible o aún deseable expresar las tareas en términos de cumplimiento. Bajo ciertas condiciones en las que se desea la acción inmediata, o cuando se puede considerar que el objetivo está implícitamente entendido en forma adecuada, la tarea puede ser expresada en términos de movimiento o de operación. La última manera de expresarla se aplica especialmente a situaciones en las que son predominantes las consideraciones tácticas. La expresión: "Ataque a los acorazados enemigos con torpedos", es una asignación correcta de tarea, si las circunstancias existentes indican que el Comandante desea reducir la potencia del acorazado enemigo. Pero si el Comandante desea mantener el alcance de sus cañones, contra un enemigo que parece buscar un menor alcance, la tarea, bien podría expresarse en términos de cumplimiento, v.g.: "Impida a los acorazados enemigo estrechar la distancia". El Comandante de las fuerzas ligeras operaría sus fuerzas en forma diferente en estos dos casos.

La expresión más sencilla de una tarea, indica simplemente **qué** es lo que se debe hacer, como en los ejemplos citados. Puede también a menudo, ser deseable indicar cómo se deberá ejecutar una tarea. Cuando ésto se haga, tanto el **qué** como el **cómo**, se vuelven partes integrantes de la Tarea. La expresión: "Destruya al acorazado enemigo atacándolo con torpedo", es una Tarea expresada correctamente. Algunas veces, puede incluirse en una Tarea varios métodos, sucesivos y diferentes para obtener el objetivo. Al ser después asignados separadamente a grupos de fuerza adecuados, todos

estos métodos indicados pueden, por sí mismos, volverse tareas diferentes.

Las tareas son asignadas a los subordinados en forma imperativa, como: "Capture la Isla X", pero cuando ellas están bajo la consideración de un Comandante, al hacer una Apreciación de la Situación, es convencional expresarlas en la forma infinitiva: "Capturar la Isla X".

LA MISION. LA INFLUENCIA GOBERNANTE

Se comprenderá que toda Apreciación tiene su origen, y proviene de un problema particular. El problema básico del Comandante está contenido en su Misión y en las circunstancias que la rodean, o **situación**. El cumplimiento de la Misión, constituye, en adelante, y aunque posiblemente no expresado, el objetivo **último** de todas sus decisiones relacionadas con ese problema.

La extensión dentro de la cual pueden caber decisiones abarca desde la resolución instantánea para hacer frente a una emergencia, hasta las intenciones condicionales de un futuro distante. Se apreciará, por consiguiente, desde este punto de vista, que una decisión militar que proporciona las bases para la proyección de operaciones durante un período de tiempo considerable, necesariamente constituye el origen de numerosos problemas auxiliares al problema básico. Cada uno de los problemas auxiliares requiere solución, y cada uno por lo tanto, requiere una apreciación de la situación que esté en ellos involucrada. El proceso mental seguido en cada una de tales apreciaciones, no se diferencia del seguido en la solución del problema básico, siendo las variaciones de dicho proceso solamente asuntos de extensión y detalle. Entre ellas los determinantes son la intención y la naturaleza del problema particular.

Ya que la decisión alcanzada en la solución del problema básico da origen a varios problemas auxiliares, la

solución de los últimos implicará la adquisición de un número semejante de objetivos **inmediatos** (próximos). A todos éstos puede considerárseles como contribuciones a la obtención del **último** objetivo, según se designó en la Misión.

Mientras la Misión es, por consiguiente, la influencia siempre gobernante, todas las apreciaciones no emanan necesaria y **directamente** de la Misión, pero sirven para la solución de un problema inmediato, el cual es solamente una parte del problema completo. Sin embargo, cualquiera que sea la naturaleza y el objeto del problema, la apreciación, que es la que deberá proveer la base de su solución, comienza con una visualización y comprensión de ambos objetivos: el final y el inmediato.

La Misión, una vez asignada, no cambia hasta que se haya cumplido o hasta que haya sido modificada por autoridad superior. La Misión es expresada como si fuese una Tarea y un Propósito, indicando este último, la intención mayor que va a conseguirse con la ejecución de la Tarea. La Tarea de una Misión es, casi invariablemente, asignada al Comandante por su superior inmediato, mientras que el Propósito, por lo regular, es la Tarea que el superior inmediato se ha asignado para si mismo, esto es, la Tarea general que él ha señalado para la fuerza completa bajo su comando y de la cual la fuerza del Comandante es una componente.

MEDIOS DE ACCION COMO SOLUCIONES DE PROBLEMAS

En el Capítulo IV se indicó que, durante el proceso de evaluación y equilibrio de los factores pertinentes de una situación, se insinuarían a la mente, por sí mismas, varias soluciones del problema. A estas soluciones insinuadas se les llama **Medios de Acción** mientras ellos están en consideración por el apreciador, y antes de que algunas de ellas hayan sido seleccionadas como base de

la Decisión. Se acostumbra expresar a estos Medios de Acción como tareas, y en la forma infinitiva, pero sin incluir la expresión del Propósito.

Los tres requisitos principales que un Medio de Acción deberá llenar, si es que va a ser seleccionado como solución del problema bajo apreciación, son:

(a) — Que, siempre que sea posible, sea expresado en términos de cumplimiento;

(b) — Que forme una base practicable para la elaboración de un esquema general para la operación de la fuerza involucrada;

(c) — Que tenga la intención completa de la tarea que lo motiva.

La expresión inicial de un Medio de Acción deberá ser tan sencilla como sea posible, y deberá indicar las líneas generales de la **acción integral** que se destina a la fuerza, como un todo, para cumplir la Tarea. Con excepción de las situaciones de menor importancia, conviene que los medios sean expresados en términos de cumplimiento, porque este modo de expresión indica definitivamente el **objetivo de la acción,** y es el único método que no está, inherentemente, sujeto a una mala interpretación.

El escribir primero diversos medios de acción en formas generales, ayuda al apreciador a evitar detalles confusos, y así, desde el comienzo de su análisis, adquiere una apreciación de diversos efectos amplios a través de los cuales puede parecerle posible alcanzar el objetivo deseado. Regularmente, es ventajoso considerar varios medios diferentes, y balancearlos unos con otros a fin de obtener una idea general de las ventajas y desventajas principales de cada uno. Si uno o más medios y aún una combinación de medios distintos parecen ofrecer una solución aceptable, el apreciador puede entonces investigar aquellos que tengan rasgos más detallados de esfuerzo involucrado, ya que ello es necesario para

cerciorarse de haber escogido el mejor medio. Antes de incorporar en su Decisión el Medio de Acción seleccionado, es importante que el Comandante considere finalmente todos los aspectos principales de aquella solución particular, incluyendo las influencias modificadoras de la acción enemiga probable. En seguida, él agregará a la expresión original sencilla del medio de acción, todos los métodos principales que se necesitarán durante su ejecución, más aquellos detalles que él siente que él mismo debe decidir. Pueden también requerir estudio, antes de que él haga su decisión, aún aquellos detalles que él se propone dejar para sus subordinados, pero a éstos no es necesario incluirlos en la relación del Medio de Acción seleccionado. La expresión final del Medio seleccionado, es la Tarea que el Comandante ha decidido imponerse así mismo e indica, primero: las líneas generales de lo QUE debe cumplirse; y segundo: los medios agregados en cuanto a COMO, DONDE y CUANDO se propone consumar el efecto pleno deseado. Frecuentemente, estos métodos demuestran la naturaleza de la acción auxiliar que se puede requerir de varias sub-divisiones de la fuerza del Comandante, o que puedan exigirse, sucesivamente, de la fuerza como un todo. El método seleccionado que se incorporó en la Decisión, forma la base de la cual el Comandante desarrolla después los detalles del plan completo que deben figurar en las órdenes que él emitirá para iniciar y guiar las operaciones de la fuerza a su mando.

Puede que no sea siempre fácil expresar en términos amplios y sencillos, un Medio de Acción único, que tenga el alcance pleno de la Tarea que ha originado el estudio del problema. Puede ser que la Tarea requiera una acción combinada o sucesiva a lo largo de diversas líneas generales y diferentes, cuyas relaciones y efectos no puedan condensarse dentro de una sola frase. En casos como éstos, los que en general son poco comunes, puede ser necesario expresar estas variadas líneas de esfuerzo como medios separados, aunque unidos de tal modo que

demuestren que de cada uno se espera sólo una parte del efecto total deseado. El requisito es que este medio, como un todo, forme una base comprensible para un plan general de operaciones.

El requisito de que el **objeto** de un Medio de Acción sea el mismo que el objeto de la Tarea que lo motiva, significa que la feliz terminación del medio, debe dar por resultado la obtención plena del objetivo de aquella Tarea. Si su alcance es menor, está patente que el medio es poco adecuado como un medio de obtener, en su totalidad, el efecto deseado; tal medio, por lo tanto, no es una solución satisfactoria del problema, ya que él está incompleto. En la sección siguiente de este capítulo, se encontrará una discusión más amplia de este asunto del "punto de mira" como criterio de adaptabilidad.

Se puede hacer la pregunta: ¿Por qué la tarea que proveyó el estímulo para la apreciación no es, en si misma, el **único** Medio de Acción correcto, puesto que a ambos se les exige que tengan el mismo carácter?. Podría parecer que aceptar ésto, como medio de acción, sería más sencillo que formular un segundo medio de acción cuyo objeto sea llevar a cabo la tarea original. A la pregunta puede responderse diciendo: que algunas veces se puede hacer ésto correctamente, pero que, a veces, ello no se puede. La prueba consiste en ver si la Tarea original está, o no, expresada de tal modo, que ella forme una **base de operaciones** practicable para la fuerza implicada. Los párrafos siguientes indican cómo se puede aplicar esta prueba.

Algunas veces la Tarea asignada puede ser tan amplia y general, que no indique el carácter de la **acción** que se requiere que efectúe la fuerza. Para producir el efecto deseado puede haber una elección de varios proyectos, cada uno de los cuales es específico en cuanto al carácter de las operaciones. A todos esos proyectos conviene tomarlos en consideración.

Otras veces, la Tarea asignada puede ser de naturaleza específica, y constituir ella misma una base ade-

cuada, posiblemente la única base, para la conducción de las operaciones. En tal caso, el Comandante acepta la Tarea a él asignada como su Medio de Acción gobernante, le agrega el COMO, DONDE y CUANDO para el empleo de sus recursos, y la transmite para convertirla en la Tarea de su Decisión. El Propósito de la Decisión permanecerá entonces igual al Propósito de la tarea que lo motivó.

No es raro que la Tarea de la Misión del Comandante pueda especificar cierto método de acción para ejecutar dicha Tarea. Es entonces conveniente aceptar al medio especificado como el único medio; después de perfeccionarlo según sea necesario en la apreciación, se convierte en la Tarea de la Decisión.

Además de los requisitos principales discutidos anteriormente, hay tres exámenes críticos o pruebas a los cuales conviene someter a los Medios de Acción, antes de su aceptación final. Estas pruebas requieren análisis en cuanto a **adaptabilidad, posibilidad y costo de las consecuencias**. Para que un Medio de Acción sea plenamente aceptable deberá satisfacer a todos los tres exámenes citados.

La **Adaptabilidad** implica conformidad al **carácter** y al **objeto** de la Misión, (o sea la tarea que la motiva). Los Medios de Acción cuyo cumplimiento producirían cierto efecto diferente del contemplado por la Tarea, pueden ser rechazados inmediatamente. De igual manera se rechazan también, los métodos que aún siendo terminados con éxito, no ejecutan **completamente** la Tarea. La prueba de adaptabilidad contesta a la siguiente pregunta: "¿Obtendrá el Medio de Acción, en una forma completa, el efecto exactamente deseado, cuando él sea ejecutado?"

La **Posibilidad** toma conocimiento de los medios disponibles, los medio opuestos, y el carácter del teatro, e implica la pregunta de practicabilidad. La prueba de posibilidad contesta a la pregunta: "¿Hay una probabi-

lidad razonable para el éxito, y qué grado de dificultad se encontrará?".

El Costo de las Consecuencias, es un examen de la disminución probable en la ventaja nacional total tanto en el caso de éxito como en el de fracaso. Esta prueba requiere visualización de la situación resultante, y de su efecto sobre la acción encaminada, en el futuro más lejano, hacia la creación y mantenimiento de una situación militar esecialmente favorable.

Al aplicar esta prueba, el volumen probable de las pérdidas futuras puede no justificar, por sí sólo, la aceptación o rechazo de un Medio de Acción. En ciertas situaciones, la adopción de un medio puede no estar justificada, a pesar de la espectativa de costos militares relativamente bajos en un futuro inmediato, pués él podría implicar la creación de una situación económica o diplomática desventajosa. En otras, podrá aún ser correcto adoptar un medio que requiera el sacrificio completo del comando.

La prueba de consecuencias, contesta a la pregunta: "¿Si el plan tiene éxito o fracasa, cuál sería la situación resultante, en términos de fuerza combativa, con respecto a acciones futuras, y puede mi nación soportar las pérdidas que le serán causadas?".

LA DECISION

En cualquier apreciación, la Decisión, al igual que la Misión consiste de dos elementos, a saber: Tarea y Propósito. El Medio de Acción seleccionado, tal como se ha elaborado finalmente y que muestra los medios generales que se van a emplear, se convierte en la Tarea de la Decisión, cuyo Propósito es la Tarea que ha motivado y dado origen a aquella apreciación particular. De este modo, si la situación básica está en apreciación, el Propósito de la Decisión básica será, ya sea idéntico a la Tarea de la Misión, o equivalente a la misma. Si se está resolviendo un problema auxiliar al problema bá-

sico, la Tarea que comprende al objetivo que motiva la apreciación forma el propósito de la Decisión. La única excepción a esta regla ocurre cuando la Tarea que motiva la apreciación ha sido transferida para convertirse en la Tarea de la Decisión; en este caso, el Propósito original será igualmente transferido.

El Medio de Acción seleccionado, (La Tarea de la Decisión), es una Tarea impuesta a si misma, para la solución del problema que inmediatamente afronta el Comandante. La Decisión, por consiguiente, expresa la **acción** considerada necesaria para la obtención de un **objetivo**, y los métodos referentes a **cómo, dónde** y **cuándo** será llevada adelante esta acción, y su Propósito. Para que sea adecuada la Decisión invariablemente debe abarcar el objeto pleno, y únicamente el objeto, del problema constituído por la Tarea que lo motiva y por la situación. El objetivo de la Tarea de una Decisión adecuada, es por lo tanto, la creación o el mantenimiento de una situación que el Comandante considera que seguramente dará por resultado la obtención del objetivo que la motiva. No es suficiente que el cumplimiento de la Tarea de la Decisión coloque al Comandante **en posición** de alcanzar el objetivo que la motiva; es necesario que una conclusión con éxito de aquella Tarea, dé por resultado realmente tal adquisición.

La identidad, como punto de vista, de una Decisión adecuada, con aquella Decisión de la Tarea que proveyó el incentivo para la apreciación, puede ser ilustrada por un ejemplo: un Comandante puede haber recibido una Misión, v.g.: "Obtener el control del Caribe a fin de interrumpir el comercio marítimo del Enemigo, y proteger con ello el comercio marítimo Amigo". Su Decisión básica no abarcará el objeto suficiente si su expresión es: "Establecer esta fuerza en la Bahía de Guantánamo a fin de obtener el control del Caribe", porque, el establecimiento de la fuerza en aquel puerto no dará por si mismo el control necesario. Se necesita algo adicional. Su Decisión básica más correcta podría ser:

"Operar (esta fuerza en cierta manera) desde una base en la bahía de Guantánamo para obtener el control del Caribe". El **resultado** directo de la **operación** de la fuerza es diseñado para ser idéntico en objeto con la obtención del **control**. Una Decisión auxiliar, bien podría ser: "Establecer una base para esta fuerza en la bahía de Guantánamo a fin de permitir operaciones que serán emprendidas desde aquella posición".

La Decisión es la base para el desarrollo del plan militar de operaciones para la fuerza del Comandante.

APRECIACION DE SITUACIONES ESTRATEGICAS Y TACTICAS

Toda situación en la guerra, implica consideraciones tanto estratégicas como tácticas. La naturaleza de la acción que se va a tomar en una oportunidad particular y los objetivos que se van a obtener, en la creación de situaciones militares favorables, pueden estar gobernados por consideraciones principalmente estratégicas o principalmente tácticas. Este hecho puede frecuentemente introducir variaciones en el manejo de los detalles de una Apreciación, y afectar, particularmente, el peso que se va a dar a los diversos factores de potencia combativa. Conforme se emplean aquí, los términos **Situación Estratégica** y **Situación Táctica**, se entenderán como refiriéndose a situaciones cuyas características son principalmente estratégicas o principalmente tácticas, respectivamente.

La Estrategia, que usualmente se define, cómo el arte de proyectar y dirigir los movimientos militares más extensos y las operaciones de guerra, se distingue de la táctica, en que la última es el arte de manejar fuerzas en la batalla, o ante la presencia inmediata del enemigo. Cuando se le emplea en este sentido, no se deberá confundir la **táctica** con **evolución** y **maniobra**.

Para obtener su objetivo, la estrategia debe invariablemente contemplar el empleo de la fuerza que es

aplicada por la táctica; para ser sensata, la táctica deberá emplearse únicamente con el propósito de contribuir a los fines u objetivos de la estrategia. Mientras la táctica posée siempre, propiamente, un fondo estratégico, su habilidad para aplicar la fuerza, es el método final para hacer efectiva a la estrategia. La estrategia y la táctica son por lo tanto inseparables.

La táctica es el empleo de los medios para ganar un fin local inmediato, a fin de permitir a la estrategia que ganen un fin mayor. La táctica sin la guía de la estrategia podría ciegamente hacer sacrificios, simplemente para quedar vencedora en un campo de batalla. Pero la estrategia mira más allá, a fin de ajustar las ventajas de la táctica con el propósito final.

La función de la táctica es asegurar que sus resultados se adapten al fin estratégico; es un deber de la estrategia poner a disposición de la táctica los medios apropiados para los resultados exigidos con urgencia. Recíprocamente, la estrategia deberá dar seguridades de que el fin señalado es posible de obtener con los medios que ella es capaz de proporcionar.

Por lo tanto, mientras la obtención de los fines u objetivos de la estrategia, depende de los resultados conseguidos por la táctica, la estrategia es inicialmente responsable por el éxito de la táctica. La consecuencia de ésto es que la esfera de la estrategia no consiste solamente en dar seguridades a la obtención de los objetivos tácticos, los que exclusivamente cooperan a la obtención de los fines de la Estrategia, sino también, que la batalla táctica se inicie bajo condiciones favorables para la obtención de los objetivos señalados.

A la apreciación de una situación estratégica relativamente amplia se le puede dar, normalmente, la forma manuscrita, ya que por lo regular, hay tiempo disponible. Frecuentemente, también, el tiempo permitirá la expedición de órdenes manuscritas. Por otra parte, a una apreciación de una situación táctica, debido a que ella a veces requiere una decisión casi instantánea, no

se le puede dar la forma elaborada de la apreciación de una situación estratégica, excepto cuando el caso es bien anticipado y la apreciación se basa en varias suposiciones referentes al carácter de la situación probable. Sin embargo, como una característica esencial de entrenamiento, son preferibles las soluciones manuscritas de los problemas tácticos hipotéticos, a fin de desarrollar facilidad en la obtención de decisiones sensatas, en emergencias reales.

Ha sido demostrado que la estrategia y la táctica tienen características esencialmente diferentes, a pesar de su dependencia mutua. Por lo tanto, las apreciaciones de situaciones estratégicas son diferentes, en una forma importante, de las apreciaciones de situaciones tácticas. Las primeras conducen a decisiones respecto a si el objetivo estratégico inmediato, exige o nó, que se libre una batalla. Las últimas conducen a decisiones respecto al plan táctico y comprensivo a seguir, y a los métodos a emplearse en la batalla, en apoyo del fin y objetivo estratégico inmediato.

El objetivo táctico involucra siempre el castigo, la amenaza o la evasión contra el daño físico. La acción táctica coordinada está, por lo regular, confinada a un área relativamente pequeña. El objetivo estratégico involucra la obtención o el mantenimiento de una posición relativa favorable para ejercer control sobre objetivos físicos especificados; la acción estratégica puede, a menudo, extenderse ampliamente.

Por lo tanto, es probable que la parte más importante de la base real, en la apreciación de situaciones tácticas, sea una comparación detallada de las fuerzas materiales, de la moral de las fuerzas armadas oponentes dentro un área pequeña, y del carácter físico detallado de dicha área. Además, las posibilidades de la acción táctica son restringidas por las capacidades combativas particulares de las unidades individuales presentes. Por consiguiente, los medios de acción táctica adecuados, dependen de una apreciación de aquellas ca-

pacidades cuando están en oposición a fuerzas enemigas presentes. Las cuestiones logísticas pueden ser, a menudo, de menor importancia, porque es improbable que los pertrechos presentes puedan ser aumentados durante una batalla naval.

Las apreciaciones de situaciones estratégicas son afectadas por los hechos posteriores, y no por las fuerzas de combate individuales de los diversos destacamentos. Ellas también están principalmente interesadas en el probable movimiento general de las fuerzas enemigas y no en el movimiento local, en las características físicas generales de las áreas grandes, en los factores económicos y políticos, en la eficacia de los servicios de información, y particularmente en la logística. Los medios de acción estratégicos no representan la acción integrada dentro de las capacidades de las unidades individuales, pero pueden ser expresados en términos generales, sin referirse a otra cosa que no sea las medidas generales por adoptarse.

PLANES MILITARES

Antes que el Comandante pueda emprender la acción contemplada en su Decisión, hallará que es necesario dar cuerpo a su Decisión en un Plan.

Un Plan, en el sentido general, es un método de acción propuesto o procedimiento. En su sentido militar, es el esquema que adopta el Comandante para conducir las operaciones de su fuerza, para la obtención de objetivos designados.

La selección de objetivos y la disposición general en cuanto a posición relativa, organización y tareas detalladas, habrán sido considerados durante el proceso de la apreciación de la situación. Estos, naturalmente, habrán sido resueltos después de un estudio de los posibles Medios de Acción, en relación con la Misión (efecto deseado), y con respecto al Reconocimiento de las Fuerzas oponentes (medios disponibles, propios y opuestos, y el

carácter del teatro de operaciones). Desde el comienzo de la campaña, así como en todas las etapas subsiguientes, las pérdidas relativas que el Comandante decide aceptar, pueden determinar la posibilidad de obtener el íntegro del objetivo y cada una de sus partes respectivas. Las pérdidas incluirán no sólo aquellos distintos aspectos relacionados con la fuerza de combate, sino también aquellos que se relacionan con posición, tiempo, organización y libertad de acción.

La base de un plan militar es la Decisión del Comandante, la cual incluye en su Tarea la naturaleza de la acción, la designación del objetivo, y los métodos de operación que se van a emplear para obtenerlo. También incluye, en su Propósito, la relación de esta Tarea con la Tarea del superior inmediato. Con la Decisión como base, el plan completo necesitará la adición de disposiciones para la organización del Comando, la asignación de tareas para las diversas subdivisiones, y la provisión de libertad de acción, con mención especial al apoyo logístico.

Al alcanzar su Decisión, el Comandante se ha proporcionado a sí mismo la base de un plan para llevar a efecto plenamente la Tarea que le fué asignada. El puede, o nó, formular por escrito este plan completo, o incorporarlo en una Directiva formal que abarque la ejecución de la Tarea plena de la Decisión. El puede separar la Decisión en varias partes y proveer la ejecución de estas partes por medio de una serie de Directivas. Sea escrito o mental, no obstante, el Plan completo cubrirá el alcance de las Decisiones, y será en adelante el Plan del Comandante para la conducción futura de sus operaciones.

En la guerra, el Comandante frecuentemente puede ser el único individuo que está familiarizado con el plan entero. Como regla, sin embargo, él puede fiarse de su inmediato superior para revelar el alcance y las características del plan; y el plan, en su totalidad, a su Oficial inmediato de menor graduación, o aún a todos

los Comandantes del escalón inferior inmediato. En épocas de paz, en ejercicios simulando la guerra, el plan completo se incluye, por lo regular, en una directiva y se le pone en circulación con fines de entrenamiento.

Cuando el Comandante divide la Decisión en partes auxiliares para que se cumplan por separado, él, naturalmente, tendrá cuidado que, por sí misma, cada parte sea la base adecuada para un plan completo y homogéneo. La feliz ejecución de todos estos planes, deberá dar por resultado la consumación completa de la Tarea de la Decisión.

PLANES MILITARES ACCIDENTALES O FORTUITOS

Una situación real puede ser visualizada correctamente, únicamente cuando la información disponible es exacta y completa. En las situaciones tácticas, lo que el Comandante particularmente requiere como base para una apreciación exacta, es información respecto a los detalles de la potencia combativa de las fuerzas oponentes. Pero en la compilación de estos detalles, las fuerzas a su mando pueden encontrar gran dificultad, al operar contra la resistencia enemiga. Falta a menudo, una información exacta y oportuna de fuerzas amigas. La información que se tiene del enemigo, es por lo regular insuficiente, y frecuentemente engañosa. El Comandante está, por lo tanto, obstaculizado en sus esfuerzos para apreciar las situaciones tácticas reales.

Debido a su posible incapacidad del momento, para hacer una apreciación detallada con la cual hacer frente a una situación táctica real, el Comandante puede encontrar útil el trazar, por adelantado, planes accidentales basados en suposiciones referentes a condiciones que, imaginablemente, podrían existir en un tiempo futuro. A estos planes accidentales se les puede conservar al día, empleando para ello una apreciación ligera basada sobre una evaluación de la información más reciente.

Mediante la visualización constante de las probabilidades tácticas, sus planes accidentales podrán estar más convenientemente dispuestos para el momento en que se desarrolle súbitamente un encuentro. Las situaciones presumidas o supuestas pueden cambiar, desde aquellas de carácter sencillo, hasta aquellas concernientes al encuentro de flotas enteras.

El sentido que se da a entender cuando se emplea en una Directiva la palabra **Suposición**, es: "suponer algo como base para la Acción"; no significa una **conjetura, creencia** o una **probabilidad** Una Suposición es una **base** real para la acción propuesta; por lo tanto, si se prueba que es falsa, el plan debe, necesariamente, ser fuertemente modificado, y aún abandonado por completo. Si un Plan de Batalla particular se va a emplear solamente en el caso de que el enemigo despliegue sus destructores en la vanguardia, una suposición como ésta: "que el enemigo se desplegará con destructores en la vanguardia", es la base para la adopción de aquel Plan de Batalla; se usará otro Plan de Batalla si el enemigo se despliega con sus destructores en la retaguardia. O, en una operación estratégica, la Tarea General para "Ocupar la posición A", bien podría estar basada en la suposición: "Que el enemigo será incapaz de fortificar la posición A, antes de la llegada de nuestras propias fuerzas". Si la suposición o presunción resulta ser falsa, comprobándose que el enemigo ha reforzado la posición, es probable que se debe usar un plan totalmente diferente y una fuerza más poderosa. Cualquiera de los dos planes es **accidental** sobre la **verdad** de las **suposiciones**

La semejanza de una situación real a una supuesta, dependerá así, ampliamente, de la cantidad y exactitud de la información que está a disposición del Comandante, y de su habilidad en evaluarla. No se deberá esperar, sin embargo, que cualquier plan que esté basado en suposiciones sea siempre apropiado, en todos sus aspectos, para utilizarlo en una situación **real**.

Por ejemplo, un plan para la salida de una flota de una bahía, bajo las presunciones de que existe una alta visibilidad, que los aviones pueden volar y que los submarinos hostiles serán la única fuerza de oposición, puede a menudo hallarse enteramente aplicable a situaciones reales. Sin embargo, rara vez podrá usarse sin alteraciones un plan de batalla cuya elaboración esté basada en suposiciones en cuanto a diversos tipos, posiciones y potencias de las fuerzas presentes, condiciones de trabajo e intento del enemigo. Pero, aún en problemas de gran alcance, un plan que haya sido desarrollado con anticipación, puede ser muy útil como base general para una acción táctica. Aún si las circunstancias son muy diferentes de aquellas que se vislumbraron anteriormente, lo que obliga al Comandante a desechar su plan por completo, sus apreciaciones destinadas a preparar planes accidentales, le habrán dado indudablemente cierto grado de preparación. De este modo, él habrá colocado la base para la decisión táctica, correcta y puntual, bajo las circunstancias que acontezcan realmente.

La probabilidad de que un plan accidental, pueda comprobarse ser inadecuado, sugiere la conveniencia de desarrollar planes alternativos basados en una serie de diferentes suposiciones. Un Comandante que tenga disponibles diversos planes accidentales, estará mejor equipado para emprender una batalla táctica, esperada, siempre que su prorrateo de potencia combativa en los distintos planes haya sido efectuado de una manera tal, que facilite el cambio, de uno al otro, sin esparcir sus fuerzas. Pero sería erróneo creer que se pueden preveer todas las contingencias, y contentarse con cualquier serie particular de planes, los que, durante el acontecimiento, pueden resultar todos equivocados.

Las situaciones tácticas no solo se diferencian de las situaciones estratégicas, sino que también existe una amplia diferencia entre sus principales características. Hay numerosas categorías generales de situaciones tácticas, como por ejemplo, aquellas relacionadas con las entradas

y salidas; situaciones defensivas para cuando se esté de crucero en condiciones variadas; formas diferentes de encuentros ligeros y ataques mayores; acciones en tierra contra las fuerzas enemigas; oposición contra el ataque de sorpresa; y otras. Todas éstas pueden requerir una adaptación especial del formato de apreciación, con atención particular hacia ciertos factores. El Comandante puede preparar planes accidentales, con anticipación, para la mayor parte de ellas. Aún en el caso de que él sea incapaz de hacerlo, él podrá tratar más efectivamente con las dificultades imprevistas, si, mediante el estudio y la reflexión, ha hecho un esfuerzo consciente para desarrollar la facultad requerida para una decisión táctica puntual y sensata.

El Comandante puede ser capaz de trazar planes accidentales para la solución de los problemas estratégicos de estrategia menor, tales como: Planes de exploración, de movimiento, y de escolta, pero él encontrará que es necesario confiar en las apreciaciones de situaciones reales, para la solución de los problemas estratégicos de mayor importancia.

PUNTOS ESENCIALES DE UNA DIRECTIVA MILITAR

A los planes se les hace efectivos mediante la emisión de Directivas, las que son instrucciones formales que gobiernan la ejecución del Plan; las Directivas pueden ser orales o escritas, o pueden ser transmitidas en la forma de despachos. Por cualquier método que se comuniquen, los puntos esenciales de una Directiva Militar, expresada o implícita, son que ella:

(a) — Asigne una Tarea a toda la fuerza designada;

(b) — Organice la fuerza designada con la mira del cumplimiento efectivo de la Tarea.

(c) — Asigne tareas auxiliares para las subdivisiones de la fuerza, tareas cuya suma debe igualar a la Tarea completa.

(d) — Provéa para la coordinación entre las subdivisiones, seguridad, apoyo logístico, la compilación y diseminación de información, exponga las condiciones bajo las cuales el plan se hará efectivo, e indique la ubicación del Comandante durante la ejecución del plan.

En ciertas circunstancias, la mayoría de estos puntos esenciales, necesariamente hallarán su expresión en la instrucción anterior o en el entendimiento mutuo. En otras, la Directiva puede incluir no solamente estos puntos esenciales, sino también cartas de instrucciones, planes auxiliares y accidentales, y cualquier otro material destinado a ayudar en el cumplimiento inteligente de la Tarea. En todas las circunstancias, tanto el Comadante como sus subordinados inmediatos, son responsables de que se entregue y reciba el conocimiento claro de la voluntad e intento del Comandante.

La experiencia ha demostrado que las Directivas Militares son por lo regular más efectivas, si se les amolda en un formato "standard", bien conocido, e igual para el remitente y para el destinatario. Tal formato tiende a dar seguridades contra la omisión de elementos importantes, y reduce al mínimo las posibilidades de error y las probabilidades de mal entendimiento. En una de las partes siguientes de este folleto, se describirán los formatos de las Directivas comúnmente empleadas en el servicio naval.

Al emitir una Directiva, sea oral o escrita, un Comandante tiene ciertas responsabilidades definidas, éstas son:

(1) Asegurarse que los subordinados comprenden la situación, dándoles la información pertinente disponible.

(2) Exponer claramente la Tarea que se va a ejecutar por toda la fuerza, así como también las Tareas que serán ejecutadas por cada Subdivisión principal de dicha fuerza.

(3) Proveer a cada Grupo de Tarea con medios adecuacuados para la ejecución de la Tarea asignada.

(4) Permitir a los subordinados la libertad de acción apropiada dentro de los límites de las esferas de acción que les han sido señaladas. Para obtener esto nunca se sacrifica la coordinación necesaria. La personalidad y la habilidad de cada subordinado, es un mérito al determinar el grado de discreción que se le puede confiar.

La Directiva, por si misma, sería más fácilmente entendida, y expresará mejor la voluntad e intención del Comandante, si ella es clara, breve y segura.

La **Claridad** exige el empleo de expresiones precisas para que la interpretación deseada sea la única susceptible de interpretar. Normalmente, la forma afirmativa es preferible a la negativa. La importancia de la claridad se resume en el dicho: "una orden que **puede** ser mal entendida, **será** mal interpretada". Si se originan equivocaciones, la culpa principal la tiene el que dió la orden.

La **Brevedad** exige la omisión de instrucciones innecesarias e innecesariamente detalladas. Son preferibles frases concisas, breves y comprensivas, cuando ellas transmiten claramente el significado. La claridad nunca es sacrificada por la brevedad.

La **Seguridad** de la expresión sugiere la firmeza de propósito del jefe, con la inspiración consiguiente para que los subordinados efectúen sus tareas con determinación. El uso de expresiones indefinidas conduce a sospechar vacilación e indecisión. Ellas tienden a imponer sobre los subordinados responsabilidades, las que deben ser plenamente aceptadas por un Comadante resuelto.

SUPERVIGILANCIA

La responsabilidad del Comandante no termina con la emisión de su Directiva. Después de eso, él tendrá la obligación de supervigilar la ejecución del plan, y, por medio de la evaluación de nueva información, estar al tanto del progreso presente y de las potencialidades futuras. El corregirá las deficiencias y errores en el plan y en su ejecución; guiará la dirección del esfuerzo hacia el objetivo pre-determinado; se asegurará que sus fuerzas continúen su movimiento en relación correcta entre ellas y con el objetivo; proporcionará las suficientes fuerzas para enfrentar condiciones inesperadas y evaluará sus pérdidas resultantes con respecto a aquellas que él ha anticipado. Modificará su plan en detalles, según parezca deseable, esforzándose en retener la integridad de sus aspectos más grandes. Emitirá Directivas auxiliares adicionales, de cuando en cuando, conforme sean requeridas.

Como una característica de supervigilancia particularmente efectiva, cultivará una relación personal entre él y sus subordinados, y entre él y su inmediato superior. El entendimiento mutuo se desarrolla mejor mediante las relaciones personales, a fin de que exista una unidad de esfuerzo inteligente y cordial entre todo el personal a su mando.

PARTE III.

LA APRECIACION DE LA SITUACION

CAPITULO IX

LA APRECIACION DE LA SITUACION

Este Capítulo explica, en detalle, las diversas secciones y subdivisiones del formato de Apreciación, y hace sugerencias en cuanto al empleo de él, durante el proceso de solucionar los problemas militares. En resumen, lo que sigue concierne a la **técnica** práctica de hacer una Apreciación de la Situación.

La descripción de las diversas partes de la Apreciación, conforme se dan aquí, se aplican a un problema estratégico **básico**, esto es, a un problema que abarca el intento completo de una misión estratégica amplia, asignada por un inmediato superior. La primera obligación de un Comandante al que se le ha dado una misión de este carácter será la solución de su problema **Completo**. Después de efectuar esta apreciación, él tendrá que hacer frente a muchos otros problemas menores en alcance y auxiliares al problema principal, requiriendo todos solución, ya sea escrita o mental. En partes apropiadas de este Capítulo se encontrarán sugerencias respecto a los métodos especiales que pueden ser útiles para hallar soluciones a los problemas auxiliares.

I. LA MISION

La Sección I de la apreciación delimita al problema que requiere solución. El problema está comprometido en la **situación** y en el **motivo** para alterarla, estando esta sección adecuadamente dividida en dos partes que tratan de estos elementos.

(a) **Resumen de la Situación**.—Esta es una relación breve de los hechos, de la cual se deducen las características esenciales de la situación. Se le puede considerar como una sinopsis de la Sección II de la apreciación, adicionada con cualquier ocurrencia reciente o particularmente significativa que pueda tener una gran

influencia en la acción futura de los oponentes, y sobre la cual el Comandante crée que se debe concentrar la atención. Por ejemplo, ya que las situaciones raramente permanecen estáticas, esta subdivisión debe incluir relaciones generales referentes a las actividades presentes de las fuerzas propias y del enemigo, así como relaciones específicas respecto a las actividades que probablemente pueden causar cambios en la situación, entre el momento en que se comienza la apreciación y el momento en que el plan resultante es puesto en ejecución.

Esta subdivisión no deberá incluir un conjunto de detalles que, correctamente, pertenecen a la Sección II, ni tampoco incluirá asuntos que tengan poco valor en el problema particular que se tiene en la mano.

(b) **Formulación de la Misión.**—La Misión consiste de dos partes: la Tarea asignada al Comandante por su inmediato superior, y el Propósito que el cumplimiento de aquella Tarea está destinada a servir. Cuando la Tarea del Comandante es una parte de una empresa más vasta puesta en acción por el inmediato superior, el Propósito del Comandante es entonces el adelanto de la Tarea de éste inmediato superior. La Misión es expresada en la forma infinitiva v.g.

"Para (narración de la Tarea del Comandante), con el objeto de (narración de la Tarea del inmediato superior) o el hecho de ayudar o facilitar la realización de aquella Tarea".

Así, si al Comandante se le ha dado su Tarea en una orden de operación emitida por su inmediato superior, su propia Tarea será hallada en el sub-párrafo adecuado del párrafo 3 de la orden, mientras que su Propósito estarán indicado en la Tarea del párrafo 2, el cual establece la Tarea General de la organización entera y de la cual su propio grupo de tarea es una parte. Cuando el superior le ha informado al Comandante no solamente **qué** debe hacer, sino también **cómo** tiene que hacerlo, entonces estos medios ordenados deberán aparecer como partes de la Tarea de la Misión.

Cuando no se emite una directiva formal para la organización entera, y el inmediato superior no ha indicado de ninguna otra manera su propio plan general, el Comadante puede verse obligado a deducir su Propósito por sí mismo. Al hacerlo así él se esforzará por escoger su propia Tarea, haciéndolo en forma lógica de acuerdo con las circunstancias más vastas de la guerra o de la campaña, utilizando para ello la información que pueda tener en su poder. Si su derivación del Propósito es errónea, y él ha leído incorrectamente la intención más vasta de su superior, el descuido de aquel superior para suministrar a sus subordinados inmediatos una expresión clara de su propia Tarea puede dar por resultado la dispersión costosa de esfuerzo y le destrucción eventual del plan.

En el caso común, las órdenes recibidas por un Comandante darán a conocer diversas tareas, algunas de mayor importancia y otras puramente de naturaleza administrativa. Deberán incluirse en la Misión todas las tareas que pueden influenciar vitalmente en la Decisión del Comandante respecto a la acción futura. Las Tareas que tengan poco efecto sobre su Decisión, o sean instrucciones temporales o administrativas, no deberán incluirse en la narración de la Misión; pero, en su lugar, deberá anotárseles en un párrafo subsiguiente a fin de que no sean descuidadas más tarde.

De este modo, una Misión puede correctamente tener o una sola Tarea o diversas Tareas; todas ellas relacionadas con un propósito en su Misión. En tal caso, todas sus propias Tareas pueden estar relacionadas con todos aquellos Propósitos, o cada Tarea puede estar relacionada con un Propósito diferente, dando por resultado, lo que se puede llamar una Misión múltiple. Cuando sea posible, se indicará la Misión por escrito, con las **palabras exactas del superior,** pero si ésto diese por resultado una larga e ininteligible fraseología, el Comandante está justificado para remodelar la Misión dentro de una expresión concisa y de pronta comprensión. **Sin**

embargo, en ningún caso, él estará justificado para alterar el signifacado de las Tareas que le han sido asignadas.

Cuando son expresadas correctamente, cada Tarea y Propósito indicarán la **naturaleza de la acción** que contribuya a la obtención de un **objetivo especificado**. Después de formular la Misión, puede ser útil para su clara comprensión el analizarla brevemente expresando, por separado, la **acción requerida,** el **objetivo** de la acción y el **objetivo físico,** al cual será el que reciba la acción.

Una vez asignada, la Misión permanece igual, hasta que esté concluída, o hasta que sea cambiada por el Superior. La Misión, por sí misma, motiva la apreciación del problema completo o **básico**. Pero para los muchos problemas auxiliares y restringidos, que pueden surgir en el curso de las operaciones, la Misión es de por sí, demasiado amplia para emplearla como el único motivo de las apreciaciones necesarias. Por lo tanto, al hacer una apreciación restringida, el Comandante deberá primero expresar su Misión completa como guía general, y luego, como parte de esta subdivisión, derivar una Tarea inmediata la cual concentrará su atención sobre el **objetivo inmediato,** cuya obtención es el problema que él debe resolver por medio de la apreciación que tiene entre manos. El alcance de esta Tarea Inmediata definirá entonces el alcance de la Decisión del Comandante en cuanto a su acción sirviendo así para limitar la apreciación dentro de límites correctos.

La acción que se va a tomar en cualquier situación auxiliar, deberá contribuir al cumplimiento de la Misión completa; por consiguiente, una o más de las Tareas de la Misión serán la base del Propósito de la Tarea Inmediata, si es que el Comandante desea establecer un Propósito.

La Estrategia, la cual concierne a los movimientos más extensos de la guerra, depende, para su éxito, de la disponibilidad de potencia suficiente para dar fuerza al cumplimiento de sus fines u objetivos. La táctica,

la cual concierne a los movimientos involucrados en la aplicación directa de la fuerza, tiene como su único propósito el conseguir los fines de la estrategia; una Decisión estratégica **contempla** el empleo de la fuerza durante su ejecución; pero, por lo regular, no específica los detalles del plan táctico o medios que pueden hacerse necesarios; una Decisión táctica forma la base para bosquejar un plan táctico detallado, necesario para servir de guía en la aplicación directa de fuerza contra el enemigo.

Una situación táctica cae, así, dentro de la categoría de las situaciones de alcance limitado, las que, según se indicó en los párrafos precedentes, pueden surgir durante las operaciones, para la obtención del objetivo estratégico. La Tarea Inmediata seleccionada para motivar la apreciación de una situación táctica completa, será, por consiguiente, de carácter estratégico.

II. RECONOCIMIENTO DE LAS FUERZAS DE OPOSICION

Ya que los resultados en la guerra dependen ampliamente del combate o de la amenaza de aquel, se deduce que la evaluación cuidadosa de los factores de potencia combativa tiene relación directa en la creación y mantenimiento de una situación militar favorable. Por potencia combativa se entiende la capacidad de desarrollar energía para el combate. No está limitada a la potencia física existente de las fuerzas armadas, sino que en una situación mayor, podría incluir todas las categorías de los recursos de la Nación, los que finalmente podrían afectar la potencia de aquellas fuerzas.

La potencia combativa se determina por las características de los **medios de acción**, y por las características del **teatro de acción**. Estas características pueden ser expresadas en términos de ciertos factores, cada uno de

los cuales puede influenciar o ser influenciado por cualquiera de los otros o por todos ellos. Se presentarán situaciones en las que ciertos factores ejercerán poca o ninguna influencia. Pero, en otras situaciones, esos mismos factores pueden ejercer un efecto muy marcado. Por ejemplo, los problemas y los ejercicios en tiempos de paz tienden a reducir la influencia de los factores morales, los que son a menudo decisivos en la guerra. Es por lo tanto importante, al apreciar la potencia combativa no descuidar ningún factor aislado, porque el valor relativo de cada uno podrá determinarse únicamente después de que su influencia ha sido sometida al análisis.

La situación real determina la extensión hasta la cual se deberá conducir el análisis. La Misión, o algunas veces una Tarea auxiliar, siendo un determinante del carácter del problema, establece los límites dentro de los cuales son provechosas las comparaciones potenciales.

Se cree que está bien adaptada a las necesidades de la mayoría de los apreciadores la lista de los factores que se dan a conocer aquí. No obstante, cada individuo deberá sentirse en libertad de aumentar, o adaptar de otra manera esta lista a sus propias necesidades, conforme él lo desée. Los requisitos de una lista útil de tales factores, son, primero, que sea **Completa,** de modo que ningún factor sea descuidado, y segundo, **Simplicidad,** de manera que, dentro de lo que sea practicable, se pueda discutir en un solo encabezamiento a toda información similar.

Prácticamente, en todas las situaciones militares existe un número ilimitado de hechos. En los planes de guerra nacionales, la Sección II puede contener diversos volúmenes de libros impresos y aún en las situaciones estratégicas ordinarias se requerirá el estudio de numerosas cartas, derroteros y otras recopilaciones de información. Pero, tal material no puede ni aún así considerársele como incluyendo **todos** los hechos disponibles. Mientras la Sección II proporciona el fondo de

hecho para la apreciación, una mera lista de hechos no serviría para el objeto; lo que se desea es una serie de evaluaciones y deducciones que pueden obtenerse de un estudio de los detalles pertinentes.

En el análisis de la potencia combativa, no sólo se da consideración a los medios que están bajo el control inmediato del Comandante y aquellos inmediatamente opuestos a él, sino también a los medios que poseen otras fuerzas amigas, y a los que se encuentran en posesión de otras fuerzas hostiles, siempre que las operaciones de estas otras fuerzas influencien sobre su propia acción futura.

Cuando la naturaleza de los factores lo permita, facilitará la comparación el colocar el análisis de los bandos opuestos en las columnas adyacentes de la misma página.

Los párrafos marcados con un asterisco, pueden ser por lo regular omitidos en las apreciaciones de alcance limitado.

(*) (a) **Factores Políticos.**—La prosecución de una guerra está influenciada, directamente, por **Condiciones Internas,** tales como la potencia del gobierno nacional y su capacidad para unificar el esfuerzo; la habilidad de aquel gobierno para mantener una opinión pública firme, en apoyo de sus fines de guerra, y el grado en el que el gobierno puede hacer disponibles los recursos nacionales.

Las **Relaciones Externas** modifican la condición de la guerra, y con frecuencia, afectan a los planes militares. Los factores de tiempo de guerra que influencian a estas relaciones son el efecto del choque de la política sobre la opinión extranjera, la inclinación nacional de los neutrales interesados, y la actitud normal de aquellos neutrales hacia cada beligerante. La habilidad diplomática de los gobiernos beligerantes, y su capacidad para inclinar a su favor a la opinión pública en los países extranjeros, pueden muy bien determinar la manera en

que será observada la neutralidad. La situación internacional puede indicar aliados posibles, neutrales benévolos y estrictamente neutrales.

Cuando hay **Alianzas** comprometidas, el grado probable de cooperación de los aliados, la divergencia de sus fines de guerra y la armonía o conflicto de sus políticas de tiempo de paz, afectan las apreciaciones referentes a la potencia probable, política y militar, de la coalición.

(*) (b) **Factores económicos.**—Las consideraciones pertinentes a las Finanzas incluyen la facultad para poner impuestos o contribuciones, emitir empréstitos internos, crear créditos en el extranjero, y, posiblemente, para negar mercados extranjeros a un beligerante oponente.

La capacidad, la organización, y la movilidad de la **Industria,** influencian la rapidez y oportunidad con las cuales se puede abastecer de material a las fuerzas armadas y a la población civil.

La potencia de una nación es afectada por la dependencia que ella tenga en la continuación del **Comercio** extranjero, sin la necesidad de obtener mercados y fuentes nuevas de aprovisionamiento; dicha potencia es también afectada por las medidas especiales que la nación debe adoptar para la protección del comercio exterior.

Es un elemento indispensable de fuerza económica el tener asegurada la disponibilidad de **Materias Primas** que sea necesario obtener de fuentes extranjeras.

(c) **Factores Psicológicos.**—Es de interés primordial el mantenimiento de una **Moral** estable a un alto nivel. Tal estabilidad asegura a la nación, o al Comando, contra todos los efectos de la sorpresa, del temor, de la contrariedad, del desaliento, y de otras influencias debilitadoras de la moral.

El Entrenamiento y la Experiencia influyen en la moral y desempeñan una parte difícil de justipreciar. Ellos implican un estado satisfactorio de disciplina. Es una consideración psicológica, la existencia de la habili-

dad necesaria para la producción y el empleo correcto de los materiales de guerra y para el control de los seres vivientes que hacen funcionar a esos medios.

Las Características Raciales o Nacionales, pueden afectar las apreciaciones de moral y entrenamiento.

Las Características Personales de los Comandantes, tienen una importante influencia sobre la potencia combativa.

La actitud presente y la acción pasada de los Comandantes enemigos, y de sus comandos, pueden suministrar una guía para la evaluación correcta de cualquiera de los factores psicológicos precedentes.

Mientras que sólo los constituyentes físicos de la potencia combativa son susceptibles de la comparación cuantitativa, es culpable de un grave error el Comandante que descuida tomar en cuenta a los factores morales y mentales. Sin embargo, en muchas situaciones, tales factores deben permanecer relativamente indeterminados hasta ser sometidos a prueba. Se pueden bosquejar inferencias y hacer deducciones teniendo como base la observación en tiempos de paz y el antecedente histórico, en el cual pueden figurar prominentemente las características raciales. Sin embargo, la Historia ha enseñado, que en un conflicto entre naciones militares e industriales modernas, es indiscreto tomar en consideración cualquier suposición distinta de aquella de la igualdad moral, hasta el momento en que el conflicto haya demostrado la existencia y el grado de una diferencia, o a menos que una experiencia anterior, una observación o conocimiento, aseguren lo contrario en forma indudable.

(d) **Carácter del Teatro de Operaciones.**—El carácter del teatro de operaciones ejerce una influencia siempre importante, algunas veces de primer orden, sobre la posibilidad de lograr el efecto deseado y sobre las operaciones estratégicas y tácticas que puedan juzgarse efectivas.

La **Hidrografía, Topografía, Tiempo, Duración de la Luz del Día,** y las **Fases de la Luna,** forman parte del fondo necesario en la consideración del esfuerzo militar posible. Estas, así como también las formaciones geográficas naturales y su utilidad para el apoyo de las operaciones, su **Posición Relativa** y **Distancia,** una respecto a otra, y su **Modificación** como resultado de fortificaciones, desarrollo, ocupación por las fuerzas armadas , o el empleo de medios militares especiales, tienen un variado efecto en las operaciones contempladas.

(e) **Información.**—Las operaciones de guerra son enormemente afectadas por la información que cada uno de los beligerantes posee del otro. Es por consiguiente vital pesar la eficiencia de los beligerantes en el empleo de los **Medios de obtener y negar información.**

En la categoría de medios, se deberá considerar que algunos de los siguientes pueden ser apropiados: exploración; estudio de la prensa, documentos capturados, y material; informes provenientes de otras unidades amigas; interrogatorios a prisioneros de guerra, desertores, habitantes y prisioneros canjeados o evadidos; radiogoniometría; intercepción de la radio enemiga, teléfono, telégrafo y comunicaciones postales; espionaje; censura y adopción de medidas secretas.

Las Facilidades de Comunicación, incluyen todos los medios de intercambio de ideas. La información, no obstante lo exacta y apropiada que sea, es inútil si no puede ser transmitida o transferida a tiempo para su uso efectivo.

(f) **Fuerzas Armadas.**— Generalmente se conoce con razonable exactitud, en el momento del estallido de la guerra, el número y características de los buques de las flotas de todas las naciones del mundo. También serán conocidos hechos importantes concernientes a las fuerzas de tierra, pero probablemente en un grado menor que en el caso de las fuerzas navales. El valor de una comparación puede depender del servicio de inteligencia, ya sea que éste haya comprobado o nó la exactitud

de estas informaciones, las haya mantenido al día, y haya reunido datos exactos de las fuerzas en el teatro de operaciones.

(1) **La Composición** trata del Tipo y de la Potencia Numérica de las unidades involucradas. Solamente se considerarán aquellas fuerzas que probablemente afectarán al problema que está en apreciación.

(2) **Características Materiales,** en éstas, están comprendidas el Armamento, la Vida y la Movilidad.

El Armamento se ocupa no sólo del calibre y número de los cañones, sino también del tipo, sus potencialidades referentes al alcance y a la cantidad de munición disponible.

La Vida es el poder para soportar el castigo, expresada en términos de "standards" que pueden visualizarse claramente.

La Movilidad es la capacidad de movimiento. Está compuesta de velocidad, radio de acción, y habilidad para operar en condiciones de tiempo obligadas o impuestas; visibilidad, y otros obstáculos probables.

En la apreciación de situaciones estratégicas, puede algunas veces ser conveniente evitar el análisis de todos los variados detalles que afectan a la táctica y limitar la consideración a las características generales de la potencia en conjunto, velocidad, radio de acción, etc., que puedan imaginablemente afectar a la decisión estratégica. No puede sentarse reglas específicas sobre este tema, y el tratamiento de esta parte de la Sección II dependerá de la situación particular concerniente.

(3) **La Condición** comprende aquellos factores, tales como la eficiencia de la maquinaria motorizada, la integridad de los compartimentos bajo la línea de flotación y otras construcciones materiales, y la resistencia física. La última de las nombradas se aplica no solamente a las cosas materiales, sino también a las cosas vivientes, e involucra la habilidad para soportar los efectos producidos por el desgaste en las operaciones, ya

sean debidos a fatiga, resistencia, enfermedades, heridas, o cualquier otra causa.

(4) **La Disposición y las Operaciones** de las fuerzas armadas están comprometidas con su organización básica, división en fuerzas de tareas, situación geográfica, posiciones relativas, formaciones, y actividades presentes.

(g) **Apoyo Logístico.**—El apoyo logístico ejerce una influencia decisiva sobre el poder combativo de las Fuerzas Armadas. Está relacionado con la **Disponibilidad y Adecuabilidad** de lo siguiente:

Material: combustible, munición, armas, aviación, alimentos, vestuario, repuestos, y abastecimientos generales.

Personal: militar y civil; cantidad y calidad de remplazantes.

Facilidades: bases mayores y secundarias; facilidades de reparación, a flote y en tierra; abrigos; hospitalización; recreación; y transporte.

La Limitación Impuesta por la Logística, sobre las operaciones, representa el límite final de la Libertad de Acción de un Comandante.

(h) **Resumen de los Factores de Potencia y de Debilidad.**—El estudio de la potencia combativa tiene por objeto deducir, de la información disponible, los factores de potencia y debilidad de los combatientes respectivos. Por lo tanto, en dicha etapa se hace un estudio cuidadoso de las informaciones acumuladas en el reconocimiento de las fuerzas combativas oponentes y se bosquejan conclusiones sumarias respecto a puntos presentes y previstos sobre la potencia y debilidad de cada bando. Si existen incertidumbres se deberá indicar este hecho.

Estas conclusiones representan una cuidadosa evaluación sumaria respecto a los medios disponibles y en oposición, así como también en cuanto a condiciones existentes en el teatro de acción. Ellas forman parte del

fondo esencial para la consideración inteligente de los Medios de Acción a disposición de cada oponente.

Notas respecto al Orden de Sucesión en las Secciones III y IV.

En este punto, el Comandante tiene la elección de dos procedimientos Puede considerar, primero, los Medios de Acción a disposición del enemigo (Sección III) y, después de éstos, los Medios de Acción o disposición de él mismo (Sección IV). Puede también invertir este orden. Cada uno de estos procedimientos tiene ventajas y desventajas.

El considerar primero los Medios de Acción enemigos, puede tener la ventaja de hacer más completa la Apreciación del Comandante sobre los obstáculos que se deberán vencer. Además, cuando la efectividad de la acción futura se prevee que dependerá de lo que pueda hacer el enemigo, y cuando la Misión del Comandante le exige frustrar fines ú objetivos presentes y futuros del enemigo, es evidente la necesidad de considerar a la Sección III, antes que a la IV.

Por otra parte, este procedimiento puede traer el riesgo de que el Comandante se impresione indebidamente por las potencialidades de la acción enemiga. El puede así, innecesariamente, perder la iniciativa, al dar en forma involuntaria demasiado énfasis a los aspectos defensivos de su propia Misión, en detrimento de los aspectos ofensivos.

Cuando las potencias de combate relativas, unidas a su propia Misión, indican que, probablemente, el Comandante puede obligar a un enemigo a someterse a su propia voluntad, él hará bien en considerar sus propios medios antes que los del enemigo. Procediendo así, él supone que la acción enemiga afectará principalmente a los detalles y nó al ca-

rácter del Medio de Acción que él pueda finalmente seleccionar.

La elección del procedimiento a seguir, es pués, un asunto que se puede dejar a elección del que hace la apreciación.

III. MEDIOS DE ACCION DEL ENEMIGO

Como un Comandante tiene rara vez una información definida de un plan del enemigo, es por lo regular, necesario recurrir al procedimiento de la deducción a fin de obtener una percepción de la naturaleza íntima de la intención del enemigo. Lo que él hace aquí es efectuar una apreciación breve del punto de vista del enemigo; para que esta apreciación sea de valor, el Comandante debe colocarse en la posición del enemigo y en simpatía con él, subordinando sus propias esperanzas y deseos. El debe acreditar al enemigo buen juicio y la resolución y habilidad de aplicar con destreza los fundamentos de la guerra, sujeto a las limitaciones definidas puestas en claro durante el Reconocimiento de las Potencias Oponentes.

(a) **Misión del Enemigo.**—Las circunstancias concernientes al enemigo proporcionan una base para tal apreciación. Con el conocimiento de sus políticas de guerra y de paz, puede ser posible deducir sus objetivos militares. La conclusión así alcanzada, además del reconocimiento de los planes que, hasta el momento, él ha estado persiguiendo, pueden revelar los motivos generales que lo llevarían a la acción en el futuro, y en el teatro en cuestión. Será útil un reconocimiento de estos motivos generales, ya que él puede algunas veces guiar a una deducción exacta de la Misión del enemigo. Sin embargo, no siempre es posible obtener, con exactitud suficiente para ser útil, la formulación definida de la Misión Enemiga. Además si es evidente que el enemigo tiene a su disposición un conjunto de Misiones para efectuar entre ellas su elección, el Comandante puede caer en

error si prefiere una y excluye a las otras. El puede, por lo tanto, encontrar útil el exponer diversas Misiones, cualquiera de las cuales podría razonablemente esperarse que adopte el enemigo. En las situaciones tácticas y en las de estrategia menor, puede solamente ser posible deducir la **actitud** probable del enemigo, es decir, si es probable que él actúe **ofensivamente** o **defensivamente,** aunque si se puede, deberá también deducirse la tarea inmediata.

La consideración de la Misión Enemiga, por consiguiente, deberá llevarse a cabo hasta su formulación, o hasta un punto en el cual el Comandante decide, y manifiesta, que la formulación es impracticable.

La razón por la que es necesario deducir la Misión del Enemigo, cuando ello es posible, es disminuir el alcance de la Apreciación que concierne al enemigo.

(b) **Exposición y Análisis Preliminar de los Medios de Acción del Enemigo.**—El Comandante expone ahora, como ensayo, los Medios de Acción que parecen estar a disposición del enemigo. Estos Medios de Acción pueden ser derivados de uno o más de los siguientes:

La Misión del Enemigo, si es que el Comandante ha encontrado justificada cierta predicción particular.

Un número de Misiones posibles del Enemigo.

Los motivos que impulsan al enemigo a la acción, si ellos son evidentes.

Las capacidades patentes del enemigo.

Tendencias presentes o pasadas del enemigo, a lo largo de líneas de esfuerzo específicas.

La expresión inicial de cada Medio de Acción deberá redactarse tan sencillamente como sea posible, y, por lo regular, conviene que sea meramente un relato de la naturaleza de la acción que se va a tomar al crear o mantener una condición deseada.

Los Medios de Acción del Enemigo son en seguida sometidos a un detallado escrutinio. Este análisis sirve para determinar sus ventajas y desventajas relativas, comprobando su **adaptabilidad,** y en la medida de lo posible por el momento, su **practicabilidad** y el **costo de sus consecuencias,** desde el punto de vista del enemigo.

Mientras los Medios de Acción, tanto del enemigo como propios, al ser considerados por primera vez pueden ser probados en forma general respecto a su **practicabilidad** y **consecuencias,** aquellos que son retenidos para una comparación final requieren un análisis más detallado. En la Sección V de la Apreciación se toman providencias sobre ésto.

Los análisis con estas tres pruebas pueden dar lugar a establecer el hecho de que uno o más de los Medios de Acción es practicable únicamente en forma restringida o limitada. Por otra parte, algunos de ellos pueden ser combinados, en todo o en parte, para que formen medios compuestos.

Los análisis en esta Sección determinarán, como una tentativa, los Medios de Acción del enemigo que son adecuados, y evidentemente practicables e indicarán, por lo menos en algunos casos, su conveniencia desde el punto de vista del enemigo. En ciertos casos puede aparecer que solamente quede a disposición del enemigo un Medio de Acción, o que cierto medio es el más probable. Ello sería evidentemente una ventaja pués el campo podría ser así acortado, pero tal restricción es justificable solamente si ella está apoyada por razones sensatas.

Las conclusiones del Comandante, con respecto a los Medios de Acción del Enemigo tomarán, por lo tanto, una de las formas siguientes:

(1) Que sólo uno de los Medios de Acción establecidos puede ser adecuado y practicable.

(2) Que diversos Medios de Acción establecidos pueden ser adecuados y practicables, y que es posible arreglarlos en orden de prioridad.

(3) Que diversos medios de acción establecidos pueden ser adecuados y practicables, pero que no puede indicarse entre ellos ninguna prioridad.

IV. MEDIOS DE ACCION PROPIOS

(a) **Apreciación de la Misión.**—La Misión fué establecida originalmente a fin de estimular un entendimiento del objetivo final y para confinar la apreciación dentro de ciertos límites. Nuevamente se vuelve a plantear la Misión, porque es necesaria una apreciación de todas sus ramificaciones en conexión con el fondo ahora establecido, si es que el Comandante va a desarrollar un plan que abarque todas sus posibilidades. Cuando la Tarea que la motiva sirve como auxiliar a la Tarea de la Misión, se le volverá también a plantear por la misma razón. Para facilitar la cooperación pueden también incluirse, en este punto, las Funciones de los Comadantes a cargo de otras fuerzas que estén en el mismo escalón.

El Comandante estudia la Tarea que motiva la Misión y el Propósito, para estar seguro que tiene un concepto activo del problema que él enfrenta. El no sólo pesa con reflexión las deducciones de su Tarea asignada, sino que escudriña el Propósito con igual cuidado, porque aquel Propósito indica el esfuerzo cooperativo que se requiere de todo los Comandantes a cargo de Grupos de Tarea.

(b) **Expresión y Análisis Preliminar de Posibles Medios de Acción.**—El Comandante considera ahora los Medios de Acción a disposición de él. Debe ser rechazado cualquier Medio de Acción, que al instante se vea que no es **adecuado,** es decir, que no llevará a efecto toda su Tarea. Sin embargo, si se desea mostrar la razón

de su rechazo, se puede incluir en la apreciación a los medios que han sido rechazados.

La expresión inicial de cada Medio de Acción puede ser simplemente una narración de la naturaleza de la acción que se va a tomar para crear o mantener una condición deseada. Cada Medio de Acción es entonces analizado desde un punto de vista amplio, tanto como pueda hacerse en este momento, a fin de determinar su **practicabilidad** y el **costo de su consecuencias**. Sin embargo, conviene que los detalles sean suprimidos en esta Sección.

Tales análisis pueden dar lugar a establecer el hecho de que uno o más de los Medios de Acción son practicables, únicamente en fórma restringida. Por otra parte, algunos pueden ser combinados en todo o en parte, para formar medios compuestos adicionales.

En operaciones tácticas y estratégicas menores puede ser posible en esta sección, indicar solamente las posibilidades de acción ofensiva y defensiva, sin formular realmente medios redactados en diversas formas.

Lo anterior, normalmente reduce el número de los Medios de Acción propios, que el Comandante retenga para el desarrollo ulterior y para comparación con los planes probables del enemigo.

Los Medios de Acción Retenidos, son ahora puestos en lista.

V. DETERMINACION DEL MEJOR MEDIO DE ACCION DEL COMANDANTE

(a) **Análisis y Comparación de los Medios de Acción Opuestos Retenidos.**— La presente subdivisión de la Apreciación ha sido diseñada para desarrollar posibilidades, deducciones y dificultades adicionales de los Medios de Acción retenidos, comparándolos con los medios del enemigo que pueden estar en oposición a ellos. El objeto de esta comparación no es determinar, en este

momento, cuál de los Medios de Acción propios del Comandante es el más deseable, sino extraer las ventajas y desventajas relativas de cada uno cuando se les considera de manera amplia en relación con la oposición enemiga.

Los Medios de Acción considerados en esta Sección, han satisfecho la prueba de adaptabilidad. Ellos también, en forma de ensayo, han probado su practicabilidad. Sin embargo, una consideración de las operaciones oponentes puede demostrar que ciertos Medios, que en sus aspectos generales parecían factibles, se deben ahora abandonar por impracticables. Sólo se introducen aquellos detalles que son necesarios para demostrar el carácter de los diversos medios.

(b) **Selección y Desarrollo del Medio de Acción del Comandante.**—La comparación precedente de los Medios de Acción del Comandante con los del enemigo, ha servido para reducir aún más, el número de los propios medios disponibles, y para extraer las ventajas y desventajas de cada uno con respecto a la probable acción enemiga. Lo que ahora queda por hacer, es comparar los méritos relativos de los más deseables Medios de Acción del Comandante, seleccionar el mejor, y desarrollar el medio seleccionado, dentro de una base que sea satisfactoria y completa para un plan de acción.

Al comparar los méritos relativos de medios diferentes, se deberán aplicar las pruebas finales de practicabilidad y costo de las consecuencias. La practicabilidad mide la dificultad de la ejecución. Las consecuencias comparativas son establecidas mediante la revisión de los costos probables en términos de pérdidas en la potencia combativa, tiempo y desorganización, y del valor del éxito y los castigos de un fracaso.

Cuando no es fácil la elección, en lo que respecta a medios, puede ser necesario preparar una lista de las diversas operaciones que serán llevadas a cabo con cada uno de los medios, y también de las operaciones que pue-

de emprender el enemigo para derrotar a cada una de las operaciones del Comandante. El análisis de las operaciones involucradas, requiere el examen de los objetivos físicos, de las posiciones relativas, del prorrateo de la potencia combativa, y de la libertad de acción, incluyendo esta última, los probables efectos de la interferencia enemiga.

Cuando se han establecido finalmente los diferentes medios, en forma tal que descubran todas sus partes esenciales, ellos podrán entonces ser comparados ventajosamente con ejemplos recientes de igual naturaleza, a fin de descubrir las dificultades que antes permanecían ocultas.

Cuando se está efectuando la apreciación de una situación táctica, los Medios de Acción que consumarán la Tarea están necesariamente basados sobre las capacidades o aptitudes de los tipos y cantidades de buques, aviones y tropas inmediatamente disponibles, al estar en oposición a las fuerzas enemigas presentes. Deberán estudiarse los Medios de Acción auxiliares, o sea las operaciones adecuadas y practicables para cada categoría de fuerza. Se deberán seleccionar aquellas operaciones que ejecuten mejor su parte en la Tarea y que puedan ser mejor coordinadas con los mejores medios ú operaciones de otras categorías o tipos. Los medios auxiliares seleccionados para los diferentes tipos estarán entonces combinados de tal modo, que no sólo descubran sus rasgos principales, sino también un medio integrado, completo, para toda la fuerza.

La comparación de los medios, guía directamente a la selección de un Medio de Acción para incorporarlo en la Decisión. Antes de que se tome este paso final de la Apreciación, se deberá desarrollar al medio seleccionado de manera que incluya todos los rasgos que son necesarios para que el Comandante decida. Se le deberá ensanchar para que muestre las líneas principales de COMO, DONDE y CUANDO se va a producir el efecto. Debe proporcionarse cooperación entre diferentes

partes de la fuerza, a fin de llevar a efecto el grado necesario de concentración para derrotar los planes del enemigo. Se dará consideración a las medidas conducentes a la obtención de información, al proporcionamiento de libertad de acción, y al mantenimiento de una posición continuamente favorable con respecto al objetivo físico seleccionado. Serán rechazadas las operaciones y los medios menores que no puedan llevarse a cabo con las fuerzas disponibles, así como aquellos que no contribuyan a la adquisición del objetivo. El prorrateo de los medios disponibles para llevar adelante las operaciones propuestas, en forma apropiada, con el teatro de acción, deberá armonizar con el medio seleccionado, y, para que sea aceptable la ejecución del plan, no deberá costar más, en pérdidas, que las que puede afrontar el Comandante.

A fin de obtener un medio mejor y más claramente redactado, no se tendrá ninguna vacilación en cambiar totalmente la fraseología y el arreglo de la expresión inicial, ya sea de los medios u operaciones mayores o de las menores. Los requisitos son que ella sea expresada en términos de cumplimiento, que ella forme una base practicable para un plan completo de acción para la fuerza, y que cubra la intención completa de la Tarea que la motiva.

Cuando la Apreciación se ha estado efectuando sobre una empresa muy vasta, o cuando las operaciones propias del Comandante están particularmente sujetas a lo que pueda hacer el enemigo, puede no tener éxito el intento de visualizar **todas** las condiciones futuras. Puede ser aparente que el objetivo sea alcanzado únicamente por una serie de escalones sucesivos, y que la acción, en cada escalón, dependa del grado de éxito que puede haberse logrado en el escalón anterior. En este caso, sería un error intentar predecir los detalles de la acción más allá del punto hasta donde el futuro parece razonablemente claro. Por lo tanto, el Medio de Acción, según se desarrolló finalmente, mientras sea específico

en lo concerniente al objetivo final que se va a obtener y mientras cubra los aspectos generales de todo el problema, deberá dar los detalles de los escalones o fases sucesivas, solamente hasta donde el futuro pueda ser razonablemente anticipado.

El Medio de Acción, conforme se le seleccionó y desarrolló finalmente, puede ahora expresarse de un modo tal que indique todas sus partes y en una forma que contribuya a la expresión clara de la Decisión.

IV. LA DECISION

Su formulación.—La Decisión representa el juicio razonado del Comandante respecto al Medio de Acción que llevará a efecto, mejor y completamente, la Tarea que ha motivado la Apreciación.

La Tarea de la Decisión incluye:

QUE es lo que se va hacer: aquello que va a ser ejecutado, expresado en términos de la acción exigida, para la obtención de un objetivo particular, ya sea que él esté expresado o sobreentendido; además:

COMO se va a hacer: los métodos principales que se van a emplear, o las operaciones generales que se van a llevar a cabo para cumplir el QUE. Con el deseo de dar mayor claridad, se indicará el lugar y los elementos de tiempo, DONDE y CUANDO.

El **Propósito** de la Decisión establece:

PORQUE vá ésto a ser hecho: para cumplir la Tarea de la Misión, o la Tarea que ha servido de base a la Apreciación.

La Decisión es, por consiguiente, expresada generalmente como sigue:

Para (lo QUE se va a hacer), por (COMO, DONDE y CUANDO se va a hacer) con el objeto de (POR QUE se va a hacer).

El Medio de Acción que finalmente ha sido seleccionado y desarrollado, forma la Tarea de la Decisión. Al transferir este medio de la Sección V a la Sección VI, puede algunas veces ser preferible combinar varios de los medios auxiliares de operaciones, a fin de definir con más precisión su inter-relación. Algunas veces se les puede expresar de otra manera para mejorar su claridad. La Decisión, según fué finalmente redactada, no será satisfactoria a menos que sea clara y explícita, y a menos que cubra el intento completo de la Tarea que ha dado origen a la Apreciación.

Como en el caso de la Misión, la Decisión incluirá más de una Tarea separada, si es que el Comandante contempla la obtención de más de un objetivo principal. Ella puede también incluir más de un Propósito.

Está demás recalcar la importancia de expresar la decisión en forma clara, breve y positiva. El gasto de tiempo y cuidado en su formulación abonará buenos dividendos por medio de la efectiva y perfecta cooperación de la fuerza en la ejecución de las Decisiones. Esta es la base para el plan de acción completo del Comandante, y, desde que mucha de su fraseología va a ser usada intacta en la Directiva que él emitirá para su fuerza, es esencial que sea entendible por sus subordinados principales. Al expresar aquella parte de la Tarea que prescribe los principales métodos de acción, no es suficiente poner en lista, sin ningún orden, a un gran número de operaciones mayores y menores, que no tienen ninguna conexión particular la una con la otra; por otra parte, es deseable que los métodos abarquen el COMO, DONDE y CUANDO en relación directamente contributoria al QUE de la Decisión.

Es verdad que el mismo Comandante puede frecuentemente hallar necesario decidirse a una acción de naturaleza detallada, menor, o temporal, la cual a pesar de ser esencial a la fácil ejecución del plan, no contribuye directamente a la obtención del objetivo. Por ejemplo, si el Comandante intenta ejercer una supervigilan-

cia estrecha sobre la ejecución de su plan, o si el plan requiere cooperación estrecha entre sus grupos de tarea, él naturalmente considerará las operaciones con mayor detalle que en el caso que él otorgue una amplia discreción a sus subordinados.

En casos de esta naturaleza, sería deseable dar a conocer la Tarea principal, (incluyendo los métodos **principales**) y el Propósito, en una Decisión Mayor, y separar los movimientos y operaciones menores o temporales, como Tareas separadas en una lista de Decisiones Menores o Auxiliares. La razón para la adopción de tal forma, es el proporcionar claridad y promover el concentramiento de la atención sobre los rasgos más importantes de la Decisión.

Si el Comandante ha estado imposibilitado, mentalmente, para proyectar operaciones a lo largo de todo el espacio, o tiempo (o de ambos, según sea el caso), incluído en el Medio de Acción seleccionado, naturalmente el COMO, DONDE y CUANDO de su Decisión, no puede arrostrar todos los detalles (ni aún, posiblemente, todos los escalones separados), necesarios en la obtención del objetivo final. Con los objetivos inmediatos y finales definidos exactamente, la Decisión indicará, en tal caso, la naturaleza general de los diversos escalones que el Comandante juzgue prudentes, y dará a conocer claramente las medidas que él elija para ser adoptadas en el primer escalón. En seguida, mediante la retención de la Apreciación en un estado mental, y modificándola de acuerdo con los desarrollos e informaciones eventuales, él, en cualquier futuro, estará preparado para hacer decisiones con las cuales hacer frente a una situación más aclarada.

Su Ejecución.—Le queda ahora al Comandante el tomar las medidas necesarias para llevar a efecto la Decisión, mediante la confección de los planes necesarios, y la expedición de las Directivas que se necesiten. En estas Directivas él incorporará únicamente las partes que él desée de su Decisión.

Si decide incorporar ciertas partes en diversos planes sucesivos o auxiliares, él puede, ahora, formular provechosamente estas partes dentro de Tareas auxiliares, e indicar, por la anexión de un Propósito, que cada una contribuye a la Tarea de la Decisión completa.

Si la Apreciación ha comprometido a situaciones hipotéticas, y se ha llegado a diversas Decisiones accidentales, cada una será expresada con las suposiciones asociadas con ella.

La Apreciación de la Situación ha sido ahora concluída. Ella es, para el beneficio del Comandante, cuyo juicio responsable determinará la extensión en la cual debe ser diseminada.

PARTE IV.

LA FORMULACION DE DIRECTIVAS

CAPITULO X

DIRECTIVAS NAVALES ESTRATEGICAS Y TACTICAS

Las Directivas principales, estratégicas y tácticas, se denominan: **Planes Básicos de Guerra, Planes de Campaña, Planes de Operaciones, Ordenes de Operaciones, Planes de Batalla,** y **Ordenes de Batalla**. Comenzando con los Planes Básicos de Guerra, el objetivo de cada Directiva se va haciendo más inmediato. Los objetivos de los Planes de Guerra, son aquellos que van a ser obtenidos por la Guerra. Cada Plan de Campaña tiene un objetivo que marca una etapa distinta en la prosecución de la guerra, y contribuye a la **obtención de los objetivos contenidos en los Planes de Guerra**. Los Planes o las Ordenes de Operaciones proveen lo necesario para la obtención de los objetivos sucesivos de la campaña. Los Planes de Batalla, incluyendo a los Planes auxiliares de Aproximación y Despliegue, y a las Ordenes de Batalla, cubren los objetivos inmediatos del combate.

Las Directivas menores son Planes de Entrada y Salida; Planes de Crucero; Planes de Exploración; Planes de Comunicación; Planes Logísticos; y Ordenes de Movimiento.

Los Planes Básicos de Guerra delimitan los Teatros de Operaciones Principales y Secundarios; designan a las fuerzas que operarán en estos teatros; y asignan Tareas estratégicas amplias para estas fuerzas. Ellos constituyen el origen de todas las operaciones de guerra.

Planes de Campaña. Una Campaña, según se ha visualizado inicialmente, es una etapa claramente definida de una guerra. Una campaña, después que ha pasado a la Historia, lleva algunas veces el nombre de un Comandante, una fecha, o una designación geográ-

fica. Puede consistir en una sola operación, o en operaciones sucesivas o combinadas. Las operaciones de una Campaña tienen un objetivo definido, la obtención o abandono del cual señale el fin de la Campaña.

Un Plan de Campaña, es el programa estratégico que el Comandante intenta emplear para alcanzar su objetivo. Tal Plan indica las etapas dentro de las cuales él se propone dividir la Campaña, indica su orden de sucesión, y bosqueja:

(a) Las tareas generales involucradas en cada etapa, con la orden de su cumplimiento; y, usualmente,

(b) Las fuerzas que se van a utilizar en la primera etapa.

El Plan de Campaña no está hecho originalmente para su promulgación a los Comandantes subordinados, sino que, principalmente, sirve para guiar al mismo Comandante. Cuando es necesario se remite a la autoridad superior para su información o aprobación. Puede también, algunas veces, ser suministrado a los subordinados principales para proporcionarles el fondo necesario. En cualquier caso, el secreto exige que su distribución sea extremadamente limitada.

Planes de Operaciones. Un Plan de Operaciones puede cubrir operaciones proyectadas, o puede ser accidental al ocurrir un acontecimiento particular o combinaciones de acontecimientos. Puede ser emitido con anticipación al acontecimiento y puesto en ejecución por orden especial. Prevée para una sola operación, o para una serie de operaciones, que pueden llevarse a cabo en escalones sucesivos. Se le prepara para distribuirlo al comando.

Normalmente un Plan de Operaciones cubre operaciones más complejas que una Orden de Operaciones y proyecta operaciones sobre un tiempo y espacio más grande. Da más amplitud a los comandos subordinados y proporciona una supervigilancia un poco menos directa del Oficial que lo emite.

Para prever contra posibles eventualidades, el Comandante puede formular Planes de Operaciones alternativos, cada uno de los cuales está basado en suposiciones establecidas.

Ordenes de Operaciones. Una Orden de Operaciones trata de una situación real, generalmente de alcance limitado, en la cual el Comandante considera que él posée suficiente libertad de acción para llevar a efecto las operaciones proyectadas. La Orden de Operaciones se vuelve efectiva desde el momento de su recepción, a menos que contenga una estipulación en sentido contrario.

Planes de Batalla. Un Plan de Batalla da a conocer métodos para el empleo coordinado de fuerzas durante la acción. Si está preparado de antemano, se le indica usualmente como accidental y por lo tanto expresa las suposiciones sobre las cuales el Plan está basado.

Los Planes de Batalla pueden meramente incluir providencias para un combate particular, o pueden incluir providencias para una serie continua de combates separados o coordinados, culminando posiblemente en una batalla general, y todos ellos dirigidos hacia la obtención anticipada de un objetivo táctico especificado. Aquellos combates pueden variar, en alcance, desde encuentros entre buques sueltos hasta batallas entre flotas enteras.

Las Ordenes de Batalla están generalmente limitadas a los despachos requeridos para poner en efecto un Plan de Batalla, y para ordenar los cambios en el plan que puedan ser necesarios durante el progreso de la batalla.

Los títulos de las Directivas menores, anteriormente citados indican su naturaleza general.

CAPITULO XI

DETERMINACION DE LOS DETALLES DE UNA DIRECTIVA

La Decisión es la base del bosquejo de acción formulado por el Comandante para el cumplimiento de la Tarea que le ha sido asignada. Si él decide que puede ejecutar los escalones intermedios de la Tarea a él asignada, venciendo los obstáculos que se interponen, él podrá bosquejar un plan detallado conducente a la obtención del objetivo final tal como fué establecido en su Decisión. De otra manera, él no está justificado al proyectar sus operaciones, en detalle, más allá de un futuro en el que su Apreciación de la Situación le asegure la libertad de acción dentro de límites razonables. Bajo estas circunstancias, él puede decidir obtener el objetivo de la Decisión en etapas sucesivas.

Cada uno de dichas etapas tendrá un objetivo que contribuya a la obtención del objetivo final. Antes de la completa obtención de su objetivo final, las circunstancias pueden alterarse de tal manera, que sea necesario efectuar una nueva Apreciación. De esta nueva Apreciación fluirán los detalles de las etapas más recientes. Esto, en amplio bosquejo, es el procedimiento usual referente a la conducción de una campaña.

La conversión de una Decisión en una Directiva (o en diversas Directivas), requiere la adición de los rasgos esenciales que no fueron incluídos en la Decisión, o en la parte de ella seleccionada para ejecución inmediata. Requiere consideración de numerosas operaciones posibles, y la selección de aquellas que parecen mejores de acuerdo a las circunstancias.

El tamaño de su fuerza influye, por supuesto, en la naturaleza de los detalles de ejecución que caben determinar a un Comandante; pero no obstante lo pequeña que sea la fuerza, aunque ella la forme un solo buque o

una pequeña unidad, siempre habrán detalles de ejecución por aclarar. Su número y complejidad variarán sin embargo, ampliamente; y no todos los elementos indicados más adelante, en este folleto, se aplicarán necesariamente a todas las circunstancias.

La Directiva de una fuerza que tiene que operar por sub-divisiones incluye no solamente la Tarea de toda la fuerza, sino también un número de Tareas auxiliares, una para cada una de dichas subdivisiones. Cada una de aquellas Tareas auxiliares está de tal modo trazada, que dá al Comandante de cada subdivisión un bosquejo claro de su objetivo, su esfera de actividad, y la manera en la cual se espera que él opere para que contribuya lo más efectivamente al cumplimiento de la Tarea de toda la fuerza.

El Comandante, que es quien está empeñado en convertir su Decisión en una Directiva, halla por lo tanto útil un sistema lógico para desarrollar, de su Decisión, aquellas Tareas auxiliares, que, asignadas a sus subordinados, llevarán a efecto en conjunto la Tarea de la fuerza como un todo.

Es así que la formulación de una Directiva requiere la consideración de lo siguiente: Tarea de la Fuerza como un Todo, Operaciones Necesarias, Organización de los Medios, y Formulación de las Tareas, con particular atención a la cooperación y seguridad. Apoyo Logístico, y medidas requeridas para Ejercer el Mando.

Deberá expresarse primero la **Tarea de la Fuerza como un Todo**.

Operaciones Requeridas. Se hará una lista de todas las operaciones requeridas para realizar la tarea de la fuerza como un todo. El objetivo de la Decisión, o los objetivos intermedios seleccionados por el Comandante, determinan los rasgos mayores de las operaciones. Otros rasgos fluyen de una consideración de las medidas necesarias para asegurar la libertad de acción. El carácter del teatro, el total de medios disponibles al Comandante, la potencia posible y tipo de composición

de la oposición, las posiciones relativas de las Fuerzas, y el efecto deseado, determinan el carácter de cada operación, y la composición de las fuerzas asignadas a ella. Se debe considerar cuidadosamente las medidas necesarias para la cooperación, seguridad, y las de recopilación y distribución de información. Finalmente, se examina cada operación para asegurarse que ella contribuye, en la forma deseada, al plan en conjunto.

Organización de Medios y Formulación de Tareas. Al determinar las operaciones requeridas, el Comandante ha decidido sobre el efecto deseado de cada operación. Esto conduce directamente a la formulación de Tareas. Cada Tarea, conforme es formulada, es sometida a las pruebas de practicabilidad y de consecuencias como costos, tanto en el caso de éxito como en el de fracaso. En cada caso, las pruebas establecen las Tareas más deseables.

La formulación de cada una de las Tareas de los diversos grupos de tarea, está íntimamente ligada a la distribución de potencia para su cumplimiento. El efecto deseado, el carácter del teatro, la probable oposición enemiga, y los medios totales disponibles del Comandante, determinan a los medios que él asigna a cada una de las operaciones. El Comandante se asegura que los medios asignados a cada Grupo de Tarea son adecuados para el cumplimiento de la Tarea asignada. El, en seguida, considera las medidas especiales que pueden necesitarse para la cooperación entre las subdivisiones de su fuerza. Bosqueja tareas cuya consumación proporcionará seguridad para la fuerza, conservando así su potencia para utilizarla en la obtención del objetivo designado. El también decide sobre las medidas necesarias para la obtención y distribución de informaciones.

La asignación de medios para cada tarea crea la Organización de Tareas. Esto implica la designación de cada Grupo de Tarea con un título apropiado, el relato de su composición y el nombre de su Comandante. Se deben tener en consideración las capacidades de sus

subordinados principales para decidir sobre los Comandantes de los distintos Grupos de Tarea. Esto necesariamente afecta a la asignación de unidades para las subdivisiones de la fuerza.

Se determina, inmediatamente después, **el Apoyo Logístico** que se requiere para cada operación del plan. Esto puede incluir aquellos asuntos como el lugar y tiempo en el cual van a estar disponibles los pertrechos requeridos, las unidades que deben ser atendidas, las operaciones del Tren, y las providencias para su seguridad.

Se consideran, a continuación, las medidas necesarias para el **ejercicio del Comado**. Ellas incluyen el plan de comunicación, la hora de zona a usar, la designación de rendezvous, y la determinación de la ubicación del Comandante durante la operación.

Preparación de Directivas Formales. Después de considerar los rasgos mencionados, el Comandante prepara las Directivas necesarias, usando formas standard (o formatos) para ejecutar el plan, si ellas son adecuadas. Si no lo fueran él las modifica, según sea necesario, teniendo cuidado de incluir todos los puntos esenciales, y estando seguro de seguir el orden de sucesión de las formas standard. El **Formato de Orden** que es la forma más sencilla y que incluye todos los puntos esenciales, sirve de modelo para la confección de los formatos de otros tipos de Directiva.

CAPITULO XII

EL FORMATO DE ORDEN

Siendo el Formato de una Orden el modelo para los demás formatos, él será descrito en primer lugar. Después se indicarán las diferencias entre el Formato de Plan y el Formato de Orden. Para referencia, después del Capítulo XIII, se dan los formatos de Ordenes de Operaciones, Planes de Operaciones y Ordenes por Despacho.

Generalmente se deberán seguir los siguientes detalles de oficina, desde que, (aunque no es un asunto de principio), ellos han estado en uso durante algunos años y son conocidos en el Servicio Naval:

(a) Todos los números son escritos con letras, excepto aquellos del Encabezamiento y los números de los párrafos.

(b) Todos los nombres geográficos, y los nombres de los buques son escritos totalmente con mayúsculas.

(c) Se deja una márgen izquierda angosta al costado del Encabezamiento y de la Organización de Tareas, y una márgen más ancha al costado de los párrafos.

(d) Los números de los párrafos principales se escriben dentro de la márgen más ancha.

(e) Los títulos de los Grupos de Tarea, en cualquier lugar que se mencionen, van subrayados.

El orden de sucesión en el cual se presenta el asunto o materia de que se trata, es un arreglo lógico que la experiencia ha demostrado ser efectivo. Como cada detalle tiene un sitio definido en el Formato, la formulación está simplificada y se facilita al destinatario una rápida referencia.

En una orden escrita se observa siempre la numeración de párrafos establecida, aún en los casos en que ciertos párrafos no tienen ningún texto. Este método

sirve al que formula la Orden como confrontación de alguna omisión accidental, y como evidencia confirmatoria para el destinatario de que las omisiones son intencionales. Por ejemplo, si no hubiese nueva información para ser distribuída, el párrafo "1" se escribe en su propio lugar, seguido por guiones o por palabras tales como: "No hay más información".

Cuando el asunto que se va a presentar dentro de cualquier párrafo es voluminoso, puede saparársele en sub-párrafos. Estos sub-párrafos no llevan títulos, excepto los comprendidos en el párrafo 3.

El Encabezamiento contiene:

En la esquina superior de la derecha en el siguiente orden:

(1) El título del comando que la emite, tal como: Exploradores del Norte, Fuerza de Avanzada, etc., precedidos en orden ascendente por los títulos de todos los escalones superiores de la cadena.

(2) El nombre del Buque Insignia, como U. S. S. AUGUSTA, Buque Insignia.

(3) El lugar en donde fué formulada. Por ejemplo, NEWPORT, R.I.; o En la Mar, Lat. 34° -40' N., Long. 162° -20'W.

(4) El momento de formulación: es decir, el día, mes, año y hora; por ejemplo: 12 Julio, 1935; 1100.

En la esquina superior izquierda, en el orden siguiente:

(5) Las anotaciones de archivo y la clasificación (Secreta o Confidencial). Estas se repiten en las páginas sub-siguientes.

(6) El tipo o clase y el número de serie de la Directiva, tal como, Orden de Operaciones N° 5. La clasificación y el tipo de directiva, son subrayados. Estos se repiten en las páginas subsiguientes.

El Contenido. La Organización de Tareas es el comienzo del contenido de la orden y consiste en la enumeración de los Grupos de áreas en los cuales se ha dividido el comando, la composición de cada uno de aquellos Grupos de Tarea, y el grado y nombre de su Comandante. Cuando algún Grupo de Tarea está comandado por el oficial que formula la Orden, se acostumbra omitir su nombre. Cualquier unidad incluída en una fuerza mencionada en la Organización de Tareas, recibe, por este hecho, orden de actuar bajo el mando del Comandante de aquella fuerza.

La orden es distribuída para acción solamente a los Comandantes de los Grupos de Tarea mencionados en la Organización de Tareas.

Los buques tren, asignados exclusivamente a determinados Grupos de Tarea combatientes, figuran en lista entre las unidades de aquellos grupos, en la Organización de Tareas. Si la Orden de Operaciones va a ser usada con el propósito de dar órdenes de movimiento estratégico o táctico **directamente al Tren**, o para cualquier unidad del Tren, tales unidades deberán ser agrupadas para que juntas formen un Grupo de Tarea separado. Si todas las órdenes para el Tren van a emitirse en otra directiva, no es necesario que el Tren aparezca como una fuerza separada en la Organización de Tareas. Es costumbre general que no se incluya al Tren como un Grupo de Tarea, a menos que acompañe o actúe en inteligencia táctica con uno o más de los grupos de tarea combatientes que figuran en la lista.

Cada Grupo de Tarea nombrado está precedido por una letra separada, (a), (b), (c), etc., y la tarea que se asigna a cada uno se establece en un sub-párrafo rotulado en forma similar dentro del párrafo 3.

El Párrafo 1 es el párrafo de **Información**. Contiene aquella información disponible, del Enemigo y de las Fuerzas Propias, que sea necesaria para que los subordinados comprendan la situación y cooperen eficazmente. El Párrafo 1 está dedicado exclusivamente

a la información, y no contiene ninguna parte del Plan, ni instrucciones del Comandante. La información del Enemigo y de las Fuerzas Propias es regularmente dada a conocer en sub-párrafos separados no rotulados. Para desarrollar la cooperación, se pueden dar a conocer las Tareas principales de las fuerzas coordinadas al escalón del Comandante, y de otros grupos de tarea del Comando que no figuran en la lista de la Organización de Tareas. Cuando el inmediato superior ha prescrito métodos particulares para otras fuerzas sobre cooperación y seguridad, pueden ellos también ser dados a conocer como información.

En este párrafo se establece definitivamente la distinción entre la información que está basada en hechos comprobados y aquella que es únicamente conjetura. La conjetura de un Comandante respecto al enemigo puede ser esencial para el entendimiento correcto del propio plan, por sus subordinados. Tales conjeturas, sin embargo, deberán indicarse claramente como tales, y nó expresarlas como hechos.

Al escribir los párrafos sobre información propia, los comandantes subordinados no deben necesariamente copiar al pie de la letra la información contenida en la orden de su superior. El buen procedimiento pide que mediten aquella información, seleccionen lo esencial, y la presenten junto con cualquier información adicional que consideren necesaria. Se debe tener cuidado de no omitir la información necesaria sobre los Grupos de Tarea coordinados.

El Parráfo 2 expresa la Tarea de la fuerza como un todo; esto es, la Tarea de **toda la fuerza al mando del oficial que formula la orden,** y no solamente la tarea de la parte de fuerza señalada en la Organización de Tareas. Cuando se emiten diversas directivas para llevar a efecto un plan completo y aislado, entonces el párrafo 2 deberá, regularmente, ser el mismo en todas estas directivas. Este párrafo expresa en una forma amplia, la naturaleza de la acción que se va a tomar,

y designa el objetivo. Este párrafo puede incluir los métodos de ejecución de la Tarea, y su Propósito. La cantidad de detalles dada en este párrafo es suficiente para asegurar una comprensión clara a los subordinados respecto a lo que debe realizar la fuerza, **como un todo**. Se acostumbra comenzar con las palabras "Esta fuerza, etc.", seguidas por la parte pertinente de la Decisión la cual indica, (1), QUE está por hacer, y, cuando sea necesario para claridad, (2), COMO, DONDE y CUANDO ello debe hacerse, y (3), PORQUE se tiene que hacer.

El Párrafo 2 puede o nó incluir la substancia total de la Decisión alcanzada en la Apreciación. Propiamente, a este párrafo nunca se le debe dejar en blanco.

El Párrafo 3 asigna Tareas individuales a todos los Grupos de Tarea incluídos en la Organización de Tareas. Cuando es necesario se incluyen medidas de seguridad, cooperación, y de recopilación y distribución de información aplicable a los Grupos de Tarea individuales.

El párrafo es dividido en tantos sub-párrafos, (a), (b), (c), etc., como Grupos de Tareas hay enumerados en la Organización de Tareas. Cada sub-párrafo comienza con la letra que lo designa, entre paréntesis, seguida por el título del Grupo de Tarea, subrayado. La Tarea principal que ha sido formulada para cada Grupo de Tarea, es expresada en primer lugar en cada sub-párrafo y a continuación las Tareas menores en su orden de importancia, ú orden sucesivo de ejecución. Después de la narración de las Tareas, estos sub-párrafos terminan con las instrucciones detalladas que sean necesarias.

En los casos en los que la fuerza total aparece en la Organización de Tareas, la suma de cumplimientos de las Tareas del párrafo 3, deberá entonces dar por resultado el cumplimiento de la Tarea del párrafo 2. Por otra parte, cuando se formulan diversas directivas, cada una de las cuales se destina a una parte diferente de la fuerza, entonces, la suma de **todos** los párrafos 3, deberá ser

igual al párrafo 2, el cual es común para todas estas directivas.

Cuando dos o más Grupos de Tarea tienen sub-párrafos de tarea idénticos, dichos sub-párrafos necesitan ser escritos sólo una vez a continuación del título de los Grupos de Tarea comprometidos, en la siguiente forma:

(a) **Fuerza del Flanco Derecho.**

(b) **Fuerza del Flanco Izquierdo,** y a continuación el sub-párrafo común.

Si el Tren, (o partes de él), han sido incluídos como una fuerza separada en la Organización de Tareas, se le dará sus órdenes respecto a **movimiento** táctico y estratégico en un sub-párrafo aparte, dentro del párrafo 3.

A fin de evitar repetir en cada uno de los sub-párrafos cualquier orden o instrucción que se aplique a todos los Grupos de Tareas, o que pertenezca a la conducción general de la operación, ella es colocada en un sub-párrafo final designado como 3 (x). Es particularmente necesario que se incluyan las medidas necesarias para la cooperación, seguridad, y la recopilación y distribución de información aplicable a la fuerza como un todo.

El Párrafo 4, es el párrafo de la **Logística**. Al igual que otras partes de la Orden, él se destina únicamente a los Grupos de Tarea que figuran en la lista de Organización de Tareas. Dá a conocer la disponibilidad de los servicios y abastecimientos; y describe y dá efecto al bosquejo general para el apoyo logístico de la operación. Si la información e instrucciones referentes al bosquejo logístico son largas y detalladas, ellas pueden ser incorporadas en un Plan Logístico aparte, el que deberá ser mencionado en el párrafo 4, y enviado como Anexo.

El Párrafo 4 no se le usa para emitir órdenes en cuanto a movimiento táctico y estratégico, ya sea para el Tren o para cualquier otra sub-división de la fuerza.

El Párrafo 5, es el párrafo del **Comando**. Contiene las instrucciones que se consideran necesarias para el control del comando durante la operación, tales como, el plan de comunicación, hora de zona que se va a usar, punto de reunión, y ubicación del Comandante durante la operación.

El Final consiste en la firma, la lista de anexos, la distribución y la autenticidad.

La Firma del Comandante que formula la Orden, con su grado y título de comando, se coloca al final, por ejemplo: "Juan Doe, Vice-Almirante, Comandante de Exploradores del Norte".

Los Anexos consisten en instrucciones ampliatorias que son demasiado extensas, o de un carácter tal que no es deseable su inclusión en la misma Orden. Ellos contienen instrucciones detalladas en forma escrita, o en la forma de cartas o croquis. Las instrucciones especiales sobre Comunicaciones, Logística, Salidas, Movimiento, Crucero, Inteligencia, Exploración, Cortinas, Aproximación, y Planes de Despliegue, son por lo regular distribuídas como anexos a una Orden. Puede también anexarse oficios de instrucción. En el párrafo apropiado se debe hacer referencia a los anexos, y confeccionarse una lista de ellos, rotulándolos sucesivamente con letras mayúsculas; esta lista va al final, cerca del márgen izquierdo, inmediatamente abajo del contenido y la firma, y encima de la distribución.

La Distribución indica a quienes será distribuída la Orden, el medio de transmisión, y como un rasgo esencial de la Orden, se registra esta distribución para información de todos los interesados.

La distribución standard puede ser indicada, como "Distribución I, II", etc.

Autenticidad. Cada copia de la Orden distribuída es autorizada por el Secretario del Almirantazgo, quien añade su firma, grado y designación, debajo de la Distribución: por ejemplo— "Ricardo Roe, Comandante, Secretario".

CAPITULO XIII

FORMATO DE PLANES, Y FORMATO DE ORDENES POR DESPACHO

Los Planes de Campaña, si se promulgan, tienen regularmente la forma de oficio de instrucciones. Si se desea emplear el Formato de Orden, este último es modificado como sigue:

Encabezamiento. No cambia.

Organización de Tareas. No se usa.

Párrafo 1. En adición a la información que se va a suministrar, se da un relato de las Suposiciones que forman la base del Plan, si es que el Plan es accidental.

Párrafo 2. No cambia.

Párrafo 3. Este párrafo muestra las etapas en las cuales ha sido dividida la campaña; las Tareas diferentes que deben ser emprendidas en cada etapa, y el orden de su cumplimiento; y generalmente las fuerzas que habrán disponibles para la primera etapa.

Párrafo 4. No cambia.

Párrafo 5. No cambia.

Los Planes de Operación y Planes de Batalla siguen el Formato de Orden con las siguientes modificaciones: El Párrafo 1, después de la información, dará a conocer las Suposiciones sobre las cuales está basado el Plan, si es que el Plan es accidental. El Párrafo 2, particularmente si el Plan es complicado, contendrá instrucciones

adicionales a fin de aclarar la voluntad e intenciones del Comandante; el Párrafo 3 (x) también establecerá la manera en la cual se pondrá el Plan en ejecución.

La Orden por Despacho sigue el Formato de Orden con la excepción de que únicamente se transmite el contenido de la Orden, y que la Organización de Tareas no es expresada por separado al comienzo del contenido. El título, el nombre del Comandante, y la composición de cada Grupo de Tarea, se expresan al comienzo del subpárrafo que contiene las tareas e instrucciones de aquellos grupos. A los párrafos principales se les indica por sus nombres, así, Información (el nombre se omite si el párrafo de Información es colocado primero), Tarea General, Tareas, Logística, Equis, Comando. Si fuese necesario, para claridad, cada párrafo, después del primero, podrá estar más separado intercalando la palabra "Párrafo" antes de su nombre.

Si la Orden por Despacho va a ser enviada por radio, deberá ser totalmente remoldeada en conformidad con los requisitos de seguridad de radio.

Las directivas menores pueden modelarse en formatos especiales, adecuados para la clase particular de operación involucrada. Sin embargo, ellos incluirán los puntos esenciales de todas las Directivas, (ver la página 85. "Puntos Esenciales de una Directiva Militar"). Por lo regular, el contenido del Formato de Orden. En este folleto no se discutirán los formatos de directivas menores.

APENDICE

FORMATO DE ORDEN DE OPERACIONES

Anotaciones de Archivo
SECRETO (o CONFIDENCIAL)

TITULOS DE LA ORGANIZACION SUPERIOR,

TITULO DE LA FUERZA,
NOMBRE DEL BUQUE, Insignia.

Orden de Operación
N°———

LUGAR DE FORMULACION
Fecha y hora de formulación.

ORGANIZACION DE TAREAS

(a) **Título del Grupo de Tarea,** Grado y nombre de su Comandante. Composición del Grupo de Tarea.

(b) (Enumerar igualmente otros Grupos de Tarea después de la letra apropiada, (b), (c), etc.).

1. Información de las fuerzas del enemigo y propias, que intervengan en la Orden y que sea necesaria para los comandos subordinados. Si no hubiese más información disponible, se intercala la declaración, "No hay información adicional". Las evaluaciones o conjeturas, no deberán expresarse como **hechos.** Si se desea, indique las tareas de las fuerzas adyacentes del escalón del Comandante y de otros grupos de tareas del comando que no figuren en la lista de la Organización de Tareas, y las medidas generales prescritas por el superior inmediato para cooperación y seguridad.

2. La Tarea General de toda la fuerza actualmente al mando del Oficial que emite la Orden, y, si se desea, los métodos para ejecutarla, y su Propósito. Si es conveniente pueden agregarse otros datos para expresar claramente la voluntad e intenciones del Comandante.

3. (a) **Título del Grupo de Tarea** (a), seguido por una declaración de su tarea principal, tareas menores, e instrucciones detalladas para el Grupo de Tarea particular. Incluya directivas en cuanto a cooperación, seguridad, y la recopilación y distribución de información, si fuere necesario.
(b) **Título del Grupo de Tarea** (b), seguido por un sub-párrafo de igual contenido y disposición al inciso (a) anterior.
(x) Instrucciones que se aplican a todos los Grupos de Tareas o que pertenezcan a la conducción general de la operación. Incluir particularmente las medidas de cooperación, seguridad, y la recopilación y distribución de información.

4. Instrucciones amplias concernientes al apoyo logístico necesario a la operación, o referente al Anexo Logístico, si es que se ha preparado alguno, relacionado con la operación.

5. Providencias necesarias para el ejercicio del comando, tales como, plan de comunicaciones, horas de zona que se va a usar, rendezvous, ubicación del Comandante durante la operación.

(Firma)
Grado,
Título del Comando.

ANEXOS
A. (Nombre)
B. „

Distribución

(Autenticidad)

FORMATO DE PLAN DE OPERACIONES

Anotaciones de Archivo
SECRETO (o CONFIDENCIAL)

TITULOS DE LA ORGANIZACION SUPERIOR,

TITULO DE LA FUERZA,
NOMBRE DEL BUQUE, Insignia.

Plan de Operación
N°———

LUGAR DE FORMULACION
Fecha y hora de formulación.

ORGANIZACION DE TAREA

(a) **Título del Grupo de Tarea**, Grado y nombre de su Comandante. Composición del Grupo de Tarea.

(b) (Enumerar igualmente otros Grupos de Tarea, después de la letra apropiada, (b), (c), etc.).

1. Información de las fuerzas enemigas y propias, que afecten al Plan, y que sea necesaria para los comandos subordinados. Si no hubiere más información disponible, se intercala la declaración, "No hay información adicional". Las evaluaciones o conjeturas, no deberán expresarse como **hechos**. Si se desea, indique las tareas de las fuerzas adyacentes del escalón del Comandante, y de otros grupos de tareas del comando, que no figuren en la lista de la Organización de Tareas, y las medidas generales prescritas por el superior inmediato para cooperación y seguridad.
Suposiciones. Relato de las suposiciones sobre las que el Plan está basado, si el Plan es accidental. Si no lo fuere, se omite la anotación en cuanto a suposiciones. "Las Suposiciones son cosas que sirven de **base** para la acción".

2. La Tarea General de toda la fuerza actualmente al mando del Oficial que emite el Plan y si se desea, los métodos para ejecutarla, y su Propósito. Si es conveniente pueden agregarse otros datos para expresar claramente la voluntad e intenciones del Comandante.

3. (a) **Título del Grupo de Tarea** (a), seguido por una declaración de su tarea principal, tareas menores, e instrucciones detalladas para el Grupo de Tarea particular. Incluya directivas en cuanto a cooperación, seguridad, y la recopilación y distribución de información, si fuere necesario.
(b) **Título del Grupo de Tarea** (b), seguido por un sub-párrafo de igual contenido y disposición al inciso (a) anterior.
(x) Instrucciones que se aplican a todos los Grupos de Tareas o que pertenezcan a la conducción general de la operación. Incluir particularmente las medidas para cooperación, seguridad, y la recopilación y distribución de información. Relato de la manera en la cual el Plan de Operación es puesto en ejecución.

4. Instrucciones amplias concernientes al apoyo logístico necesario a la operación, o referencia a Anexos Logísticos, si se ha preparado alguno, relacionado con la operación.

5. Providencias necesarias para el ejercicio del comando, tales como, plan de comunicaciones, hora de zona que se va a usar, rendezvous, ubicación del Comandante durante la operación.

(Firma)
Grado,
Título del Comando.

ANEXOS
A. (Nombre)
B. ,,
Distribución.
(Autenticidad)

FORMATO DE ORDEN POR DESPACHO

DEL: OFICIAL QUE FORMULA LA ORDEN.

AL: DESTINATARIOS EJECUTORES.

INFORMACION: OTROS AFECTADOS POR LA ORDEN.

0005 (Información, evaluaciones, suposiciones)....
.....TAREA GENERAL .....
..... PARRAFO TAREAS (Título del Grupo de Tarea, Comandante, Composición de la Fuerza; los dos últimos pueden ser omitidos si la organización anterior permanece en efecto)
.....
.....
(Título del Grupo de Tarea, Comandante, Composición de la Fuerza) .....
..... (etc.) EQUIS .....
.....
LOGISTICA .....
COMANDO .....
.....ORDEN DE OPERACION (numeración correspondiente) 1200.

Nota: El material entre paréntesis, es explicativo; las palabras en letra mayúscula, mostradas en el **contenido** del formato deberán incluirse en el despacho. Omítase la puntuación excepto cuando sea esencial para claridad. Si la Orden por Despacho va a ser puesta en clave y transmitida por radio, el orden de sucesión de las diversas anotaciones y párrafos, con excepción del párrafo de **Información**, deberán alterarse, y tomarse otras medidas que requieran la seguridad de la clave.

BOSQUEJO DE LA APRECIACION DE LA SITUACION

Parte — Página

I. LA MISION.

(a) Resumen de la Situación 91
(b) Formulación de la Misión 92

II. RECONOCIMIENTO DE LAS FUERZAS OPONENTES.

(Para incluir solamente aquellos de los factores siguientes que manifiestan ser un fondo necesario para el razonamiento más reciente en las Partes III a V).

°(a) Factores Políticos 97
1. Condiciones Internas.
2. Relaciones Externas.
3. Alianzas.

°(b) Factores Económicos 98
1. Finanza.
2. Industria.
3. Comercio.
4. Materias Primas.

(c) Factores Psicológicos 98
1. Moral.
2. Entrenamiento y Experiencia.
3. Características Raciales o Nacionales.
4. Características Personales de los Comandantes.

(d) Carácter del Teatro de Operaciones 99
1. Hidrografía, Topografía.
2. Tiempo.
3. Duración de la Luz del Día.
4. Fases de la Luna.
5. Posiciones Relativas, Distancias.
6. Modificacion de las Formaciones Naturales.

(e) Información 100
1. Medios de obtener y negar información.
2. Facilidades de Comunicación.

(f) Fuerzas Armadas 100
1. Composición.
Tipo y Potencia Numérica.
2. Características Materiales.
Armamento.
Vida.
Movilidad.
3. Condición.
4. Disposición y Operaciones.

(g) Apoyo Logístico 102
1. Disponiblidad y Adecuabilidad.
2. Limitación impuesta por la Logística.

(h) Resumen de los Factores de Potencia y Debilidad 102

°Regularmente, se inc'uyen solamente en una apreciación de vasto alcance.

arte — Página

III. MEDIOS DE ACCION ENEMIGOS.

(a) Misión del Enemigo 104
(b) Relato y Análisis Preliminar de los Medios de Acción Enemiga 105

V. MEDIOS DE ACCION PROPIOS DEL COMANDANTE.

(a) Apreciación de la Misión 107
(b) Relato y Análisis Preliminar de los Posibles Medios de Acción 107

V. DETERMINACION DEL MEJOR MEDIO DE ACCION DEL COMANDANTE.

(a) Análisis y Comparación de los Medios de Acción Retenidos Opuestos 108
(b) Selección y Desarrollo del Medio de Acción del Comandante 109

VI. La DECISION 112