



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y
GESTIÓN CON LA COLECTIVIDAD**

UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADOS

DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD Y DEFENSA

**PROGRAMA DE ESPECIALIDAD EN “ESTUDIOS
ESTRATÉGICOS DE LA DEFENSA”.**

PROMOCIÓN “I”

**TEMA: PROCESO MILITAR EN LA TOMA DE
DECISIONES EN EL NIVEL ESTRATÉGICO**

**AUTOR: CRNL. de E.M.C LUIS FERNANDO DUEÑAS
SANDOVAL**

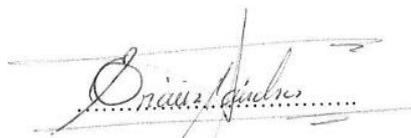
DIRECTOR: CRNL (SP) Magister. EDGAR ARAUZ

SANGOLQUÍ – ECUADOR

2015.

CERTIFICACIÓN

En calidad de Director de Tesis, designado por el Consejo del Departamento de Seguridad y Defensa, de la UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS “ESPE”, CERTIFICO: Que el informe de investigación titulado, “PROCESO MILITAR EN LA TOMA DE DECISIONES EN EL NIVEL ESTRATÉGICO”. Presentado por el Señor CRNL. E.M.C Luis Fernando Dueñas Sandoval, reúne los requisitos y méritos para ser sometido a la evaluación del Jurado Examinador que se designe para el efecto.

A handwritten signature in cursive script, appearing to read 'Edgar Arauz', is written over a set of horizontal lines. The signature is somewhat stylized and overlaps the lines.

C.C. 1001054954

CRNL (SP) Magister. EDGAR ARAUZ

DIRECTOR DE TESIS

Sangolquí abril del 2015.

AUTORIA

Los criterios emitidos en el informe de la investigación titulada, “PROCESO MILITAR EN LA TOMA DE DECISIONES EN EL NIVEL ESTRATÉGICO”, realizados por el señor CRNL. E.M.C Luis Fernando Dueñas Sandoval, perteneciente al programa de Especialista en ESTUDIOS ESTRATÉGICOS DE LA DEFENSA, Promoción I, los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta, son de exclusiva responsabilidad del autor del presente trabajo.

Sangolquí, abril de 2015.

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping loops and lines. The signature is written in a cursive style and appears to be the name 'Luis F. Dueñas S.'.

LUIS F. DUEÑAS S.

C.C. 1707321160.

EL AUTOR

AUTORIZACIÓN.

En calidad de autor de la Tesis titulada, “ PROCESO MILITAR EN LA TOMA DE DECISIONES EN EL NIVEL ESTRATÉGICO”, autorizo a la Universidad de Fuerzas Armadas - ESPE, para que de considerarlo necesario, publique esta Tesis con fines exclusivamente académicos, así como subir el presente trabajo a la biblioteca virtual.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a horizontal line at the bottom. The signature is stylized and appears to read "Luis Fernando Dueñas Sandoval".

Nombre: CRNL. E.M.C Luis Fernando Dueñas Sandoval

CC. 1707321160

EL AUTOR.

DEDICATORIA.

En la vida se van desarrollando tantos eventos que han forjado el carácter, dedicación, esfuerzo y sentimiento; pero sin duda el mejor de estos eventos es contar con una familia que soporta ese carácter, son motivo de la dedicación y del esfuerzo. Para ellos: Ximena mi esposa, Israel y Esteban mis hijos va dedicado todo acto que realice en la vida, y este no puede ser la excepción. Simplemente gracias por estar siempre ahí.

RECONOCIMIENTO.

El reconocimiento más sincero y respetuoso al Ejército ecuatoriano, que me vio nacer, y que ha consumido más de la mitad de mi existencia con experiencias enriquecedoras; a la ESPE que a través de sus docentes y director de tesis han motivado que este trabajo lo realice en el mejor ambiente académico que toda institución prestigiosa se caracteriza; y a las personas que de una u otra forma han colaborado en este proyecto de superación.

INDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN	ii
AUTORIA.....	iii
AUTORIZACIÓN.	iv
DEDICATORIA.	v
RECONOCIMIENTO.....	vi
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN.	xiii
CAPÍTULO I.....	1
1. EL PROBLEMA.....	1
1.1 Planteamiento del problema	2
1.1.1 Situación actual.	2
1.1.2 Análisis.....	2
1.1.3 Delimitación del problema.	4
1.2 Formulación del problema.	4
1.2.1 Sistematización del problema.....	5
1.2.2 Factibilidad.....	6
1.3 Objetivos	7
1.3.1 Objetivo general.	7
1.3.2 Objetivos Específicos.....	7
1.4 Justificación e importancia	7
CAPITULO II.....	9
MARCO REFERENCIAL/TEÓRICO.....	9
2.1 Antecedentes (estado del arte).	9
2.2 Fundamentación Teórica.....	14

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	30
2.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	31
2.5 MARCO CONCEPTUAL.....	31
CAPITULO III.....	37
METODOLOGIA.....	37
3.1 Enfoque.....	37
3.2 Tipo de investigación.....	38
3.2.1 Por el objetivo.....	38
3.2.2 Por el lugar.....	38
3.2.3 Por la naturaleza.....	39
3.2.4 Por su alcance.....	39
3.3 Población y muestra.....	40
3.4 Instrumentos de la investigación.....	41
3.5 Procedimientos de la investigación.....	42
CAPITULO IV.....	45
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	45
4.1 Procesamiento de la información.....	45
4.2 Resultados.....	46
4.3 DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA INVESTIGADO.....	59
CAPITULO V.....	62
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
5.1 Conclusiones.....	62
5.2 Recomendaciones.....	64
CAPITULO VI.....	66
PROPUESTA.....	66
6. PROCESO MILITAR EN LA TOMA DE DECISIONES (PMTD) EN EL NIVEL ESTRATÉGICO.....	66

6.1	Formulación del modelo	66
6.2	Justificación e importancia.....	66
6.3	Fundamentación teórica	67
6.4	Objetivos	69
6.5	Beneficiarios	70
6.6	Descripción de la propuesta	71
	Fase 1.- Recepción y/o deducción de la misión	72
	Fase 2. Análisis de la misión.....	74
	Fase 3.- Desarrollo del Concepto Estratégico	77
	Fase 4.- Análisis de los Cursos de Acción	78
	Fase 5.- Comparación y aprobación de los cursos de acción.	80
	Fase 6.- Desarrollo y elaboración del plan matriz.....	82
	Fase 7.- Desarrollo de los planes de apoyo, complementarios y alternos.	83
6.7	Criterios de validación del modelo	84
	BIBLIOGRAFIA:	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Formas de planeamiento	20
Figura 2. Recepción de la misión.....	22
Figura 3. Análisis de la misión.....	22
Figura 4. Análisis de los cursos de acción	23
Figura 5. Comparación de los cursos de acción propios	23
Figura 6. Comparación de los cursos de acción	24
Figura 7. Aprobación del curso de acción propio	24
Figura 8. Aprobación del curso de acción propio	25
Figura 9. Pregunta N 1	47
Figura 10. Pregunta N 2	48
Figura 11. Pregunta N 3	49
Figura 12. Pregunta N 4	49
Figura 13. Pregunta específica N 1	50
Figura 14. Pregunta específica N 2	51
Figura 15. Pregunta específica N 3	52
Figura 16. Pregunta específica N 4	52
Figura 17. Pregunta específica N 5	53
Figura 18. Pregunta específica N 6	54
Figura 19. Pregunta específica N 7	55
Figura 20. Pregunta específica N 8	56
Figura 21. Pregunta específica N 9	57
Figura 22. Pregunta específica N 10	58
Figura 23. Paso N 1.- Recepción de la Misión.....	73
Figura 24. Paso N2.- Análisis de la Misión	75
Figura 25. Paso N 1.- Recepción de la Misión.....	78
Figura 26. Análisis de los Cursos de Acción	79
Figura 27. Comparación de los cursos de acción	81
Figura 28. Paso N 6.- Elaborar Plan u Orden.....	83

PROCESO MILITAR EN LA TOMA DE DECISIONES EN EL NIVEL ESTRATÉGICO.

RESUMEN

La planificación es una de las actividades humanas más importantes, pues permite orientar todo esfuerzo. A medida que la sociedad empezó a depender del esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados tendieron a crecer, esta actividad se volvió más importante. Su importancia ha determinado la necesidad de contar con una herramienta moderna y probada que permita en el más alto nivel, el estratégico militar, tomar la mejor decisión posible para solucionar un problema militar. El Proceso Militar en la Toma de Decisiones (PMTD) es una de las herramientas ya aplicadas en los niveles operacionales y tácticos y que, con los ajustes pertinentes, puede ser adaptado en el nivel estratégico; para el efecto se realizó una investigación empleando herramientas como la encuesta y de los procesos que ejecutan otros países como EE.UU, España y Brasil; y como resultado se señaló la posibilidad de incrementar el PMTD en el nivel estratégico. La aplicación del Proceso Militar en la Toma de Decisiones, en el nivel estratégico, toma relevancia ya que permite alinear las estructuras y planificación militar desde el estamento político hasta las unidades tácticas. Básicamente consta de 7 pasos: recepción y/o deducción de la misión; análisis de la misión; desarrollo del concepto estratégico; análisis de los cursos de acción; comparación y aprobación de los cursos de acción; desarrollo y elaboración del plan matriz; desarrollo de los planes de apoyo, complementarios y alternos. Incluyendo; en ciertos casos, información, actores y factores que el nivel considera para su planificación.

PALABRAS CLAVES:

- **PROCESO MILITAR EN LA TOMA DE DECISIONES (PMTD)**
- **COMACO**
- **NIVEL ESTRATÉGICO MILITAR**
- **PLANIFICACIÓN**
- **FASES**

MILITARY PROCESS IN DECISION-MAKING IN THE STRATEGIC LEVEL

ABSTRACT.

Planning is one of the most important human activities because it allows guiding all effort. As society began to depend more on combined effort and as many organized groups started to grow, this activity became more important. Therefore, it should be applied intelligently into Armed Forces. These reveal the need of having a demonstrated modern tool to make the best possible decision when solving a problem in the highest level, the military strategic one. The Military Process on Decision Making (MPDM) is one of the already used tools on tactical and operational levels that with proper adjustment could be applied to strategic level as well. A research was conducted, using surveys, on the processes that other countries such as United States, Spain and Brazil execute, the results pointed out and suggested the increase of MPDM usage on the strategic level. The application of the Military Process on Decision Making for the strategic level is important because thanks to it, the structural alignment and military planning can be done from different stratum, going from political bodies to the tactical units. Fundamentally, there are seven known steps: reception and deduction of the mission, mission analysis, development of the strategic notion, course of action analysis, comparison and approval of the set courses of action, development and elaboration of the main plan, development of the complementary and alternative support plans. Including, in certain cases, information, actors and elements that are considered on the planning process of this level.

KEYWORDS:

MILITARY PROCESS ON DECISION MAKING (MPDM);

MILITARY STRATEGIC LEVEL;

PLANNING, STEPS, PHASES.

INTRODUCCIÓN.

PROCESO MILITAR EN LA TOMA DE DECISIONES EN EL NIVEL ESTRATÉGICO.

Paradójicamente a raíz de la caída del muro de Berlín y el desmoronamiento de la URSS, el mundo se ha vuelto más conflictivo e impredecible, con actores y factores que se han ido posicionando en el contexto mundial, regional y nacional. Esta situación ha generado escenarios tan cambiantes que han ido acorde con la velocidad que se ha proyectado la tecnología, la misma que ha sido empleada, también, para fines protervos en contra de intenciones generalizadas de querer un mundo en paz.

Esta particularidad está motivando cambios necesarios que deben adoptar las instituciones y especialmente los Estados pues una de las responsabilidades primarias de este es velar por la seguridad y desarrollo de su país y concomitante con ello con la seguridad y mejoramiento del factor humano.

Las FF.AA como ente fundamental del Estado es el elemento que prioritariamente debe estar empeñado en materializar este cambio para poder enfrentar a estos nuevos actores que generalmente se los conoce como amenazas y riesgos. Para ello en todos los países del mundo, atendiendo a su especificidad y escenario, se está llevando a cabo procesos de reestructuración y modernización de instrumento militar como eje prioritario de la Defensa.

En este proceso es de vital importancia actualizar los procedimientos que en la planificación militar permita llegar a la mejor toma de decisiones, por lo que la pregunta que orientó la presente investigación fue analizar cuáles son las características del actual proceso en la toma de decisiones y como las mismas responden a las exigencias modernas; además es pertinente señalar que la doctrina va de la mano de la vida útil de los sistemas de armas, por lo que de forma general se pudo observar que si bien es cierto e l proceso actual establece una

planificación adecuada, esta no responde a la velocidad y complejidad que los nuevos actores y factores lo exigen.

Determinada esta problemática y planteados objetivos a conseguir, el trabajo fue orientado a obtener criterios que sumados a la experiencia del personal que labora en el COMACO, permitan establecer la necesidad o no de actualizar el proceso de planificación; pudiéndose establecer que en su gran mayoría indicaron que era necesaria la actualización del proceso en la toma de decisiones en el nivel estratégico-militar. Para ello es oportuno recordar que desde inicios del presente siglo se adoptó el Proceso Militar en la Toma de Decisiones (PMTD) en los niveles operacionales y tácticos, el mismo que ha generado doctrina y ante todo ha sido probado con resultados excelentes en operaciones de entrenamiento y reales.

Todo este proceso de investigación permitió visualizar la necesidad de presentar una propuesta de adaptar el PMTD ya aplicado en otros niveles al nivel estratégico-militar, empleando básicamente el mismo procedimiento con los cambios que el nivel, el tiempo y los actores de planificación deben ser considerados o no por la complejidad o generalidad del mismo.

Por lo tanto el presente trabajo hace un recorrido académico en los 5 capítulos en donde se procura demostrar la necesidad de cambiar el proceso de planificación, pero al mismo tiempo no desvincularse de procedimientos, conceptos y sistemas ya conocidos. De ahí que en el capítulo VI se presenta una propuesta de cómo el PMTD conocido por la gran mayoría del ente planificador, puede perfectamente adaptarse al nivel estratégico-militar, recordando la premisa que toda planificación es flexible y sujeta a los cambios necesarios y que el PMTD no es más que una herramienta que permite emplear los recursos de la mejor forma y con la celeridad que esta época lo exige.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

La administración es una de las actividades humanas más importantes, ya que desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad empezó a depender crecientemente del esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados tendieron a crecer, la actividad de la administración se volvió más importante y por lo tanto debía ser planificada.

Las Fuerzas Armadas, conscientes de este hecho que involucra todas las actividades humanas y aún más, incrementa su significado cuando la administración correcta de los medios y recursos facilita la adopción de decisiones correctas que posibilita el cumplir la misión, adoptó desde inicios del año 2000 su planificación militar empleando un sistema que implementa un proceso analítico, ordenado y secuencial que sirve a los Comandantes y su grupo asesor, como instrumento de ayuda en el desarrollo de apreciaciones y de una planificación un tanto más detallada, en relación con aquella que tradicionalmente se venía ejecutando, la misma que fue adoptada en los niveles operacionales y tácticos.

El Ministerio de Defensa Nacional como órgano político, estratégico y administrativo de la defensa nacional, ha desarrollado de manera consuetudinaria la política de la Defensa, con la finalidad de cumplir su misión constitucional, que de cierta forma es tradicionalmente la misma y que consta en la Constitución de la Republica; en este sentido citaré los hitos más importantes y cercanos que certifican lo señalado:

- Libro Blanco de la Defensa Nacional en el año 2002 y su actualización en el año 2006

- La Agenda Política de la Defensa Nacional en el año 2008 y su actualización en el año 2014.

Todo esto permite visualizar la necesidad de contar con una herramienta moderna, probada en los niveles ejecutores, que permita en el más alto nivel, el estratégico militar, tomar la mejor decisión posible para solucionar un problema militar.

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Situación actual.

Las Fuerzas Armadas vienen ejecutando su proceso de reestructuración a partir de inicios del presente siglo, con énfasis a partir del año 2008, el mismo que determina la elaboración del diagnóstico institucional y la definición de sus competencias, otorgadas a través del marco legal.

La planificación, o el planeamiento, es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado, en el sentido más generalizado, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente; otras definiciones la explican como “La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.” (EL PLANEAMIENTO, 1982)

1.1.2 Análisis.

La planificación es el arte y la ciencia de entender una situación, visualizar un futuro deseado y establecer las formas efectivas para lograr ese futuro, ayuda a los Comandantes a crear y comunicar una visión común entre los Comandantes, sus

Estados Mayores, los Comandantes subordinados, despejando dudas y posibles dudas en la conceptualización de órdenes. La planificación produce un plan y órdenes que sincronizan la acción de las fuerzas en tiempo, espacio y propósito para alcanzar los objetivos y lograr las misiones, es una actividad continua y cíclica, por lo que se convierte en un proceso que permite materializar en los diferentes escenarios las operaciones. Durante la preparación y la ejecución, el plan se define continuamente a medida de que la situación cambia, a través de la evaluación, los subordinados y otros brindan retroinformación con respecto a lo que está funcionando, lo que no está funcionando y la forma en que la fuerza puede funcionar mejor.

La naturaleza de los conflictos armados, las asimetrías de uso de la violencia y el apareamiento de nuevos actores y factores de riesgo, obligan a la reconfiguración de los sistemas de planificación militar y de concepción sobre el uso de mecanismos de fuerza o duales en su aplicación, los cuales se encuentran disponibles por el Estado.

Indudablemente el empleo de todo contingente militar debe enmarcarse como parte del conjunto de las capacidades del Estado y en observancia a los deberes primordiales de este, en cuanto a la garantía y defensa de la soberanía nacional, la protección del patrimonio nacional, así como en la contribución de la garantía a una cultura de paz. (Altamirano, Luis, año 2014, p.56)

Es por esto, que la aplicación del Proceso Militar en la Toma de Decisiones dentro de las Fuerzas Armadas toma una relevancia operativa ya que permite alinear las estructuras y planificación militar desde el estamento político hasta las unidades tácticas, con el fin de que todos los integrantes de las fuerzas, conozcan la misión que a su nivel deben desarrollar y con ello, contribuir a su cumplimiento; este hecho permite visualizar la factibilidad de contar con una herramienta similar y coordinada que enlace todos los niveles.

1.1.3 Delimitación del problema.

La investigación tendrá como macro ambiente, el análisis geopolítico regional y nacional que lo realiza el nivel político-estratégico materializado por el Consejo de Seguridad Pública del Estado (COSEPE) y el Ministerio de Defensa Nacional (MIDENA). Para la materialización de las políticas de la Defensa es pertinente señalar que en el nivel COMACO existen la Planificación estratégica Institucional y la Planificación Operacional, las mismas que deben estar estrechamente coordinadas y correlacionadas.

La investigación fue orientada a establecer la necesidad de actualizar el proceso de planificación en el nivel estratégico, específicamente la planificación militar; a partir de ese análisis, se presenta una propuesta que permita estructurar y definir la metodología del Proceso Militar en la Toma de Decisiones en el nivel Estratégico, estableciendo los productos que se obtendrán del análisis de cada uno de los pasos hasta finalizar en el Plan que permitirá, de forma sistemática, alinear la planificación de los Comandantes de los niveles operativos y tácticos con el nivel estratégico. Para el efecto tomé como referencia el Proceso Militar en la Toma de Decisiones (PMTD), ya existente en los niveles Operacionales y Tácticos, que permitieron establecer los pasos que podrían aplicarse en el PMTD en el nivel estratégico.

1.2 Formulación del problema.

Las Fuerzas Armadas en el nivel operacional y táctico cuentan dentro de su proceso para la toma de decisiones, ante un problema militar, con una metodología sistemática y concatenada que permite una planificación detallada así como la correcta administración de los recursos y medios disponibles.

En tanto que en el nivel estratégico se mantiene un proceso que está basado en una sistemática desactualizada; ante esta situación es importante determinar

¿cuáles son las características conceptuales, doctrinarias y metodológicas del actual proceso, en el nivel estratégico?, a fin de establecer como herramienta de planificación el Proceso Militar en la Toma de Decisiones (PMTD) que se emplea en los otros niveles.

1.2.1 Sistematización del problema.

La época actual está siendo marcada por una necesaria y conveniente reestructuración y modernización de las FF.AA como elemento primordial del sector Defensa. Esta oportunidad no puede dejar de lado la actualización del proceso estratégico-militar que le permita llegar a establecer las mejores alternativas para solucionar un problema militar. Por lo tanto es importante señalar que el utilizar el PMTD como una herramienta que facilite la planificación en este nivel, releva describir **la conveniencia** de utilizarla como parte fundamental del proceso para la toma de decisión más adecuada.

Cabe señalar también que la presente investigación tiene una **implementación práctica**, inmediatamente aplicable, en vista que pretende contribuir con una herramienta moderna que además facilite de forma sistémica y coordinada el entendimiento en todos los niveles de la planificación militar ante un problema bélico. Debiendo considerarse que mencionada herramienta ya ha sido probada en los niveles operacionales y tácticos.

En las Fuerzas Armadas se han implementado continuamente procesos para innovar y modernizar su administración y planificación de recursos y medios estratégicos, con el fin de cumplir con la misión establecida constitucionalmente; concebida esta como:

La garantía proporcionada a la Nación para la conquista y mantención de sus objetivos, a pesar de los antagonismos o presiones de cualquier naturaleza o forma que se manifiesten o puedan manifestarse en el campo de las relaciones internacionales. (Lituma, año 1975, p.35)

En relación con la **utilidad metodológica**, la investigación ha permitido establecer que el PMTD es perfectamente adaptable al nivel estratégico puesto que emplea conceptos ya conocidos, doctrina aplicada en operaciones reales y exitosamente comprobadas, así como un estudio ya establecido de la posición del Ecuador en el mundo y sus retos internos, respondiendo a los desafíos de la nueva época caracterizada por un escenario global y regional complejos y definido por cambios constantes.

Este macro estudio geopolítico que aterrizará en el Proceso Militar para la toma de Decisiones (PMTD), ayudará a comprender y asimilar la política y directrices emanadas desde el nivel político-estratégico, de forma metódica, hasta detallada, enfrentando y vislumbrando hipótesis, escenarios y capacidades a enfrentar, que defina al COMACO no como una categoría abstracta, ubicado únicamente en el plano ontológico, sino como un conjunto de acciones y esfuerzos conjuntos, acoplando capacidades reales que al final permitirá establecer el o los planes necesarios para solucionar un problema militar, conocido como el cumplimiento de la misión.

1.2.2 Factibilidad.

La investigación se pudo llevar a cabo toda vez que como oficial del Ejército ecuatoriano tuve la posibilidad de acceder a la información necesaria, así como acudir a las personas e instancias pertinentes, para obtener no solo la información sino el criterio competente de los oficiales que están ejecutando la planificación en el nivel estratégico; el alcance de la investigación fue descriptiva y factible concretada en tres meses, debiendo señalar que los recursos empleados para la misma fueron cubiertos en su totalidad por el investigador.

Es importante señalar que las políticas emanadas por el mando militar, en base a la intención política del Ecuador, permitió acceder a información, encuestas y

entrevistas que ayudaron en la investigación puesto que la misma tuvo la particularidad de estar específicamente limitada en el nivel estratégico-militar.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general.

Determinar las características conceptuales, doctrinarias, y metodológicas del actual proceso para la toma de decisiones en el nivel estratégico, a fin de que permita establecer como herramienta, para dicho proceso, el Proceso Militar en la toma de Decisiones (PMTD).

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Establecer la necesidad de contar en la actualidad con un proceso militar para la toma de decisiones (PMTD), en el nivel estratégico.
- Describir la aplicación del PMTD en el nivel operacional, adaptado en el nivel estratégico.
- Proponer la formulación de un PMTD en el nivel estratégico, para ser empleado en la conducción de Operaciones en el COMACO.

1.4 Justificación e importancia

El cambio de época y con ello la incertidumbre en la planificación, ha motivado en todos los espacios reformular la planificación estratégica en todos los ámbitos del convivir nacional, regional y mundial.

Las FF.AA ecuatorianas comprometidas históricamente con el desarrollo y seguridad del Estado, no puede quedarse a la zaga de los cambios tan necesarios como prioritarios; si a esta situación le sumamos los nuevos lineamientos que desde el ámbito político han sido definido, siendo entre los más importantes la reestructuración de las FF.AA, se visualiza la necesidad u oportunidad para actualizar los procesos de planificación que permitan de forma tan rápida como las nuevas amenazas y riesgos, contar con un adecuado empleo de los recursos disponibles con la finalidad de cumplir con el mandato constitucional.

La trascendencia de actualizar el proceso en la toma de decisiones, en el nivel estratégico, es prioritario en vista que se debe estar en la mejor capacidad posible para enfrentar la incertidumbre, así como para tener la capacidad de crearla, con la finalidad de coadyuvar al desarrollo de la nación, en escenarios tan cambiantes como impredecibles.

Con esta investigación pretendo poner en debate la factibilidad de modernizar el proceso en la toma de decisiones en el nivel estratégico, cuyo beneficio, sin lugar a equivocaciones, beneficiará a las FF.AA y consecuentemente al Estado, pues la institución armada son parte fundamental del poder nacional y de la consecución de los objetivos nacionales, cualquiera que sea el prisma político que esté en vigencia.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL/TEÓRICO

2.1 Antecedentes (estado del arte).

Dentro de la planificación militar existen tres niveles para la toma de decisiones que reconoce la teoría decisional, siendo los mismos: el estratégico, táctico y operativo; el táctico es el nivel de menor jerarquía, asociado a la planificación de nivel Brigada, Batallón o menores; mientras que el nivel operacional se refiere a movimientos de fuerzas e insumos que descargan su potencia en acciones tácticas, estando por lo tanto asociado a la planificación de nivel División, o Comandos Operacionales; en tanto que el nivel de decisión más alto y trascendente es el estratégico que está asociada a la conducción (planificación y ejecución) a nivel del Comando Conjunto de las FF.AA.

En la actualidad la planificación operacional en el COMACO está determinada en 5 fases: inicial, desarrollo del concepto estratégico, desarrollo del plan matriz, revisión y aprobación del plan matriz y, desarrollo de los planes de apoyo y alternos. Debiendo señalar que estas fases se ejecutan cuando se desarrolla una planificación deliberada, con el tiempo necesario, que puede simplificarse dependiendo del factor tiempo, siempre considerando pasos fundamentales que se contemplan en cada una de las fases.

A inicios del presente siglo en los niveles operacionales y tácticos se actualizó el proceso para la formulación de planes militares, que se lo conocía como “Pasos en el Comando de Tropas”, esta actualización se materializó implementando doctrina esencialmente de los EE.UU conceptualizado como el Proceso Militar en la Toma de Decisiones, que de forma sintetizada no es más que una modernización del proceso, introduciendo matrices de decisión y un análisis más detallado en el campo de inteligencia conocido como proceso de inteligencia del campo de batalla (PICB).

En el nivel estratégico no se produjo la referida modernización por lo que hasta el momento se ejecuta las fases de planificación, antes citadas, para establecer planes u órdenes que permitan atender a un problema militar. Esta necesidad fue diagnosticada y analizada en varios países, los que estructuraron un proceso más eficiente y eficaz, actualizando el proceso en la toma de decisiones y que de forma general pretenden enfrentar las amenazas y riesgos que de forma rápida están afectando al cumplimiento de la misión.

Las FF.AA de los EE.UU emplean para la planificación de las operaciones militares la doctrina definida por la OTAN, que básicamente está definida por la implementación de matrices bajo la premisa de una planificación centralizada al máximo en tanto que la ejecución es descentralizada, considerando en la misma la planificación en base a capacidades y de forma conjunta; esta planificación normalmente están operando en un ambiente cada vez más multinacional como multidimensional, en el que interactúan con otras fuerzas militares.

El sistema de planificación de los EE.UU como se había indicado se sustenta en la doctrina OTAN la misma que está descrita básicamente por los siguientes documentos:

- MC 133/3 NATO's Operational Planning Architecture.
- Allied Command Operations (ACO) Guidelines for Operational Planning (GOP).
- Bi-SC Functional Planning Guides (FPGs).
- Specific Planning Guides (SPGs).

En España de forma sistemática ha ido produciéndose un cambio sustancial en la planificación militar, específicamente han cambiado de una planificación en base a hipótesis y escenarios a una establecida en base a capacidades, considerando como proceso aquel que está determinado en la doctrina OTAN, no solo por ser miembro de la organización, sino porque establece una doctrina genérica que le permite interactuar con otras FF.AA de otros países.

La doctrina citada está descrita en cada uno de los textos del planeamiento conjunto, MC 133/3 NATO's OPERATIONAL PLANNING SYSTEM (agosto 2005), Allied Joint Doctrine (AJP-01C, ratification draft 2006), ALLIED JOINT DOCTRINE FOR OPERATIONAL PLANNING (AJP-5 ratification draft 2006), Guidelines for Operacional Planning (GOP, Junio 2005), allied doctrine for Operations (AJP-3 A, ratificaron draft 2006), entre los más importantes, que está descrita en la Directiva de Planeamiento Operativo (DPO) (1998). (CESEDEN, Septiembre 2006)

Ya en nuestra región y específicamente en Brasil se ha configurado el empleo de doctrina conjunta por lo que su planificación está sustentada bajo la premisa de operaciones conjuntas y enmarcadas en el marco jurídico que se detallan en los lineamientos generales que sobre seguridad del estado se refiere. En este sentido en la Política de Defensa establece a la seguridad como la condición que permite al país la preservación de la soberanía e integridad territorial; también sostiene la realización de sus intereses nacionales, para ello configura las acciones pertinentes para un escenarios libre de presiones y amenazas de cualquier naturaleza y la garantía a sus ciudadanos del ejercicio de sus derechos y deberes constitucionales. (Defensa-BRASIL, 2011).

En este contexto ha establecido tres etapas para la planificación estratégica militar: evaluación de la coyuntura y elaboración de escenarios; examen de la situación y planificación; y control de las operaciones militares. Estas etapas son consideradas como el proceso para la toma de decisiones en el nivel estratégico y se basan en el proceso que se ejecuta en el nivel operacional y táctico, lo que se lo define como los "momentos de la planificación militar"; en este sentido el esfuerzo principal del proceso está en el examen de la situación y planificación pues es aquí en donde se forma detallada, según el problema militar a enfrentar, se pone énfasis en el estudio y análisis de la situación, empleando matrices y herramientas que se aplican bajo el formato del PMTD de EE.UU y de las establecidas en formato OTAN.

El examen de situación estratégico está compuesto por 8 fases los mismos que a su vez contempla los siguientes pasos:

• **1ª Fase: Establecimiento de los dos Objetivos Estratégicos**

Comprensión del escenario prospectivo/situación real

Identificación de la o las hipótesis de empleo

Análisis de la(s) hipótesis de empleo

Identificación de los objetivos políticos

Identificación de la opción estratégica nacional

Análisis de la conducción del conflicto

Identificación de las condiciones condicionantes políticas y militares

Establecimiento de los objetivos estratégicos

• **2ª Fase: análisis Estratégica del Área del conflicto**

Identificación de los actores involucrados

Estudio estratégico da área

Identificación de las posibilidades y de las vulnerabilidades de los involucrados

Identificación de los centros de gravedad de los involucrados

• **3ª Fase: Operaciones Estratégicas Militares (OEM)**

Selección de la estrategia militar

Selección de las estrategias de empleo

Definición de la estructura militar

Delimitación de las áreas de responsabilidad de los Comandos Operacionales

Atribución de las misiones a los Comandos Operacionales

• 4ª Fase: Estimativa Inicial de los Medios

Del enemigo en la área del conflicto

Levantamiento de los nuestros disponibles

Determinación del poder de combate deseado

Distribución inicial de los medios a los Comandos Operacionales

• 5ª Fase: Acciones Estratégicas

Identificación de las acciones:

Estratégicas militares

Estratégicas no militares

• 6ª Fase: Análisis y Re-ajustamiento de las Opciones Estratégicas Militares (OEM)

Análisis

Re-ajustamiento

- **7ª Fase: Comparación de las OEM**

Levantamiento de ventajas y desventajas de cada OEM

Comparación

- **8ª Fase: Decisión**

Selección de la mejor OEM para la solución del conflicto (Defensa-BRASIL, 2011).

2.2 Fundamentación Teórica

Los documentos que sirven de referencia para la elaboración de la planificación militar en el nivel estratégico (COMACO), son la Directiva Militar para la Defensa y el Plan Estratégico Institucional del MIDENA, los mismos que están en estrecha relación entre ellos y establecen las directrices para que se desarrolle la estrategia-militar a emplear bajo la conducción del COMACO.

Es importante señalar que las operaciones son conducidas (planificadas y ejecutadas) en tres niveles; debiendo recalcar que son esencialmente dirigidas en el nivel estratégico y, planificado y ejecutado en los niveles operacional y táctico. Uno de los factores que establecen la diferencia entre los niveles depende de los efectos que se pretendan obtener, o su contribución para alcanzar objetivos específicos.

La investigación tuvo como premisa establecer un sistema de planificación que de forma concatenada, entre todos los niveles, se puedan definir y materializar las políticas de la defensa que deben a su vez estar establecidas como necesidades del Estado y claramente descritas en las diferentes herramientas de planificación, así

como sostenidas en el marco legal pertinente. Lo que se debe recalcar es que siempre en esta investigación se mencionará a la conjuntes como concepto que norma la conducción de las operaciones en el nivel estratégico.

Se ha mencionado el término “Conjuntez” en vista que tiene un sentido más amplio al de sólo Operaciones Conjuntas, hecho que se pudo identificar cuando al investigar el proceso en la toma de decisiones en los países citados en el análisis del estado del arte, se pudo observar de forma explícita que este término refleja también los esfuerzos organizativos de comando y control, doctrinario, de entrenamiento y preparación, con la finalidad de desarrollar una sinergia entre las capacidades establecidas en la planificación estratégica institucional del MIDENA y directamente relacionadas con las misiones y tareas definidas en la Directiva Militar para la Defensa, capacidades de cada una de las fuerzas para generar una fusión más amplia en la unidad de esfuerzo en respuesta a un problema bélico por resolver, a una crisis o a contingencias.

Lo que se pudo evidenciar es que a pesar de que no existe todavía una metodología general aceptada universalmente, se ha podido identificar patrones y tendencias que ofrecen mejores resultados en su aplicación, los mismos que generalmente han sido desarrollados en base a operaciones reales actuales. Consecuentemente la doctrina que se ha formulado es aquella aplicada por los países hegemónicos y por Alianzas regionales o mundiales que vienen motivando estos cambios a la luz de su participación en los escenarios actuales, descritos de formas reiterativas como impredecibles y rápidamente cambiantes.

También se deduce en dicha investigación y en las evidencias descritas, que de forma unánime se visualiza una relación sistemática entre lo Interinstitucional e Interoperabilidad en la formulación e implementación de políticas; lo que se pretende, es motivar la unidad de esfuerzo para lograr eficiencia y eficacia, por lo que la intención política del gobierno para coordinar información y recursos, así como para armonizar decisiones, planes, órdenes y acciones con instituciones incluso no-gubernamentales, en contextos políticos específicos, que según el

problema a resolver permitan cumplir con el objetivo propuesto, queda claramente establecido.

En procura de ir ya visualizando un sistema que pueda acoplarse a nuestra planificación y realidad, y en base a los procesos de toma de decisiones que se han tomado como referencia, considerando algunas teorías y conceptos que tratan de explicar los procesos de toma de decisiones, se pone en evidencia de manera más concreta que la doctrina que emplea los EE.UU, que básicamente también lo emplea la OTAN, es aquella que permite relacionar un proceso más aplicable; debiendo señalar, como elemento fundamental que el PMTD que se viene desarrollando en los niveles operacionales y tácticos se relacionan de forma directa con la doctrina que aplica mencionado país. Esta doctrina requiere de índices de eficacia en lo que se refiere a utilización de recursos disponibles, economía de esfuerzo, análisis de los riesgos estratégicos, máximo cumplimiento y rendimiento de los objetivos asignados.

Considerando un análisis en base a nuestra realidad, como actor racional, tomar una decisión de que proceso adoptar, consiste en hacer una elección inequívoca en términos de circunstancias y de recursos disponibles para lograr fines haciendo un análisis del escenario político y de los riesgos que involucra cada una de las opciones, y donde los tiempos de reacción en momentos de crisis deben ser cada vez más decisivos. Sin duda lo que define que proceso establecer en el PMTD en el nivel estratégico, debe estar estrechamente relacionado con la situación nacional, regional y capacidades priorizadas en base al concepto estratégico establecido, así como en la doctrina ya existente, pues haciendo un símil con la modernización adoptada por los países referenciados, lo que se pretende es actualizar o modernizar el proceso que se viene desarrollando.

Es importante señalar, y como está delimitado en el problema a atender, lo que se procuró en esta investigación es definir el proceso a ejecutar en la planificación estratégica operacional que tiene el fin de generar los planes para el empleo del poder militar, recordando que este debe tener una relación directa con la planificación estratégica institucional cuya finalidad es el desarrollo institucional

y el fortalecimiento del poder militar. “Los sistemas de planificación estratégicos, institucionales y operacionales, administran sus propios procesos mediante procedimientos, técnicas e instrumentos propios y particulares, acorde con sus propósitos y necesidades, pero deben estar relacionados” (COMACO, Manual de Planificación Estratégica Militar, 1997).

Los planes de empleo del poder militar (planificación estratégica operacional), son preparados bajo la dirección del jefe del Comando Conjunto, y constituyen la respuesta militar del Estado ante las potenciales amenazas, riesgos y factores de riesgo que inciden en ellos, y que son identificadas por medio del proceso definido por el sistema de inteligencia nacional y que debe constar en el análisis de inteligencia estratégica dentro del PMTD en el nivel estratégico. Cuando el diagnóstico de la situación, establecido por el sistema de inteligencia, que es permanente, establece un cambio estratégico positivo o negativo, la planificación estratégica operacional tiene que ser reajustada, por lo que se presenta ya una de las características que debe tener esta planificación, la flexibilidad y análisis permanente de la valoración de los riesgos.

El proceso de planificación de operaciones conjuntas puede darse: deliberadamente (tiempo de paz), bajo condiciones de crisis, o de guerra. Esto se logra, estableciendo un adecuado proceso para la toma de decisiones que facilite establecer tareas, relaciones de mando y de apoyo entre los comandantes subordinados, así como asignando o distribuyendo las fuerzas y los recursos disponibles, cuya finalidad única es que ejecuten y cumplan las tareas impuestas. En este contexto es importante recordar que existen tres tipos de proceso de planificación militar: la deliberada (elaborada en tiempo de paz), planificación de crisis y **planificación** del campo de batalla, siendo indispensable, que el PMTD como herramienta a emplear, puede ser aplicado en cualquiera de estos tipos de planificación pues se deben desarrollar de forma interrelacionada.

El PMTD en su totalidad es esencialmente empleado en la planificación deliberada, en tiempo de paz, y se lo realiza de acuerdo a los procedimientos formalmente establecidos, metodológicamente estructurados. En este proceso el

jefe del CC.FF.AA., debe traducir la estrategia nacional de seguridad, descrita en la Directiva Militar para la Defensa, en una estrategia militar y la plasma en el plan militar (objetivos y tareas estratégicas); a su vez, los comandantes de las unidades de maniobra traducen esta estrategia militar en conceptos operacionales por medio del desarrollo de los planes de campaña y planes de operaciones.

En la planificación de crisis como en la de planificación del campo de batalla, conocida también como planificación de conducción, se presentan factores y actores que se caracterizan por materializar situaciones emergentes, sensibles y con el mínimo de tiempo disponible y ante todo con hechos reales; de esta manera se establece que la planificación, en estos tipos de planificación, deben permitir el flujo rápido y oportuno de la inteligencia y la información pertinente, pues se procura una eficiente y oportuna comunicación y ejecución por parte de los comandantes subordinados. Estos planes, al tener como base la planificación deliberada, y ante todo el PMTD como herramienta fundamental, en donde la inteligencia actualizada del campo de batalla, más la incorporación de la intención estratégica de los comandantes, facilita la asignación o el reajuste de fuerzas, escenarios, objetivos y plazos, cuyo propósito debe ser alcanzar los objetivos estratégicos y operacionales asignados.

Si contamos con un PMTD en los niveles Operacionales y Tácticos, que se ajusta al manejo eficiente de matrices y análisis permanentes de recursos disponibles y de los riesgos que la situación presenta; se propone modernizar el proceso en el nivel estratégico utilizando esta herramienta, para ello es pertinente que se aplica una de las características que debe tener toda planificación, la simplicidad pues ella es un principio de la guerra; es clave para la planificación eficaz.

Los planes y las órdenes eficaces son simples y directos. El estado mayor prepara órdenes claras y concisas para asegurar la comprensión cabal. Utiliza términos operacionales y gráficos doctrinalmente correctos, y elimina posibilidades de un mal entendimiento de la intención del comandante. (CEDE, año 2011, p.25)

El PMTD es un proceso que pone en ejecución un sistema analítico, es además comprobado, que se encuentra en vigencia, especialmente en el Ejército ecuatoriano desde inicios del nuevo milenio de fácil comprensión y aplicación para dar solución a un problema militar planteado y a su vez analizado por el nivel superior; pues es dinámico, multidimensional y continuo; debiendo destacar que este proceso permite que se lleven a efecto simultáneamente decisiones en las operaciones vigentes como para las operaciones futuras. Es una herramienta que puede aplicarse en todos los niveles, debido a que no obedece a formatos rígidos sino que emplea matrices que pueden fácilmente adaptarse, dependerá del nivel para determinar los productos que se requieran obtener así como del detalle de los mismos durante el proceso para la toma de decisiones.

Como todo proceso el PMTD presenta en su aplicación, ventajas y desventajas, que están descritas en el manual de planificación y producción de órdenes militares, en vigencia en el ejército ecuatoriano; las ventajas son:

- Permitir el análisis y comparación de los múltiples cursos de acción propios y enemigos para procurar identificar el mejor curso de acción propio.
- Obtener mayor integración, coordinación y sincronización para una operación y reducir al mínimo el riesgo de pasar por alto un aspecto crítico de la operación.
- Concebir una orden o plan de operaciones detallado.

La desventaja de aplicar el PMTD radica:

"En tiempo de paz, el Estado Mayor General, debería planificar para todas las contingencias de guerra. Sus archivos deben contener los detalles históricos del pasado, todos los tratados estadísticos, geográficos, topográficos y estratégicos y los documentos para el presente y el futuro"

- En la cantidad de tiempo que se requiere para poder completar todo el proceso.

Como se puede establecer de forma analítica son las ventajas de este proceso las que sobresalen y establecen la base adecuada para establecer que en el nivel estratégico se puede aplicar el PMTD, con las especificidades que el nivel lo requiera pero que de todas formas entrelace los otros niveles. Para sustentar la premisa establecida es oportuno describir que este proceso determina metodológicamente formas de planeamiento que permite analizar los actores y factores de manera correlacionada e interdependiente, y que en el nivel estratégico van a proporcionar los datos más adecuados para la toma de decisiones, las mismas que se puede indicar a continuación en el siguiente gráfico:

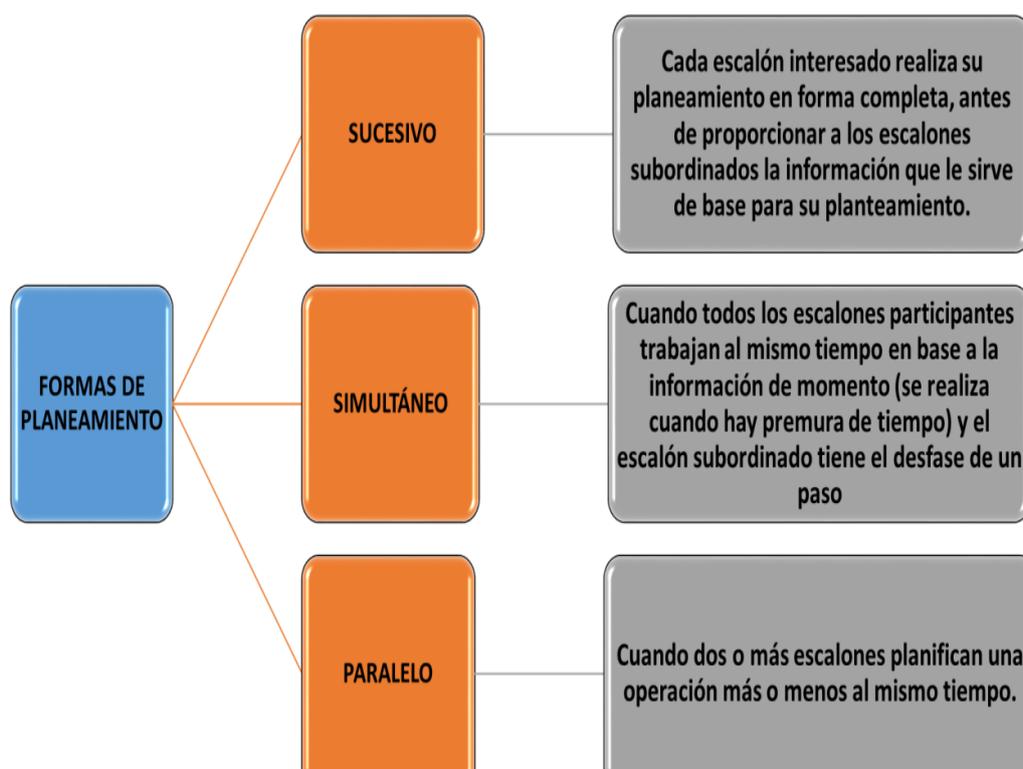


Figura 1. Formas de planeamiento

Fuente. Formas de planeamiento. PMTD MCG-00-03.

El Proceso Militar de Toma de Decisiones cuenta con siete pasos, los mismos que no siempre son desarrollados en forma secuencial pues el factor tiempo puede incidir en obviar alguno de ellos, como se había señalado cuando se describía la planificación de crisis y la de conducción; dependerá mucho de la situación táctica que envuelve al problema táctico que se desea solucionar.

Los pasos son los siguientes:

- Paso 1: Recepción de la misión.
- Paso 2: Análisis de la misión.
- Paso 3: Desarrollo de los cursos de acción propios.
- Paso 4: Análisis de los cursos de acción propios.
- Paso 5: Comparación de los cursos de acción propios.
- Paso 6: Aprobación del curso de acción propio.
- Paso 7: Elaborar planes y/u órdenes.

Es importante destacar que durante todo el proceso del P.M.T.D., tanto el Comandante como el Estado Mayor efectúan de manera constante sus respectivos exámenes de situación, que en este proceso se denomina “Apreciación”. Así como también es pertinente recordar que cada uno de los 7 pasos señalados contienen sub pasos que mediante el mecanismo de productos de ingreso y de salida, configuran la característica que todo proceso contiene de correlacionar los mismos; para una mejor visualización se los detalla a continuación en el siguiente:

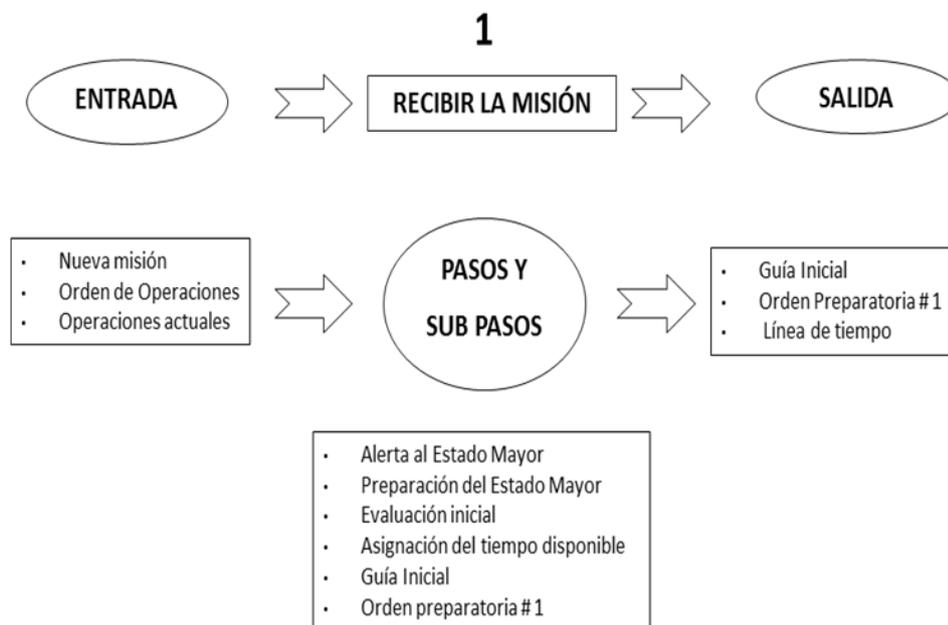


Figura 2. Recepción de la misión

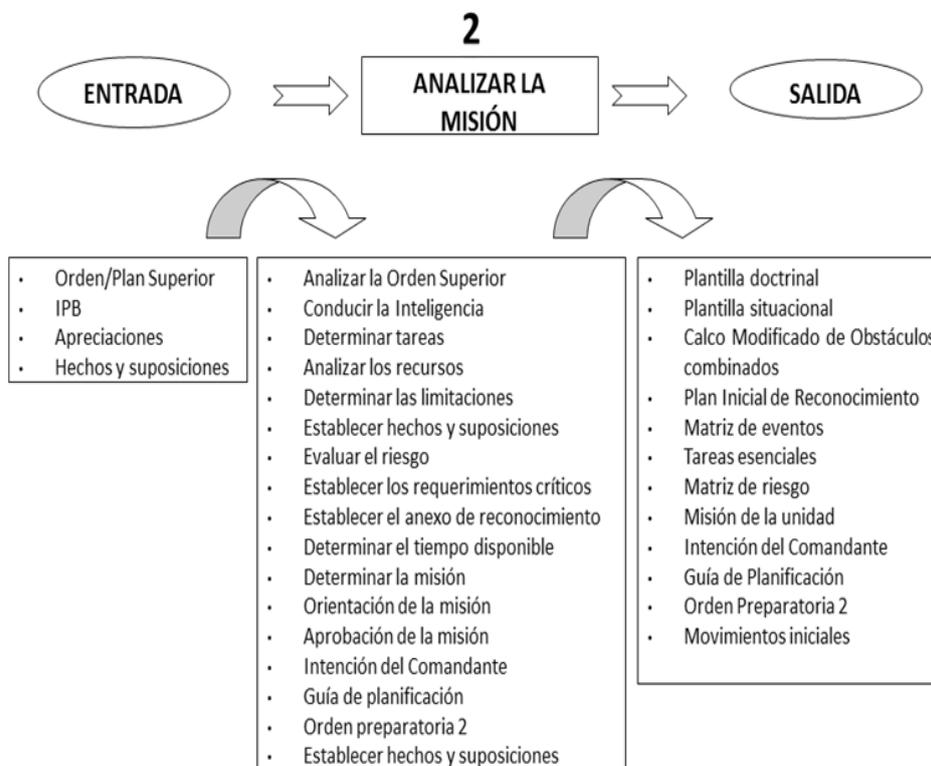


Figura 3. Análisis de la misión

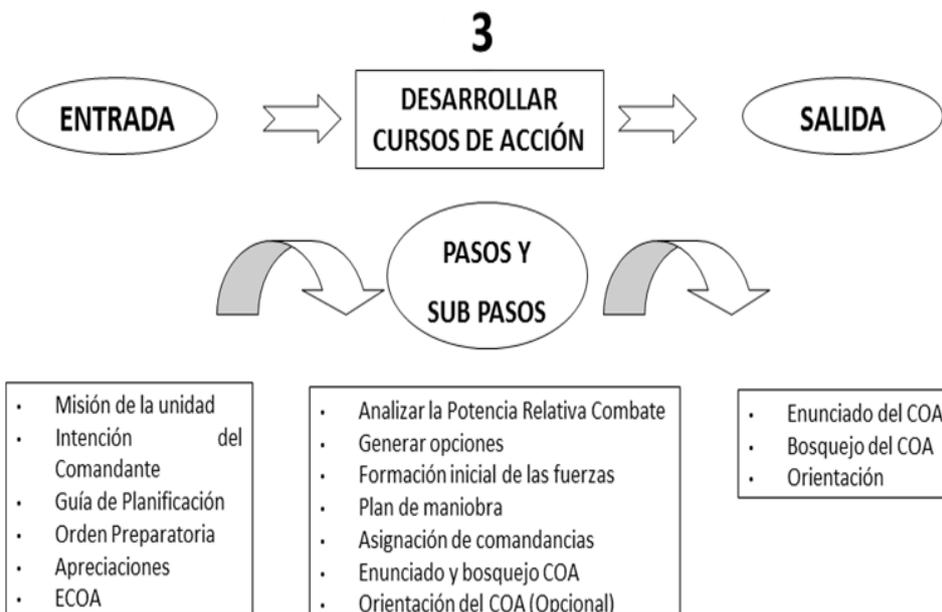


Figura 4. Análisis de los cursos de acción

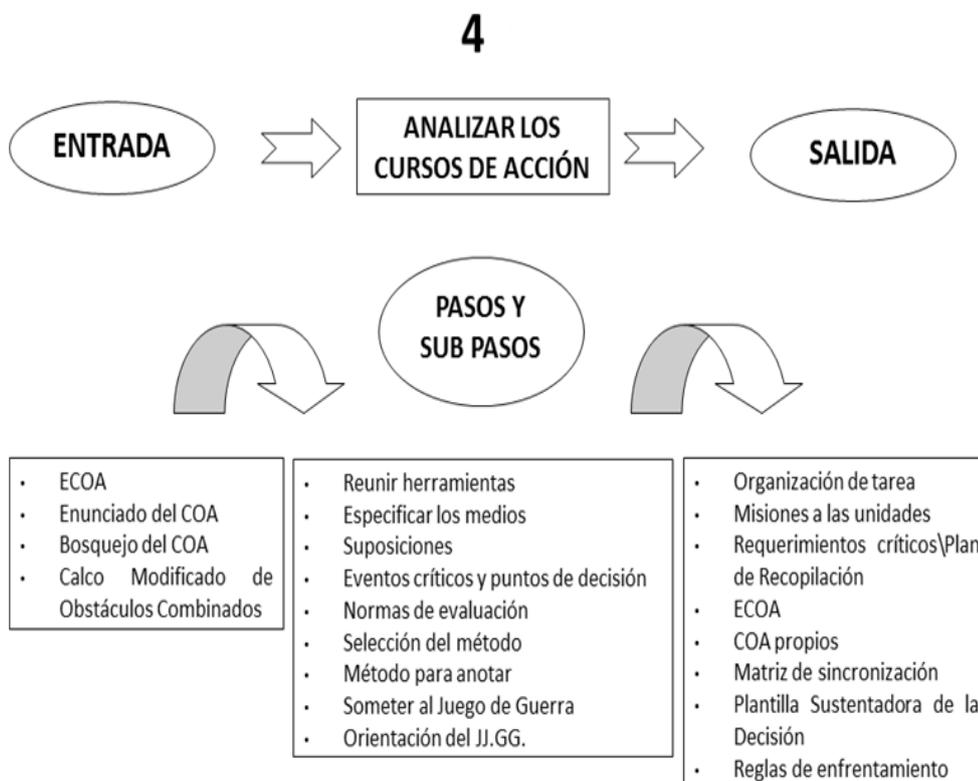


Figura 5. Comparación de los cursos de acción propios

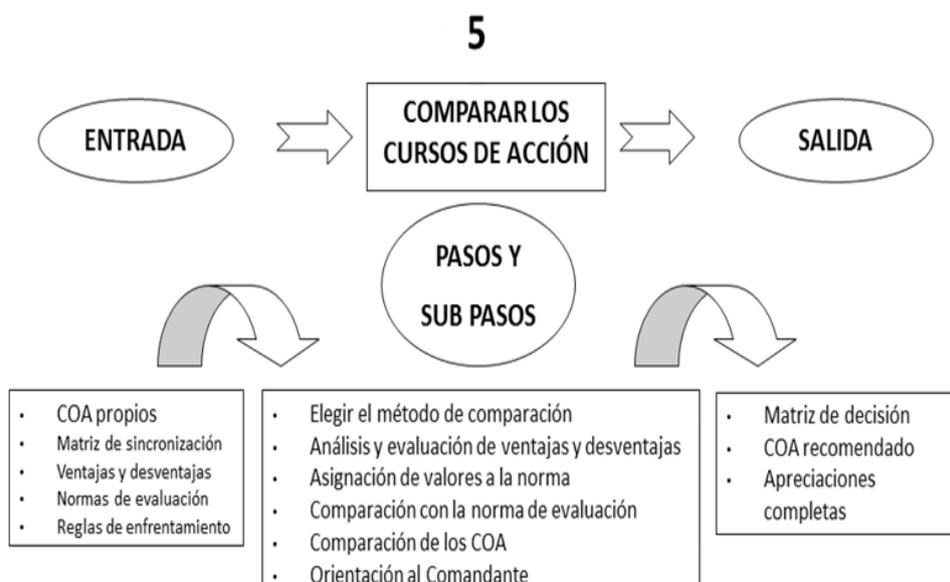


Figura 6. Comparación de los cursos de acción

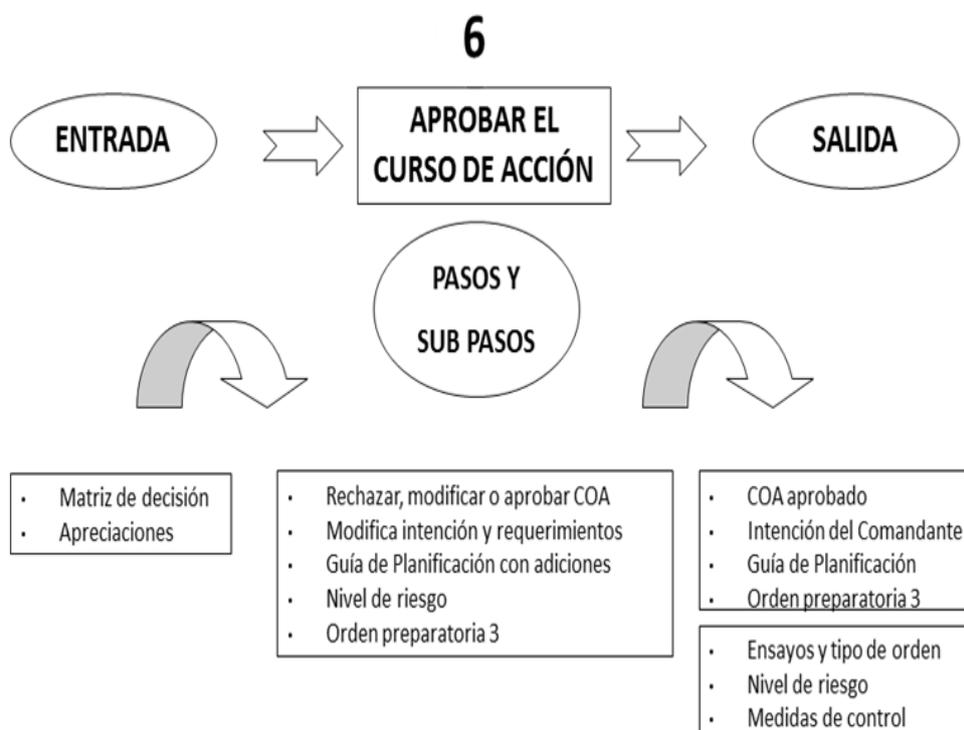


Figura 7. Aprobación del curso de acción propio

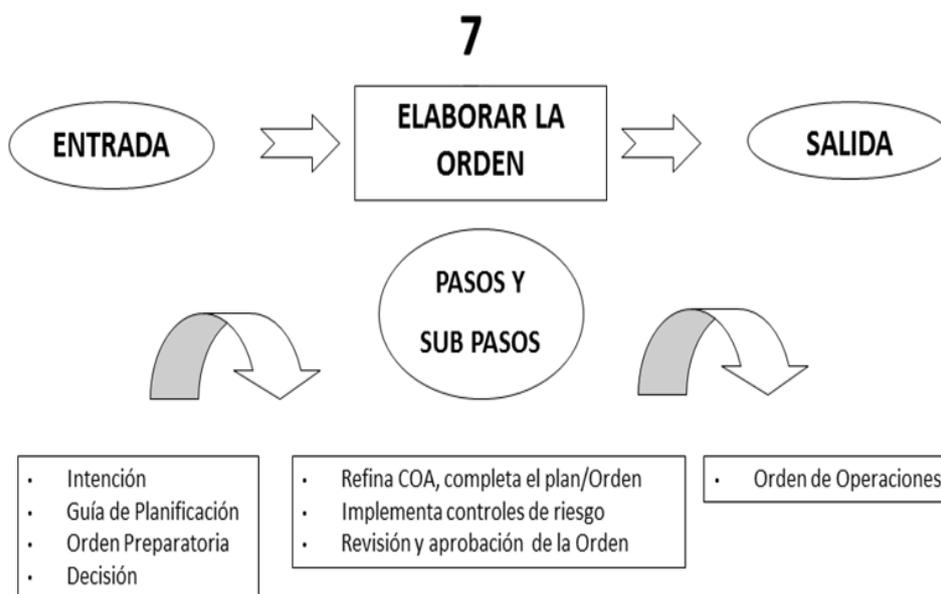


Figura 8. Aprobación del curso de acción propio

Gráficos obtenidos del Manual de Campaña del Ejército de los Estados Unidos, FM 101-5, Pag 5-7 y traducidos por el autor de la investigación.

Durante el PMTD, el comandante más allá de ser el responsable de dirigir el proceso emplea a todos los miembros del estado mayor, con la finalidad de lograr un análisis más detallado y completo de las capacidades, escenarios y posibles cursos de acción propios y enemigos para analizar y comparar las capacidades propias con las del enemigo.

Este trabajo de todo el equipo tiene como objetivo recopilar, coordinar e integrar la información que tenga concordancia tanto con la misión como con la doctrina, y proporcionar el asesoramiento adecuado, en cada uno de sus competencias, que apoye al Comandante en la decisión y finalmente en la elaboración de planes apropiados. Estas actividades se desarrollan en todos los niveles y se puede señalar que en el estratégico cobra mayor relevancia pues es en este nivel donde se analiza y concreta el concepto estratégico y la política de defensa nacional.

Además en el nivel estratégico es donde se materializa la conducción conjunta, debiendo citar que las operaciones conjuntas no son nuevas en el terreno militar, es el futuro de las Fuerzas Armadas modernas de todo el mundo. Sin embargo, el reconocimiento formal de lo conjunto y la adopción de una Doctrina Conjunta es una medida relativamente nueva en los gobiernos y sus FF.AA. La planificación estratégica es la mejor herramienta para navegar con "relativa certidumbre", ella constituye un nexo entre el presente y el futuro deseado, pues de forma sistemática busca que las decisiones de hoy sean las adecuadas y oportunas y tengan un impacto positivo en el futuro.

El proceso actual para la toma de decisiones, en el nivel estratégico, se ejecuta en cinco fases, que básicamente es desarrollado mediante una planificación deliberada, que a su vez es un instrumento idóneo en el que involucra, responsabiliza y compromete a toda la institución, pero que se ve atada a formatos y doctrina pasada la misma que de cierta forma deja de lado matrices, análisis concretos y reales como flexibles, que han sido la base de la modernización descrita anteriormente; el proceso actual para la toma de decisiones está compuesto por las siguientes fases: inicial, desarrollo del concepto estratégico, desarrollo del plan matriz, revisión y aprobación del plan matriz y, desarrollo de los planes de apoyo y alternos. Para una mejor comprensión se describen a continuación:

A.- FASE No. 01: INICIAL

- Recepción de la misión del escalón superior y/o deducida por el propio escalón

- Elaboración del programa de planificación

- Recopilación, actualización, intercambio y estudio de antecedentes.

- Análisis de la misión.

- Emisión de la guía de planeamiento estratégico

PRODUCTO: IDENTIFICACION DEL
PROBLEMA (MISION)

**B.- FASE No. 02: DESARROLLO DEL CONCEPTO
ESTRATEGICO.**

- Apreciaciones estratégicas de la situación (comandante y E. M.C.)
- Decisión y concepto estratégico del comandante

PRODUCTO: CONCEPTO ESTRATEGICO
(MISION)

**C.- FASE No. 03: DESARROLLO Y ELABORACION DEL PLAN
MATRIZ.**

- Elaboración del plan matriz
- Identificación y solución de las deficiencias del plan matriz

PRODUCTO: PLAN MATRIZ COMPLETO

**D.- FASE No. 04: REVISION Y APROBACION DEL PLAN
MATRIZ.**

- Aprobación del plan por parte del comandante
- Remisión y exposición del plan al escalón superior
- Aprobación del plan por el escalón superior
- Difusión del plan a los escalones inferiores

PRODUCTO: PLAN MATRIZ
APROBADO

**E.- FASE No. 05: DESARROLLO DE LOS PLANES DE APOYO,
COMPLEMENTARIOS Y ALTERNOS.**

- Elaboración de planes de apoyo
- Elaboración de los planes alternos
- Elaboración de planes complementarios
- Revisión y aprobación de los planes de apoyo y alternos
- Difusión a los escalones inferiores

PRODUCTO: PLANES DE APOYO,
COMPLEMENTARIOS Y ALTERNOS.

Sin lugar a dudas, la planificación operacional como parte de la planificación estratégica militar involucra básicamente un método para sistematizar el proceso de toma de decisiones y de coordinación de acciones, considerando siempre el propósito fundamental de enfrentar en forma creadora, las situaciones que motivan las siguientes interrogantes: ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacer?, ¿Cuándo hacer?, ¿Dónde hacer? y ¿Con que medios hacer?; el mismo que es la base fundamental en todos los procesos y consecuentemente también en el PMTD.

En este contexto se ha podido establecer de forma general que los dos procesos descritos, tanto el PMTD como el estratégico actual, tienen como objetivo atender de la mejor manera un problema de carácter militar, con el condicionante prioritario de que el COMACO concreta la política de seguridad y defensa, y la traduce en objetivos militares estratégicos. Estos objetivos militares orientan la planificación de los niveles operativo y táctico. De esta forma los procesos en

análisis y comparación se sustentan en las funciones que el sistema de planificación ejecuta y cuyo propósito, en los dos casos es:

- IDENTIFICAR Y EVALUAR LA SITUACION
- DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS EN BASE A RECURSOS Y ANALISIS DE RIESGOS
- DESARROLLAR CURSOS DE ACCIÓN
- SELECCIONAR EL MEJOR CURSO DE ACCIÓN
- PLANIFICAR DETALLADAMENTE
- IMPLEMENTAR Y EJECUTAR LOS PLANES

No hay dos situaciones idénticas, la historia militar nos debe servir, solamente, para analizar la capacidad del equipo bajo la responsabilidad del líder en tomar decisiones oportunas y adecuadas, con gran iniciativa; si bien es cierto que la doctrina es la base de la práctica, y que debemos conocerla lo suficiente para por lo menos hacer algo y hacerlo bien; no debe estar sobre la capacidad humana de analizar, crear, decidir actuar y ante todo sorprender.

Debemos motivar ordenes modernas y eficientes, no se propone crear algo nuevo y diferente, por lo contrario propongo emplear técnicas conocidas manejadas por personas innovadoras con ganas de crear y sorprender, mediante herramientas ya probadas en niveles subordinados; cada vez diferentes y con la confianza tal que de manera descentralizada se consiga objetivos comunes planificados o por lo menos coordinados de forma centralizada. Estos objetivos comunes se consiguen mediante operaciones conjuntas.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.

En el tema de investigación es importante señalar que existe un marco legal pertinente que de forma sistemática permite materializar las leyes, normas, reglamentos, políticas. Las mismas que en el tema de la Defensa Nacional van a orientar el empleo del recurso bélico. Este marco legal lo conforma la Constitución del 2008, en su artículo 158; el Plan de Seguridad Integral 2013-2017; la Agenda de la Política de Defensa 2014-2017, referente a las misiones de las Fuerzas armadas; Directiva de Planificación Militar emitida por el Ministerio de Defensa Nacional.

Además es pertinente también señalar que para el objetivo específico relacionado con el trabajo de graduación en el nivel postgrado, existen normas definidas en la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) del 2010; el Reglamento de Régimen Académico (2013), en los artículos 9 literal a), artículo 23 sobre los trabajos de titulación; y el artículo 71, numeral 3, literal a).

Todo este marco legal ha facilitado el análisis e investigación, incluso se puede determinar como una oportunidad en vista que el marco referido es novel y tiene como propósito una reorientación de la conducción política en lo relacionado con la seguridad y defensa; este contexto legal está motivando en el ámbito del Ministerio de Defensa, que es el órgano que dirige las políticas de la defensa, la actualización de la Planificación Estratégica Institucional y de la Directiva Militar para la Defensa la misma que a su vez va a motivar la actualización de la planificación militar en el COMACO o nivel estratégico; momento entonces adecuado para presentar una propuesta de actualización o modernización del proceso en la toma de decisiones en el nivel estratégico.

2.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Antes de describir las preguntas de investigación es pertinente señalar que no se han planteado hipótesis a ser comprobadas por la naturaleza del trabajo de investigación. Debiendo señalar que el Proceso Militar para la Toma de Decisiones a nivel estratégico posibilitará vincular las directrices emitidas por el nivel político-estratégico con la planificación militar realizada en dicho nivel, con el fin de facilitar la toma de decisiones en los demás niveles de mando

Ante lo descrito en el párrafo anterior se creyó conveniente y oportuno determinar la siguiente pregunta de forma general: **Cuáles son las características del actual proceso de planificación deliberada en el nivel estratégico del Comando Conjunto (COMACO)?**,

En base a la pregunta general se han establecido las siguientes sub preguntas:

- Cuál es la necesidad de contar en la actualidad con un proceso militar para la toma de decisiones (PMTD), en el nivel estratégico?
- De qué forma El PMTD que se aplica en el nivel operacional, puede adaptarse en el nivel estratégico?
- Como contribuye la formulación de un PMTD en el nivel estratégico, para ser empleado en la conducción de Operaciones en el COMACO?

2.5 MARCO CONCEPTUAL

Siendo el tema de investigación uno de carácter técnico o específico para el ámbito militar, exclusivamente, se conceptualizaran varios términos con la finalidad de que sean entendidos en el contexto de la planificación militar o como referencia para las planificaciones que en otro ámbito se puedan generar. Considero que los más empleados, especialmente para el nivel estratégico,

constan en el manual de (CEDE, Proceso Militar en la toma de decisiones MCG-00-03, 2010) en vigencia, en su gran mayoría o en los diferentes documentos que sobre la problemática se han establecido, siendo los más importantes los siguientes:

Área de interés (AI): es el área geográfica de la cual se requiere información de inteligencia para permitir la planificación o conducción exitosa de las operaciones.

Área de interés designada (AID): área geográfica en donde la información obtenida cubrirá un requerimiento específico de información requerido. Las áreas de interés designadas generalmente se ubican para determinar indicadores sobre el desarrollo de los cursos de acción del enemigo o para determinar condiciones específicas del campo de batalla. Las AID confirman o niegan un curso de acción del enemigo.

Área de operaciones (AO): es el área geográfica en donde se le ha asignado al comandante la responsabilidad y autoridad para conducir operaciones militares. Los límites del área de operaciones son normalmente los límites asignados a la unidad en la orden de operaciones o en el plan proveniente del escalón superior, el cual define la misión del comando.

Blancos de alto valor (BAV): aquellas unidades o elementos que el comandante enemigo requiere para poder cumplir con éxito un curso de acción específico. Estos blancos son definidos por el oficial de inteligencia.

Blancos prioritarios (BP): aquellos blancos (unidades, elementos, instalaciones, equipo, sistemas de armas, etc.) cuya pérdida para el enemigo contribuirá para el éxito del curso de acción propio. Estos blancos son definidos por el oficial de operaciones.

Centro de gravedad: Es el conjunto de capacidades y fortalezas a partir de las cuales surge la voluntad de lucha de una fuerza militar, cuya pérdida o neutralización conduce a su inevitable derrota. El centro de gravedad no

corresponde necesariamente al mayor esfuerzo para lograr la decisión, tampoco es sinónimo de esfuerzo principal. Está más asociado al objetivo que a la maniobra, ya que de él se deducen misiones en los distintos niveles de la conducción militar.

Criterio de evaluación: es un conjunto de factores que el estado mayor usará para medir la relativa efectividad y eficiencia de un curso de acción en comparación a otro curso de acción empleando el juego de guerra.

Curso de acción (CA): posible plan a disposición de un individuo o comandante con el cual podría cumplir su misión o que se relacione con el cumplimiento de ella.

Espacio de batalla: área cuyos límites se extienden hasta la máxima capacidad que tiene una unidad para adquirir blancos o físicamente dominar terreno o enemigo, se debe considerar todos los medios que orgánicamente dispone una unidad así como aquellos que está recibiendo como apoyos para el cumplimiento de la misión por parte del escalón superior. El espacio de batalla generalmente incluye todo o la mayor parte del AO y podría extenderse inclusive fuera de los límites del AO dependiendo de los sistemas de armas y equipo que se disponga.

Matriz de apoyo a la decisión: es un documento que se elabora en base principalmente a la matriz de sincronización, no tiene un formato establecido y se lo elabora con la finalidad de facilitar la toma de la decisión al comandante y posteriormente la elaboración del enunciado del CA. En condiciones de tiempo restringido la matriz de sincronización con ligeras adecuaciones puede convertirse en una matriz de apoyo a la decisión sin que sea necesario redactar el CA.

Matriz de eventos: es un documento en el cual se realiza una descripción de los indicadores y actividad que se espera ocurra en cada área de interés prevista. Normalmente en este documento se combina la información de los eventos con los tiempos que se estima que puedan ocurrir para confirmar o negar un curso de acción. No existe un formato rígido para la elaboración de ésta matriz.

Matriz de sincronización: es una herramienta que permite describir en forma de matriz las actividades que realizará cada uno de los sistemas operativos del campo de batalla así como el enemigo; este documento permite al estado o plana mayor sincronizar el CA a través del tiempo y el espacio, comparándolo o relacionándolo con el CA enemigo. Para elaborar este tipo de matrices es necesario considerar las plantillas de situación que se han elaborado así como las fases de tiempo para el desarrollo de las diferentes acciones. Esta puede emplearse como un método de registro durante el juego de guerra.

Orden preparatoria: es una notificación preliminar de una orden o acción por ejecutarse y que será regulada por una orden posterior. Su propósito es el de dar tiempo a los subordinados para elaborar los planes y preparativos necesarios.

Plan: es una propuesta para ejecutar una decisión del comandante. Este representa la preparación del comandante para anticiparse a futuras operaciones.

Plan alternativo: es un plan que se elabora para proporcionar mayor flexibilidad en la conducción de las operaciones. Un plan alternativo constituye otro curso de acción distinto al contemplado en el plan principal y está diseñado para enfrentar la misma situación.

Plan de apoyo: es un plan que provee información e instrucciones para el desarrollo de actividades de apoyo de combate y apoyo de servicio de combate en las operaciones. Estos constituyen documentos anexos al plan de operaciones.

Plan de operaciones: es un plan que el comandante usa para la conducción de las operaciones militares. Los comandantes deberían iniciar la preparación para posibles operaciones emitiendo primero un plan de operaciones.

Planes complementarios: son planes que se desarrollan para cumplir tareas operacionales complementarias a la maniobra considerada, ejemplo el plan de movilización, el plan de engaño, etc.

Planificación Paralela: La planificación paralela es un marco de referencia, donde dos o más escalones planifican para la misma operación casi simultáneamente en función de la intención del comandante

Plantilla de eventos: es una guía para la planificación, en la cual se describe la ubicación de las áreas de interés previstas donde la actividad o falta de actividad indicaría la adopción de un curso de acción enemigo.

Plantilla de situación: son productos gráficos o matrices que representan el dispositivo del enemigo en caso de que adopte un CA en particular.

Punto de decisión (PD): es un punto relacionado con el tiempo y espacio disponible en el cual el comandante o el estado o plana mayor se anticipan y deben tomar decisiones concernientes a un curso de acción específico de fuerzas propias. Los puntos de decisión normalmente se asocian con actividad de la fuerza enemiga o con aspectos del campo de batalla por lo tanto estarán asociados con una o más áreas de interés nominal. Los puntos de decisión también pueden estar asociados con las fuerzas propias y el estatus de las operaciones que están por desarrollarse.

Riesgo residual: es aquel nivel de riesgo resultante una vez de que se ha implementado el proceso de manejo de riesgo.

Sistemas operativos del campo de batalla (SOC): conjunto de funciones principales ejecutadas por una fuerza en el campo de batalla para desarrollar exitosamente operaciones con la finalidad de obtener un objetivo militar. Los sistemas operativos del campo de batalla constituyen un marco para examinar íntegramente las operaciones en términos de sistemas operativos funcionales. Los sistemas incluyen: maniobra, apoyo de fuego, defensa aérea, comando y control, inteligencia, movilidad, contra movilidad, supervivencia y apoyo de servicio de combate.

Terreno clave (TC): es cualquier localidad o área cuya captura, retención o control proporciona una marcada ventaja a cualquiera de los combatientes.

Vulnerabilidad: cualquier condición o circunstancia de la situación de una fuerza o de la zona de operaciones que lleva a esa fuerza a ser proclive de sufrir daños, engaño o ser derrotado.

CAPITULO III

METODOLOGIA.

3.1 Enfoque

La investigación se realizó con un enfoque cualitativo considerando el problema planteado, el Proceso Militar en la Toma de decisiones (PMTD) en el nivel estratégico, en el que no se pretendió generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones, así como tampoco fue necesario hacerlo con muestras representativas, pues no se pretende que los estudios y análisis lleguen a replicarse.

En este sentido se pretende que la realidad se defina por medio de las interpretaciones de los participantes, los mismos que en base a la experiencia así como a la necesidad de realizar o actualizar la planificación militar en el nivel estratégico, han aportado con realidades que pudieron evidenciarse durante la investigación.

Una vez analizada la información se pudo determinar que la realidad o la manera de conducir la planificación militar en el nivel estratégico puede ser susceptible a si no cambiarla por lo menos actualizarla en función de los escenarios, amenazas y riesgos, lo que motiva contar con una herramienta de planificación que permita reaccionar tan rápidamente como ellos. De esta forma lo que se aplicó es una lógica inductiva que permitió ir de lo particular a lo general, visualizando que el marco referencial ayudó a la necesidad de investigar y de proponer como herramienta en la planificación en el COMACO de un PMTD.

3.2 Tipo de investigación

La investigación, sobre el Proceso Militar en la Toma de Decisiones, estuvo orientada a dar solución a problemas de índole práctico y según el grado de generalización se puede enfocar en realizar una investigación particular del proceso en sí, que puede estar relacionado con su vínculo y correlación con los niveles operacionales y tácticos si fuera del caso; para el efecto describo las características que en el ámbito del tipo de investigación fueron identificadas:

3.2.1 Por el objetivo.

Es una investigación aplicada pues se aprovecha de las experiencias de otros países así como de los conocimientos que en torno a la planificación estratégico-militar se tiene en el ámbito institucional como personal, los mismos que pueden ser aplicados en la práctica durante la formulación de planes u órdenes en el nivel estratégico, los mismos que pueden generar el nexo con los niveles subordinados.

3.2.2 Por el lugar.

La investigación se la realizó apoyándose en documentos así como en el campo; debiendo señalar que se pretende conjugar, de forma más o menos equitativa las informaciones que sobre el tema se han obtenido, cuya finalidad fue presentar información relativamente nueva que permita generar un PMTD en el nivel estratégico apoyado en la experiencia de otros países y de la experticia de los planificadores.

De esta forma lo que se realizó es un análisis teórico documental de los procesos que conducen otros países, así como del PMTD que se viene realizando en los niveles operacionales y tácticos, para posteriormente mediante una investigación de campo por medio de encuestas, comprobar la validez de actualizar el proceso de planificación.

3.2.3 Por la naturaleza.

Es una investigación para la toma de decisiones pues en base al análisis de documentos, procesos y experiencias, se propone implementar el PMTD como herramienta que permita de mejor forma llegar a tomar decisiones en el ámbito militar en el nivel estratégico.

3.2.4 Por su alcance.

La presente investigación por su alcance es descriptiva pues se pretende describir las condiciones actuales en el que se desarrolla la planificación estratégico-militar, así como lo que no se adapta a la realidad actual. Sirvió para explicar las características más significativas de la planificación estratégica-militar que como toda planificación debe ser flexible y revisada en función de atender a un problema presentado o previsto.

En este contexto se estudió la opinión y actitud de las personas que de una u otra forma participan en el proceso de planificación descrito; se pudo determinar cuántas personas opinan favorable del proceso actual, así como cuantas consideran positiva la estructura de un PMTD que permita tomar la mejor decisión posible. Cabe señalar que este análisis pudo coadyuvar para predecir el comportamiento de los planificadores así como del proceso actual que se ejecuta para realizar un determinado plan en el nivel COMACO, por lo que

es pertinente señalar que la presente investigación descriptiva se fundamenta en la inducción analítica.

Las técnicas que fueron utilizadas en la investigación estuvieron esencialmente apoyadas en las de fuentes primarias como la encuesta, la entrevista; así como se utilizó la técnica de fuentes secundarias pues se ejecutó análisis de contenidos y fichas, que coadyuvaron a establecer el criterio de primera mano pues en lo que tiene que ver con las fuentes primarias se acudió al ente planificador y de decisión del COMACO, en tanto que al utilizar las fuentes secundarias se pudo acceder a información que consta en la doctrina de países amigos así como a la misma doctrina que ya se aplica en los niveles operacionales y tácticos en las FF.AA ecuatorianas desde inicio del presente siglo.

3.3 Población y muestra

Siendo que la población la conforma el conjunto de expertos que para el tema específico de la presente investigación forma parte del grupo de estudio, se debe señalar que por el nivel en el que pretende incorporar el PMTD, se visualiza que la ubicación, sin ser geográficamente exclusiva, se limita al Comando Conjunto de las FF.AA (COMACO), por tanto, la población y la muestra que debería ser un grupo reducido de la población, en la cual se realizan las evaluaciones pertinentes, coinciden y es con esta particularidad que se ha realizado la evaluación.

La población se encuentra ubicada en las instalaciones del COMACO que es, por su naturaleza, la dependencia en la que se encuentran oficiales que en su gran mayoría, tiene la capacitación que proporciona el curso de Estado Mayor Conjunto, y en base a esta particularidad, ubicados en las instancias de planificación de las operaciones militares.

Sobre la base de esta particularidad es que la población es la misma que la muestra y consecuentemente coinciden para la aplicación de los instrumentos que

se prepararon con la finalidad de obtener la información que fue analizada. De igual manera esta característica no permite la utilización de fórmulas que aprueben resultados estadísticos que coadyuven en la investigación realizada; además es pertinente recordar que si la población es menor a 200 personas, los resultados de la aplicación de instrumentos de investigación son igual a la muestra.

3.4 Instrumentos de la investigación

En relación con lo descrito en los numerales anteriores es pertinente señalar que la estrategia que se empleó para recabar la información fue realizar un trabajo inductivo en el COMACO que a su vez permita construir el conocimiento y estructurar una propuesta que facilite el proceso en la toma de decisiones. La herramienta que se empleó fue la encuesta mediante un test escrito, que el investigador realiza, y que motivó un análisis particular y grupal, que parte de la premisa de que si se desea conocer un problema es importante acudir a la fuente.

Se estableció como instrumento para la investigación la encuesta ya que permite realizar un estudio más real de los individuos que participan en el proceso de planificación y que son los que apoyados en un proceso para la toma de decisiones llegan a la mejor forma de solucionar un problema; “es importante diferenciar entre encuesta y cuestionario pues en la primera se le lee al individuo, mientras que en la segunda la lee el individuo” (Tamayo, 2003, p. 56). Además se consideró oportuno recordar que estos instrumentos pueden proporcionar respuestas cerradas que a su vez permiten reducir la realidad a datos que se consideran esenciales.

(Kelinger, 1983) Recomienda, en la metodología de la investigación, considerar algunos factores los mismos que han sido tomados en cuenta el momento de construir la encuesta como el instrumento de investigación utilizado

en el presente trabajo y que básicamente se refiere a plantearse las siguientes inquietudes el momento de formular las preguntas:

- Se relaciona la pregunta con los objetivos de la investigación?
- Es correcto e idóneo el tipo de pregunta?
- Cada pregunta maneja una sola interrogante?
- Emplea términos subjetivos?
- Requiere la pregunta conocimiento o información de los que carece el sujeto?
- Exige la pregunta información personal o confidencial que el sujeto probablemente se resistirá proporcionar?
- Esta la pregunta impregnada en la aceptabilidad social?.

Estas recomendaciones fueron consideradas bajo el principio de garantizar la confiabilidad y la validez de los instrumentos.

3.5 Procedimientos de la investigación

La investigación se enmarcó en la necesidad de actualizar el proceso en la toma de decisiones en el nivel estratégico, considerando que los otros niveles, operacional y táctico, ya lo experimentaron con resultados positivos y que hoy se encuentran implementados como doctrina a ser estudiada y aplicada en las operaciones militares sean estas para la defensa del territorio nacional como para operaciones en el ámbito interno.

En los últimos años se ha venido ejecutando varios cambios en las FF.AA tales como la modernización y reestructuración, esto ha motivado visualizar la necesidad de poner en marcha un rediseño operacional que va más allá de la relocalización de las unidades y construcción de nuevos cuarteles. El centro de gravedad de la mencionada modernización y reestructuración debe ser la doctrina y específicamente la conducción de las operaciones de manera conjunta basada en la planificación en base a capacidades y empleando como proceso una herramienta que de forma sistémica permita llegar a tomar la mejor decisión.

Por lo descrito se vio la necesidad de realizar una investigación descriptiva sobre la oportunidad de coincidir con la época de cambios e implementar como herramienta para la planificación el PMTD, que ajustado al nivel estratégico formule pasos interrelacionados que generen opciones útiles y adaptables de tal forma que permitan el empleo conjunto de las FF.AA en el logro de objetivos comunes.

También y siguiendo la metodología de la investigación, se realizó un trabajo de campo orientado específicamente a los oficiales que orgánicamente pertenecen al COMACO, distribuidos en las diferentes direcciones y que son parte integral en la planificación y/o actualización de los diferentes planes; para esta población/muestra se formuló como instrumento para recolectar la información una encuesta que esencialmente se sustentaba en algunas recomendaciones de expertos:

- "Escribirla de forma corta, clara y sencilla
- Dar prioridad a preguntas cerradas, falso-verdadero, si-no, selección múltiple marque una de las opciones...
- Evite el uso de negaciones en las preguntas
- Deben aparecer en una secuencia lógica
- La redacción debe ser neutral y no predisponer a un tipo de respuesta

- No deben dar lugar a interpretaciones
- Evitar términos técnicos
- Las opciones de respuesta deben ser mutuamente excluyentes
- Las encuestas o formularios deben ser iguales para toda la población o muestra” (Lerma, 1982).

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Procesamiento de la información

La investigación se la realizó con un enfoque cualitativo, ya que en este sentido lo que se pretende es que al procesar la información la realidad se la construya por medio de las interpretaciones de las respuestas de los participantes; de igual forma es relevante señalar que la presente investigación por su alcance es descriptiva pues procuró describir las características actuales en el que se conduce la planificación estratégico-militar, y dicha información permitió verificar la situación real de dicha planificación.

En este sentido se analizó el criterio y experticia de las personas que fueron encuestadas, permitiendo determinar cuántas personas opinan favorable el proceso actual, así como cuantas consideran positiva la estructura de un PMTD que permita tomar la mejor decisión posible.

Se estableció como instrumento para la investigación la encuesta con preguntas cerradas cuya finalidad fue realizar un estudio más real de los individuos que participan en el proceso de planificación; de esta manera es pertinente señalar que dicha encuesta fue aplicada en el ámbito del COMACO y en las personas que participan actualmente en el proceso de planificación estratégico-militar.

La población y la muestra en este caso específico fue la misma, por lo que la técnica que se utilizó para procesar los datos recolectados en la investigación es por medio de medidas de tendencia central, todo esto sobre la base que el número de personas encuestadas, menor a 200, no determina un análisis puro desde el punto de vista estadístico; por lo que en el afán de leer los resultados se ha

considerado la tendencia central que permite describir valores centrales de un fenómeno por medio de porcentajes.

En relación con lo descrito anteriormente los gráficos que fueron construidos son pasteles porcentuales que facilitan identificar una tendencia en base a una línea base considerada en el 100%.

4.2 Resultados

Los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los oficiales es importante recalcar que fue en el ámbito del COMACO y con oficiales que se encuentran en el área de planificación militar, además se considera pertinente recordar lo que se había descrito en el marco referencial relacionado con los documentos o directrices que motivan la planificación estratégico-militar. Los documentos que sirven de referencia para la elaboración de la planificación militar en el nivel estratégico (COMACO), son el Directiva Militar para la Defensa y el Plan Estratégico Institucional del MIDENA, los mismos que están en estrecha relación y que en base a los objetivos y misiones definidas en la Agenda de la Política de Defensa establecen que capacidades deben tener las FF.AA.

Lo señalado en el párrafo anterior es importante recordar si se suma el hecho de que en la actualidad estos documentos han sido motivados sobre la base de una reestructuración y modernización de las FF.AA, punto relevante a considerar para diagnosticar, mediante la encuesta, la necesidad o no de actualizar en proceso de planificación en el nivel estratégico-militar en el COMACO.

La encuesta estuvo compuesta por preguntas generales y preguntas específicas, las mismas que fueron aplicadas a 20 oficiales de los cuales 2 no entregaron la misma lo que motivó para que el análisis particular de cada una de las preguntas sean en base a una población-muestra de 18 personas.

PREGUNTAS GENERALES:



Figura 9. Pregunta N 1

Se puede visualizar que el 33% no coloca su nombre, por lo que se presume y en base a la cultura de la población encuestada este porcentaje evidencia cierto recelo a demostrar la necesidad de motivar un cambio en el sistema, hecho que se recalca pues siempre la gestión de cambio ha estado, lamentablemente, asociada a la idea de rayar la insubordinación.

Además es oportuno señalar que al preguntar, personalmente, sobre la razón de no colocar el nombre, aun recordando que son preguntas de carácter general, señalaron que en las encuestas no tenían la costumbre de hacerlo y que desde su óptica no consideraban necesario.

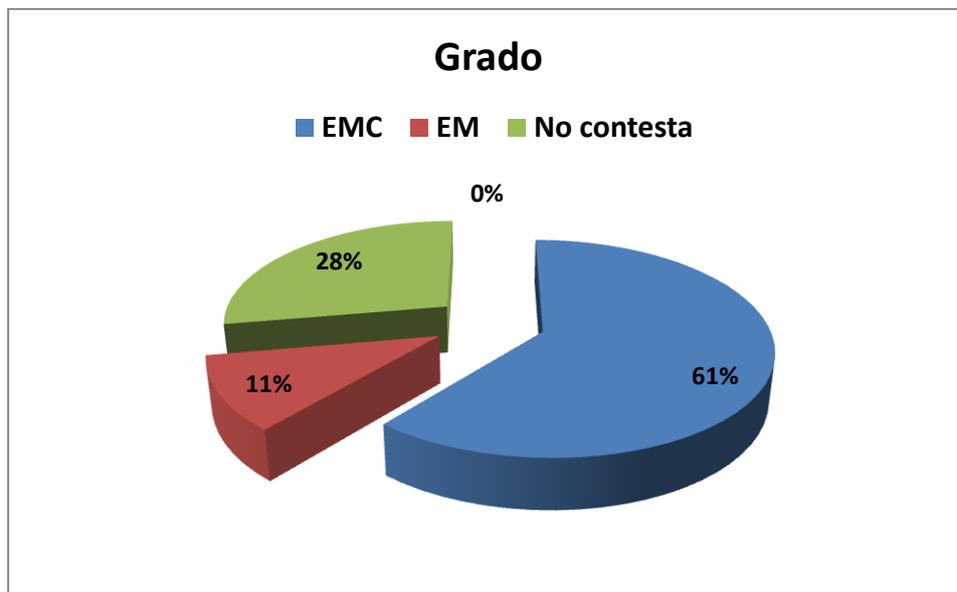


Figura 10. Pregunta N 2

De la población-muestra encuestada se visualiza que el 28% no coloca su grado y clasificación entre de estado mayor conjunto o estado mayor, pudiéndose deducir que tiene relación con la pregunta anterior, así como en pocas ocasiones por no considerar relevante citar esta información.

Es importante también indicar que esta pregunta fue implementada pues lo que de alguna forma se desea demostrar es que la población-muestra son oficiales en el grado de coronel y en su mayoría de estado mayor conjunto o estado mayor, sumado también que cumpliendo funciones en las instancias de planificación del COMACO.

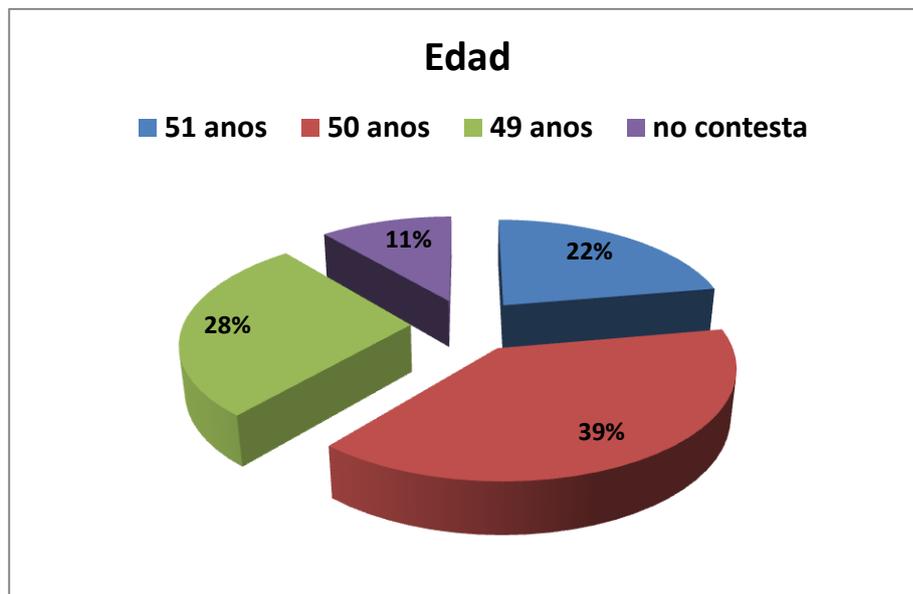


Figura 11. Pregunta N 3

Esta pregunta permite visualizar que las personas encuestadas están en el rango de los 50 años, por lo que en base a la experiencia que está descrita en la pregunta 6 que se refiere al tiempo de experiencia, se puede determinar que las respuestas tiene un grado importante de aceptación, relevancia y credibilidad.

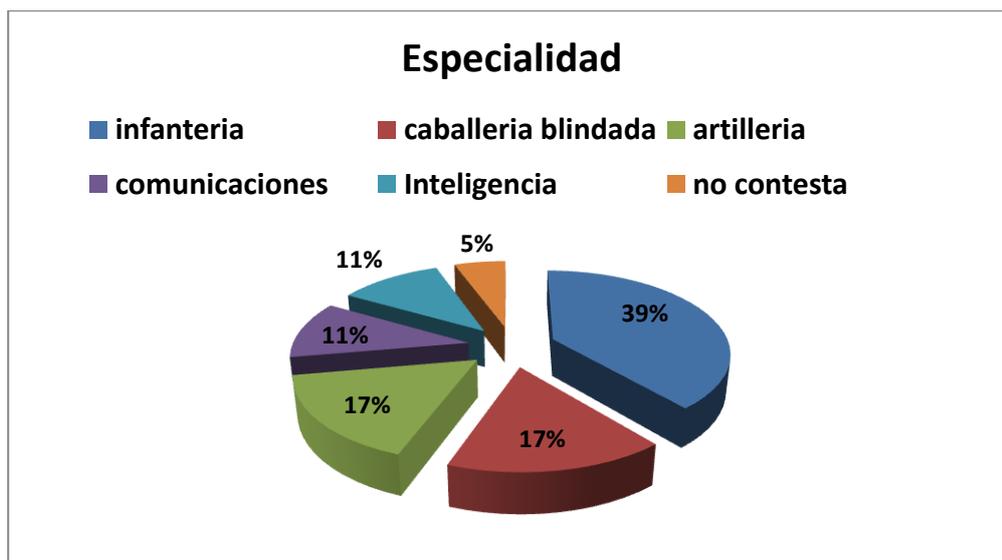


Figura 12. Pregunta N 4

En relación a la especialidad de los oficiales encuestados podemos determinar que todos son de arma, y como se había señalado están en el área de planificación del COMACO, por lo que sus respuestas tienen un importante aval en relación con la pregunta 6 que se refiere al tiempo de experiencia y con la pregunta 5 que se especifica sobre la función que cumple. Las preguntas 5 y 6 que se refieren a la función que cumplen y el tiempo de experiencia están directamente relacionadas con las preguntas anteriores por lo que su tabulación y análisis ya vienen implícitos en las preguntas 2, 3 y 4.

PREGUNTAS ESPECÍFICAS:

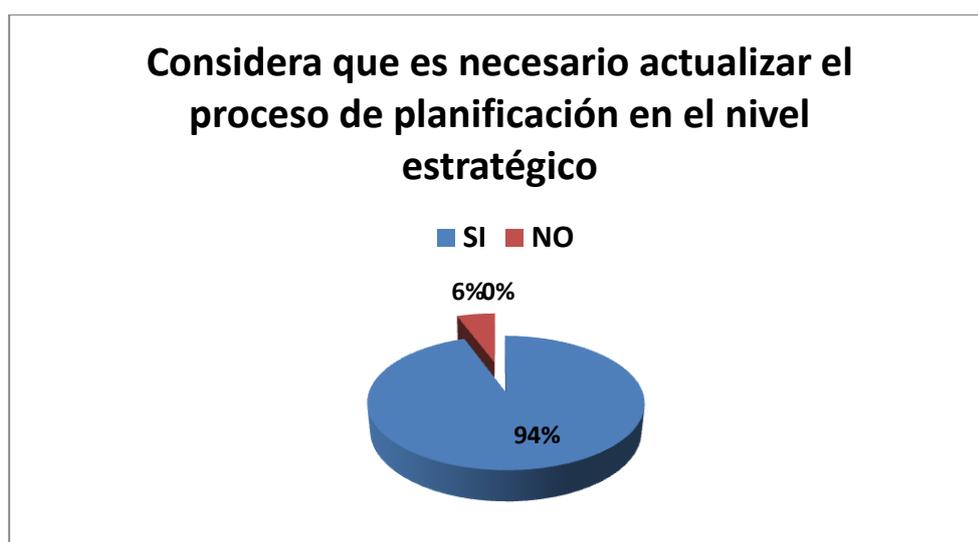


Figura 13. Pregunta específica N 1

El 94% de los oficiales encuestados señalan que es necesaria la actualización del proceso de planificación en el nivel estratégico, este particular resultado tiene mucho que ver con la puesta en marcha de la reestructuración y modernización de las FF.AA y nos motiva llevar a cabo la actualización de la doctrina de planificación en el nivel estratégico, hecho que trae relativa resistencia en las instancias de mando pues su formación y perfeccionamiento estuvo compatible

con otro sistema. Es menester señalar que lo que se plantea en la pregunta es una “actualización” del proceso, el mismo que puede aplicar varias herramientas o enseñanzas de otros países pero que sin duda deben estar directamente relacionados con el escenario nacional, los recursos disponibles y la doctrina que en base a la estrategia de seguridad del Estado y el diseño de fuerza se establezca.

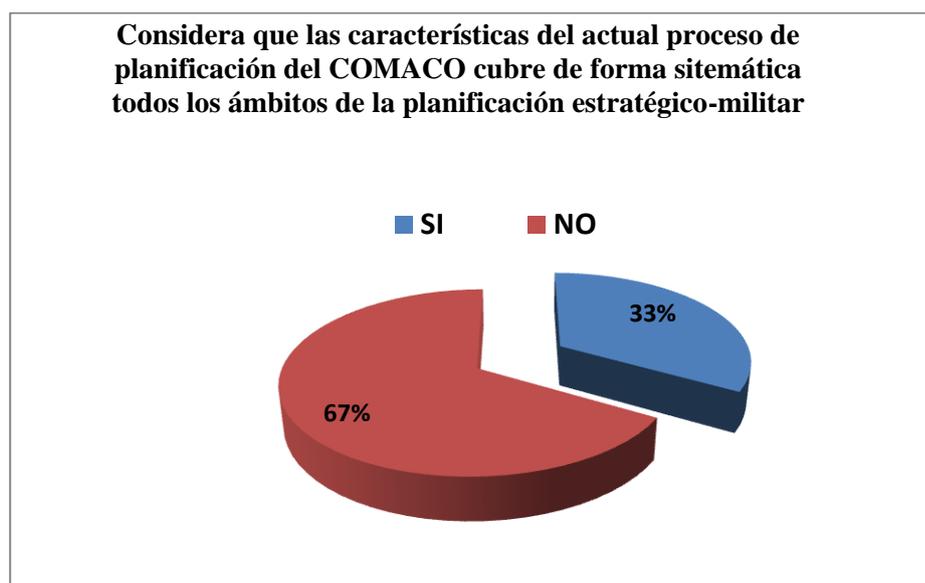


Figura 14. Pregunta específica N 2

Esta pregunta nos permite visualizar el criterio de los oficiales encuestados con una relativa preocupación cuando manifiestan que el proceso actual no les da la amplitud necesaria para considerar todos los factores y actores que una planificación debe considerar en el afán de llegar a la mejor solución.

Otra lectura que se puede dar a las respuestas de esta pregunta es que en la intención de modernizar el proceso de planificación se considera que el actual proceso no cubre todos los ámbitos de la planificación, lo que de manera general no es tan real puesto que ha motivado los planes actuales y que responden al requerimiento establecido.

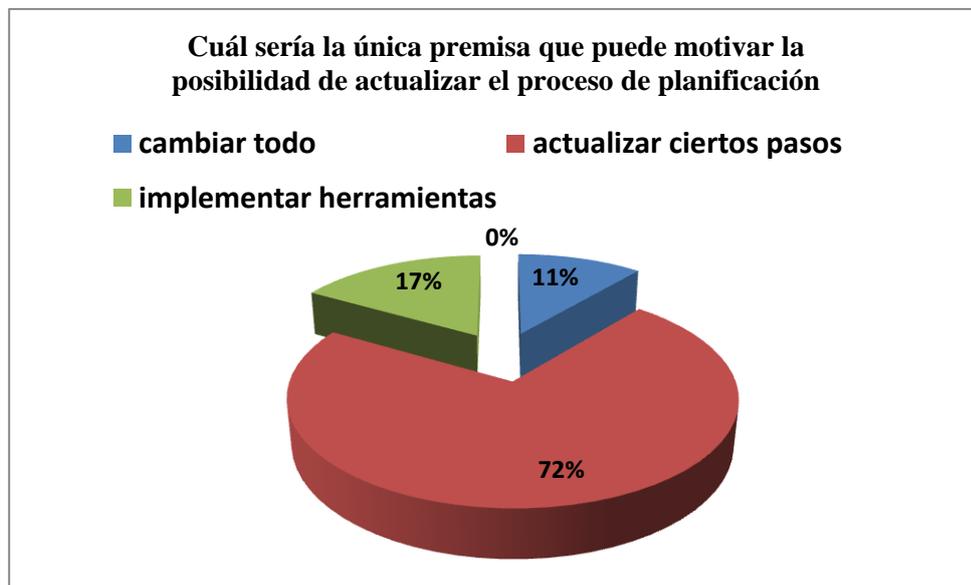


Figura 15. Pregunta específica N 3

Las respuestas a esta pregunta permiten ver que el proceso actual si cumple con definir una posible solución a un problema bélico, lo que se plantea es la necesidad de que algunos de las fases y/o pasos sean modernizados con la implementación de procedimientos y herramientas contemporáneas.

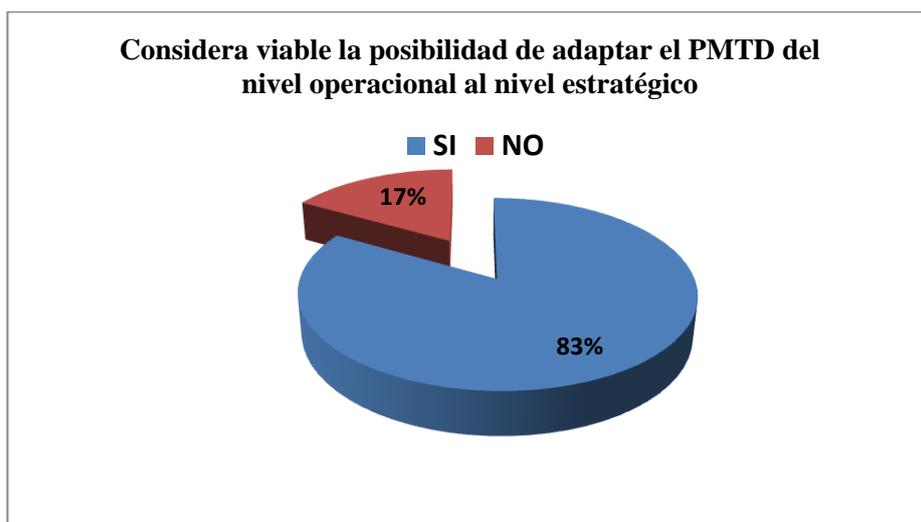


Figura 16. Pregunta específica N 4

De los oficiales encuestados el 83% señalan que si es factible adaptar el proceso militar en la toma de decisiones que ya se viene ejecutando en el nivel operacional. Lo manifestado se interpreta considerando que los oficiales encuestados conocen doctrinariamente el PMTD mencionado, hecho importante a considerar si recordamos que los oficiales de mayor jerarquía o más antiguos, de los encuestados, no recibieron dicha doctrina y que de alguna manera ha generado cierta resistencia incluso en los niveles en donde ya se conduce este proceso.

En el marco referencial, capítulo II de la presente investigación, se cita que las operaciones son conducidas (planificadas y ejecutadas) en tres niveles; además se recalca que son esencialmente dirigidas en el nivel estratégico; uno de los factores que establecen la diferencia entre los niveles depende de los efectos que se pretendan obtener, o su contribución para alcanzar objetivos específicos, así como también se cita lo que el manual de producción de ordenes establece cuando señala que el PMTD no es específico de un nivel sino que puede responder a los requerimientos de los planificadores más allá del nivel en que se ejecuta.

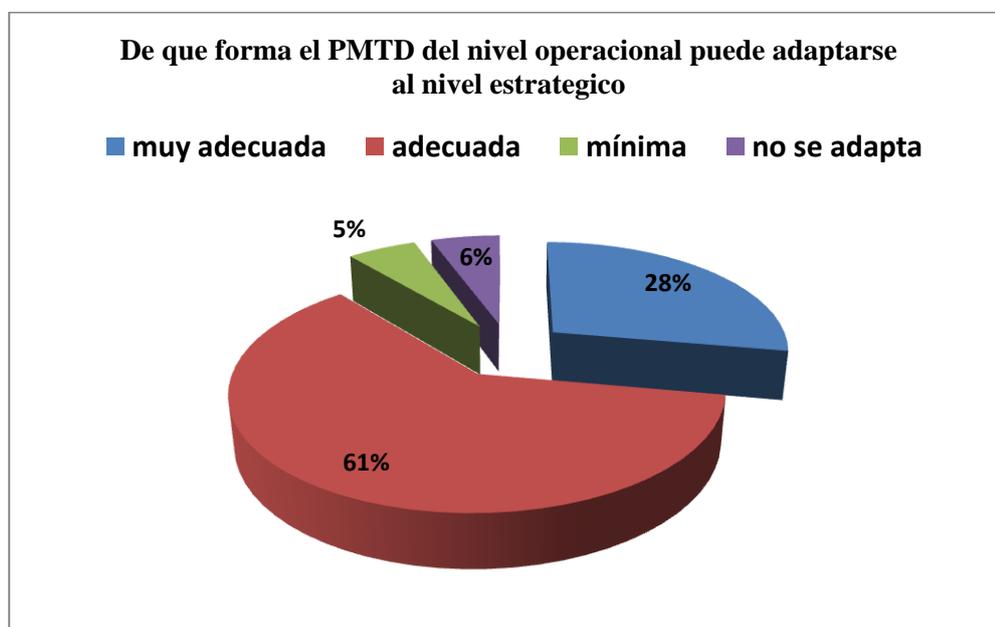


Figura 17. Pregunta específica N 5

El PMTD que a inicios del presente siglo fue implementado de manera oficial en la doctrina y conducción de las operaciones en los niveles tácticos y operacionales, y son los que actualmente se ejecutan e imparten en los institutos de formación y perfeccionamiento de las FF.AA, ha motivado y evidenciado la necesidad de concretar la doctrina conjunta y consecuentemente las operaciones conjuntas, cuyo principio fundamental es emplear las capacidades específicas de cada fuerza para el logro de objetivos comunes con la conducción centralizada y ejecución descentralizada mediante un mando conjunto en donde el idioma doctrinario sea si no el mismo por lo menos compatible.

Como es de conocimiento la conducción de operaciones conjuntas se lo materializa en el nivel COMACO, independientemente de que el objetivo sea táctico, operacional o estratégico; lo que prima en este caso es la coordinación, conducción y concreción de los objetivos a lograr; la optimización de los recursos disponibles y la valoración de los riesgos a asumir y evaluar siempre con la premisa del cumplimiento de la misión establecida.

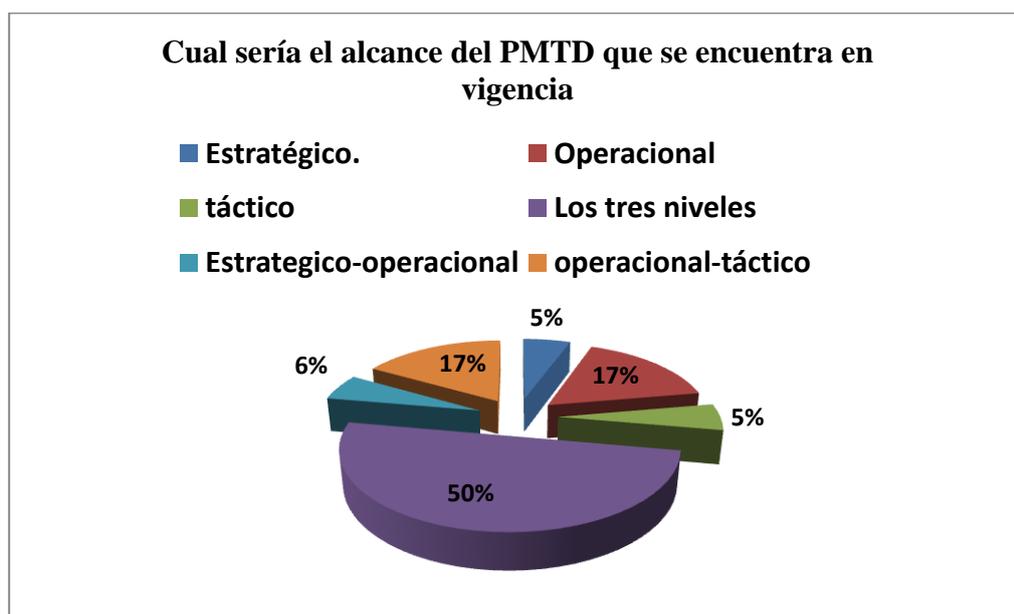


Figura 18. Pregunta específica N 6

Como se había señalado anteriormente el PMTD que en esencia es modelo de EE.UU, ha sido implementado en la doctrina no solo en nuestras FF.AA sino en las FF.AA de la región considerando además que en la actualidad y ante la demanda de las operaciones de paz, en las operaciones combinadas, que se ejecutan, se emplea el sistema que aplica la OTAN, que en síntesis no es más que el PMTD de EE.UU.

Este particular lo relaciono con la pregunta y respuesta 6 puesto que como se puede observar la mayoría de los oficiales encuestados, el 50%, señalan que esta herramienta puede ser aplicada en los tres niveles de planificación; está por demás señalar que cada uno de los niveles tienen sus características y especificidades que hace la diferencia, en el nivel de detalle especialmente, pero que básicamente mantienen un formato, el mismo que permite de una u otra manera entrelazar la planificación de forma sistémica.

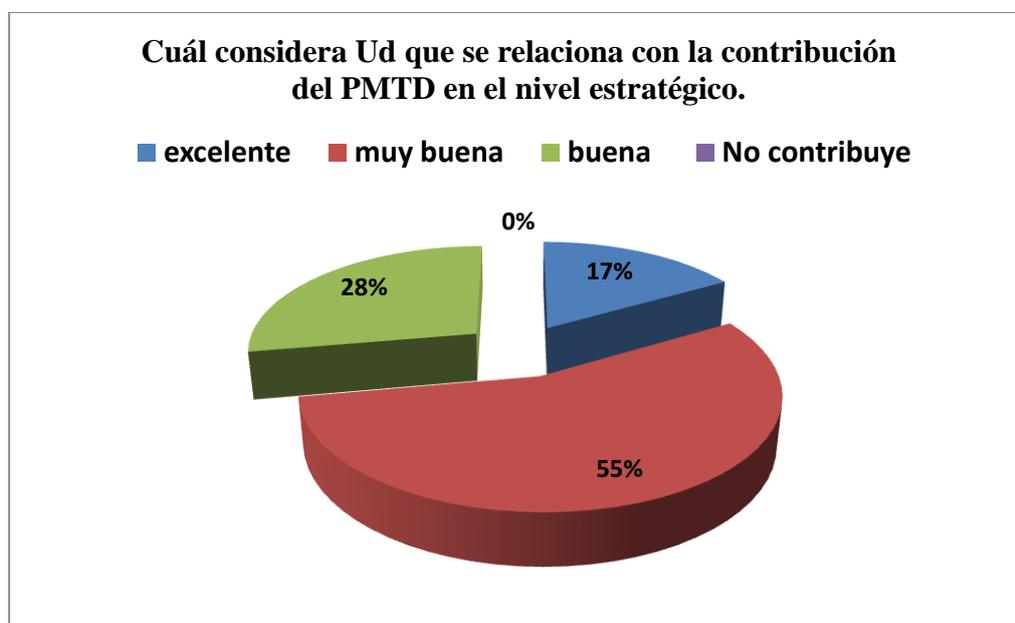


Figura 19. Pregunta específica N 7

La pregunta 7 evidencia el criterio mayoritario de los oficiales encuestados en el sentido de que el PMTD sería un aporte importante al ser implementado para la conducción de las operaciones militares en el nivel estratégico, pues nadie señala que no contribuye en comparación con aquellos que señalan que su contribución sería excelente y muy buena que está en 72%, entre los dos criterios.

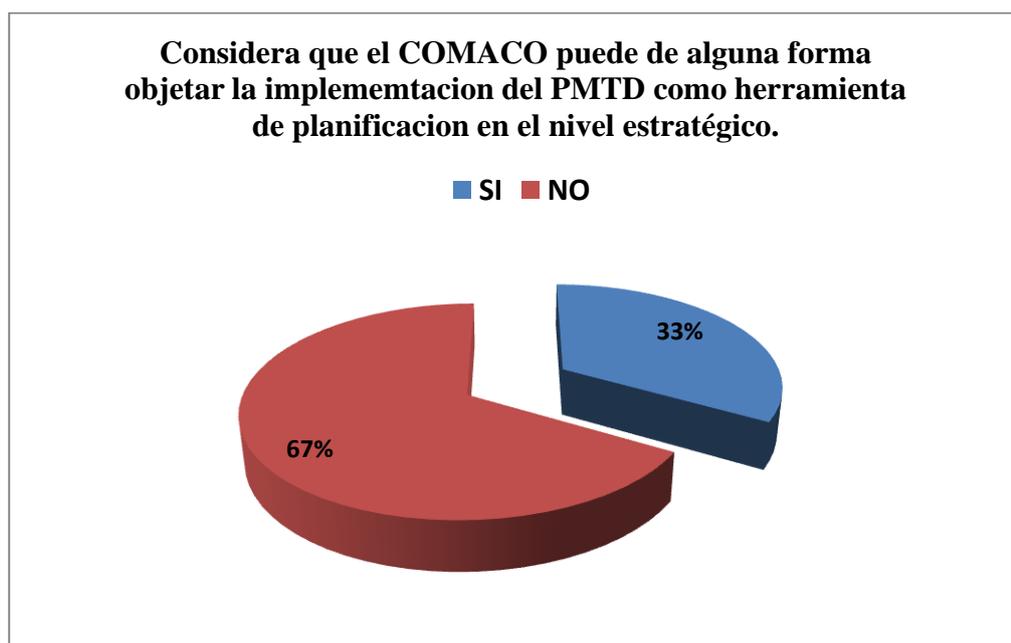


Figura 20. Pregunta específica N 8

LIDDELL HART señaló “la cosa más difícil para colocar una idea nueva dentro de una mente militar, es sacarle una idea vieja”; esta premisa se puede evidenciar con mayor notoriedad cuando de manera sistemática y a lo largo de toda la vida profesional se ha impartido en los institutos de formación y perfeccionamiento doctrina que incluso aplicada en operaciones reales han dado buenos resultados, generando cierto modus operandi en la mente y sentimiento de oficiales involucrados en ese escenario. Este particular ha sido analizado y la lectura que se da a la posibilidad de implementar el PMTD en el nivel estratégico está en el sentido de modernización o actualización del proceso que se ejecuta actualmente; no se trata de romper esquemas sino más bien fortalecerlos y de

igual forma que paso con el “pasos en el comando de tropas” implementar una herramienta que motive a manera de cambio una modernización.

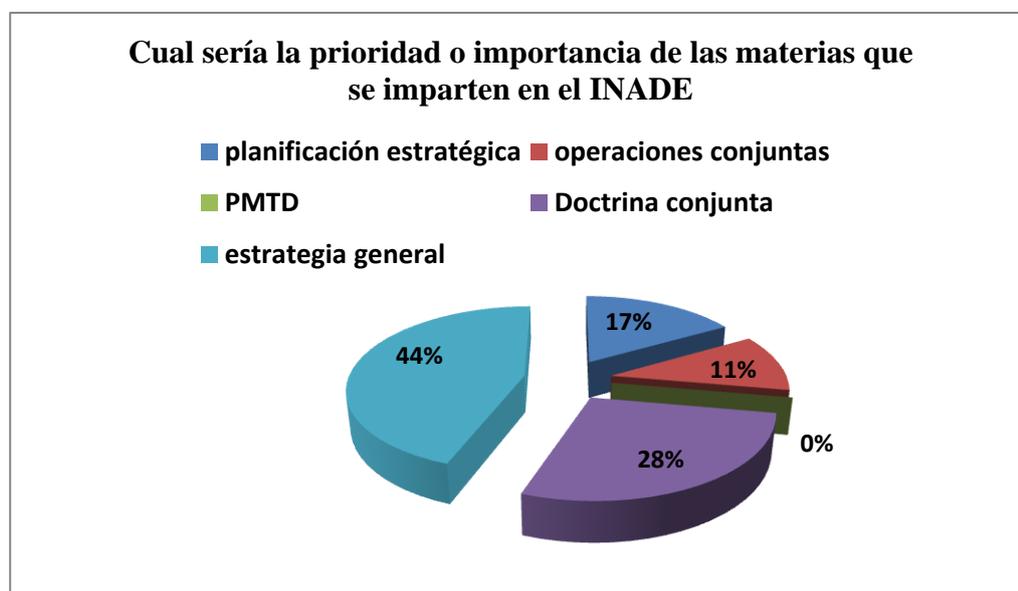


Figura 21. Pregunta específica N 9

La lectura que el investigador da a las respuestas de los oficiales encuestados está en relación a en qué orden ellos ubicaron la prioridad de las materias a recibir en el INADE, y de ninguna manera en relación a que materias no se deberían impartir en el instituto. Podemos observar que estrategia general así como planificación estratégica militar son las que consideran de mayor importancia, lo que sustenta el criterio cuando se señala, en la investigación, que existen documentos y directrices que motivan o dan origen a la planificación militar en el nivel estratégico-militar y que son de fundamental importancia para iniciar el proceso de planificación.

Este particular genera un análisis más amplio, pues se observa que la necesidad de conocimiento por parte de los oficiales va en el sentido de solventar inicialmente cómo se formulan las estrategias generales y cómo se ejecuta la planificación estratégica militar; de ahí que las respuestas vayan en esa dirección; por lo tanto y como se conoce en el ámbito de la planificación estratégica militar

existen dos grandes campos: la Planificación estratégica institucional y la planificación estratégica operacional que ya se indicó están estrechamente relacionados, y es en la planificación estratégica operacional en donde se recomienda se implemente el PMTD como herramienta a ser utilizada.

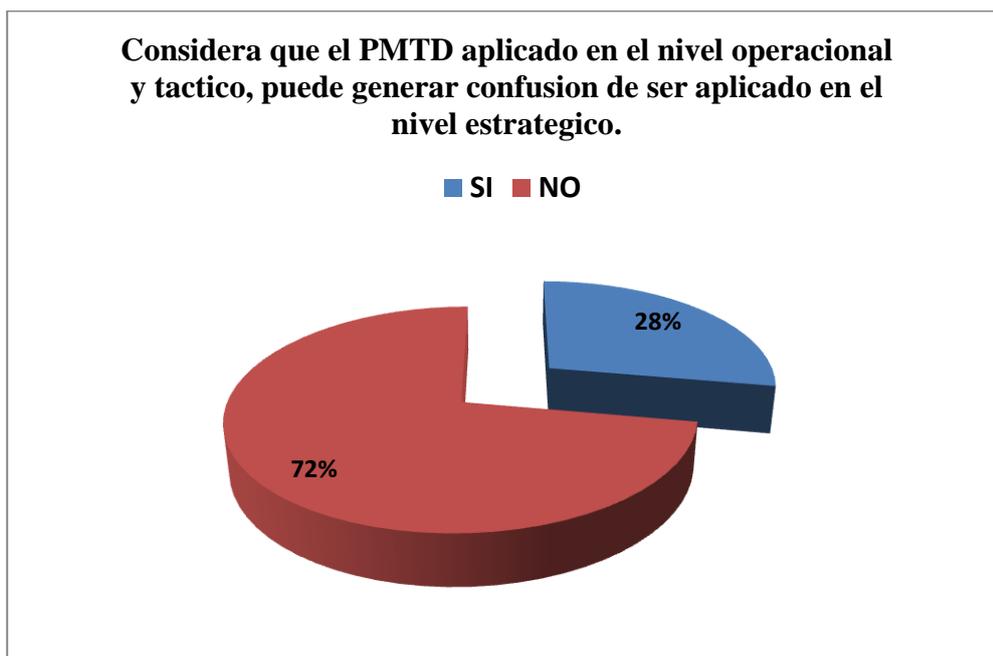


Figura 22. Pregunta específica N 10

Esta pregunta intencionalmente fue ubicada al final de la encuesta pues el propósito de la misma, más allá de la respuesta específica, tiene como finalidad visualizar si la encuesta en si fue o no clara, y si en concreto puede generar confusión doctrinaria, u otra confusión al proponer implementar el PMTD para la planificación estratégico-militar. Además es importante señalar que los oficiales encuestados conocen de la utilización de este proceso e incluso en análisis particulares establecidos o generados en relación a la función que cumplen, emplean lagunas matrices que de forma general son parte integral del PMTD.

4.3 DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA INVESTIGADO.

El escenario actual desde la visión mundial, regional y nacional, ha motivado una creciente preocupación en el ámbito de la seguridad y defensa; paradójicamente a raíz de la caída del muro de Berlín que se pensaba generaba un mundo des priorizado bélicamente con una mirada hacia un desarrollo en otros campos, se ha vuelto más violento e impredecible; la presencia de nuevos actores y factores que constituyen amenazas y riesgos al convivir, está configurando un escenario que da como origen, a manera de repuesta, de instituciones flexibles, modernas y con capacidades específicas para combatir las.

Un análisis en base a nuestra realidad, como actor racional, y en procura de buscar una respuesta para ver qué sistema o herramienta adoptar para actualizar el proceso de planificación en el nivel estratégico-militar, se determina que consiste en hacer una elección inequívoca en términos de circunstancias, recursos disponibles y de los riesgos que involucra cada una de las opciones; considerando también que los tiempos de reacción en momentos de crisis deben ser cada vez más decisivos, evidenciando la urgencia de entrelazar sistemas, procesos y objetivos mediante el manejo de matrices, análisis y evaluaciones comunes y relacionadas cuya finalidad sea una respuesta inmediata y eficaz en función del cumplimiento de una misión militar.

En el contexto general del análisis de las encuestas aplicadas en el COMACO, se puede ver claramente que existe la inquietud y necesidad de implementar un proceso que esté acorde con el escenario actual y futuro, que se alinee con el plan de reestructuración y modernización de las FF.AA y del sector defensa en general; no es factible y aceptable que se esté pensando en cambiar la localización de las unidades militares, de construir cuarteles bajo el principio de concentración, fusión y conjuntes cuando el norte, que es el diseño operacional o diseño de fuerza, no se está materializando porque la planificación estratégico militar no está atada a este cambio.

Se encuentra en marcha la actualización de la Directiva para la Defensa Militar, en ella y bajo lineamientos políticos expresados y descritos en la Agenda Política de Defensa, ya se establece una planificación en base a capacidades dejando de lado la planificación por hipótesis. Consecuentemente se va a materializar la actualización del Plan de Defensa del territorio Nacional y de Defensa Interna, lo que motiva a pensar si en el contexto mencionado el proceso actual responde de forma adecuada la misión a cumplir o es necesario implementar conceptos, herramientas que coadyuven a llegar a la mejor decisión posible.

Todo esto ha sido un factor que ha predominado en el criterio de la población-muestra, motivo de la encuesta, como parte de esta investigación, y que en sus respuestas recomiendan se implemente, en este ambiente de modernización, el PMTD que ya ha sido probado en los niveles operacional y táctico.

El análisis de esta investigación que se sustentaba en la pregunta general **“Cuáles son las características del actual proceso de planificación deliberada en el nivel estratégico del Comando Conjunto (COMACO)?”**, ha podido establecer que requiere de una revisión sino total por lo menos importante en el proceso que se está ejecutando en el ejercicio de la planificación estratégico-militar.

De igual forma y sobre la base de la pregunta general, se motivó preguntas específicas que fueron las que motivaron el lineamiento de las preguntas planteadas y que fueron satisfechas totalmente; las preguntas específicas establecidas son:

- Cuál es la necesidad de contar en la actualidad con un proceso militar para la toma de decisiones (PMTD), en el nivel estratégico?
- De qué forma El PMTD que se aplica en el nivel operacional, puede adaptarse en el nivel estratégico?

- Como contribuye la formulación de un PMTD en el nivel estratégico, para ser empleado en la conducción de Operaciones en el COMACO?

Podemos de esta forma ver que en el ámbito de la actualización del proceso de planificación en el nivel estratégico y analizando las respuestas a las preguntas se puede establecer que este instrumento logró contestar las preguntas que motivaron esta investigación, y establece la posibilidad de implementar el PMTD como herramienta en dicha planificación, que es una alternativa como posible solución al problema. Se presenta entonces, la oportunidad para presentar una propuesta cuya finalidad no solo es solucionar la actualización en la planificación sino cumplir con las expectativas que se mostraron en las respuestas de los oficiales planificadores.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 Conclusiones

La planificación militar es ciencia y arte que admite entender y analizar una situación planteada o deducida, visualizar un futuro deseado, y establecer las estrategias adecuadas y oportunas para lograr ese objetivo; permite que los Comandantes puedan crear y comunicar una misión y visión común entre los Comandantes, sus Estados o Planas Mayores, los Comandantes subordinados, despejando dudas en la conceptualización de planes y órdenes. Una adecuada planificación produce planes y ordenes que además de cumplir con la misión facilite la sincronización y un adecuado uso de los recursos disponibles.

Es una actividad continua y cíclica que sobre la base del principio de flexibilidad e iniciativa no solo que debe ser analizada a la par de los cambios internos y externos, sino actualizada de tal forma que no sea reactiva sino proactiva. El plan se define a medida de los cambios que se van materializando, y todos ellos deben estar estrechamente ligados pues la actualización es sistémica y debe comprometer a todos los actores y factores que participan.

Indudablemente el empleo del poder militar debe estar ligado a la estrategia de seguridad del Estado, a la doctrina que ella debe motivar, y al diseño de la fuerza que se requiere para cumplir con los objetivos establecidos. El empleo militar no puede estar apartado de los deberes primordial y legalmente establecidos en cuanto a la garantía y defensa de la soberanía nacional e integridad territorial, entendida esta con una visión moderna que no solo se sujeta los límites geográficos sino al territorio en general.

Para el cumplimiento de la misión establecida las FF.AA se basan en la Directiva de Defensa Militar que debe ser emitida por el Ministerio de Defensa Nacional; la Directiva da como origen la planificación estratégica operacional que se la conduce en el nivel estratégico-militar; es en el nivel estratégico-militar que se visualiza la necesidad de revisar el proceso de planificación.

En base a los descrito anteriormente y el análisis realizado básicamente de las encuestas formuladas a personal de oficiales que se encuentran cumpliendo funciones en el COMACO se han establecido las siguientes conclusiones:

- El Proceso Militar en la Toma de Decisiones, dentro de las Fuerzas Armadas, tiene una importante relevancia operativa ya que permite alinear las estructuras y planificación militar desde el estamento político hasta las unidades tácticas, con el fin de que todos los integrantes de las fuerzas, conozcan la misión que a su nivel deben desarrollar.
- La planificación operacional en el COMACO está determinada en 5 fases: inicial, desarrollo del concepto estratégico, desarrollo del plan matriz, revisión y aprobación del plan matriz y, desarrollo de los planes de apoyo y alternos. Lo que permite en la actualidad cumplir relativamente con el proceso, debiendo ser actualizado o modernizado utilizando herramientas contemporáneas y amigables el momento de ser utilizadas.
- El PMTD que se encuentra en ejecución en los niveles operacionales y tácticos fue implementado desde inicios del presente siglo, por lo que es un proceso que es de conocimiento de la mayoría de oficiales lo que facilitaría al ser implementado en el nivel estratégico-militar.
- La mayoría de los oficiales encuestados y que laboran en los ámbitos de planificación del COMACO han señalado que es recomendable la implementación del PMTD en el nivel estratégico-militar, pudiéndose adaptar de forma adecuada sin motivar confusión; lo que permite y facilita su implementación para la planificación estratégico operacional.

- Las FF.AA ecuatorianas como parte del sector defensa se encuentran en un proceso de restructuración y modernización, lo que facilita y crea un espacio oportuno para implementar herramientas de planificación que permitan llegar a la mejor toma de decisiones, especialmente considerando la presencias de nuevas amenazas y riesgos que actúan de forma rápida e impredecible.
- Las FF.AA de otros países han implementado varias herramientas o han actualizado el proceso de planificación que les permiten conducir operaciones en el ámbito nacional e internacional; estas herramientas son compatibles y en varias ocasiones similares, siendo una de estas herramientas es el PMTD.
- El PMTD que se emplea en los niveles operacionales y tácticos puede adaptarse sin complicaciones a la planificación del nivel estratégico-militar, lo que permite que con ciertos cambios pueda responder de buena manera en el afán de tomar la mejor decisión.

5.2 Recomendaciones.

El éxito de toda organización está en realizar una adecuada planificación en la que mediante el cumplimiento de la misión establecida se pueda llegar a conseguir la visión como meta a alcanzar en la intención de satisfacer necesidades.

Una de las necesidades básicas que tiene un Estado es la Seguridad y Defensa que estrictamente relacionada con el Desarrollo le permita satisfacer sus aspiraciones. En este sentido la planificación militar debe estar estrictamente ligada a estas aspiraciones y en condiciones reales de emplearse de tal forma que garanticen la seguridad, defensa y el desarrollo.

La planificación estratégica operacional que es el mecanismo que conduce la planificación militar, debe estar en condiciones de responder esa demanda para lo cual en su proceso debe considerar los objetivos políticos establecidos, las misiones a cumplir, los recursos disponibles y la doctrina a emplear. Sobre la base

de la doctrina a continuación se presenta recomendaciones que son producto de la investigación realizada:

- Actualizar o modernizar el proceso de planificación en el nivel estratégico-militar, mediante la implementación de herramientas que faciliten la toma de decisiones de tal forma que responda a escenarios, amenazas y riesgos contemporáneos.
- Implementar el PMTD en el nivel estratégico militar como herramienta en el proceso de planificación militar, para lo cual es conveniente adaptar el proceso que ya se ha probado y está en vigencia en los niveles operacional y táctico.
- En el capítulo VI se presenta una propuesta de PMTD para el nivel estratégico-militar, cuya intención es de cierta forma presentar una solución objetiva al problema planteado.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6. PROCESO MILITAR EN LA TOMA DE DECISIONES (PMTD) EN EL NIVEL ESTRATÉGICO.

6.1 Formulación del modelo

Una vez realizada la investigación relacionada con la factibilidad de actualizar el proceso de planificación militar en el nivel estratégico, se presenta una herramienta moderna que facilite de forma sistemática y coordinada la planificación militar ante un problema bélico, y que además tenga una utilidad práctica, inmediatamente aplicable. Por lo señalado la presente propuesta está formulada como alternativa de solución, en el sentido de implementar un Proceso Militar en la Toma de Decisiones (PMTD) en el nivel estratégico.

6.2 Justificación e importancia

En las Fuerzas Armadas ecuatorianas se está implementando continuamente procesos para innovar y modernizar su administración y planificación de recursos y medios estratégicos. Ante esta oportunidad la investigación también tiene una importante utilidad teórica, pues emplea conceptos ya conocidos, doctrina aplicada en operaciones reales, lo que facilitó realizar un diagnóstico y por lo tanto establecer un análisis que tenga un enfoque multidimensional y detallado, prestando atención a las capacidades y fortalezas que como recurso disponible permita de forma científica, comprobable, demostrar su utilidad teórica.

En este contexto las FF.AA ecuatorianas no puede quedarse a la zaga de los cambios tan necesarios como prioritarios, concomitante con esto se debe señalar

que está en marcha un proceso de modernización y reestructuración, y con ella la necesidad y oportunidad para actualizar los procesos de planificación, en el concepto del investigador, que permita contar con un adecuado empleo de los recursos disponibles, con la finalidad de cumplir con el mandato constitucional. Con esta investigación pretendo poner en debate la factibilidad de modernizar el proceso en la toma de decisiones en el nivel estratégico.

La investigación se pudo concretar toda vez que se tuvo la facilidad para acceder a la información necesaria, así como acudir a las personas e instancias pertinentes, y de esta forma obtener no solo la información sino el criterio competente de los oficiales que están ejecutando la planificación en el nivel estratégico.

6.3 Fundamentación teórica

Las operaciones militares, conocidas también como el empleo del poder militar, son conducidas (planificadas y ejecutadas) en tres niveles; debiendo recalcar que son esencialmente dirigidas en el nivel estratégico y, planificado y ejecutado en los niveles operacional y táctico. Uno de los factores que establecen la diferencia entre los niveles depende de los efectos que se pretendan obtener, o su contribución para alcanzar objetivos específicos, lo que sustenta la premisa de que es ideal la planificación de manera sistemática y coordinada entre los niveles descritos.

A pesar de que no existe todavía una metodología aceptada universalmente, en vista que cada escenario a pesar que pueda parecer igual, se ve afectado por particularidades que cada país posee no solo desde el punto de vista geográfico sino político, económico, social, entre los más importantes. En este sentido se ha podido identificar patrones y tendencias que ofrecen mejores resultados en su aplicación, los mismos que generalmente han sido desarrollados en base a operaciones reales actuales y que se han constituido en doctrina.

Los planes de empleo del poder militar en el nivel estratégico-militar, son preparados bajo la dirección del jefe del Comando Conjunto, y constituyen la respuesta militar del Estado ante las potenciales amenazas, y riesgos. Cuando el diagnóstico de la situación, establecido por el sistema de inteligencia, que es permanente, establece un cambio estratégico positivo o negativo, la planificación estratégica operacional tiene que ser reajustada, por lo que se presenta ya una de las características que debe tener esta planificación: la flexibilidad y análisis permanente de la valoración de los riesgos.

En este proceso el jefe del CC.FF.AA., debe traducir la estrategia nacional de seguridad, descrita en la Directiva Militar para la Defensa, en una estrategia militar y la plasma en el plan militar (objetivos y tareas estratégicas).

En los niveles operacional y táctico contamos con un PMTD que se ajusta prioritariamente al manejo de matrices, análisis permanentes de recursos disponibles, amenazas a enfrentar y de los riesgos a minimizar. Se propone entonces modernizar el proceso en el nivel estratégico utilizando esta herramienta, que por el nivel en el que se desea aplicar deberá ampliar o evitar, según el problema a atender, el análisis que la propia característica del nivel lo evidencia. En el contexto general la intención básicamente es la misma y con reajustes puede ser plenamente implementado.

El Proceso Militar de Toma de Decisiones cuenta con siete pasos, los mismos que sin ser necesariamente desarrollados secuencialmente, pues puede el factor tiempo obviar uno de ellos, pueden ser adaptados para la planificación en el nivel estratégico, debiendo considerarse los detalles que el escenario conjunto amerita; los pasos son los siguientes:

- Paso 1: Recepción de la misión.
- Paso 2: Análisis de la misión.
- Paso 3: Desarrollo de los cursos de acción propios.
- Paso 4: Análisis de los cursos de acción propios.

- Paso 5: Comparación de los cursos de acción propios.
- Paso 6: Aprobación del curso de acción propio.
- Paso 7: Elaborar planes y/u órdenes.

6.4 Objetivos

Una vez determinado el diagnóstico que permitió verificar las características conceptuales, doctrinarias, y metodológicas del actual proceso para la toma de decisiones en el nivel estratégico, se establece que la presente propuesta tiene como objetivo general establecer, como herramienta, el Proceso Militar en la Toma de Decisiones (PMTD).

En base al objetivo establecido describiré como el PMTD puede adaptarse a la planificación estratégico-militar en el COMACO, para lo cual presento los pasos o fases que de manera general pueden aplicarse, y que una vez aceptada la presente propuesta deberá ser detallados, cada uno de ellos, mediante la conformación de un grupo de expertos de tal forma que de manera pormenorizada llegue a establecerse los sub pasos que según la misión o problema a atender se podrían implementar.

6.5 Beneficiarios

Si bien es cierto por el nivel en el que se propone implementar el PMTD, es importante señalar que de forma concatenada los niveles subordinados podrían resultar beneficiados pues quedaría sistematizada la planificación y cada fase o paso que se desarrolla en cada uno de los niveles estarían relacionados e interdependientemente enlazados.

Si bien es cierto por el nivel en el que se propone implementar el PMTD, es importante señalar que de forma concatenada los niveles subordinados podrían resultar beneficiados pues quedaría sistematizada la planificación y cada fase o paso que se desarrolla en cada uno de los niveles estarían relacionados e interdependientemente enlazados.

Pero el beneficiario directo de la presente propuesta es el COMACO que materializa el nivel estratégico-militar y que en uso del PMTD como herramienta

para la planificación de las operaciones militares puede abarcar los detalles que la planificación en este nivel requiere.

6.6 Descripción de la propuesta

El PMTD se basa prioritariamente en el trabajo coordinado que debe ejecutar el Estado Mayor, o el grupo de planificadores, lo que permite además de la participación activa de cada uno de ellos, por medio de una metodología objetiva y analítica, concluir en la decisión del comandante. Lo señalado se fortalece cuando recordamos que la planificación estratégica militar es un instrumento idóneo para involucrar, responsabilizar y comprometer a todos los miembros del estado mayor: general, especial y personal.

Esta propuesta de forma específica no pretende crear algo nuevo, sino en base a lo existente adaptar pasos, matrices y sistema de análisis que puedan de una forma más rápida y eficiente llegar a tomar la mejor decisión ante un problema militar en el nivel estratégico. Para fundamentar lo señalado citaré lo que textualmente se describe en el manual de planificación y producción de órdenes militares (2011):

Este manual no está orientado a un nivel específico de comando ya que el Proceso Militar en la Toma de Decisiones es una herramienta que orienta en forma general el proceso para obtener los productos necesarios que requiere el comandante durante el desarrollo de las operaciones para tomar decisiones oportunas (Manual de Planificación y Producción de Ordenes Militares, año 2011)

Generalmente el PMTD se ejecuta cuando el tiempo es adecuado, pudiéndose con ciertos ajustes aplicar con tiempo reducido, en vista que sus documentos y productos deben ser lo más completos y detallados posible, que también contengan de forma clara e íntegra la descripción del concepto estratégico y/u operacional, para lo cual dispone de todos los anexos, apéndices y suplementos necesarios. En su contenido se identifican, entre otros detalles, las fuerzas, las

relaciones de mando y de apoyo, el apoyo de combate, apoyo de servicio de combate, la secuencia del despliegue y los recursos necesarios para ejecutarlos.

PROPUESTA:

El PMTD en el nivel estratégico se desarrolla en las siguientes fases: De recepción y/o de deducción de la misión; análisis de la misión; desarrollo del concepto estratégico; análisis de los cursos de acción; comparación y aprobación de los cursos de acción; desarrollo y elaboración del plan matriz; desarrollo de los planes de apoyo, complementarios y alternos.

Fase 1.- Recepción y/o deducción de la misión

El PMTD para la planificación de Operaciones Conjuntas inicia cuando un requerimiento es asignado por el escalón superior o es identificado por el propio comando, normalmente emitido por medio de la Directiva de Defensa Militar, y debe continuar hasta cuando el requerimiento deja de existir.

Una vez recibida la misión el jefe del COMACO con la comunidad de planificación, en su mayoría conformada por el Estado Mayor Conjunto, desarrolla y emite su guía inicial de planeamiento estratégico, y la directiva militar preparatoria, cuando se creyera necesaria. Para el efecto se preparan los memorándums que básicamente es la recopilación de toda la información que puede aportar en la planificación y que se refiere prioritariamente a: inteligencia; valoración estratégica del escenario; valorización estratégica del cómputo de potenciales; logística; personal; guerra electrónica; comunicaciones; ciber defensa; entre otros.

Es pertinente señalar que si bien la información de los memorándums es recopilada inicialmente, puede ser requerida durante todo el proceso de planificación, por lo que es importante considerar que la información debe ir actualizándose periódicamente o cuando la situación lo amerite.

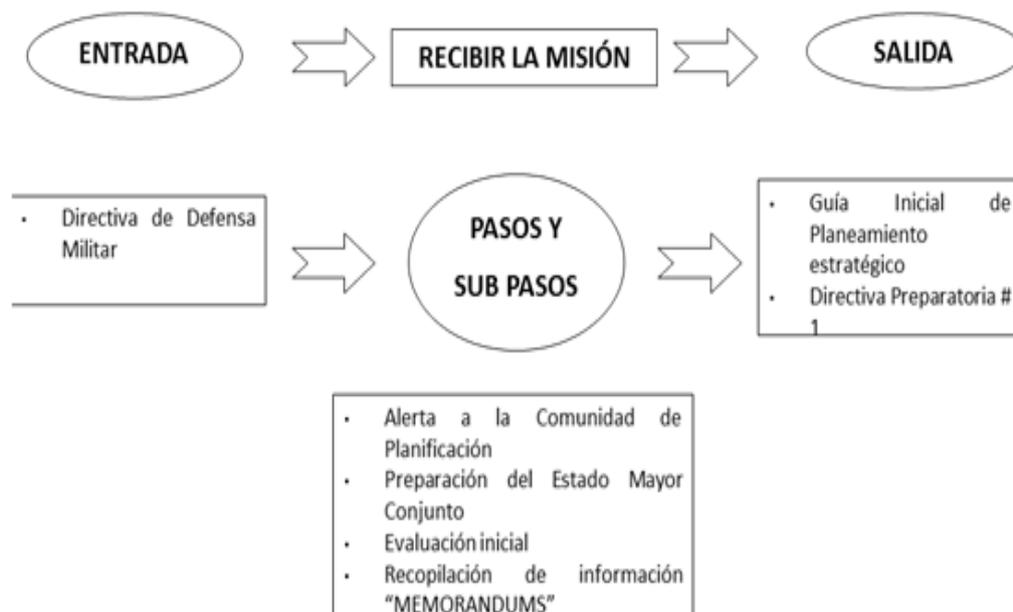


Figura 23. Paso N 1.- Recepción de la Misión

El jefe del COMACO y la comunidad de planificación realizan inicialmente una evaluación de la situación, en donde se genera el CRONOGRAMA DE PLANIFICACION el que debe esencialmente determinan el tiempo disponible y necesario para la planificación, la preparación y ejecución de la misión propia y de las unidades subordinadas; pudiéndose considerar la fórmula 1/3 para la planificación de la comunidad y los 2/3 para las unidades subordinadas.

El cronograma de planificación debe ser parte de la Guía Inicial de planeamiento estratégico que va dirigida al Estado Mayor Conjunto u otros que considere el jefe del COMACO, y que básicamente son los lineamientos iniciales y generales para iniciar la planificación y tener el sustento para la siguiente fase que es análisis de la misión.

En tanto que el otro producto de esta primera fase es la Directiva Preparatoria Militar inicial (numero 1) que va dirigida hacia las unidades subordinadas, cuya finalidad es alertar sobre la planificación a fin de que inicien con la recolección de

información, establecimiento de novedades y recursos disponibles que puede servir, de ser requerida, para la planificación del COMACO y del propio comando; esta Directiva Preparatoria pudiera, si el tiempo apremia, ir visualizando la misión a cumplir. Puede tener el formato de una orden preparatoria que básicamente es: situación general con información no tan detallada; una tentativa de la misión del COMACO; e instrucciones generales, que no son las mismas de las instrucciones de coordinación que se materializan ya en el plan.

Es importante señalar que por el nivel en que se desarrolla esta planificación esta directiva militar preparatoria puede no ser ejecutada puesto que pudiera prematuramente motivar confusión o atentar a la seguridad de la información.

Fase 2. Análisis de la misión

El jefe del COMACO en base a la información presentada por la comunidad de planificación, y en coordinación con la misma, analiza la misión del escalón superior así como la asignada con el propósito de identificar el problema, limitarlo en tiempo y espacio, y de tal forma determinar las conclusiones que este análisis pueden generar; estas conclusiones debe contener aspectos importantes que faciliten comprender de forma precisa la misión a cumplir, y se refiere generalmente a los siguientes aspectos:

- Analizar la Directiva de Defensa Militar
- Apreciación y valoración estratégica del escenario o teatro de guerra, y de computo de potenciales
- Determinar tareas
- Analizar los recursos disponibles
- Determinar las limitaciones

- Establecer hechos y suposiciones estratégicos
- Evaluar el riesgo
- Establecer los requerimientos de información críticos del comandante.
- Determinar la misión reestructurada
- Desarrollar la Intención del Comandante
- Emitir la Guía de planeamiento estratégico.

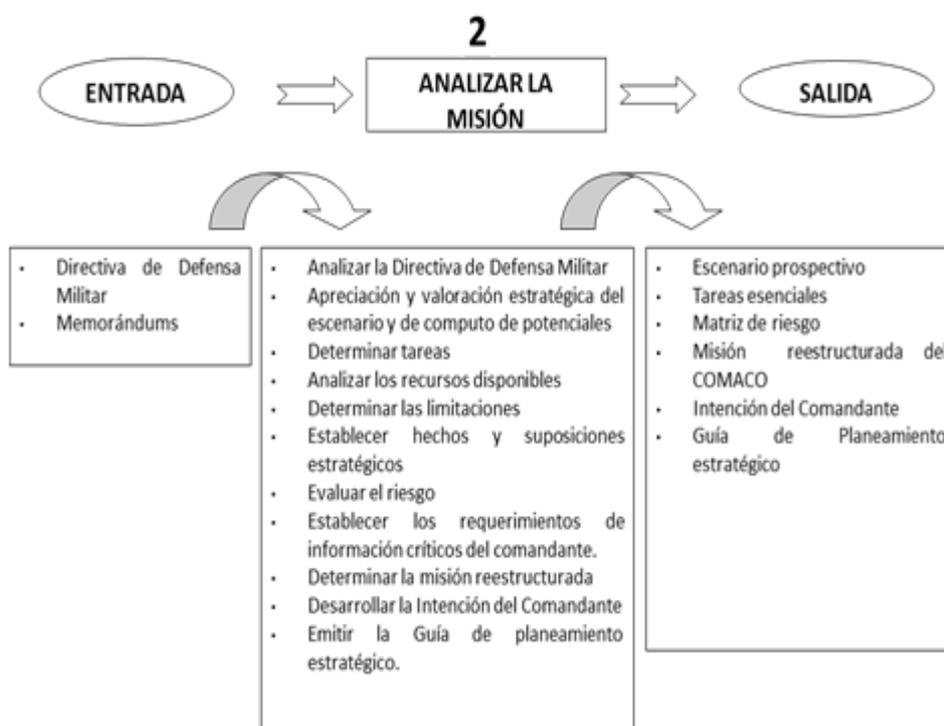


Figura 24. Paso N2.- Análisis de la Misión

En esta fase se realiza un análisis, lo más completo posible, que inicia con el entendimiento claro de los lineamientos político-estratégico en el que se determina la actitud estratégica, los objetivos y misiones que el ámbito político ha establecido; en base a este análisis se van delineando el ámbito de la planificación

que se debe conducir. En este análisis se establecen las tareas prescritas, deducidas y las esenciales que son la base de la planificación.

Los recursos disponibles se sustentan en una lista de capacidades que deben estar actualizadas y proyectadas; la lista de capacidades deben estar estrechamente ligadas entre: la planificación estratégica institucional del Ministerio de Defensa Nacional, del COMACO, y cada una de las fuerzas. El análisis de los recursos disponibles que motivan las capacidades es la base para establecer si la misión puede o no ser cumplida, debiendo considerarse de forma prioritaria el factor tiempo.

Al establecer los hechos y suposiciones es importante señalar que deben ser considerados los factores que son componentes del poder nacional, como el político, económico, sicosocial y militar; todos ellos cotejados con la situación nacional, regional y mundial. En relación con las suposiciones es pertinente recordar las características que debe tener cada suposición: ser necesarias y válidas para la planificación pues podrían generar errores y sobredimensionamiento de los escenarios.

La valoración del riesgo es uno de los pasos más importantes de esta fase pues apoyados en la matriz de valoración del riesgo, que se utiliza en los niveles operacionales y tácticos, permite visualizar los factores que pueden incidir en los riesgos y amenazas y en la decisión que debe tomar el jefe del COMACO, considerando que siempre va a existir un riesgo en las operaciones el mismo que debe ser minimizado, riesgo residual, y materializado con medidas que deben ser monitoreadas y descritas, entre otras, en las instrucciones de coordinación del plan matriz.

Los requerimientos críticos de información del comandante, son aquellos que durante el proceso se van presentando y que afectan a la planificación y que a su vez deben ser resueltos, en lo posible, para formular de la mejor manera la misión reestructurada y con ella la intención del comandante, que van a ser parte fundamental cuando se estructure el plan matriz.

Todo estos insumos van a motivar la guía de planeamiento estratégico en la que el jefe del COMACO expone sus lineamientos apoyado en una clara identificación del problema, y que orienta sobre aspectos específicos de cómo deben estructurarse los cursos de acción y sobre todo transmite su intención estratégica. Sin duda esta guía es el mecanismo en el cual el jefe del COMACO influye en la planificación, por lo que es aquí donde se refleja la capacidad del comandante, sin dejar de lado las recomendaciones y apreciaciones que su estado mayor conjunto ha formulado. Este documento no tiene un formato establecido ya que obedece a factores como la preparación, conocimiento, personalidad y tiempo disponible para la planificación, así como la capacidad del resto de la comunidad de planificación.

La intención estratégica del comandante, como la guía de planeamiento estratégico, es un elemento indispensable para orientar el proceso de planificación, es la base de los cursos de acción o del concepto estratégico.

Fase 3.- Desarrollo del Concepto Estratégico

La comunidad de planificación, en conocimiento de la situación y con los lineamientos necesarios, continúa con el proceso de toma de decisiones y procede al "desarrollo del concepto estratégico", que en otras palabras es el desarrollo de los cursos de acción (C.A.). Esta fase contempla la participación activa de cada uno de los miembros de la comunidad de planificación, a través de sus apreciaciones ya que no dejan de ser una metodología ordenada que facilita y apoya la elaboración de los cursos de acción. La misión reestructurada y la intención del comandante constituyen el problema a resolverse y la base en la elaboración de los C.A.

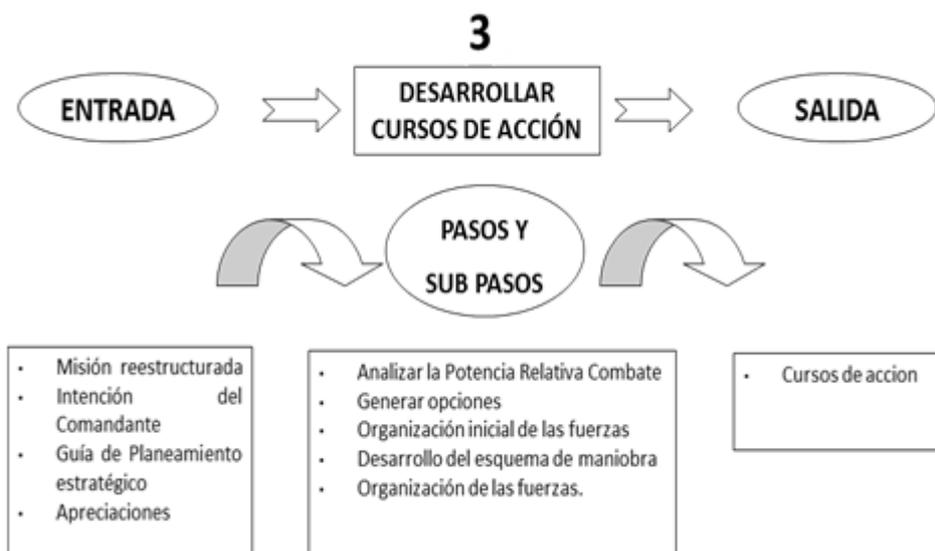


Figura 25. Paso N 1.- Recepción de la Misión

Para el desarrollo de los C.A es pertinente recordar las características que deben tener los mismos: idoneidad, factibilidad, aceptabilidad, diferenciación, integridad (completo), y flexibilidad; en tanto que para el desarrollo de los mismos se debe seguir los pasos de forma secuencial y que son: análisis de la potencia relativa de combate; generar opciones o lluvia de ideas; organización inicial de las fuerzas; desarrollar el esquema de maniobra; organización para el combate, que no es más que asignación de mando y medios; y preparación del esquema y enunciado del C.A.

Fase 4.- Análisis de los Cursos de Acción

Los cursos de acción generales, estructurados durante el desarrollo del concepto estratégico, deben ser analizados, confrontándoles y relacionándoles, con la valoración que realiza inteligencia y que afecta a la situación.

Con la finalidad de que los C.A. sean adecuadamente analizados son simulados como en la guerra, mediante un juego de guerra, cuya finalidad es producir un

cálculo estimativo sobre su factibilidad y riesgos en su aplicación. Este juego de guerra constituye la parte más importante de la apreciación de situación, en vista que aquí es donde se visualizan todos los actores y factores que pueden intervenir en el cumplimiento de la misión, así como es aquí donde se perfecciona a los cursos de acción buscando siempre llegar a la mejor solución.

Es necesario resaltar, que los lineamientos del comandante emitidos en la guía de planeamiento estratégico, su intención estratégica, los principios de la guerra, los fundamentos de las operaciones, las experiencias y conocimiento de la comunidad de planificación, que participa activamente en este análisis, son las bases que sustentan la validez y eficacia de cada C.A. y de las apreciaciones de situación.

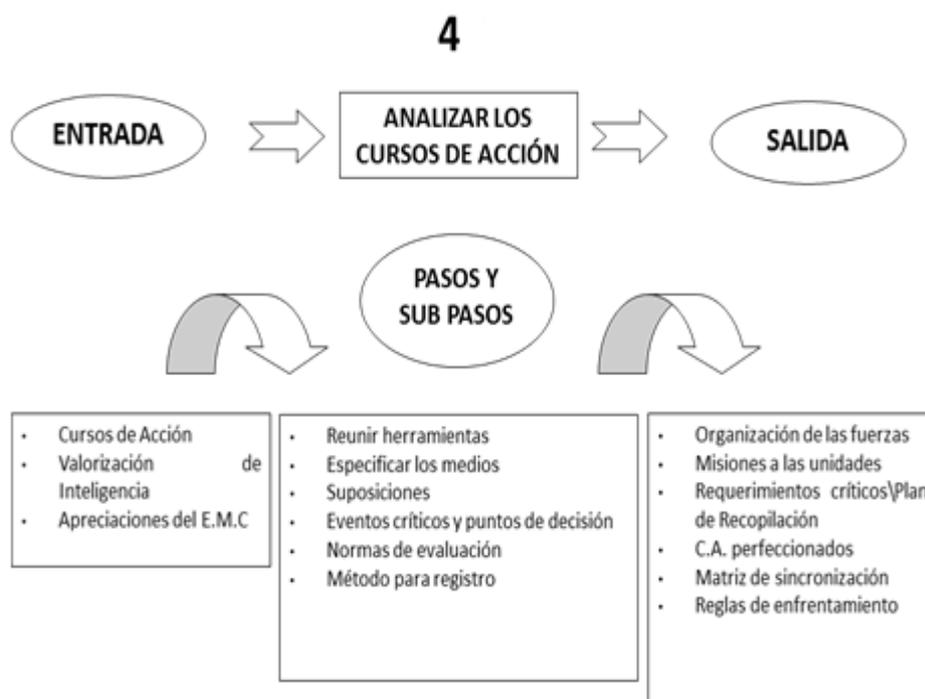


Figura 26. Análisis de los Cursos de Acción

Existen algunos instrumentos de registro del análisis de los C.A., siendo el más oportuno, sin ser el exclusivo, la matriz de sincronización pues va a permitir realizar un seguimiento más cercano de las operaciones, cuando el plan matriz sea ejecutado, considerando que el factor tiempo y la decisión adecuada y oportuna será lo que marque la diferencia. Una ventaja de éste método es que puede rápidamente transformarse en una herramienta de decisión en la conducción de las operaciones.

Fase 5.- Comparación y aprobación de los cursos de acción.

Los cursos de acción perfeccionados, son sometidos a un proceso de comparación, en base a los factores preponderantes que durante el proceso se han ido identificando, así como a la guía de planeamiento estratégico, la intención estratégica, experiencias, entre otros, para finalmente llegar a una conclusión sobre el mejor curso de acción, el mismo que es presentado al comandante como recomendación. Durante todo el proceso las apreciaciones de situación de la comunidad de planificación, existe un intenso y permanente intercambio de información, lo cual permite que el jefe del COMACO, llegue a una conclusión sobre la mejor alternativa para el cumplimiento de su misión.

La decisión estratégica del comandante, se materializa en el plan a cumplir, de ahí que esta debe ser una expresión clara, concisa y lógica sobre quién, qué, cuándo, dónde, cómo y para qué se van a emplear los medios y los recursos puestos a su disposición. Esta aprobación fortalece el concepto estratégico pues debe abarcar aspectos fundamentales tales como:

- Curso de acción estratégico.
- Fases y actividades.
- División territorial.

- Objetivos estratégicos parciales.
- Objetivo estratégico final.
- Otras directrices.



Figura 27. Comparación de los cursos de acción

Fase 6.- Desarrollo y elaboración del plan matriz

El plan matriz constituye el documento que protocoliza la decisión del comandante y fruto de todo el proceso que de forma sistémica se desarrolló; debe contener todas las previsiones básicas para el desarrollo y cumplimiento de la empresa estratégica prevista. Cada miembro de la comunidad de planificación es responsable, en su campo, de desarrollar el documento matriz según los procedimientos, formatos y doctrina. Este plan debe ser desarrollado de forma completa en la medida de que el tiempo y la urgencia lo permita, y debe ser sometido a revisiones y comprobaciones mediante estudios, ejercicios aplicativos u otros mecanismos de evaluación bajo el principio de flexibilidad y permanente actualización.

Los planes y órdenes proveen toda la información que requieren las unidades subordinadas para la conducción de las operaciones sin que esto signifique la existencia de restricciones que en función del cumplimiento de la misión limiten la iniciativa de los comandantes subordinados, por lo que los comandos subordinados tienen la máxima libertad de acción considerando únicamente un mínimo de restricciones y detalles necesarios para la sincronización y coordinación de las operaciones.

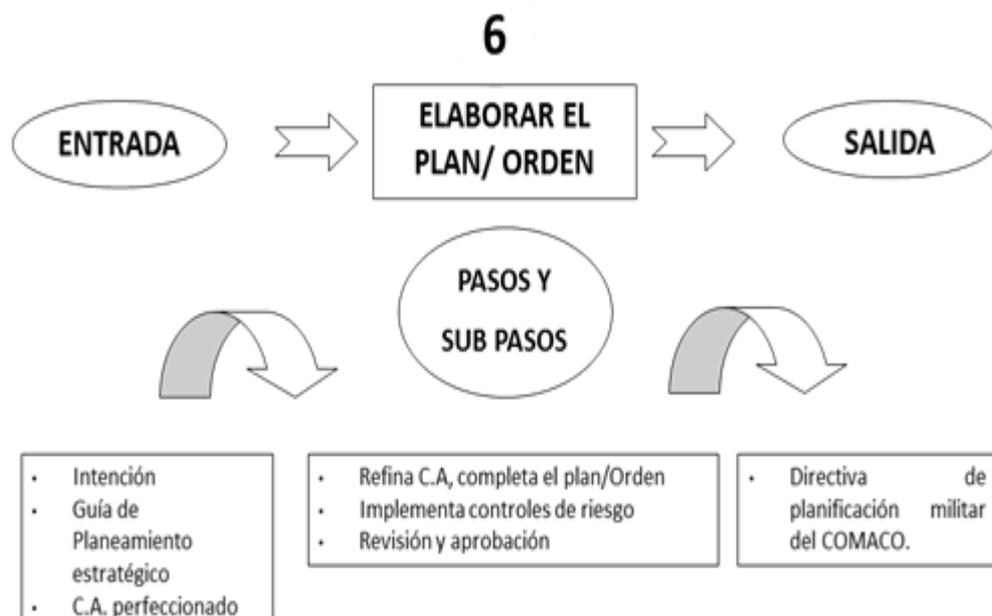


Figura 28. Paso N 6.- Elaborar Plan u Orden

Es importante recordar que cuando se ha finalizado con el proceso de evaluación del plan y después de corregir sus deficiencias, el comandante procede a su aprobación y es remitido y/o expuesto al nivel político-estratégico para su aprobación; una vez aprobado es remitido a los comandos subordinados para la planificación respectiva.

Fase 7.- Desarrollo de los planes de apoyo, complementarios y alternos.

Una vez aprobado el plan matriz, la comunidad de planificación con las instancias que se considere necesarias, procede a elaborar todos los documentos anexos, que permitan ampliar la información (despliegue, movilización, engaño, redespliegue, otros) y apoyar (inteligencia, defensa aérea, apoyo de fuegos, etc.) la conducción de la empresa estratégica prevista en el plan principal. “Además, para

dar una mayor flexibilidad a la planificación, se desarrollan los planes alternos, los mismos que tienen como base los otros cursos de acción considerados durante las apreciaciones. Los planes alternos, normalmente son desarrollados de una manera fragmentaria. Los planes de apoyo, complementarios, alternos y variantes, conforme son revisados y aprobados son difundidos a los escalones interesados”. (Manual de Planificación Estratégica, 1997)

6.7 Criterios de validación del modelo

El criterio que se utilizó para validar el modelo elaborado fue la doctrina existente en los niveles operacionales y tácticos, los procesos que llevan a cabo varias FF.AA de países en el ámbito mundial y regional, así como la aplicación de herramientas que permitan un análisis más acertado. Es importante señalar que no se propone un proceso nuevo, al contrario en base al existente se propone implementar un procedimiento moderno y compatible con la planificación de otros países en el caso de desarrollarse operaciones combinadas relacionadas con misiones de paz.

BIBLIOGRAFIA:

- Altamirano, L. (2014). Reestructuración del Ejército. En L. Altamirano, *Ejército Ecuatoriano* (pág. 56). Quito.
- CEDE. (2010). Proceso Militar en la toma de decisiones MCG-00-03. En C. F. Terrestre, *PMTD*. QUITO: IGM.
- CEDE. (2011). Manual de Planificación y Producción de Ordenes Militares, EJERCITO ECUATORIANO. En CEDE, *Manual de Planificación y Producción de Ordenes Militares* (pág. 25). QUITO: IGM.
- CESEDEN. (Septiembre 2006). Fundamento de las Operaciones Conjuntas, in E.S ARMADAS. En CESEDEN, *Fundamento de las Operaciones Conjuntas* (págs. CAPP I pag 1-2). Madrid.
- COMACO. (1997). Manual de Planificación Estratégica Militar. En COMACO, *Manual de Planificación Estratégica Militar* (págs. 3-4). Quito: IGM.
- Defensa-BRASIL, M. (2011). Doctrina de Operaciones Conjuntas. En *Doctrina de Operaciones Conjuntas-MD30-M-01* (pág. 105). Brasilia-Brasil.
- (1982). EL PLANEAMIENTO. En JIMENEZ.
- Kelinger. (1983). ENCUESTA. En Kelinger, *Metodología de la investigación*.
- Lerma. (1982). Propuesta Anteproyecto y Proyecto. En Pereira, *Metodología de la Investigación*. PEREIRA.
- Lituma. (1975). Seguridad y Defensa. En Lituma.
- (1997). Manual de Planificación Estratégica. En COMACO. Quito.
- (2011). Manual de Planificación y Producción de Ordenes Militares. En CEDE. QUITO.
- Tamayo, T. (2003). El proceso de Investigación Científica. En T. Tamayo, *Investigación Científica* (pág. 56). Mexico: Limusa Noriega Editores.