

PÚBLICO

# MFE 5-0

## PROCESO DE OPERACIONES

SEPTIEMBRE 2017



EJÉRCITO NACIONAL  
DE COLOMBIA

MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO  
**MFE 5-0** PROCESO DE OPERACIONES  
PÚBLICO  
Septiembre 2017

IMPRESO POR  
**IMPRENTA MILITAR DEL EJÉRCITO**

**Restricciones de distribución:** ninguna. Se autoriza su  
distribución pública.

Esta publicación está disponible en el portal del  
Centro de Doctrina del Ejército - CEDOE  
**[www.cedoe.mil.co](http://www.cedoe.mil.co)**

## FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA



### EJÉRCITO NACIONAL

#### RESOLUCIÓN NÚMERO 01878 DE 2017 (28 DE SEPTIEMBRE DEL 2017)

Por la cual se aprueba la actualización del  
**“MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO  
MFE 5-0 PROCESO DE OPERACIONES”**

#### EL COMANDANTE DEL EJÉRCITO NACIONAL

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

#### CONSIDERANDO

Que el Centro de Doctrina del Ejército elaboró el proceso de actualización del **“MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO MFE 5-0 PROCESO DE OPERACIONES”**, acorde con lo dispuesto en el Capítulo III, numeral 8 del Decreto No. 1605 de 1988 y el Capítulo II, Sección B del “Reglamento de Doctrina y Publicaciones Militares del Ejército EJC 1-01 de 2017”.

Que el Comando de Educación y Doctrina y el Centro de Doctrina del Ejército, mediante Acta No.84383 de fecha 23 de agosto de 2017 recomendaron tramitar la actualización del **“MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO MFE 5-0 PROCESO DE OPERACIONES”**.

#### RESUELVE

**ARTÍCULO 1°** Aprobar la actualización del **“MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO MFE 5-0 PROCESO DE OPERACIONES”**, de conformidad con lo establecido en el Capítulo III, numeral 6, literal a del Decreto No. 1605 de 1988 y el Capítulo II, sección B, numeral 3, literal J del Reglamento de Doctrina y Publi-

caciones Militares del Ejército EJC 1-01 de 2017”, el cual se identificará así:

**MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO  
PROCESO DE OPERACIONES  
EJC MFE 5-0  
PÚBLICO  
SEPTIEMBRE 2017**

**ARTÍCULO 2°** La retroalimentación relevante sobre el contenido del manual y las recomendaciones a que dé lugar la aplicación del mismo deben ser presentadas al Comando de Educación y Doctrina del Ejército, a fin de estudiarlas y tenerlas en cuenta para su perfeccionamiento conforme lo establece el Decreto No. 1605 de 1988 y el Capítulo II, sección B, numeral 4, literal b, sub numeral 4 del “Reglamento de Doctrina y Publicaciones Militares del Ejército EJC 1-01 de 2017”.

**ARTÍCULO 3°** Disponer la publicación e implementación de la actualización del Manual aprobado en la presente resolución de acuerdo con lo dispuesto en el Capítulo II, numeral 3, literal c), sub numeral 1, sub literal (c) y numeral 4 literal i) del Decreto No. 1605 de 1988 y en el Capítulo II, sección B, numeral 4 del “Reglamento de Doctrina y Publicaciones Militares del Ejército EJC 1-01 de 2017”.

**ARTÍCULO 4°** La presente resolución rige a partir de la fecha de su expedición.

**COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE**

Dada en Bogotá, D.C., a los 28 días del mes de septiembre de 2017.



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

**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA**

**EJÉRCITO NACIONAL**



**COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA**

Cambio 1  
Manual fundamental del Ejército  
N.º 5-0  
Público  
Septiembre de 2017

**PROCESO DE OPERACIONES**

El MFE 5-0, *Proceso de operaciones*, aprobado según Resolución 01636 del 5 de agosto de 2016 cambia así:

1. Se actualiza la figura de los pasos del proceso de operaciones para identificar su simultaneidad.
2. Se actualiza el término *proceso de operaciones*.
3. Se aclara que el proceso de operaciones tiene pasos y no actividades, con el fin de no confundir al lector con las actividades del comandante en tal proceso.
4. Se identifica que el proceso de operaciones es conducido por el comandante con el apoyo de su estado mayor o plana mayor, según el nivel de la unidad.
5. En la actividad *describir*, se incluyen dos nuevas formas de describir la visualización del comandante: *anteórdenes* y *órdenes fragmentarias*.

6. El signo + identifica el nuevo material.
7. La modificación de la estructura del MFE 5-0, cambio 1, no permite remover e insertar páginas.

---

REMOVER LAS PÁGINAS ANTIGUAS

INSERTAR LAS PÁGINAS NUEVAS

---

8. Archive esta página de seguimiento de cambios al inicio de la publicación para futuras referencias.

# CONTENIDO

---

<b>PRÓLOGO</b>	<b>IX</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>XIII</b>
<b>1. PROCESO DE OPERACIONES</b>	<b>1</b>
<b>2. PRINCIPIOS DEL PROCESO DE OPERACIONES</b>	<b>2</b>
2.1. Impulsar el proceso de operaciones	4
2.2. Construir y mantener el entendimiento de la situación	13
2.3. Aplicar el pensamiento crítico y creativo	14
2.4. Fomentar la colaboración y el diálogo	15
<b>3. PASOS DEL PROCESO DE OPERACIONES</b>	<b>16</b>
3.1. Planear	16
3.2. Preparar	27
3.3. Ejecutar	32
3.4. Evaluar	37
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>43</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>45</b>
1. Abreviaturas, siglas y acrónimos	45
2. Términos	47
<b>FIGURAS</b>	
<b>Figura 1</b> Proceso de operaciones	<b>XVI</b>
<b>Figura 2</b> Pasos del proceso de operaciones	<b>3</b>

---

PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONALMENTE

---



## PRÓLOGO

---

El proceso de operaciones es el marco en el cual se ejecuta el mando tipo misión. Aunque el concepto no es nuevo y las actividades que se desarrollan en este se cumplen en todas las unidades de combate de la Fuerza, aún no ha sido formalizado en nuestra doctrina. Este manual fundamental del Ejército incorpora los pasos del proceso de operaciones: planear, preparar, ejecutar y evaluar, y las actividades del comandante: entender, visualizar, describir, dirigir, liderar y evaluar.

Los comandantes, apoyados en sus estados mayores y planas mayores, emplean el proceso de operaciones a fin de dirigir el planeamiento conceptual y el planeamiento detallado necesarios para entender, visualizar y describir su ambiente operacional, lo que significa que dicho proceso permite articular las decisiones, y dirigir, liderar y evaluar las operaciones. En consecuencia, esta publicación describe el vínculo entre el planeamiento y el arte operacional, este último concebido como la búsqueda de objetivos estratégicos, en su totalidad o parcialmente, mediante la disposición de acciones tácticas en tiempo, espacio y propósito.

En cuanto al planeamiento, otro concepto que se aplica en la actualidad y que tampoco se ha formalizado es la metodología de diseño del Ejército, que permite la visualización del comandante enmarcada en un proceso mental para desarrollar el entendimiento de la situación, el estado final deseado y proyectar el enfoque operacional a través del cual la Fuerza

alcanzará dicho estado final. Esta metodología complementa el proceso militar para la toma de decisiones y el procedimiento de comando e incluye las variables operacionales y las de la misión para facilitar y estandarizar la descripción del ambiente operacional.

De igual forma, este manual hace énfasis en la importancia del enunciado de la intención del comandante, el cual debe contener una expresión clara y concisa del propósito y el estado final militar que apoya el mando tipo misión, proporcionar el enfoque al estado mayor o plana mayor y ayudar a que los comandantes subordinados actúen para cumplir con la intención del comandante sin la necesidad de órdenes subsiguientes cuando la operación no se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

Adicionalmente, explica cómo el pensamiento crítico y creativo ayuda a los comandantes a entender la situación y tomar decisiones. La aplicación de dicho tipo de pensamiento se constituye en una herramienta útil para los comandantes y sus estados mayores o planas mayores durante todo el proceso de operaciones.

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

En cuanto a la ejecución, se resalta que los comandantes enfoquen sus esfuerzos en trasladar las decisiones en acciones para el cumplimiento de la misión. La ejecución se traduce entonces en poner en acción el plan mediante la aplicación del poder de combate para el cumplimiento de la misión. Durante esta se busca obtener la iniciativa a través de la acción y aceptar el riesgo prudente para explotar las oportunidades; asimismo, la toma de decisiones que tiene lugar en este paso del proceso de operaciones obliga a la ejecución paralela del planeamiento, la preparación y la evaluación.

En el curso de las actividades de evaluación, los comandantes determinan el progreso de la operación con respecto de la ejecución de las tareas, los efectos creados y los objetivos alcanzados. La evaluación comprende el monitoreo continuo, el empleo de criterio y juicio para determinar las condiciones que conduzcan al estado final deseado y la dirección o recomendaciones dadas por los estados mayores, planas mayores o comandantes, respectivamente.



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

---

PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONALMENTE

---

## INTRODUCCIÓN

---

El manual fundamental del Ejército 5-0, *Proceso de operaciones*, constituye la postura de la Fuerza para el planeamiento, la preparación, la ejecución y la evaluación de las operaciones. Cubre la naturaleza compleja, cambiante e incierta de estas y reconoce que una operación militar es, ante todo, una actividad humana. Por lo tanto, esta publicación hace hincapié en la filosofía del mando tipo misión para incluir el papel central de los comandantes (con el apoyo de su estado mayor/plana mayor) en la conducción del proceso de operaciones.

Para entender la doctrina contenida en este MFE 5-0, el lector debe comprender la base del concepto operacional del Ejército descrito en el MFE 3-0, *Operaciones*, y los principios del mando tipo misión establecidos en el MFE 6-0, *Mando tipo misión*. Para una explicación detallada del proceso de operaciones, el lector deberá consultar el manual fundamental de referencia del Ejército 5-0, *Proceso de operaciones*.

Esta publicación está dirigida a los comandantes, líderes y estados mayores/planas mayores de las unidades del Ejército (oficiales y suboficiales) y a los instructores y profesores de la Fuerza. Los comandantes y estados mayores/planas mayores que actúen como fuerza de tarea conjunta o multinacional deben consultar la doctrina conjunta o multinacional aplicable con respecto del rango de las operaciones militares (ROM) y las fuerzas conjuntas o multinacionales.

Los comandantes, los estados mayores/planas mayores y los subordinados deben asegurarse de que sus decisiones y acciones cumplan con la reglamentación nacional, internacional y, en algunos casos, las leyes y reglamentos de la nación apoyada. Los comandantes, en todos los niveles, deben cerciorarse de que sus soldados operen de acuerdo con la ley de la guerra y las reglas de enfrentamiento.

Los términos definidos se encuentran identificados en el cuerpo del texto con *cursiva* y **negrilla**, si su proponente es esta publicación, y se acompañan por un asterisco (\*) en el glosario. Para las otras definiciones, el término va en *cursiva* y el número de la publicación proponente le sigue a la definición. Todos estos términos están incluidos en el MFRE 1-02.

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

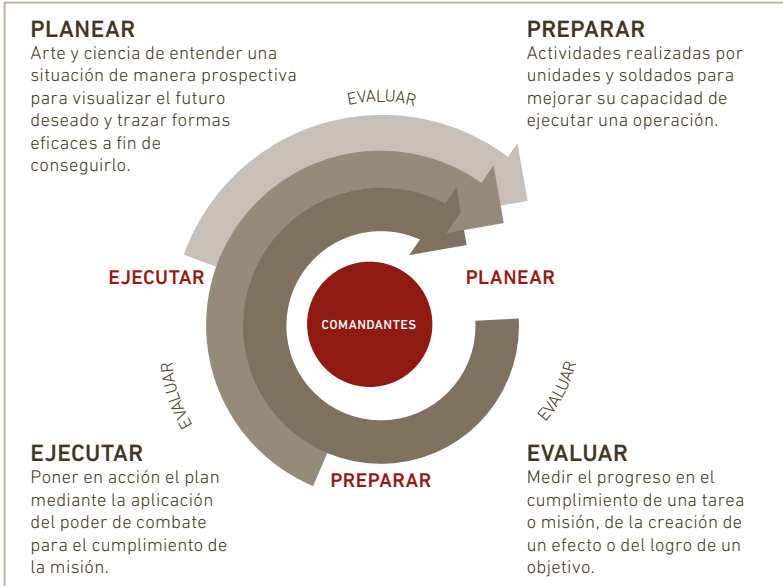


“DEBEMOS SER UN CUERPO DIRIGIDO  
CON EXCELENCIA Y SUPREMAMENTE  
ENTRENADO Y MOTIVADO, CON EL FIN DE QUE  
CUALQUIER AMENAZA POTENCIAL DEDUZCA  
QUE EN UNA CONFRONTACIÓN CONTRA  
NOSOTROS, NO TENDRÁ OPORTUNIDAD  
ALGUNA DE LOGRAR LA VICTORIA”.

GENERAL ALBERTO JOSÉ MEJÍA FERRERO

## PROCESO DE OPERACIONES

Es una serie de pasos que el comandante desarrolla en las operaciones a través del mando tipo misión: planear, preparar, ejecutar y evaluar.



### IDEA CENTRAL

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



### PRINCIPIOS

- Impulsar el proceso de operaciones.
- Construir y mantener el entendimiento de la situación.
- Aplicar pensamiento crítico y creativo.
- Fomentar la colaboración y el diálogo.

| **Figura 1** | Proceso de operaciones



# 1. PROCESO DE OPERACIONES

[1-1] +El ***proceso de operaciones (PRODOP)*** es una serie de pasos que el comandante desarrolla en las operaciones a través del mando tipo misión: **planear, preparar, ejecutar y evaluar**. Los comandantes, con el apoyo de su estado mayor/plana mayor, lo utilizan para conducir el planeamiento conceptual y detallado necesarios para entender, visualizar y describir su ambiente operacional, tomar y articular decisiones y dirigir, liderar y evaluar las operaciones militares.

[1-2] Los pasos del PRODOP no son aislados, sino que se superponen y repiten según lo demanden las circunstancias. La interacción de este proceso comienza con el planeamiento; una vez completa la orden inicial, este continúa mientras los líderes revisan el plan con base en los cambios de las circunstancias. La preparación comienza durante el planeamiento y continúa durante la ejecución (en la cual se pone el plan en acción mediante la aplicación del poder de combate para capturar, retener y explotar la iniciativa en aras de ganar una posición de ventaja relativa). La evaluación es continua e influye en los otros tres pasos.

[1-3] El comandante y el estado mayor/plana mayor tienen un papel importante en el PRODOP. Por una parte, el rol del comandante es impulsarlo a través de seis actividades: entender, visualizar, describir, dirigir, liderar y evaluar las operaciones. Por la otra, el del estado mayor/plana mayor es ayudar al comandante en el entendimiento de la situación, tomar e implementar decisiones, controlar las operaciones y

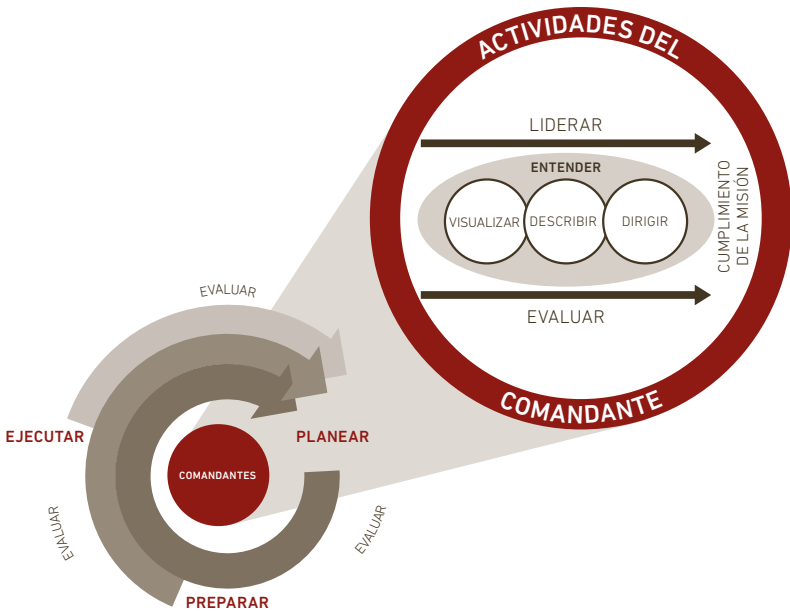
evaluar el avance. Además, asesora a las unidades subordinadas (comandantes y estados mayores/planas mayores) y mantiene informadas a las unidades y organizaciones fuera del comando acerca del desarrollo de las operaciones (estas funciones quedan contenidas en el MCE 6-0, *Estado mayor*).

[1-4] +El comandante de nivel brigada hacia arriba recibe el asesoramiento de su ***estado mayor***, **el cual es un órgano compuesto por especialistas que asesoran y apoyan a los comandantes, aplicando la metodología de diseño del Ejército y el proceso militar para la toma de decisiones, con el propósito de producir planes y órdenes para enlazar las acciones tácticas con los objetivos estratégicos.**

[1-5] +El comandante de un batallón recibe el asesoramiento de su ***plana mayor***, **que es un equipo compuesto por oficiales y suboficiales seleccionados por sus conocimientos, experticia e iniciativa para asesorar y apoyar a los comandantes en el nivel táctico según su especialización, aplicando la metodología del proceso militar para la toma de decisiones, con el fin de suministrar información, elaborar apreciaciones dinámicas, planes y órdenes, dar recomendaciones y supervisar.**

## **2. PRINCIPIOS DEL PROCESO DE OPERACIONES**

[2-1] La filosofía del mando tipo misión (MTM) guía a los comandantes, estados mayores/planas mayores y subordinados mientras planean, preparan, ejecutan y evalúan las



**| Figura 2 |** Pasos del proceso de operaciones

operaciones. El MTM requiere un ambiente de confianza mutua y entendimiento compartido entre los comandantes, el estado mayor/plana mayor y los subordinados y de un clima en que el comandante superior exhorte a los comandantes subordinados a aceptar el riesgo prudente y a ejercer la iniciativa disciplinada para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas, pero manteniéndose dentro de su intención. A través de las órdenes de misión (ODM) dichos comandantes enfocan sus instrucciones hacia el propósito de la operación y no a los detalles de cómo realizar las tareas asignadas, de este modo se minimiza el control detallado y

les permite a los subordinados la mayor libertad de acción posible. Finalmente, establecen las condiciones necesarias para el éxito mediante la asignación de recursos adecuados basados en las tareas ordenadas.

[2-2] Los comandantes y sus estados mayores/planas mayores lo usan para integrar numerosas tareas ejecutadas a través de los comandos y con las unidades subordinadas. A la vez, deben organizar y capacitar a su estado mayor/plana mayor y sus subordinados como un equipo integrado para planear, preparar, ejecutar y evaluar las operaciones simultáneamente. Además de los principios del MTM, discutidos en el MFE 6-0, *Mando tipo misión*, los comandantes tienen en cuenta los siguientes para el uso eficaz de este proceso:

- Impulsar el proceso de operaciones.
- Construir y mantener el entendimiento de la situación.
- Aplicar pensamiento crítico y creativo.
- Fomentar la colaboración y el diálogo.

## **2.1. IMPULSAR EL PROCESO DE OPERACIONES**

[2-3] Los comandantes son los participantes más importantes en el PRODOP. Mientras que el estado mayor/plana mayor realiza funciones esenciales que aumentan la eficacia de las operaciones, los comandantes conducen este proceso a través del entendimiento, la visualización, la descripción, la dirección, el liderazgo y la evaluación de las operaciones.

### 2.1.1. Entender

[2-4] Para entender algo hay que conocer su naturaleza y significado. El entendimiento incluye el establecimiento del contexto, el conjunto de circunstancias que rodean un evento o situación en particular. El análisis de las variables operacionales y las de la misión proporciona la información que se necesita para entender y enmarcar el problema.

[2-5] A lo largo del PRODOP, los comandantes deben desarrollar y mejorar el entendimiento del problema y su *ambiente operacional* —composición de condiciones, circunstancias e influencias que afectan el empleo de las capacidades y pesan en las decisiones del comandante (MFE 1-01)—. De hecho, el planeamiento conceptual y el detallado ayudan a lograr dicho entendimiento inicial. Para mejorarlo, se desplazan dentro del área de operaciones (AO) tan frecuente como les es posible, trabajando de la mano con sus comandantes subordinados y soldados, y utilizan sus observaciones personales e insumos de los demás (incluyendo apreciaciones dinámicas del estado mayor/plana mayor).

### 2.1.2. Visualizar

[2-6] A medida que los comandantes comienzan a entender el ambiente operacional y el problema, empiezan a visualizar el estado final deseado y sus posibles soluciones. Comúnmente, esto se denomina ***visualización del comandante y se define como el proceso mental de desarrollar el entendimiento de la situación, la determinación de un estado final deseado y visualizar un enfoque operacional por el cual la***

**fuerza alcanzará ese estado final.** La visualización del comandante comienza en el planeamiento y continúa durante todo el PRODOP hasta que la fuerza cumple la misión.

[2-7] Durante el planeamiento, la visualización del comandante proporciona la base para el desarrollo de planes y órdenes. A lo largo de la preparación y ejecución, esta los ayuda a determinar cuándo y qué decidir (si deben hacerlo), a medida que ellos se adaptan a las condiciones cambiantes.

### **2.1.3. Describir**

[2-8] Después de visualizar una operación, los comandantes la describen a su estado mayor/plana mayor y subordinados para facilitar el entendimiento compartido y el propósito. Durante el planeamiento, se aseguran de que sus subordinados entiendan su visualización lo suficientemente bien como para empezar el desarrollo del curso de acción (COA, por su sigla en inglés). Durante la ejecución, describen las modificaciones a su visualización mediante órdenes fragmentarias (OFRAG) que ajustan la orden original.

[2-9] Los comandantes describen su visualización en términos doctrinales, mejorándola y aclarándola como lo requieran las circunstancias. Estos la expresan en términos de:

- Intención del comandante.
- Guía de planeamiento (incluyendo el enfoque operacional).

- Requerimientos de información crítica del comandante (RICC).
- Elementos esenciales de información de las propias tropas (EEIPT).
- +Anteorden.
- +Orden fragmentaria (OFRAG).

### 2.1.3.1. Intención del comandante

[2-10] **La *intención del comandante* es una expresión clara y concisa del propósito de la operación, las tareas clave y el estado final deseado que apoya el mando tipo misión.** De la misma forma, provee enfoque al estado mayor/plana mayor y permite que los comandantes subordinados y de apoyo alcancen los resultados deseados, sin necesidad de dar más órdenes, incluso cuando la operación no se desarrolla según lo previsto. Durante el planeamiento, la intención inicial del comandante conduce el desarrollo de los cursos de acción; en la ejecución, guía la iniciativa disciplinada de los subordinados en la toma de decisiones cuando se enfrentan a oportunidades imprevistas o cuando contrarrestan la amenaza.

### 2.1.3.2. Guía de planeamiento

[2-11] Con base en su propia visualización, los comandantes proporcionan una guía de planeamiento al estado mayor/plana mayor que debe reunir la esencia de la visualización del comandante e incluir una descripción del enfoque

operacional, con lo cual provee la base para el concepto de operaciones sin dictar detalles del plan final. Una guía de planeamiento efectiva refleja la forma en que el comandante ve el desarrollo de la operación y describe ampliamente cuándo, dónde y cómo intenta emplear el poder de combate para cumplir la misión, dentro de la intención del comandante superior.

[2-12] La guía del comandante incluye el ***enfoque operacional***, el cual se define como una descripción de las acciones generales que la fuerza debe ejecutar para transformar las condiciones actuales en aquellas deseadas en el estado final. Así, constituye la base del concepto de la operación de la unidad y sirve de enlace entre el planeamiento conceptual y el detallado.

### **2.1.3.3. Requerimientos de información crítica del comandante**

[2-13] Los comandantes también describen los vacíos en su visualización estableciendo sus requerimientos de información crítica del comandante (RICC). Además, los usan para enfocar la recolección de información sobre aquella relevante que se necesita para tomar decisiones críticas en todo el desarrollo de las operaciones. Una vez aprobados, los RICC son ubicados en una de dos categorías: requerimientos prioritarios de inteligencia (RPI) o requerimientos de información de las propias tropas (RIPT).



### **2.1.3.4. Elementos esenciales de información de las propias tropas**

[2-14] Los comandantes también describen la información que ellos quieren proteger como aquellos elementos esenciales de información de las propias tropas (EEIPT). Aunque estos no son RICC, tienen la misma prioridad. Los EEIPT establecen elementos de información por proteger, más que por recolectar. Su identificación es el primer paso en el proceso de operaciones de seguridad y son cruciales para la protección de la información.

#### **2.1.3.4. +Anteorden**

[2-15] La anteorden ayuda a las unidades subordinadas y su personal a prepararse para nuevas misiones. Además, aprovecha al máximo el tiempo de planeamiento de las unidades subordinadas (planeamiento paralelo), proporciona detalles esenciales de posibles operaciones y detalla los principales eventos que se relacionan con la ejecución de la misión.

#### **2.1.3.5. +Orden fragmentaria**

[2-16] Contiene información de interés inmediato para una o más unidades subordinadas y en la cual se omiten datos que no han cambiado desde cuando se expidió la última orden completa. El propósito fundamental es el de garantizar la continuidad de las operaciones cuando el tiempo disponible no permite la emisión de una orden completa. Sin embargo, con la mayor brevedad posible, y cuando las circunstancias lo permitan, se debe completar la orden y

distribuirla a todas las unidades partícipes en la operación.

#### **2.1.4. Dirigir**

[2-17] Los comandantes dirigen todos los aspectos de las operaciones mediante el establecimiento de la intención del comandante, fijando objetivos alcanzables y emitiendo tareas claras a las unidades subordinadas. A lo largo del PRODOP, los comandantes dirigen fuerzas mediante:

- La preparación y aprobación de planes y órdenes.
- El establecimiento de relaciones de mando y de apoyo.
- La asignación y el ajuste de tareas, medidas de control y organización de la unidad para el combate.
- La disposición de unidades para maximizar el poder de combate.
- El posicionamiento de líderes clave en lugares y tiempos críticos para asegurar la supervisión.
- La asignación de recursos para explotar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.
- El comprometimiento de la reserva cuando sea necesario.



**“EL SOLDADO ES EL PRIMERO QUE QUIERE  
LA PAZ, YA QUE ES QUIEN DEBE SUFRIR Y  
SOPORTAR LAS MÁS PROFUNDAS HERIDAS Y  
CICATRICES DE LA GUERRA”  
GENERAL DOUGLAS MACARTHUR**

### **2.1.5. Liderar**

[2-18] A través del liderazgo, los comandantes proporcionan dirección, propósito y motivación a los comandantes subordinados, el estado mayor/plana mayor y los soldados. En muchos casos, la presencia física de un comandante es necesaria para dirigir con eficacia. El lugar en el que se ubica el comandante dentro del AO es una consideración importante de liderazgo. Los comandantes deben equilibrar su tiempo entre liderar el estado mayor/plana mayor, por medio del PRODOP, y suministrar propósito, dirección, y motivación a los comandantes subordinados y los soldados que se encuentran fuera del puesto de mando (ver el MFRE 6-22).

### **2.1.6. Evaluar**

[2-19] Específicamente, los comandantes deben evaluar de manera continua la situación para entender mejor las condiciones actuales, determinar cómo está progresando la operación y, de esta manera, anticipar y adaptar la fuerza a las circunstancias cambiantes. Estos incorporan las evaluaciones del estado mayor/plana mayor, de los comandantes subordinados y de los asociados de la acción unificada (AU) en su evaluación personal de la situación; con base en esta, modifican los planes y órdenes para adaptar sus unidades.

## 2.2. CONSTRUIR Y MANTENER EL ENTENDIMIENTO DE LA SITUACIÓN

[2-20] El éxito en las operaciones exige decisiones oportunas y eficaces, basadas en la aplicación de juicio a la información y al conocimiento disponible. De esta forma, los comandantes y los estados mayores/planas mayores buscan construir y mantener el entendimiento de la situación durante el PRODOP. Dicho ***entendimiento de la situación se define como el producto de aplicar análisis y juicio a la información pertinente para determinar las relaciones entre las variables operacionales y de la misión en aras de facilitar la toma de decisiones.***

[2-21] En este sentido, la construcción y el mantenimiento de dicho entendimiento es esencial para establecer el contexto de esta, desarrollar planes efectivos, evaluar las operaciones y tomar decisiones de calidad durante el PRODOP. Los comandantes se esfuerzan continuamente para mantener su entendimiento de la situación y trabajan a través de periodos de entendimiento focalizado a medida que evoluciona la situación.

[2-22] Los comandantes y sus estados mayores/planas mayores usan las variables operacionales y las de la misión para construir y refinar su entendimiento de la situación y para visualizar, describir, dirigir y liderar las operaciones. Así, una vez recibida la misión, los comandantes extraen la información categorizada por las *variables operacionales* en información pertinente con respecto a la misión para cumplir dicho propósito. Estas se definen como un conjunto amplio

de categorías de información utilizadas para describir un ambiente operacional (MFE 1-01). Estas se conocen como PEMSITIM: política, económica, militar, social, información, tiempo, infraestructura y medio ambiente físico.

[2-23] Entonces usan las variables de la misión para perfeccionar su entendimiento de la situación y visualizar, describir, dirigir y liderar las operaciones. Las variables de la misión son: misión, enemigo, terreno y clima, tropas y apoyo disponible, tiempo disponible y consideraciones civiles (METT-TC) (ver el MFE 1-01).

### **2.3. APLICAR EL PENSAMIENTO CRÍTICO Y CREATIVO**

[2-24] Los comandantes y sus estados mayores/planas mayores aplican el pensamiento crítico y creativo durante todo el PRODOP para entender situaciones, tomar decisiones y dirigir acciones. Por una parte, el crítico se orienta hacia el propósito y tiene un juicio reflexivo sobre qué se debe creer o hacer en respuesta a las observaciones, experiencias, expresiones (verbales o escritas) o discusiones. Por la otra, el creativo implica crear cosas, enfoques o perspectivas originales e innovadoras y liderar nuevas visiones y maneras de entender y concebir ideas.

[2-25] Estas habilidades inician con un análisis riguroso de la forma en que se relacionan las propias tropas y el enemigo en tiempo y espacio. En él se incluye el alcance operacional y de los sistemas de armas y de comunicaciones, las opciones de movilidad permitidas por el terreno y el clima,

el sostenimiento y otras consideraciones de las variables operacionales y de la misión. El estudio disciplinado y enfocado de estas variables, en consonancia con el pensamiento crítico y creativo y con los desafíos y oportunidades identificados, es esencial para el desarrollo de la apreciación total del rango de alternativas disponibles para el cumplimiento de la misión.

## **2.4. FOMENTAR LA COLABORACIÓN Y EL DIÁLOGO**

[2-26] Durante todo el PRODOP, los comandantes fomentan la colaboración continua y el diálogo entre ellos, los comandantes subordinados, estados mayores/planas mayores y asociados de la AU para desarrollar un entendimiento compartido y facilitar la unidad de esfuerzo. La colaboración consiste en la unión de dos o más personas u organizaciones que trabajan juntas hacia metas comunes, compartiendo conocimiento y construyendo consensos. El diálogo es una forma de colaboración que involucra el intercambio sincero de ideas u opiniones entre los participantes y fomenta discusiones en áreas de desacuerdo.

[2-27] Los comandantes, los estados mayores/planas mayores y los asociados de la AU colaboran y dialogan de forma activa, compartiendo y cuestionando información, percepciones e ideas para entender mejor las situaciones y tomar decisiones. La colaboración y el diálogo ayudan en el desarrollo del entendimiento compartido y el propósito, construyendo equipos y haciendo ajustes rápidos durante la ejecución.

## 3. PASOS DEL PROCESO DE OPERACIONES

### 3.1. PLANEAR

[3-1] **Planear es el arte y ciencia de entender una situación de manera prospectiva para visualizar el futuro deseado y trazar formas eficaces a fin de conseguirlo.** El planeamiento ayuda a los comandantes a crear y comunicar una visión común entre el comando, su estado mayor/plana mayor, sus subordinados y los asociados de la AU, y tiene como resultado la producción de un plan u orden que sincroniza la acción de las fuerzas en tiempo, espacio y propósito para alcanzar los objetivos y cumplir la misión.

#### 3.1.1. Planeamiento integrado

[3-2] El planeamiento consta de dos componentes independientes que se encuentran estrechamente relacionados: el conceptual y el detallado. El planeamiento conceptual generalmente corresponde al arte operacional y al enfoque del comandante, con el apoyo de su estado mayor/plana mayor, y comprende aspectos como entender el ambiente operacional, determinar el estado final de la operación, establecer los objetivos y dar secuencia a la operación (a su vez, está directamente relacionado con el ARTOP, cuya metodología está descrita en el MFRE 3-0).



[3-3] En el otro extremo de la escala se encuentra el planeamiento detallado, el cual traduce el enfoque operacional general en un plan práctico y completo. Con frecuencia, está asociado con la ciencia del control (incluye la tasa de movimiento, el consumo de combustible, los efectos de las armas y los factores tiempo-distancia) y se ubica bajo la competencia del estado mayor/plana mayor, por lo tanto, se enfoca en los detalles de la ejecución y mejorar la programación, la coordinación o los problemas técnicos que están relacionados con el movimiento, el apoyo, la sincronización y la dirección de la fuerza. El planeamiento eficaz requiere la integración tanto del componente conceptual como del detallado.

### 3.1.2. Planeamiento y arte operacional

[3-4] El *arte operacional* (ARTOP) es la búsqueda de objetivos estratégicos, en su totalidad o parcialmente, mediante la disposición de acciones tácticas en tiempo, espacio y propósito (MFRE 3-0). Este guía los aspectos conceptuales y detallados del planeamiento para producir planes y órdenes ejecutables; asimismo, es aplicable a todos los aspectos de las operaciones e integra fines, formas y medios teniendo en cuenta riesgos y oportunidades a través de los niveles de la guerra.

[3-5] Los elementos del ARTOP ayudan al equipo de planeamiento en su aplicación. Estas herramientas conceptuales ayudan a los comandantes a pensar a través del desafío del entendimiento de su ambiente operacional y la definición del problema, desarrollando un enfoque operacional y articulando la guía de planeamiento que conduce a un planeamiento más detallado.

ELEMENTOS DEL ARTE OPERACIONAL	
Estado final y condiciones	Tempo
Centro de gravedad*	Fases y transiciones
Puntos decisivos*	Alcance operacional*
Líneas de operación y líneas de esfuerzo*	Culminación*
Base de operaciones	Riesgo
*Comunes a los elementos del diseño operacional (MFE 3-0)	

### 3.1.3. Metodologías de planeamiento del Ejército

[3-6] Los líderes del Ejército emplean tres metodologías para el planeamiento y determinan la proporción adecuada con base en la amplitud del problema, su familiaridad con este, el tiempo disponible y la disponibilidad del estado mayor/plana mayor. Tales metodologías que ayudan a los comandantes y sus estados mayores/planas mayores con el proceso de planeamiento son:

- Metodología de diseño del Ejército (MDE).
- Proceso militar para la toma de decisiones (PMTD).
- Procedimiento de comando (PDC).

### 3.1.3.1. Metodología de diseño del Ejército

[3-7] **La metodología de diseño del Ejército (MDE) es un sistema para aplicar el pensamiento crítico y creativo, a fin de entender, visualizar y describir problemas complejos y establecer enfoques para su solución.** Es particularmente útil como una ayuda del planeamiento conceptual, pero debe estar integrada con el planeamiento detallado asociado habitualmente con el PMTD para que se puedan producir planes ejecutables.

[3-8] La MDE implica enmarcar el ambiente operacional, el problema y el desarrollo de un enfoque operacional para resolver tal problema. Esta resulta en un mejor entendimiento del ambiente, un enunciado del problema, la intención inicial del comandante y un enfoque operacional que sirve de enlace entre el planeamiento conceptual y el detallado. Basados en su entendimiento y el aprendizaje adquirido durante la metodología de diseño del Ejército, los comandantes emiten la guía de planeamiento para incluir un enfoque operacional y orientar un planeamiento más detallado mediante el PMTD.

[3-9] El entendimiento desarrollado a través de la MDE continúa durante la preparación y ejecución en forma de una evaluación continua. La evaluación ayuda a los comandantes a medir la efectividad general del empleo de las fuerzas y capacidades para garantizar que el enfoque operacional permanezca viable y aceptable dentro del contexto de la intención del comandante superior y el concepto de la operación.


[3-10] Si el enfoque operacional actual no cumple con esos criterios o si los aspectos del ambiente operacional o del

problema cambian de forma significativa, el comandante puede optar por reenmarcar los esfuerzos. Lo anterior implicaría revisar las hipótesis, conclusiones y decisiones de diseño anteriores que sirven de respaldo del enfoque operacional actual. En esencia, supone repasar lo que el comandante y el estado mayor creen que entienden acerca del ambiente operacional, el problema y el estado final deseado.

### 3.1.3.2. Proceso militar para la toma de decisiones

[3-11] **El *proceso militar para la toma de decisiones* (PMTD) es una metodología de planeamiento cíclico para entender la situación y la misión, desarrollar cursos de acción, seleccionar el más oportuno y producir un plan u orden de operaciones.** Esto se logra dado que combina los aspectos conceptuales y detallados del planeamiento e integra las actividades del comandante, su estado mayor/plana mayor, los comandos subordinados y los asociados de la AU; por consiguiente, les ayuda a aplicar el rigor, la claridad, el buen juicio, la lógica y el conocimiento profesional para entender situaciones y desarrollar opciones, a fin de resolver problemas y tomar decisiones. También les permite razonar analíticamente y pensar creativamente durante el planeamiento; de este modo, se traduce en un mejor entendimiento de la situación y en un plan de operaciones (PLANOP) u orden de operaciones (ORDOP) que guía a la fuerza a través de la preparación y la ejecución.

[3-12] El PMTD facilita la colaboración y el planeamiento paralelo. El comando superior solicita un insumo y



“PARA EL LOGRO DEL TRIUNFO  
SIEMPRE HA SIDO INDISPENSABLE  
PASAR POR LA SENDA DE LOS SACRIFICIOS”  
SIMÓN BOLÍVAR

continuamente comparte información con respecto a las operaciones futuras con las unidades subordinadas, adyacentes, de apoyo y apoyadas y otros asociados de la AU, por medio de reuniones de planeamiento, anteórdenes y otros medios. Esto con el fin de que los comandantes promuevan una colaboración activa entre todas las organizaciones involucradas en las operaciones pendientes, para crear un entendimiento compartido acerca de la situación, participar en el desarrollo de un curso de acción y en la toma de decisiones y resolver conflictos antes de publicar el PLANOP o la ORDOP.

[3-13] Específicamente, este proceso consta de siete pasos que tienen sus respectivos insumos, acciones y productos. Habitualmente, los comandantes y sus estados mayores/planas mayores los llevan a cabo de forma secuencial; no obstante, pueden repasar varios pasos de forma cíclica (a medida que aprenden más sobre la situación) antes de producir el PLANOP o la ORDOP.

- 1) Recibo de la misión.
- 2) Análisis de la misión.
- 3) Desarrollo de los cursos de acción.
- 4) Análisis de los cursos de acción (juegos de guerra).
- 5) Comparación de los cursos de acción.
- 6) Aprobación de los cursos de acción.
- 7) Producción de órdenes, diseminación y transición.

### 3.1.3.3. Procedimiento de comando

[3-14] El ***procedimiento de comando (PDC)*** es un proceso dinámico empleado por los comandantes de pequeñas unidades para analizar la misión, desarrollar un plan y prepararse para una operación. El PDC permite que se maximice el tiempo disponible para el planeamiento mientras preparan a sus unidades para cumplir con la misión. Este consta de ocho pasos, aunque su secuencia no es rígida, ya que los comandantes pueden modificarla para adaptarla a la misión y/o a la intención del comandante, la situación y el tiempo disponible. A lo largo de la operación, unos pasos son seguidos simultáneamente; otros, secuencialmente.

- 1) Recibo de la misión.
- 2) Emisión de una anteorden.
- 3) Elaborar el plan tentativo.
- 4) Iniciar movimientos.
- 5) Conducir reconocimiento.
- 6) Completar el plan.
- 7) Emitir la orden.
- 8) +Supervisar y refinar.

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

[3-15] El planeamiento ayuda a los comandantes a entender y desarrollar soluciones para los problemas, anticipar eventos, adaptarse a las circunstancias cambiantes, organizar la fuerza por tareas, sincronizar y priorizar los esfuerzos. Un planeamiento efectivo requiere dedicación, estudio y práctica; por esto, el personal involucrado en el proceso de planeamiento debe contar con una destreza técnica y táctica en sus áreas de experticia y ser disciplinados en el uso de términos y símbolos doctrinalmente correctos. Las siguientes guías contribuyen al planeamiento efectivo:

- Enfocar el planeamiento.
- Desarrollar planes simples y flexibles a través de las órdenes de misión.
- Optimizar el tiempo de planeamiento disponible.
- Continuar refinando el plan.

#### **3.1.4.1. Enfocar el planeamiento**

[3-16] Los comandantes son los participantes más importantes del planeamiento efectivo. Ellos enfocan el esfuerzo del planeamiento al entregar su intención de comandante, emitiendo una guía de planeamiento y tomando decisiones a lo largo del PRODOP. Aplican disciplina a este proceso (para cumplir con los requisitos de tiempo, horizontes de planeamiento, sencillez, nivel de detalle y resultados deseados), se aseguran de que todos los planes y las ORDOP cumplan con



las leyes internacionales y locales y confirman que sean relevantes y aptos para los subordinados, a la vez que asumen riesgos calculados. A través de la participación personal, se cercioran de que el plan refleje su intención de comandante; en general, cuanto más involucrados en el planeamiento estén, más rápido podrán planear los estados mayores/planas mayores.

### **3.1.4.2. Desarrollar planes simples y flexibles mediante órdenes de misión**

[3-17] Las órdenes y los planes efectivos son simples y directos. Los estados mayores/planas mayores preparan órdenes claras y concisas que comunican un entendimiento explícito acerca de la operación a través del uso de símbolos y términos operacionales doctrinalmente correctos. La claridad y la brevedad son componentes esenciales de los planes efectivos porque minimizan las probabilidades de malentendidos. Desarrollar planes cortos (en lugar de largos) ayuda a mantener la sencillez, puesto que así son más fáciles de difundir, leer y recordar.

[3-18] Los planes flexibles ayudan a las unidades a adaptarse rápidamente a las circunstancias cambiantes. Al anticipar los eventos, los comandantes y el personal involucrado en el planeamiento transforman las oportunidades de iniciativa en planes, lo cual les permite operar dentro del ciclo de decisión del enemigo o reaccionar inmediatamente ante las situaciones que empeoran. Identificar los puntos de decisión y diseñar contingencias con anticipación, en combinación con una clara intención del comandante, les ayuda a crear planes flexibles.

[3-19] Las *órdenes de misión* (ODM) son directrices que les enfatizan a los comandantes subordinados los resultados que hay que alcanzar y no cómo deben hacerlo (MFE 6-0). Los comandantes hacen hincapié en la importancia de utilizarlas como una forma de construir planes simples y flexibles, debido a que transmiten claramente la misión de la unidad y la intención del comandante. Estas enfocan a los subordinados en lo que deben hacer y en el propósito de hacerlo, sin indicarles exactamente el modo de llevarlo a cabo. Los comandantes establecen medidas de control para contribuir a la cooperación entre las fuerzas sin imponer una restricción innecesaria sobre la libertad de acción.

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

[3-20] El tiempo es una variable crítica en las operaciones, por lo tanto, su administración es crucial en el planeamiento. Ya sea que se realice de forma planeada o rápida, se requiere el uso hábil del tiempo disponible, a fin de optimizar el planeamiento y la preparación en toda la unidad. En general, tomarse más tiempo para planear produce una mayor sincronización; no obstante, cualquier retardo en la ejecución puede suponer cederle la iniciativa al enemigo (dado que le da más tiempo para prepararse y actuar).

[3-21] Al asignar el tiempo de planeamiento a los estados mayores/planas mayores, los comandantes deben asegurarse de que los subordinados tengan tiempo suficiente para planear y preparar sus propias acciones antes de la ejecución. Los comandantes siguen la regla de *un tercio, dos tercios* como una guía para asignar el tiempo disponible. Ellos

utilizan un tercio del tiempo disponible antes de la ejecución para su planeamiento y asignan los dos tercios restantes antes de la ejecución a sus subordinados para el suyo.

#### **3.1.4.4. Continuar refinando el plan**

[3-22] El planeamiento no termina con la producción de un plan u orden. Se continúa a lo largo de la operación perfeccionando la orden con base en informes de confirmación (*briefings*), los ensayos y los cambios en la situación. Adicionalmente, el estado mayor/plana mayor siempre está refinando los planes de contingencias y secuelas a lo largo de una operación. Durante la preparación y ejecución, el plan se refina continuamente a medida que el entendimiento de la situación mejora. A través de la evaluación, los subordinados y otras fuentes proporcionan retroalimentación sobre el progreso de las operaciones. En algunas circunstancias, los comandantes pueden determinar que la orden actual (incluyendo contingencias y secuelas asociadas) ya no es relevante para la situación. En estos casos, en lugar de modificar el plan actual, los comandantes replantean el problema y desarrollan un plan completamente nuevo.

### **3.2. PREPARAR**

[3-23] **Preparar consiste en aquellas actividades realizadas por unidades y soldados para mejorar su capacidad de ejecutar una operación.** Esto crea condiciones que incrementan las oportunidades de éxito de las propias tropas al destacar esfuerzos de configuración y contribución en el

AO y el área de interés (AI); no obstante, requiere acciones del comandante, el estado mayor/plana mayor, la unidad y los soldados para garantizar que la fuerza esté entrenada, equipada y lista para ejecutar las operaciones. Las actividades de preparación ayudan a los comandantes, los estados mayores/planas mayores y los soldados a entender una situación y sus roles en las operaciones inminentes. Las principales actividades de preparación son:

- Adelantar coordinaciones y establecer enlaces.
- Continuar la recolección de información.
- Mantener las operaciones de seguridad.
- Desarrollar los movimientos de tropas que sean requeridos.
- Ejecutar las actividades relacionadas con el sostenimiento.
- Iniciar las preparaciones de las redes de información.
- Administrar el terreno.
- Configurar el campo de batalla.
- Llevar a cabo *briefings* de confirmación.
- Conducir ensayos.
- Conducir las transiciones de los planes a las operaciones.

- Refinar el plan.
- Completar la organización para el combate.
- Integrar a las unidades y los soldados.
- Entrenar.
- Realizar los controles, las verificaciones e inspecciones previas a las operaciones.
- Continuar construyendo asociaciones y equipos.

[3-24] Ahora bien, el éxito de la misión depende tanto del planeamiento como de la preparación. El comando superior puede desarrollar los mejores planes, sin embargo, son de poca utilidad si los subordinados no los reciben a tiempo. Por un lado, estos necesitan tiempo para entenderlos lo suficientemente bien para poderlos ejecutar; por el otro, también desarrollan sus propios planes y preparaciones para una operación. Entonces, después de entender el plan por completo, los líderes subordinados ensayan las partes clave de este y se aseguran de que los soldados y el equipo se encuentren en posición y listos para ejecutar la operación. Las siguientes pautas contribuyen a una preparación efectiva:

- Asegurar y proteger la fuerza que se prepara.
- Mejorar el entendimiento de la situación.
- Entender, refinar y ensayar el plan.
- Integrar, organizar y configurar la fuerza.

- Asegurarse de que las fuerzas y los recursos estén posicionados y listos.

### **3.2.1. Asegurar y proteger la fuerza que se prepara**

[3-25] Normalmente la fuerza es más vulnerable a la sorpresa y al ataque enemigo durante la preparación; por lo tanto, las operaciones de seguridad (vigilancia, protección, cobertura, seguridad de área y seguridad local) son esenciales durante esta. Asimismo, los comandantes garantizan la integración de varias tareas de protección como función de conducción de la guerra (FCG), para salvaguardar las bases; asegurar las rutas, los puestos de mando y las líneas de abastecimiento y proteger toda la fuerza mientras se prepara para las operaciones.

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

[3-26] Durante la preparación, los comandantes pueden darse cuenta de que el entendimiento inicial que desarrollaron durante el planeamiento no es preciso ni está completo; en consecuencia, se esfuerzan por validar los supuestos y mejorar su entendimiento de la situación a medida que se preparan para las operaciones. Por una parte, la recolección de información (que incluye las operaciones de inteligencia, vigilancia y reconocimiento) contribuye a mejorar su entendimiento acerca del enemigo, el terreno y las consideraciones civiles. Por la otra, las inspecciones, los ensayos, el enlace y la coordinación les ayudan a mejorar su entendimiento acerca de las propias tropas.

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

[3-27] Una transición exitosa desde el planeamiento a la ejecución requiere que aquellos encargados de ejecutar la orden entiendan el plan por completo. La transición entre el planeamiento y la ejecución tiene lugar internamente (en el comando) y externamente (entre el comandante y los comandantes subordinados).

[3-28] Los ensayos, que incluyen los *briefings* de confirmación sobre la transición de los planes a las operaciones, ayudan a mejorar el entendimiento del concepto de las operaciones, las medidas de control, los puntos de decisión y las relaciones de mando y apoyo. Además, son eventos clave durante la preparación porque ayudan a la fuerza a entender el plan y a practicar las acciones esperadas para mejorar su desempeño durante la ejecución.

### 3.2.4. Integrar, organizar y configurar la fuerza

[3-29] Durante la preparación, los comandantes asignan un tiempo para poner en práctica la nueva organización para el combate (esto incluye destacar unidades, mover fuerzas y recibir e integrar las nuevas unidades y soldados). Cuando las unidades cambian esta organización necesitan un tiempo de preparación para aprender los procedimientos operacionales estandarizados (SOP, por su sigla en inglés) de la unidad receptora y el plan que ejecutará. Por su parte, la unidad receptora necesita un tiempo de preparación para evaluar las capacidades y limitaciones de la nueva unidad e integrarla a las suyas

de manera que la nueva configuración sea operativa en el marco señalado en el PLANOP u ORDOP.

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

[3-30] La preparación efectiva garantiza que las fuerzas requeridas estén en el lugar correcto en el momento preciso, con el equipo apropiado y los demás recursos listos para ejecutar la operación. De forma concurrente con la configuración del campo de batalla y la organización por tareas, los comandantes utilizan el movimiento de tropas para posicionar o reposicionar las fuerzas en las ubicaciones correctas antes de la ejecución. Esto incluye el posicionamiento de las unidades de sostenimiento y los abastecimientos para garantizar el alcance operacional y la resistencia durante la ejecución (ver el MFRE 4-0).

## **3.3. EJECUTAR**

[3-31] ***Ejecutar* es poner en acción el plan mediante la aplicación del poder de combate para el cumplimiento de la misión.** Durante la ejecución, los comandantes, los estados mayores/planas mayores y los comandantes subordinados enfocan sus esfuerzos en la transformación de las decisiones en acciones. Además, esto permite capturar, retener y explotar la iniciativa para ganar y mantener una posición de ventaja relativa (esencia del concepto operacional), a través de las competencias distintivas del Ejército (ver el MFRE 3-0).



### 3.3.1. Toma de decisiones durante la ejecución

[3-32] La toma de decisiones está unida a la iniciativa disciplinada y es inherente a la ejecución de las operaciones, dado que estas nunca se desarrollan exactamente según lo visualizado. Por esto, los comandantes observan su progreso e intervienen cuando es necesario para asegurar su éxito, de acuerdo con el entendimiento de la situación. En esta instancia, sus decisiones son críticas y determinantes. Razón por la cual dirigen a sus unidades de forma enérgica e inmediata para superar las dificultades de la acción enemiga, las fallas de las propias tropas y los cambios en su ambiente operacional.

[3-33] Las decisiones tomadas durante la ejecución pueden ser de ejecución o de ajuste. En su forma más básica, una *decisión de ejecución* es una determinación que el comandante prevé e identifica para ser tomada durante la operación (MFRE 5-0). Estas implementan una acción planeada bajo circunstancias anticipadas en la ORDOP y suelen estar ligadas a un **punto de decisión —punto en el espacio o en el tiempo en que el comandante o el estado mayor/plana mayor anticipan que debe tomarse una decisión concerniente al curso de acción específico—**. Una *decisión de ajuste* es la selección de un curso de acción que modifica la orden de operaciones en respuesta a oportunidades o amenazas imprevistas (MFRE 5-0). Puede incluir la decisión para reenmarcar el problema y desarrollar un plan completamente nuevo.

[3-34] Dado que existe un choque de fuerzas, voluntades e ideas, ejecutar, ajustar o abandonar la operación original es

parte de la toma de decisiones en la ejecución. Al luchar contra el enemigo y no contra el plan, los comandantes exitosos equilibran la tendencia entre abandonar un plan bien concebido demasiado pronto o persistir en un esfuerzo infructuoso por mucho tiempo. La toma de decisiones eficaz durante la ejecución debe:

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

### **3.3.2. Directrices para una ejecución efectiva**

[3-35] Debido a la situación cambiante, las operaciones que el comandante visualizó en el plan pueden guardar poca semejanza con los eventos reales en la ejecución. En ese caso, cuando la orden original ya no es aplicable, los comandantes subordinados necesitan la máxima libertad para sacar provecho del ambiente operacional y cumplir con la intención del comandante superior. Dicha ejecución

efectiva requiere líderes entrenados en la toma de decisiones independientes, agresividad y aceptación de riesgos prudentes; es decir, deben estar dispuestos y ser capaces de resolver problemas sin remitirse constantemente al comando superior (manteniéndose dentro de la intención del comandante) ni esperar de este la sincronización para actuar. Pueden utilizar una de las siguientes guías para cumplir su propósito:

- Capturar y retener la iniciativa a través de la acción.
- Aceptar riesgos prudentes para explotar las oportunidades.

### **3.3.2.1. Capturar y retener la iniciativa a través de la acción**

[3-36] Los comandantes crean condiciones para capturar la iniciativa a través de la acción, sin la cual les sería imposible tomar la iniciativa. Ante una situación de incertidumbre, las personas tienden a dudar y recolectar más información para reducir su incertidumbre; no obstante, esto no la eliminará. Incluso, puede tener el efecto contrario, ya que le brinda más tiempo al enemigo para tomar la iniciativa. Por ende, es mucho mejor manejar esa falta de certeza mediante la actuación y el desarrollo de la situación.

### 3.3.2.2. Aceptar riesgos prudentes para explotar las oportunidades

[3-37] La incertidumbre y el riesgo son inherentes a todas las operaciones militares. Los comandantes exitosos se sienten cómodos operando bajo estas condiciones, dado que equilibran varios riesgos y sacan provecho de los eventos que ofrecen las mejores condiciones para lograr el éxito. Asimismo, al controlar y evaluar continuamente la situación, reconocen las oportunidades del actuar del enemigo; de no hacerlo, renunciarían a la iniciativa, debido a que estas son escasas y cuando se presentan dejan un breve período de tiempo para actuar.

[3-38] El *riesgo prudente* es una exposición responsable y deliberada a una posible consecuencia positiva o negativa de una actividad o evento en el que el comandante juzga el resultado en términos de cumplimiento de la misión con respecto al costo (MFE 6-0). Un cálculo aproximado razonable y la aceptación intencional del riesgo no se constituyen en una apuesta. Esta, a diferencia de la toma de un riesgo prudente, consiste en jugarse el éxito de toda una acción sobre un único evento sin considerar el peligro para la fuerza en caso de que las cosas no se desarrollen según lo planeado. Por lo tanto, los comandantes las evitan, determinan los riesgos cuidadosamente, analizan y minimizan los peligros posibles y toman dichos riesgos para explotar las oportunidades.

### 3.4. EVALUAR

[3-39] ***Evaluar*** es medir el progreso en el cumplimiento de una tarea o misión, de la creación de un efecto o del logro de un objetivo. Es una actividad transversal y guía a los demás pasos del PRODOP e implica la comparación de los resultados pronosticados con los eventos reales, a fin de determinar la efectividad general del empleo de la fuerza. Así, con base en su evaluación, los comandantes dirigen los ajustes a la orden asegurándose de que la operación se mantenga enfocada en el cumplimiento de la misión.

[3-40] Durante el planeamiento, se centra en el entendimiento de las condiciones actuales de un ambiente operacional y el desarrollo de un plan de evaluación, incluyendo qué y cómo evaluar el progreso; durante la preparación, se centra en determinar el grado de alistamiento de las propias tropas para ejecutar la operación y en la verificación de los supuestos sobre los que se basa el plan; durante la ejecución, se centra en valorar el progreso de la operación.

#### 3.4.1. Proceso de evaluación

[3-41] Como se mencionó con anterioridad, la evaluación es continua, precede y guía cada paso del PRODOP y concluye cada operación o fase de una operación. En sentido amplio, la evaluación consiste en las siguientes actividades, sin estar limitada solo a ellas:

- Monitorear la situación actual para recolectar información relevante.

- Examinar los progresos hacia el logro de las condiciones del estado final, la consecución de objetivos y la realización de tareas.
- Recomendar o dirigir acciones para mejorar.

[3-42] Las herramientas principales para tratar de determinar el progreso de la operación incluyen la ORDOP, el panorama operacional común (COP, por su sigla en inglés), las observaciones personales, las apreciaciones dinámicas y el plan de evaluación (este contiene las medidas de eficacia, las de desempeño y los criterios para reestructurar).

### 3.4.2. Apreciaciones dinámicas

[3-43] **Una apreciación dinámica es la continua evaluación de la situación actual para determinar si la operación en desarrollo se está ejecutando de acuerdo con la intención del comandante y si las futuras operaciones previstas son sostenibles.** Los planes efectivos y la ejecución exitosa están relacionadas con las apreciaciones dinámicas actuales y precisas. La falla en mantenerlas precisas puede provocar errores u omisiones que resultan en planes fallidos o malas decisiones durante la ejecución.

[3-44] Como tal, estas son las herramientas principales para la administración del conocimiento que utilizan el comandante y sus estados mayores/planas mayores en todo el PRODOP y siempre incluyen recomendaciones para decisiones anticipadas. Durante el planeamiento usan estas recomendaciones para seleccionar un curso de acción factible,

aceptable y conducente para análisis posteriores. Durante la preparación y la ejecución utilizan recomendaciones generadas en las apreciaciones dinámicas para la toma de decisiones.

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

[3-45] A lo largo de la conducción de las operaciones, los comandantes integran sus propias evaluaciones con las del estado mayor/plana mayor, los comandantes subordinados y otros asociados de la AU en el AO. Las siguientes guías ayudan a la evaluación eficaz:

- Priorizar el esfuerzo de evaluación.
- Incorporar la lógica de los planes.
- Ser prudentes al establecer la causa y el efecto.
- Combinar los indicadores cuantitativos y cualitativos.
- +Buscar un impacto positivo de la evaluación desarrollada.

#### **3.4.3.1. Priorizar el esfuerzo de evaluación**

[3-46] Los comandantes establecen las prioridades para la evaluación en su guía de planeamiento, los RICC y los puntos de decisión. Al priorizar el esfuerzo, rechazan la tendencia a medir algo tan solo porque es medible y evitan los análisis excesivos al momento de evaluar las operaciones. Por ende, evitan sobrecargar a los subordinados

y a los estados mayores/planas mayores con evaluaciones excesivamente detalladas y tareas de recolección y análisis, dado que entienden que al comprometer tiempo valioso y energía al desarrollo de esquemas de evaluación excesivos (y que demandan mucho tiempo) se derrochan recursos que serían mejor aprovechados en otros pasos del PRODOP. Generalmente, el escalón en el que se conduce una operación, misión, tarea o acción específica debería ser en el que se evalúe.

### **3.4.3.2. Incorporar la lógica de los planes**

[3-47] La evaluación efectiva depende del entendimiento preciso acerca de la lógica (razonamiento) utilizada para crear los planes (cuya base son supuestos y un enfoque operacional). Al momento de determinar cómo evaluar las operaciones, los estados mayores/planas mayores deben considerar las razones con respecto al motivo por el cual el comandante consideró que tal plan producirá los efectos deseados; de este modo, pueden recomendar las medidas de eficacia (MEDEF) y de desempeño (MEDES) y los indicadores apropiados.

### **3.4.3.3. Ser prudentes al establecer causas y efectos**

[3-48] Para realizar una evaluación efectiva es crucial establecer la causa y el efecto de algo. A pesar de que en algunas ocasiones es incluso evidente; en otras, es difícil. Sobre todo en aquellas que se relacionan con los cambios en la conducta humana, las actitudes y la percepción. Por este motivo, los comandantes y los estados mayores/planas mayores deben cuidarse de arrojar conclusiones erróneas en estos casos.



#### **3.4.3.4. Combinar los indicadores cuantitativos y cualitativos**

[3-49] El juicio humano es crucial para una evaluación efectiva debido a que esta incorpora indicadores cuantitativos (basados en la observación) y cualitativos (basados en la opinión). En efecto, un aspecto clave de cualquier evaluación es el grado en el que depende del juicio humano, de la observación directa y del rigor matemático. Este último compensa las parcialidades inevitables que se presentan, aunque el juicio humano enfoque los procesos sobre los factores intangibles que frecuentemente son claves para el éxito.

[3-50] El equilibrio adecuado depende de la situación; en particular, la naturaleza de la operación y los recursos disponibles para la evaluación, pero rara vez se encuentra en los extremos de la escala.

#### **3.4.3.5. +Buscar un impacto positivo en la evaluación desarrollada**

[3-51] Con el ánimo de demostrar el objetivo de la evaluación, se debe verificar que las observaciones que se hagan estén encaminadas al mejoramiento del proceso. De esta forma, lo que se busca es encontrar las posibles fallas que se estén presentando y plantear posibles formas de solucionarlas para lograr el mejoramiento continuo. Al final, aunque no se obtenga un proceso perfecto, se tendrá como resultado una constante evolución. Esta perspectiva en la evaluación permitirá que tenga una mejor aceptación entre el personal a evaluar y un resultado positivo en el sistema.

---

PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONALMENTE

---

## CONCLUSIÓN

---

La doctrina en esta publicación proporciona la hoja de ruta para la ejecución del proceso de operaciones. Constituye un marco de referencia común y herramientas intelectuales que los líderes del Ejército emplean para planear, preparar, ejecutar y evaluar las operaciones. Lo contenido en este manual es una guía para la acción en lugar de un conjunto de reglas fijas. Mientras proporciona dirección a comandantes y soldados, requiere una aplicación original adaptada a las circunstancias. En operaciones, los líderes efectivos reconocen dónde y cuándo la doctrina, el entrenamiento e incluso sus experiencias pasadas ya no encajan en la situación, y se adaptan de acuerdo con esta; medidas que a la postre permitirán mantener actualizada la misma.

# GLOSARIO

---

## 1. ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO	SIGNIFICADO	ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*)	SIGNIFICADO
AI	Área de interés	AOI	<i>Area of interest</i>
AO	Área de operaciones	*A00	<i>Area of operations</i>
ARTOP	Arte operacional	---	<i>Operational art</i>
AU	Acción unificada	---	<i>Unified action</i>
CEDOE	Centro de Doctrina del Ejército	--	--
COA	Curso de acción (por su sigla en inglés)	*COA	Course of action
COP	Panorama operacional común (por su sigla en inglés)	COP	<i>Common operational picture</i>
EEIPT	Elementos esenciales de información de las propias tropas	*EEFI	<i>Essential elements of friendly information</i>
FCG	Función de conducción de la guerra	---	<i>Warfighting function</i>
FF. MM.	Fuerzas Militares	---	<i>Military forces</i>
MDE	Metodología de diseño del Ejército	ADM	<i>Army design methodology</i>

ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO	SIGNIFICADO	ACRÓNIMO EN INGLÉS (DTAN*)	SIGNIFICADO
<b>METT-TC</b>	Misión, enemigo, terreno y clima, tropas y apoyo disponibles, tiempo disponible y consideraciones civiles	<b>METT-TC</b>	<i>Mission, enemy, terrain and weather, troops and support available, time available, and civil considerations</i>
<b>MEDEF</b>	Medida de eficacia	<b>*MOE</b>	<i>Measure of effectiveness</i>
<b>MEDES</b>	Medida de desempeño	<b>MOP</b>	<i>Measure of performance</i>
<b>MFE</b>	Manual fundamental del Ejército	---	---
<b>MFRE</b>	Manual fundamental de referencia del Ejército	---	---
<b>MTM</b>	Mando tipo misión	---	<i>Mission command</i>
<b>ODM</b>	Órdenes de misión	---	<i>Mission orders</i>
<b>OFRAG</b>	Orden fragmentaria	<b>FRAGORD</b>	<i>Fragmentary order</i>
<b>ORDOP</b>	Orden de operaciones	<b>*OPORD</b>	<i>Operation order</i>
<b>OTU</b>	Operaciones terrestres unificadas	---	<i>Unified land operations</i>
<b>PDC</b>	Procedimiento de comando	<b>TLP</b>	<i>Troop leading procedures</i>
<b>PEMSITM</b>	Política, económica, militar, social, información, tiempo, infraestructura y medio ambiente físico	<b>*PMESII-PT</b>	<i>Political, military, economic, social, information, infrastructure, physical environment, and time</i>

ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO	SIGNIFICADO	ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*)	SIGNIFICADO
<b>PLANOP</b>	Plan de operaciones	<b>*OPLAN</b>	<i>Operation plan</i>
<b>PMTD</b>	Proceso militar para la toma de decisiones	<b>*MDMP</b>	<i>Military decision-making process</i>
<b>PRODOP</b>	Proceso de operaciones	---	<i>Operations process</i>
<b>RICC</b>	Requerimientos de información crítica del comandante	<b>*CCIR</b>	<i>Commander's critical information requirement</i>
<b>RIPT</b>	Requerimientos de información de las propias tropas	---	---
<b>RPI</b>	Requerimientos prioritarios de inteligencia	<b>*FFIR</b>	<i>Friendly force information requirements</i>
<b>ROM</b>	Rango de las operaciones militares	<b>ROMO</b>	<i>Range of military operations</i>
<b>SOP</b>	Procedimientos operacionales estandarizados (por su sigla en inglés)	<b>SOP</b>	<i>Standard operating procedure</i>

\* AAP-15(2013) "NATO GLOSSARY OF ABBREVIATIONS USED IN NATO DOCUMENTS AND PUBLICATIONS". En aras de la interoperabilidad, muchas siglas se mantienen en el idioma inglés.

## 2. TÉRMINOS<sup>1</sup>

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

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

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

**Arte operacional (ARTOP):** **1.** Enfoque cognitivo de los comandantes y estados mayores apoyados en su habilidad, conocimiento, experiencia, creatividad, criterio y juicio en el desarrollo de estrategias, campañas y operaciones para organizar y emplear fuerzas militares integrando fines, formas y medios (MFE 1-01). **2.** Búsqueda de objetivos estratégicos, en su totalidad o parcialmente, mediante la disposición de acciones tácticas en tiempo, espacio y propósito (MFRE 3-0).

**Decisión de ajuste:** selección de un curso de acción que modifica la orden de operaciones en respuesta a oportunidades o amenazas imprevistas (MFRE 5-0).

**Decisión de ejecución:** determinación que el comandante prevé e identifica para ser tomada durante la operación (MFRE 5-0).

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

**\*Enfoque operacional:** descripción de las acciones generales que la fuerza debe ejecutar para transformar las condiciones actuales en aquellas deseadas en el estado final.

**\*Entendimiento de la situación:** producto de aplicar análisis y juicio a la información pertinente para determinar las

relaciones entre las variables operacionales y de la misión en aras de facilitar la toma de decisiones.

**\*Estado mayor:** órgano compuesto por especialistas que asesoran y apoyan a los comandantes, aplicando la metodología de diseño del Ejército y el proceso militar para la toma de decisiones, con el propósito de producir planes y órdenes para enlazar las acciones tácticas con los objetivos estratégicos.

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

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

**\*Metodología de diseño del Ejército (MDE):** sistema para aplicar el pensamiento crítico y creativo, a fin de entender, visualizar y describir problemas complejos y establecer enfoques para su solución.

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

**\*Plana mayor:** equipo compuesto por oficiales y suboficiales seleccionados por sus conocimientos, experticia e iniciativa para asesorar y apoyar a los comandantes en el nivel táctico según su especialización, aplicando la metodología del proceso militar para la toma de decisiones, con el fin de



suministrar información, elaborar apreciaciones dinámicas, planes y órdenes, dar recomendaciones y supervisar.

**\*Planear:** arte y ciencia de entender una situación de manera prospectiva para visualizar el futuro deseado y trazar formas eficaces a fin de conseguirlo.

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

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

**\*Proceso de operaciones (PRODOP):** serie de pasos que el comandante desarrolla en las operaciones a través del mando tipo misión: planear, preparar, ejecutar y evaluar.

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

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

**Riesgo prudente:** exposición responsable y deliberada a una posible consecuencia positiva o negativa de una actividad o evento en el que el comandante juzga el resultado

en términos de cumplimiento de la misión con respecto al costo (MFE 6-0).

**Variables operacionales:** conjunto amplio de categorías de información utilizadas para describir un ambiente operacional (MFE 1-01).

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

---

**“EL PROCESO DE OPERACIONES  
ES UNA SERIE DE PASOS  
QUE EL COMANDANTE DESARROLLA  
EN LAS OPERACIONES A TRAVÉS  
DEL MANDO TIPO MISIÓN:  
PLANEAR, PREPARAR, EJECUTAR Y EVALUAR”**

CENTRO DE DOCTRINA DEL EJÉRCITO (CEDOE)



# MFE 5-0

PROCESO DE  
OPERACIONES



**CEDOC**  
COMANDO DE  
EDUCACIÓN Y DOCTRINA



**CEDOE**  
CENTRO DE DOCTRINA  
DEL EJÉRCITO