

# Toma de Decisiones en el Planeamiento Militar



RICARDO DALEL BARON  
Mayor del Ejército

El presente artículo está dirigido para todos los Oficiales de las Fuerzas Militares y en especial para aquellos en los cuales el valor de sus decisiones repercute o puede repercutir en acciones de amplia trascendencia.

En forma de resumen explicaré la historia de este método racional empleado hoy por la mayoría de las industrias del mundo que puede ser aplicativo también para el planeamiento de cualquier operación táctica o estratégica.

Al final del trabajo relaciono la Bibliografía sobre la cual, quienes estén interesados pueden recibir una mejor ilustración al respecto.

A partir del año de 1957 fue desarrollado el CPM (Critical Path Method) por la E. I. Dupont de Nemours Company conjuntamente con la Rand Corporation como un procedimiento para mejorar el planeamiento, la programación y la coordinación.

Por esta misma época y bajo el auspicio de la oficina de proyectos especiales de la Armada de los EE.UU. se desarrolló en forma independiente un sistema similar para usarse como un control de tiempos de los contratos para el programa de Projectiles Balísticos de la Flota; este sistema es conocido hoy como sistema (PERT), de técnicas de evaluación y revisión de programas. Por este método se comprobó que el proyectil Polaris se perfeccionó dos años antes de lo programado. Actualmente del PERT y CPM se está adoptando lo mejor de cada cual y tienden a ser uno mismo. El CPM parece ser mejor para los planeamientos Militares.

La importancia que en nuestro medio tiene este sistema es tal que al analizar el ejemplo que a continuación se detalla, se podrá apreciar el beneficio que puede aportar en el pla-

neamiento de cualquier operación militar:

**Procedimiento:**

El procedimiento del CPM puede considerarse dividido en tres fases:

1. Tareas a cumplirse en el orden general en que ocurren.
2. Tabla sinopsis de tiempos de cada tarea o evolución de tiempos en cada tarea.
3. Análisis de costo por cada tarea.

De acuerdo al esbozo anterior se desprende que las fases 1 y 2 son las que tienen aplicación en el planeamiento militar.

La consideración de la fase 3 es aplicable donde el costo con relación a tiempos sea indispensable y por lo tanto no tendrá implicación en un planeamiento militar.

El CPM juega un papel similar al esquema que mentalmente hacemos en una apreciación de situación, ya sea de

personal, inteligencia, operaciones o logística.

Como ejemplo simple y a fin de evaluar su importancia, analicemos un problema sencillo de fácil comprensión:

Supongamos que debe transportar por tierra una Brigada al sitio A. Para poder realizar este movimiento haremos primero un plan general, que puede ser el siguiente:

1. Conseguir los vehículos
2. Tanquear los vehículos
3. Alistar las tropas
4. Movimiento de las tropas al sitio de embarque
5. Movimiento de los vehículos al sitio de embarque
6. Embarque de las tropas en los vehículos
7. Movimiento motorizado de las tropas al sitio A.

Ahora grafiquemos por fechas las anteriores actividades o tareas que debemos cumplir: (Fig. N° 1).

**ACTIVIDADES**

		<b>Tiempo Estimado</b>
<b>A</b>	○ CONSEGUIR LOS VEH. →	1
<b>B</b>	○ TANQUEAR VEH. →	1
<b>C</b>	○ ALISTAR TROPAS →	2
<b>D</b>	○ MOV. TROPAS. EMB. →	4
<b>E</b>	○ MOV. VEH. EMB. →	1
<b>F</b>	○ EMB. TROPAS VEH. →	1
<b>G</b>	○ MOV. MOT. SITIO A →	2

FIG N° 1

Podemos colocar una actividad a continuación de la otra y el tiempo total a emplear será 12 días; sin embargo veremos que no es correcto pues hay actividades que pueden cumplir-

se con mucha anticipación de otras, y además hay algunas que pueden llevarse a cabo simultáneamente.

Veamos cual sería la mejor forma a desarrollar esta situación (Fig. Nº 2).

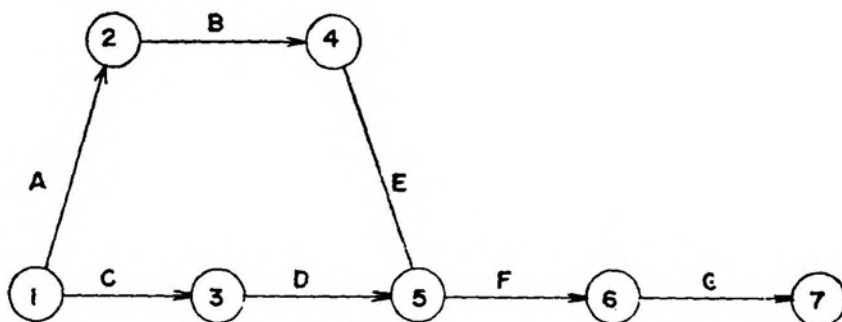


FIG. Nº 2

El presente esquema nos muestra claramente que las actividades A, B y E pueden cumplirse simultáneamente con las C y D; así mismo se ve que la actividad F no puede iniciarse antes de las D y E.

Si a este análisis le agregamos la función de tiempos veremos que existen diferencias al contabilizar cada uno de los caminos graficados. (Fig. Nº 3).

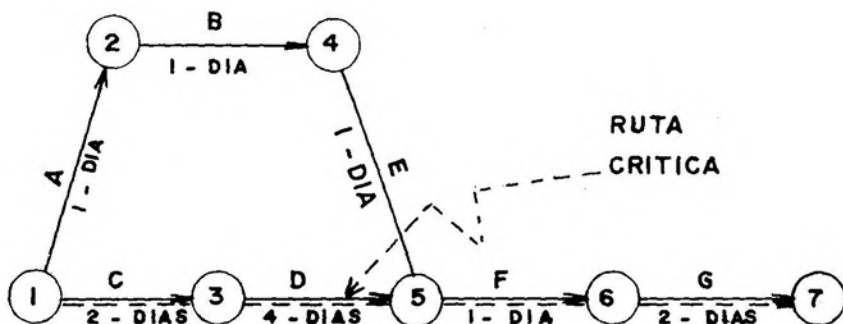


FIG Nº 3

El camino superior compuesto por las actividades A, B, E, F y G al sumarnos da un tiempo total de 6 días.

En cambio por el inferior, o sea C, D, F y G el tiempo total es de 8 días.

Como puede observarse hay una diferencia de tiempo de dos días que llamaremos holgura en el camino superior; como en el inferior no tenemos holgura denominaremos este camino como **Ruta Crítica**.

Esta **Ruta Crítica** es el factor determinante para el cumplimiento de la misión y de él deducimos que cualquier demora por C ó D incidirá sobre la fecha de término.

Resumiendo este pequeño ejemplo se ha demostrado que el método nos

proporciona en forma gráfica la información sobre el tiempo y actividades que deben cumplirse en una forma ordenada a más de proporcionar la ruta crítica sobre la cual dado un término fijo no podrá modificarse.

Así como este ejemplo podemos analizar cualquier situación táctica o estratégica conociendo las actividades que deben desarrollarse en forma lógica, para determinar al final una recomendación más adecuada en la apreciación.

Para quienes conocen la información que puede proporcionar un computador, estarán de acuerdo que sin lugar a dudas el CPM puede ser una herramienta inapreciable para un Oficial de Estado Mayor.

#### BIBLIOGRAFIA:

- Planificación de Proyectos  
Métodos PERT-ROY-CPM y derivados.
- Investigación de Operaciones
- Temas de Cultura para Ingenieros
- Military Review - Mayo 66
- Sisson.
- Sasicni, Yaspan y Friedman
- Carlos Tercero Bonifaz

---

*La valentía que se entra en la jurisdicción de la temeridad, más tiene de locura que de fortaleza.... Porque has de saber que la valentía que no se funda sobre la base de la prudencia, se llama temeridad; y las hazañas del temerario más se atribuyen a la buena fortuna que a su ánimo.*

(Cervantes).