

UNA METODOLOGÍA PARA CONSTRUIR EL ESQUEMA DE LA APROXIMACIÓN OPERACIONAL

A METHODOLOGY FOR CONSTRUCTING THE OPERATIONAL APPROACH SCHEME

Tcl. Gonzalo Lazo Santos¹

Resumen: El presente trabajo aborda la necesidad de oficiales y planificadores de tener una perspectiva uniforme sobre cómo confeccionar la Aproximación Operacional para facilitar el trabajo de Estado Mayor en el marco del Diseño Operacional. Bajo esta problemática, el artículo proporciona una metodología para construir el modelo que expresa la Aproximación Operacional, entregando una manera de construir un esquema que permite articular de manera simple, los distintos elementos del diseño que reflejarán gráficamente la visualización del comandante.

Palabras claves: Aproximación Operacional – Diseño – Proceso de Planificación Operacional.

Abstract: This paper addresses the need of officers and planners to have a uniform perspective on how to build the Operational Approach to facilitate the work of the General Staff within the framework of Operational Design. Under this problem, the article provides a methodology to build the model that expresses the Operational Approach, providing a way to build a scheme that allows articulating in a simple way, the different elements of the design that will graphically reflect the visualization of the commander.

Key words: Operational Approach – Design – Joint Planning Process.

¹ Oficial de Estado Mayor, Licenciado y Magíster en Ciencias Militares, Oficial de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas de España, graduado del Curso de Operaciones Conjuntas del Ejército de Estados Unidos y Máster en Seguridad y Defensa. Es profesor de Academia en las asignaturas de Inteligencia, Táctica y Operaciones y actualmente es el Jefe del Departamento de Operaciones Militares de la Academia de Guerra. (gonzalo.lazo@ejercito.cl)

Introducción

El hecho de convenir la forma de representar las notas musicales, sus tiempos y su ubicación en un pentagrama, nunca ha impedido a los distintos artistas componer las más diversas melodías.

Aunque pareciera una cuestión simple, la representación de la Aproximación Operacional en un modelo visual, como una de las herramientas relacionadas con el Proceso de Planificación Operacional (OPP), es un tema de discusión que periódicamente acapara la atención de oficiales de Estado Mayor. Lo anterior, derivado que esta herramienta es de bastante relevancia para el OPP, ya que viene a representar “por medio de elementos y símbolos convencionales del arte operacional, la forma en que el comandante visualiza alcanzar el Estado Final Deseado (EFD) a través de Líneas de Operaciones (LoO) que unen Condiciones Decisivas (DC) para el logro de los objetivos operacionales y estratégicos” (Ministerio de Defensa Nacional de Chile, 2022, pág. 32), por tanto, será un modelo mediante el cual se diseñarán las operaciones y posteriormente, constituirá el esquema sobre el cual se conducirán o reestructurarán los grandes lineamientos de la campaña, lo que en consecuencia, demandará que el gráfico tenga una estructura que sea entendible e interpretable por todo el Estado Mayor, al igual que una partitura musical, donde cada elemento, su simbología y ubicación en el pentagrama, se interpreta de manera análoga por cualquier músico.

La experiencia observada por el autor en cuarteles generales conformados para diversas operaciones militares, el análisis docente de distintos juegos de guerra y MAPEX² efectuados en la Academia de Guerra y cursos conjuntos han demostrado que, frente a la aproximación operacional, son recurrentes las discusiones sobre la forma (y en algunos casos el fondo) de construirla gráficamente, lo que no facilita el trabajo de Estado Mayor y deja en evidencia que este es un asunto no resuelto que este trabajo intenta abordar.

De esta manera, el objetivo de este artículo es sugerir una metodología para construir el modelo gráfico que expresa la Aproximación Operacional, a fin de facilitar el trabajo de planificadores de este nivel³, herramienta que como tal no existe en la actualidad, constituyendo en este sentido una innovación. Para lo anterior, se desarrollarán secuencialmente aquellos aspectos específicos de la conceptualización de los elementos del Diseño Operacional que son útiles para la construcción del modelo esquemático, apoyándose principalmente en la doctrina nacional y en algunos casos, en la doctrina conjunta de Estados Unidos y de la OTAN.

² Ejercicios en carta (Map Exercise)

³ A pesar de que la metodología de Diseño Operacional está ligada doctrinalmente al proceso de planificación del nivel operacional, se estima que, como herramienta, puede ser utilizada en la planificación de operaciones de otros niveles de la conducción militar.

Al respecto, es necesario adelantar que esta propuesta no pretende ser un dogma que limite el pensamiento crítico y creativo propio del arte operacional, sino que busca entregar una forma convenida de construir un modelo sobre el cual se expresen los elementos del Diseño Operacional y que estos sean interpretados por todos los planificadores de manera congruente. Consecuentemente, el trabajo tampoco se abocará al análisis o discusión de los elementos del Diseño Operacional que conforman el modelo, sino que se orienta a proponer una perspectiva metodológica para reflejarlos gráficamente en un esquema.

Desarrollo

Como norma general, se propone que la aproximación operacional se confeccione mediante un esquema que reúne los elementos del diseño operacional, los cuales construyen la herramienta de derecha a izquierda, conforme se vayan concibiendo. En este sentido, el eje horizontal del esquema representa el tiempo cronológico, en consecuencia, el diseño se construirá, en lo general, desde el horizonte de tiempo más lejano al más próximo.

En el contexto del nivel operacional, el primer insumo que se recibe del Escalón Superior es el Objetivo Estratégico (OE) de la campaña, por lo que en la construcción de la aproximación operacional será el primer elemento por considerar, ya que constituye la meta o condición final que hay que lograr.

Iluminado por este Objetivo Estratégico asignado, el comandante deberá concebir su Estado Final Deseado (EFD), entendido “como el marco de condiciones de cualquier tipo (políticas, sociales, culturales, económicas, de capacidades, entre otras) que deben lograrse junto con el cumplimiento de los objetivos” (Ministerio de Defensa Nacional de Chile, 2022, pág. 36), por lo que en el esquema se ubicará temporalmente junto al OE. En consecuencia, hasta este punto, la construcción de la Aproximación Operacional sería esta:

Gráfico 1: Construcción de la Aproximación Operacional



Fuente: elaboración del autor.

Interesante es reflejar en el esquema que lo que en definitiva hay que lograr -la meta- es el Objetivo Estratégico que da origen a la campaña, por lo que el Estado Final Deseado constituye un elemento que se desprende del OE asignado, ya que “cada nivel (político, estratégico y operacional) tiene un EFD con condiciones particulares dentro del alcance de sus objetivos” (Ministerio de Defensa Nacional de Chile, 2022, pág. 36), por lo tanto, su ubicación en el esquema refleja el hecho de que el EFD nace a partir de la existencia del objetivo estratégico.

En esta perspectiva, los objetivos que concibe el propio escalón describen qué debe ser logrado para alcanzar el EFD (que es concebido a partir del objetivo asignado por el escalón superior), por tanto, una de las consideraciones principales que deben poseer es que deben enlazarse directamente a los objetivos del superior o al EFD (Ministerio de Defensa Nacional de Chile, 2022, pág. 37), lo que es coincidente con lo estipulado en el JP 5-0⁴. En este sentido, el texto norteamericano agrega: “Un objetivo (y sus condiciones/efectos asociados) debería vincularse directa o indirectamente a los objetivos de nivel superior o al estado final (asociado al objetivo del superior)” (Joint Chief of Staff, 2020, págs. IV-21).

Siguiendo esta conceptualización, el siguiente paso en la construcción de la Aproximación Operacional es reflejar la vinculación de los Objetivos Operacionales (OOs) con el OE. Por tanto, el esquema se construiría así:

Gráfico 2: Vinculación de los Objetivos Operacionales (OOs) con el OE.



Fuente: elaboración del autor.

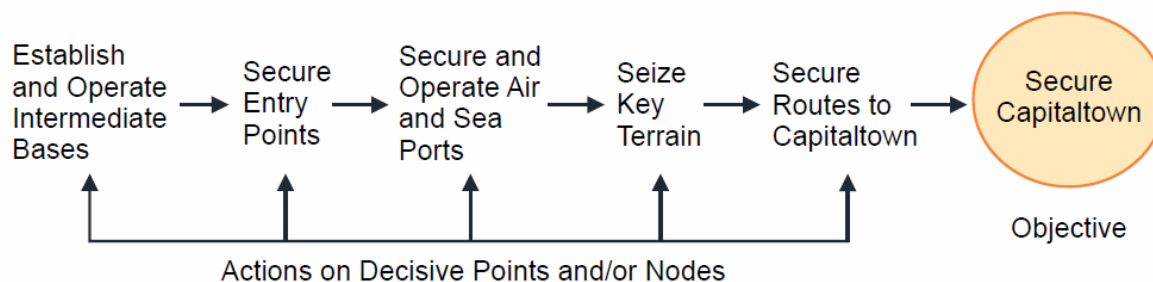
⁴ Se ha utilizado como referencia el JP-5 “Joint Planning” 2020, de la doctrina conjunta de Estados Unidos, por ser un referente para la doctrina nacional en esta materia.

Sobre este punto, la vinculación directa que se refleja entre los OOs, el OE y su EFD es descrito explícitamente por el JP 5-0, el cual indica que: “Un estado final claro y conciso permite a los planificadores examinar mejor los objetivos que deben alcanzarse para lograr el estado final deseado. Los objetivos describen lo que se debe lograr para alcanzar o lograr el estado final” (Joint Chief of Staff, 2020, págs. IV-21). Lo anterior, reafirma la ubicación de los OOs relacionados directamente al OE asignado para la Campaña y al EFD proyectado por el comandante operacional.

Las Líneas de Operaciones (LoO) “son aquellas direcciones generales que siguen las fuerzas en el desarrollo de las operaciones de combate que deben ejecutar para lograr sus objetivos” (Ministerio de Defensa Nacional de Chile, 2022, pág. 42), lo que para efectos de la construcción del esquema, deja de manifiesto la relación que tienen con respecto a los OOs. Por su parte, el JP 5-0, indica: “Las LoO describen y conectan una serie de acciones decisivas que conducen al control de un objetivo geográfico u orientado a la fuerza” (Joint Chief of Staff, 2020, págs. IV-29) y agrega la siguiente figura explicativa que, en definitiva, indica que cada LoO culmina con la consecución de un objetivo:

Gráfico 3: Ejemplo de Líneas de Operaciones.

Sample Line of Operation



Fuente: JP 5-0 “Joint Planning”, pág IV-30

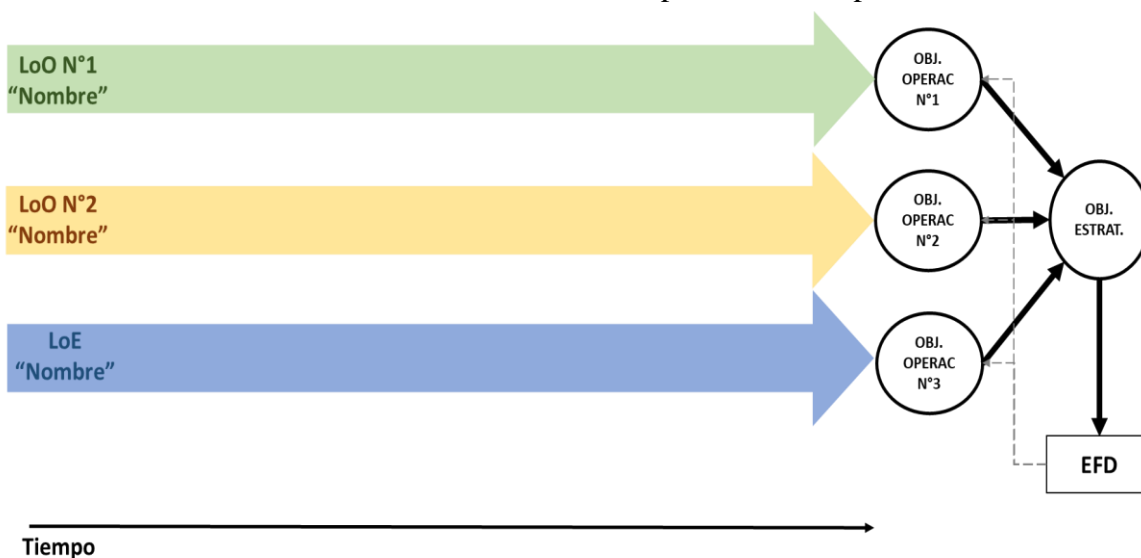
Cabe destacar que, en el esquema -como herramienta eminentemente visual- es útil identificar las LoO a través de colores y mediante un nombre característico asociado al OO (meta/fin) al cual se orienta, ya que facilita el entendimiento compartido en el trabajo de EM. Además, es interesante indicar que las LoO representan el modo en que se cumplirán los OOs, por lo tanto, no se refiere a los medios con los cuales se llevarán a cabo, ya que, en todas ellas, está involucrada siempre la concepción conjunta de empleo de los medios y consecuentemente, todos ellos desarrollarán o podrían ejecutar tareas que contribuyan al logro de los Efectos asociados a cada DP/DCs⁵ de cada línea.

⁵ La DNC 5-0 se refiere indistintamente a “Puntos Decisivos” (DPs) y “Condiciones Decisivas” (DCs) en diversas partes de su texto, por lo que se tratarán ambos conceptos como análogos (texto en trámite de aprobación).

El expresar las LoO en función de los medios con que se cuenta o mediante los dominios físicos, introducirá implícitamente una excesiva rigidez a los Cursos de Acción (COAs), limitando la concepción conjunta del empleo de los medios⁶.

Siguiendo este razonamiento, la construcción de la Aproximación Operacional continuaría conforme a lo siguiente:

Gráfico 4: la construcción de la Aproximación Operacional.



Fuente: elaboración del autor.

Al igual que las LoO, podrán existir Líneas de Esfuerzo (LoE) “cuando las referencias posicionales respecto a un adversario tienen poca relevancia” (Ministerio de Defensa Nacional de Chile, 2022, pág. 43). En este sentido, un análisis más detallado entre las LoO y LoE indica que su diferencia fundamental tiene que ver con que las LoO siguen una lógica de “posición geográfica” con respecto a un adversario, lo que no es así para el caso de la LoE, que buscan reflejar el cumplimiento de DCs/DPs que no tienen relación directa con un enemigo, sino más bien con la idea de que se tendrán que articular esfuerzos complementarios que involucran “muchos factores que no son militares” (Ministerio de Defensa Nacional de Chile, 2022, pág. 43) para lograr OOs que contribuyan al EFD.

En definitiva, una manera de concebir las LoOs es pensarlas bajo la siguiente lógica: (por ejemplo) “para lograr el OO1, se tendrán que desarrollar operaciones a lo largo de la campaña para alcanzarlo”. De igual manera, para el caso de las LoE, la lógica es: “para lograr

⁶ Lo anterior, derivado que será en la etapa de elaboración de los COAs donde se propondrán las opciones de estructura de las fuerzas, tareas, temporalidad y secuencialidad a las acciones militares o no militares que materializarán la aproximación operacional.

el OO3, se deberán articular varios esfuerzos secuenciales durante la campaña, los que no se relacionan directamente con el adversario”.

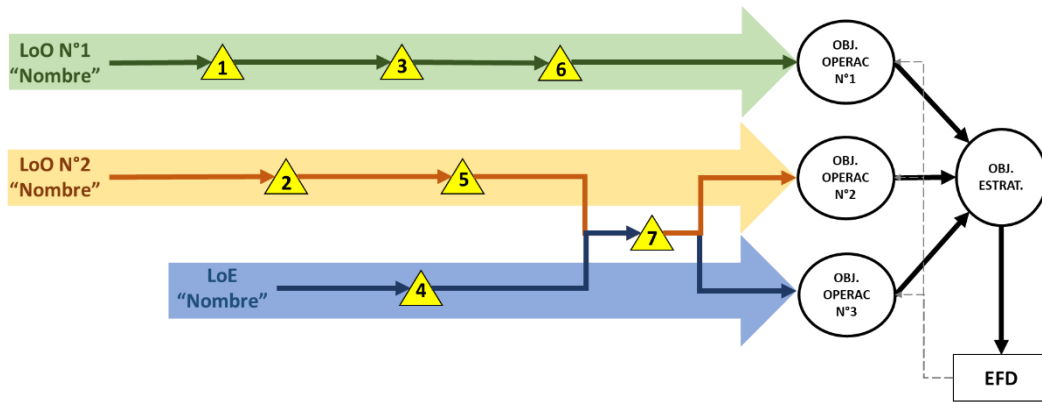
El siguiente paso es visualizar la serie de circunstancias o eventos clave específicos que, cuando se logren secuencialmente en cada LoO/LoE, permitirán el logro de los OOs. Esto corresponde a la concepción de las Condiciones Decisivas (DCs) o Puntos Decisivos (DPs), que vienen a establecer la lógica de “qué hay que hacer en cada LoO/LoE para lograr los OOs que permiten en su conjunto lograr el OE y su EFD”. También podrían conceptualizarse como aquellos objetivos o metas intermedias que será necesario alcanzar secuencialmente para lograr el OO de cada LoO/LoE, reflejando “el camino o ruta” que seguirá cada una de ellas, conforme a la visualización del comandante.

Aunque el DNC 5-0 (texto en trámite de aprobación) establece que “las DCs son determinados lógicamente de los requerimientos críticos (CR) y las vulnerabilidades críticas (CV)” (Ministerio de Defensa Nacional de Chile, 2022, pág. 39) del CoG adversario, los escasos modelos de aproximación operacional disponibles en la Doctrina Nacional Conjunta, la NATO COPD⁷ y los ejercicios realizados en la Academia de Guerra, indican que el origen de las DCs/DPs proviene de (a lo menos) 4 fuentes generales: (1) Las conclusiones derivadas de la comprensión del Ambiente Operacional, (2) el análisis de la directiva/orden superior, que podrá imponer aspectos específicos que será mandatorio ejecutar en alguna LoO/LoE; (3) la conceptualización de los OOs, que determinarán las metas a lograr para alcanzar el EFD y por cierto, (4) del análisis del CoG adversario. En este sentido se estima que, para la Aproximación Operacional, las DCs/DPs surgirán de diversos análisis que no solo se circunscriben al CoG adversario. De esta manera, siguiendo una lógica de construcción del modelo gráfico, las DCs/DPs más bien deberán finalmente reflejar qué hay que hacer en cada LoO/LoE para alcanzar el OO de cada una de ellas al término de la campaña.

De dichos análisis se extraerán las DCs/DPs, que podemos representar como triángulos numerados según la temporalidad que exige su cumplimiento dentro de la campaña. De esta manera, la construcción de la Aproximación Operacional continuaría conforme a lo siguiente:

⁷ Se ha considerado la Directiva de Planificación Operacional Integral (Comprehensive Operational Planning Directive) del Cuartel General Supremo de la OTAN en Europa (SACEUR) del 04OCT2013, ya que en general, los textos doctrinarios de Estados Unidos no presentan modelos gráficos de aproximación operacional, lo que también impacta en la problemática que este artículo intenta abordar.

Gráfico 5: construcción de la Aproximación Operacional



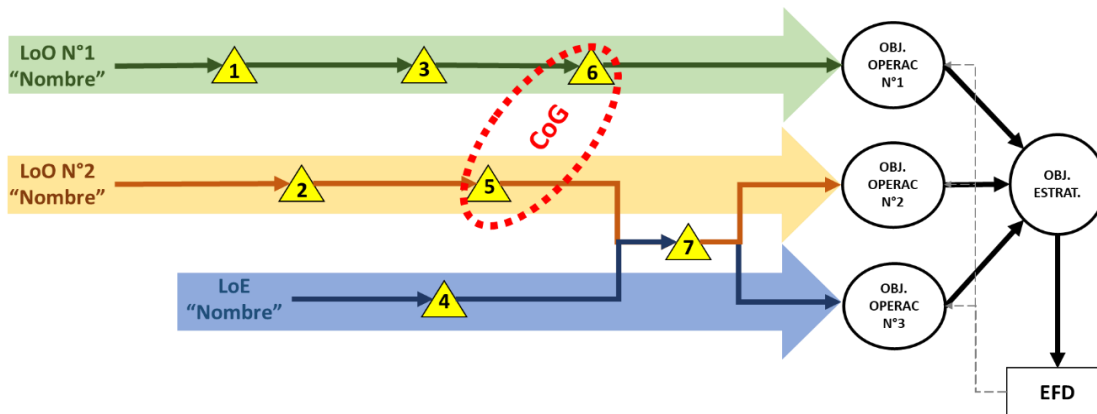
Fuente: elaboración del autor.

Del esquema propuesto se infiere la idea que (por ejemplo) “para cumplir el OO N°1, se deberán desarrollar operaciones que busquen lograr el PD 1, luego el PD 3 y finalmente, el PD 6, manteniendo su resultado hasta el término de la campaña”.

Podrán existir DP/DCs cuyo logro es contribuyente a más de una LoO/LoE, como se refleja en el PD 7 de la figura superior. De igual manera, es posible que las tareas asociadas a alguna LoO/LoE no necesariamente se comiencen a ejecutar temporalmente desde el inicio de la campaña, lo que puede reflejarse en el esquema propuesto como se muestra en el caso de la LoE, lo que le otorga más flexibilidad al modelo para expresar este tipo de situaciones.

Como se señaló anteriormente, no todas los DP/DCs provienen del análisis del CoG adversario, por tanto, una buena forma de reflejar el CoG enemigo en el modelo es destacar aquellas DP/DCs que sí provienen de su análisis⁸, como sigue:

Gráfico 6: Forma de reflejar el CoG enemigo



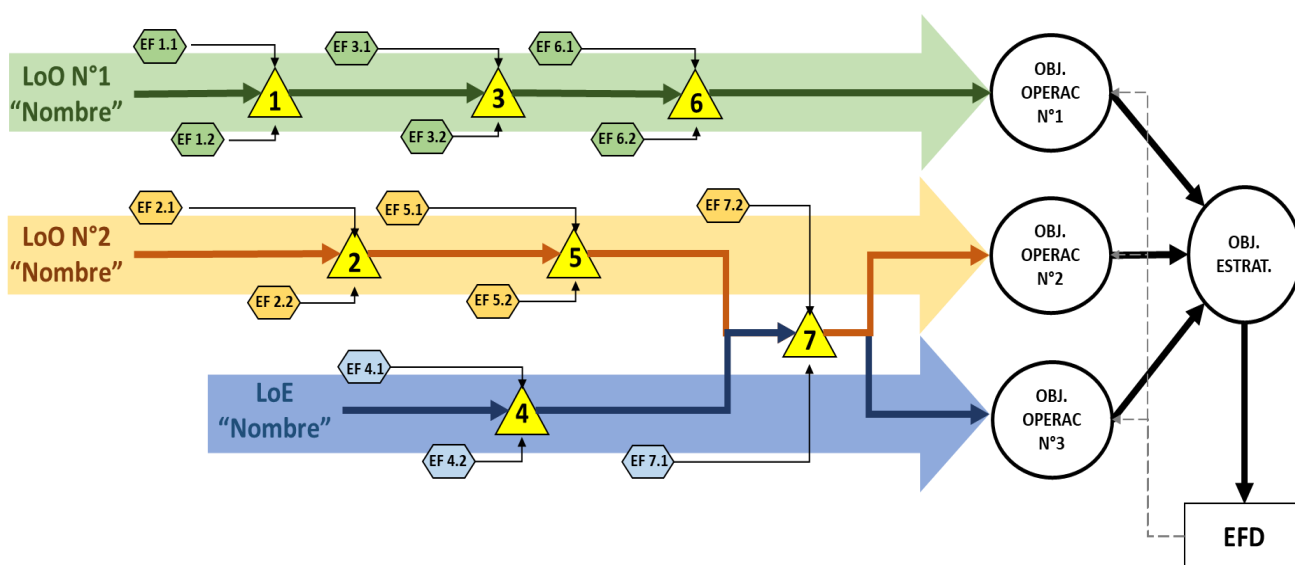
Fuente: elaboración del autor.

⁸ Que corresponderían a Requerimientos Críticos (CRs) o Vulnerabilidades Críticas (CVs) del CoG adversario.

Lo anterior, permite visualizar gráficamente cuando las distintas operaciones estarán enfocadas en afectar el CoG adversario en cada LoO y en el marco temporal de la campaña.

Los efectos también podrían incorporarse al esquema, debiendo “estar enlazados directamente a uno o más objetivos a través de los DC” (Ministerio de Defensa Nacional de Chile, 2022, pág. 41), sin embargo, si su inclusión atenta contra la simplicidad y claridad de la aproximación operacional, que constituye un aspecto central en este tipo de herramientas visuales, se sugiere solo detallarlos en la tabla explicativa anexa al esquema que se detallará más adelante. De todas maneras, si se decide incluirlos en el esquema, una manera sería como la siguiente:

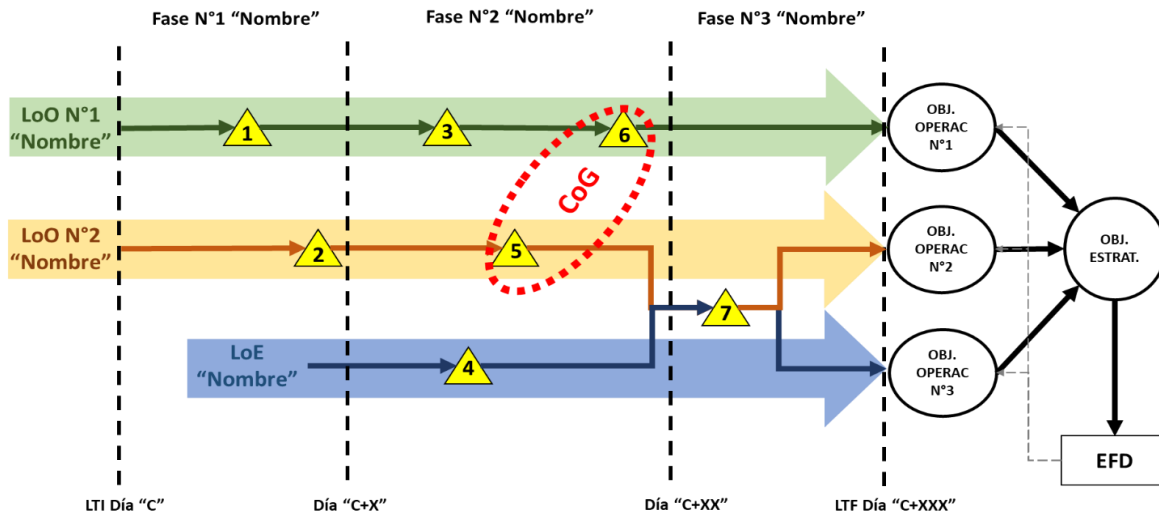
Gráfico 7: Esquema que incluye enlace directo a uno o más objetivos a través de los DC



Fuente: elaboración del autor.

Una vez establecidos los elementos descritos precedentemente, será necesario visualizar aquellos períodos en que las operaciones tendrán una actitud de la fuerza más o menos homogénea, de tal manera de establecer horizontes temporales que determinen el cumplimiento general de los DPs de cada LoO/LoE. Lo anterior determinará las fases de la campaña, sobre las cuales se conducirán las operaciones y servirán de base para decidir cambios generales de la actitud de las fuerzas.

Gráfico 8: Fases



Fuente: elaboración del autor.

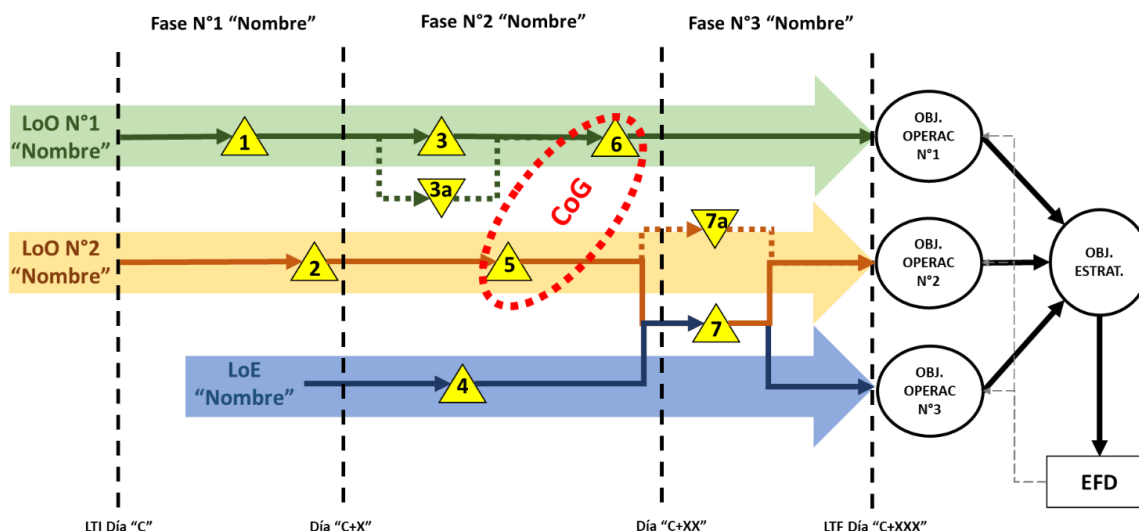
Para facilitar la identificación de las fases, es útil asignar un nombre que refleje la actividad central o actitud que tendrán las operaciones en su conjunto (en la parte superior) y establecer límites de tiempo estimados (en la parte inferior) en que los DPs deberán ser alcanzados. Un aspecto importante es que un PD no debe quedar reflejado en el medio de 2 fases, ya que posteriormente, será complejo definir cuándo se han cumplido las condiciones que determinan el inicio de la siguiente fase, por lo que cada fase debe reflejar claramente con qué DC/PD se inicia y con cual concluye. De esta manera, por ejemplo, lo que refleja el esquema propuesto es que la fase N°2 se inicia una vez logrado el PD N°2 y concluye una vez se alcance el PD N°6.

El proceso del Diseño Operacional del cual la Aproximación Operacional forma parte⁹, es siempre evolutivo y perfectible. En este sentido, a lo largo del proceso de las operaciones surgirá la necesidad de prever variantes o secuelas, que exigirán ser reflejadas en la Aproximación Operacional, con la finalidad de aumentar la flexibilidad de la concepción operacional y permitir la planificación de ellas en los tiempos necesarios.

Estos elementos podrán graficarse en forma de triángulos invertidos relacionados a cada LoO/LoE, de la siguiente manera:

⁹ Ver Pág IV-2 del JP 5-0 "Joint Planning" Edición 01DIC2020

Gráfico 9: Variantes



Fuente: elaboración del autor.

La figura ejemplifica una variante en el PD 3a y una secuela en el caso del PD 7a. La diferencia entre ambos casos es que las variantes son “opciones de contingencia dentro de una fase en particular” (Ministerio de Defensa Nacional de Chile, 2022, pág. 47) y las secuelas corresponden a “una posibilidad de elección prevista al comienzo de una nueva fase, en función de los resultados obtenidos en la fase anterior” (Ministerio de Defensa Nacional de Chile, 2022, pág. 47).

Llegado a este punto del desarrollo de la Aproximación Operacional, se estima que se habrá completado el esquema con los elementos más comunes del Diseño Operacional, que permiten “en una mirada” entender el marco sobre el cual posteriormente se desarrollarán los COAs. En este sentido, los planificadores podrán añadir otros elementos tales como: Puntos de Decisión, Pausa Operacional, Punto culminante, CoG propio, entre otros. Lo importante es mantener y privilegiar la simpleza del esquema, a fin de permitir su entendimiento por parte de todo el equipo de planificadores que deberá interpretarlo adecuadamente.

Para lo anterior, se sugiere desarrollar y anexar una tabla explicativa al esquema realizado, la cual, reflejará a través de un texto tipo matriz, la relación de los elementos y un detalle más preciso de ellos por LoO/LoE. De esta manera, la matriz sugerida podrá contener lo siguiente:

Tabla 1: Matriz relación por LoO/LoE

LÍNEA DE OPERACIONES N°1 "NOMBRE"					
Objetivo estratégico (Texto)	Objetivo Operacional N°1 (Texto)	PD N°1 (Texto)	Efecto 1.1 (texto)	MOE 1.1.1 (texto)	Observaciones
				MOE 1.1.2 (texto)	Observaciones
			Efecto 1.2 (texto)	MOE 1.2.1 (texto)	Observaciones
		PD N°3 (Texto)	Efecto 3.1 (texto)	MOE 3.1.1 (texto)	Observaciones
				MOE 3.2.1 (texto)	Observaciones
			Efecto 3.2 (texto)	MOE 3.2.2 (texto)	Observaciones
		PD N°6 (texto)	Efecto 6.1 (texto)	MOE 6.1.1 (texto)	Observaciones
				MOE 6.1.2 (texto)	Observaciones
				Efecto 6.2 (texto)	MOE 6.2.1 (texto)

Fuente: elaboración del autor.

El cuadro anterior, permite observar con más detalle cómo se cumplirá cada Objetivo Operacional, a través de la relación de logro de sus DCs/DPs asociados y los efectos que se requieren lograr para cada uno de ellos. Asimismo, cómo se medirán los efectos a través de las Medidas de Efectividad (MoE)¹⁰.

Las tareas necesarias para lograr los efectos y las Medidas de Rendimiento (MoP) con que se evaluarán, serán determinadas en el desarrollo de los COAs, ya que existirán muchas opciones de empleo de los medios para lograr los efectos que requerirá la Aproximación Operacional y en este sentido, serán los COAs las opciones que describirán quién, cuándo, dónde y cómo se cumplirán los efectos estipulados en el modelo, para llevar a cabo la intención del comandante, cumplir con el objetivo estratégico asignado y su EFD proyectado por el comandante. Por tanto, para efectos de la Aproximación Operacional (no del proceso completo del Diseño), el esquema y matriz anexa debiera desarrollarse solo hasta las MoEs que miden los Efectos previstos para cada DP/DC.

Conclusión

La aproximación operacional, como parte del proceso de diseño, representa –a través de un modelo gráfico– la visualización del comandante, utilizando los elementos del diseño operacional. Este modelo visual, debe ser interpretado por todos los planificadores y asesores

¹⁰ Respecto a las MoEs, es relevante indicar que, en el marco del proceso iterativo propio y natural de la confección de la Aproximación y del Diseño Operacional, estas podrán ser precisadas o perfeccionadas en etapas posteriores del OPP. Sin embargo, resulta útil pensar los Efectos desde un primer momento en función de cómo se medirán (MoEs), ya que esta forma permite otorgar validez a los efectos propuestos en la Aproximación Operacional.

de Estado Mayor para desarrollar la planificación detallada que permita lograr el Estado Final Deseado, como asimismo, servirá de herramienta fundamental para conducir las operaciones, ya que de ella, se desprenderán los instrumentos de medición y evaluación de los efectos previstos, el cumplimiento de los fines proyectados, la temporalidad y secuencia de las acciones, los modos de afectar el CoG adversario, entre otros aspectos que en definitiva, enmarcan el desarrollo de la campaña desde una perspectiva global.

El problema es que a pesar de que la doctrina nacional y de distintos países describen la importancia, finalidad y elementos que componen la Aproximación Operacional, no son precisos en explicar cómo construir el modelo gráfico que la concreta, lo que genera recurrentes problemas y discusiones de interpretación en el trabajo de Estado Mayor, entorpeciendo con ello, el proceso de planificación y el entendimiento compartido de la visualización del comandante.

Este artículo propone –a partir de la conceptualización doctrinaria de los elementos del Diseño Operacional– una forma para construir la Aproximación Operacional para que, del mismo modo en que opera una partitura musical, la visualización del comandante sea adecuada y uniformemente interpretada por todos sus asesores y planificadores, permitiendo con ello una mayor fluidez en el trabajo de Estado Mayor y con ello, una mejor asesoría al comandante.

Finalmente, se estima que esta metodología propuesta, permite la flexibilidad necesaria para poder expresar las infinitas opciones que tendrá el comandante para articular los fines, modos y medios disponibles para el cumplimiento del objetivo asignado y su estado final deseado proyectado, por lo que en ningún caso pretende ser un dogma que limite la tan necesaria capacidad de pensamiento crítico y creativo que caracteriza a los oficiales de Estado Mayor sino más bien, entregar una herramienta que conduzca sus razonamientos de manera eficiente, sinérgica y correctamente enlazada con la visualización del comandante.

BIBLIOGRAFÍA

Joint Chief of Staff. (2020). *JP 5-0 Joint Planning*. Washington DC.

Ministerio de Defensa Nacional de Chile. (2022). *DNC 5-0 Doctrina para la Planificación Conjunta*. Santiago: Estado Mayor Conjunto (texto en trámite de aprobación).

Supreme Headquarters Allied Powers Europe. (2013). *Comprehensive Operations Planning Directive COPD Interim V2.0*. Bruselas: NATO SACEUR.