

REPENSANDO EL CENTRO DE GRAVEDAD: MITOS Y REALIDADES

Mauricio Arenas Menares*

“Al momento de planificar una campaña o una operación, la teoría nos enseña de la importancia de la correcta determinación del Centro de Gravedad al aplicar los conceptos del Arte Operacional. Luego la práctica nos muestra que muchas veces lograr aquello reviste gran complejidad, sobretudo en los escenarios del conflicto moderno. La vigencia de su aplicabilidad ha sido incluso cuestionada mientras que por otro lado, los estados mayores se empeñan en definirlo con exactitud apareciendo más como un fin que como un medio o herramienta para ayudar en la solución del problema militar. Así es como, en base a interpretaciones a través del tiempo, han surgido lo que he denominado <mitos y realidades> en torno a este concepto. El presente trabajo plantea una serie de ideas al respecto e incluso se aventura en una definición, sin pretender otra cosa que generar la reflexión y debate en torno a un tema tan importante, que puede marcar la diferencia entre la anhelada victoria y la indeseada derrota”.

- Introducción.

Muchas son las definiciones que se pueden encontrar para el Centro de Gravedad desde el punto de vista militar en la literatura especializada. Lo cierto es que para todos los planificadores no existe duda alguna respecto de la importancia de su determinación, pero al mismo tiempo es sabido lo complejo que puede llegar a ser sobre todo con la evolución que ha sufrido el conflicto en nuestros tiempos. Se ha llegado incluso a pensar que se trata de un concepto obsoleto si es llevado a la realidad que plantea, por ejemplo, la guerra asimétrica.

Partiendo de los orígenes de la definición, para la física el Centro de Gravedad representa el punto donde las fuerzas de la gravedad convergen dentro de un objeto; también es el punto en el cual al aplicar una fuerza, el objeto se moverá eficazmente. Si se golpea el

Centro de Gravedad con bastante fuerza, es posible que el objeto pierda su equilibrio y se caiga. Precisamente se atribuye el origen de la aplicación de este concepto a las ciencias militares a uno de los grandes inspiradores de los estudiosos del arte de la guerra como lo es Carl von Clausewitz luego de haber escuchado una serie de conferencias presentadas por el físico alemán Paul Herman, con quien coincidió en el “Allgemeine Kriegsschule”¹ prusiano.

Las referencias que Clausewitz hace del Centro de Gravedad (o CoG por su acrónimo en inglés) puede ser encontrada en múltiples pasajes de su obra y tiene diversas versiones, una de ellas habla por ejemplo de *...“las condiciones predominantes de ambas partes. De ellas saldrá y se formará un centro de poder y movimiento, del cual dependerá todo y el golpe concentrado de todas las fuerzas deberá dirigirse a este Centro de*

* Capitán de Fragata. Oficial de Estado Mayor.
1. Escuela Superior de Guerra.

Gravedad del enemigo ...si con ello el enemigo pierde su equilibrio, no debe dársele tiempo para que lo restablezca”.

A partir de estas menciones, varias definiciones se han presentado en el tiempo como a continuación se verá en el presente trabajo. Un concepto que, como se ha dicho, fue “desahuciado” por algunos en su aplicación militar dada la complejidad de la guerra moderna, pero que pasado el tiempo, tomó nuevamente fuerzas a partir del Diseño Operacional y particularmente, la aplicación del Arte Operacional, dado que ciertamente brinda una clara orientación al momento de definir los cursos de acción que resuelven el problema militar planteado. Dicho de manera simple: Ayuda al mando a tomar la mejor decisión. Concepto puro y esencial.

No obstante, es claro que al tratarse de un tema subjetivo, teórico, dinámico y por lo tanto complejo, siempre surgen dudas al momento de su determinación; por lo que se han ido creando ciertos “mitos” en su entorno y lo que es más peligroso, su identificación pasa a convertirse en un fin más que en una herramienta que oriente la toma de decisiones y la consiguiente planificación clara y coherente.

El presente trabajo responde a un proceso analítico personal producto de debates tanto en grupos de planificación como en clases con alumnos de Estado Mayor (quizás lo más enriquecedor) y busca mostrar de manera simple, variados aspectos que rodean la determinación del Centro de Gravedad y su vigencia, esperando ser clarificador al momento de entender el problema a través de lo que he denominado sus “mitos y realidades”.

- **Revisando algunas definiciones.**

En general las definiciones que se encuentran para Centro de Gravedad,

la mayoría de ellas tienen una interpretación bastante clara y definida para los niveles tácticos del planeamiento. Ciertamente que el hecho de poder “ver el Centro de Gravedad” facilita las cosas tanto para determinar el propio CoG como el del adversario, ya que por todos debe ser conocido que el concepto es aplicable a los dos oponentes y en todos los niveles del conflicto.

La OTAN² le da la importancia al Centro de Gravedad diciendo que *“el éxito en el conflicto puede alcanzarse identificando y controlando o destruyendo el Centro de Gravedad del enemigo”.* Como ya se ha mencionado previamente el Centro de Gravedad del enemigo ya fue abordado por Clausewitz en su obra prima, definiéndolo como *“el centro de todo el poder y movimiento de lo cual todo depende...el punto sobre el cual deben ser dirigidas todas nuestras energías”*³.

Una descripción más moderna de esa frase sería: *la característica, capacidad o ubicación de las cuales una fuerza militar, nación o alianza, derivan su libertad de acción, fuerza física o voluntad de lucha*⁴. O bien podríamos recurrir simplemente a la definición del Diccionario Militar Conjunto de los EE.UU.⁵ que se refiere a *“la fuente de poder que provee la fortaleza física o moral, la libertad de acción o voluntad para actuar”*⁶.

Lo concreto y que hay que tener siempre claro es la idea que el avocar los esfuerzos en controlar, neutralizar, debilitar, destruir o derrotar al Centro de Gravedad del adversario representa la vía más corta y directa para cumplir la misión. Haciendo una analogía trigonométrica, *es algo así como la línea recta entre dos puntos en el espacio.* Consecuentemente con lo anterior se deduce

2. Organización del Tratado del Atlántico Norte conocida en inglés por su sigla NATO.

3. Carl von Clausewitz, “De la Guerra”, editado y traducido por Peter Paret, Princeton University Press, Ed. 1984.

4. Definición deducida por el GRAL.DIV. (R) Evergisto de Vergara del Instituto de Estudios Estratégico de Buenos Aires en su artículo “EL PLANEAMIENTO OPERACIONAL” del año 2003.

5. Publicación JP 1-02 Dictionary of Military and Associated Terms del Departamento de Defensa de los EE.UU. de Norteamérica.

6. Traducción del término efectuada por el autor del presente trabajo.

la importancia de la necesidad de proteger el Centro de Gravedad propio.

- La cuestionada vigencia del concepto.

Ya en la introducción se dejó planteado que para algunos estudiosos del tema, el Centro de Gravedad como concepto perdió vigencia con la guerra asimétrica. Es un tema de debate aún en nuestros días y que tiene su génesis en el hecho de que el concepto habría sido derivado de las guerras napoleónicas, guerras totales en donde los ejércitos combatían entre sí hasta que uno aniquilaba literalmente al contrario. Algo así como que la resolución del conflicto pasaba mandatoriamente por la Batalla Decisiva. Quienes primeramente nos relacionamos con la Estrategia Marítima sabemos que no necesariamente es así y más aún hoy en día en que el Derecho Internacional hace que este tipo de guerras difícilmente se puedan volver a dar.

Luego, el problema radica fuertemente en pensar equívocamente que el CoG es algo que se debe obligatoriamente "destruir" o "neutralizar", sin reparar en el hecho que tal vez baste con que sea "manipulado", "desarticulado" o "controlado". Después de todo Sun Tzu nos enseña que: *"El supremo arte de la guerra es someter al enemigo sin luchar"*⁷.

Dadas estas condiciones, en lo personal estimo que está tan vigente como siempre, no obstante la creciente complejidad de su determinación, sobre todo en los niveles más altos de la planificación. Quizás por lo mismo, es que lo que habría que hacer es *"repensar las formas de atacarlo"*. Esto que parece simple decirlo, pasa por definirlo con-

ceptualmente de una manera que efectivamente ayude a encontrar el CoG y determinarlo con exactitud.

- Aventurarse en una nueva definición y otras ideas.

¿Cómo poder entonces redefinirlo dado lo anterior? Primero tendremos que estar de acuerdo que el Centro de Gravedad siempre estará ligado al objetivo (reconocido antiguamente como objeto). Este objetivo al cual se hace referencia, corresponde al objetivo intangible o abstracto y hoy en nuestra Academia⁸ se hace clara diferencia con los que se les denomina, objetivos físicos⁹. Se puede decir que el objetivo es entonces, la finalidad de la acción a emprender. O bien, el logro de la tarea asignada e implica alguna forma de acción¹⁰. Como es de conocimiento general que la misión se compone fundamentalmente de tareas más su propósito, se puede concluir parcialmente que el Centro de Gravedad tiene directa relación con la misión, la cual no puede bajo ninguna circunstancia perderse de vista durante la planificación. Planteado de otra perspectiva, para enunciar la misión de manera correcta y precisa

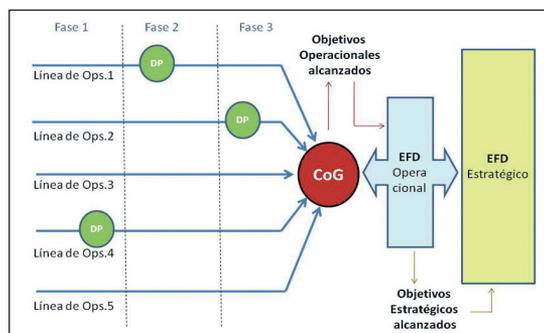


Figura 1. Diseño operacional simple: Relación de objetivos y Estado Final.

7. Sun Tzu, autor de "El Arte de la Guerra" escrito por el año 300 a.C. y que hasta el día de hoy es documento inspirador de líderes y estrategias incluso más allá de las ciencias netamente militares.
 8. Academia de Guerra Naval de Chile.
 9. N.de.A: En la Academia de Guerra Naval del Ecuador, también se hace diferencia nombrando al objetivo abstracto como "Efecto deseado" con la desventaja de parecerse el término a "Estado Final Deseado", que conceptualmente difieren bastante.
 10. Manual de Planeamiento Operacional Naval, Academia de Guerra Naval del Ecuador, 2005. Pg.22.

es necesario primeramente tener claro los objetivos a alcanzar y sólo así llegar al Estado Final Deseado (o al menos contribuir a ello si nos referimos al del superior). Luego, cumplir la misión en su totalidad significará en consecuencia, alcanzar los objetivos.

Dado lo anterior es que no puede disociarse la determinación del Centro de Gravedad de la misión y los objetivos. Esto puede resultar clarificador para establecer el CoG al nivel que corresponda a la planificación que se esté ejecutando. Lo más lógico resultaría entonces que a mayor nivel de planificación, el Centro de Gravedad sea más abstracto e incluso no corresponda necesariamente a un objetivo militar sino político, social o psicológico. Podría ser abstracto como la voluntad de lucha del pueblo. Para ejemplificarlo de manera simple y clara, si el objetivo político-estratégico declarado¹¹ fuese simplemente "recuperar un territorio ocupado por grupos paramilitares fundamentalistas", es muy probable que el Centro de Gravedad esté en una persona: el líder político adversario (sea este un presidente, líder religioso, rey, dictador o cualquiera de las formas) o la voluntad de un pueblo entregado a su creencias.

Por otra parte, en un nivel más bajo de la planificación, si el objetivo fuese por ejemplo "abastecer por mar las tropas en una localidad costera aislada" el Centro de Gravedad lo encontraremos en aquellas unidades adversarias que *verdaderamente* sean capaces de impedir que se llegue con las provisiones y no otras. Claramente a nivel táctico su determinación es de menor complejidad pero al mismo tiempo, obliga a que sea muy precisa.

Podría entonces aventurarme en una definición para el Centro de Gravedad extremadamente sencilla y que pudiese ser incompleta, pero que a mi juicio

puede ser clarificadora al momento de planificar:

"Característica o capacidad del adversario sin la cual es incapaz de cumplir su misión (y por lo tanto alcanzar sus objetivos) y por consiguiente, permite cumplir la propia (y por lo tanto alcanzar los objetivos propios)".

Enunciada de manera inversa sería aplicable a la determinación del Centro de Gravedad propio (a proteger).

Una definición adaptable al nivel de planificación requerido ya que ciertamente a nivel político no se habla estrictamente de una misión pero sí debiese hablarse con claridad de los Objetivos Políticos (y en consecuencia del Estado Final Deseado). El no hacerlo constituiría un error de inciertas consecuencias así como la historia mundial se ha encargado de demostrarlo.

Una pregunta que de inmediato se viene a la mente es si podría darse el caso que ambos beligerantes cumplan su misión, lo cual por supuesto echaría por tierra la definición propuesta. Esto sería imposible del momento que el conflicto se origina por intereses contrapuestos, los objetivos y voluntades son antagónicos y ante ello no podrían existir misiones entre los beligerantes, que fuesen divergentes. Ellas deberán oponerse en mayor o menor medida para alcanzar los propios objetivos e impedir el cumplimiento de los objetivos adversarios. No debe confundirse lo anterior con las misiones, estos finales, objetivos, puntos decisivos y otros elementos del diseño operacional que serán necesariamente diferentes (pero concurrentes) en los distintos niveles de planificación (y conducción por supuesto).

Otro aspecto que nunca se debe perder de vista es que el Centro de Gra-

11. N.de.A. Importante resulta hacer la diferencia con el Objetivo político no declarado, que para el ejemplo podría ser "el interés económico en los recursos de la zona ocupada", como normalmente ocurre.

vedad puede cambiar o “desplazarse” en el tiempo o entre una fase y otra ya que al estar íntimamente relacionado con los objetivos, no es necesariamente único en toda la operación como normalmente se piensa, independiente que el Estado Final Deseado del superior siga siendo el mismo. Por ejemplo, el CoG puede encontrarse en la masa de las unidades adversarias las cuales aún no se han conformado en una fuerza. O bien, si durante una fase de “dominación” el CoG propio se encuentra en fuerzas de choque, una vez cesadas las hostilidades, el objetivo cambia de “derrotar al enemigo” a la “asistencia humanitaria a los desplazados” por lo que evidentemente el CoG propio ahora serían las fuerzas que cumplen dichas tareas. Dada su naturaleza potencialmente cambiante es que al análisis del CoG tanto propio como del adversario, debe ser un proceso continuo a lo largo de toda la operación¹².

Otras características del Centro de Gravedad se pueden apreciar en el esquema de la figura N°2.



Figura 2. Características del Centro de Gravedad.

- ¿Y su determinación entonces?

Tal como lo señala la publicación de Planeamiento Naval NWP 5-10, tradicionalmente se habla de que la determinación de los factores críticos conduce a la determinación de los CoG, que a su vez conducen a la determinación de los Puntos Decisivos¹³. Este análisis debe ser hecho tanto para las fuerzas adversarias como para las propias y siempre teniendo en cuenta que cada nivel del conflicto tiene factores críticos que son exclusivos de ese nivel.

La citada publicación en su Apéndice “C” señala que entre las fortalezas críticas será encontrado el CoG, particularmente en la que se yergue sobre las otras en cuanto a su importancia en el logro del objetivo o bien, como se ha propuesto previamente, “aquella fortaleza que de no existir, el adversario se vería imposibilitado de cumplir su misión y permitiría cumplir la propia”. Una vez determinado el CoG se analizarán las capacidades críticas, las vulnerabilidades críticas y se obtendrán los puntos decisivos, como parte del proceso que da tema para otro extenso trabajo.

o otro extenso trabajo.

Pero a mayor nivel de planificación, más complejo se torna algo que “a priori” parece sencillo. La Publicación de Planeamiento Conjunto de los EE.UU. JP5-0 ahonda más en el tema al darle una visión sistémica al entorno operacional dentro del cual, y producto del estudio exhaustivo del adversario, es posible identificar varios “nodos” – pueblo, instalaciones, infraestructura, sistemas individuales,

12. Ejemplos extraídos del Manual de Planificación Conjunta, JP 5-0 de los EE.UU.

13. Punto Decisivo: Lugar geográfico, evento clave específico, factor crítico, o función que, cuando se actúa sobre él, permite a los comandantes ganar una marcada ventaja sobre un adversario o contribuir materialmente al logro del éxito. (JP 1-02). Se entiende como un hito que acerque significativamente al CoG.

fuerzas y otros componentes del sistema. De este análisis se busca llegar a determinar los “enlaces”- sean estos físicos, funcionales o de comportamiento – entre los nodos. Ello permitirá establecer “lo que los mantiene unidos” por ponerlo de manera coloquial. Luego, el CoG no será normalmente un nodo simple, sino un conjunto de ellos con el correspondiente enlace que lo mantiene unidos¹⁴.

Es así como el General de División Evergisto de Vergara del Instituto de Estudios Estratégicos de Buenos Aires en su artículo “El Planeamiento Operacional” del año 2003 opinaba que: “No hay que confundir *Centro de Gravedad* con la fuente de fortaleza, la capacidad más crítica del enemigo ni con los *puntos decisivos*. En realidad, no es una fuente de fortaleza o una capacidad crítica, sino un *punto focal* que está esencialmente basado en los efectos, antes que en las capacidades. Como no se puede considerar al enemigo actuando como una entidad aislada, debemos buscar una conexión entre las varias partes de un adversario, para determinar qué lo hace permanecer juntas. Este es el Centro de Gravedad”. Más adelante agrega: “si tuviéramos que usar un procedimiento lógico para determinar el Centro de Gravedad del enemigo, deberíamos determinar si identificar y atacar un Centro de Gravedad es apropiado para el tipo de guerra que vamos a emprender, determinar si la completa estructura del adversario está suficientemente conectada y unida para ser tratada como un solo cuerpo y determinar qué elemento tiene las necesarias fuerzas centrípetas para mantener el sistema unido”.

En general se pueden apreciar conceptos coincidentes con la visión sistémica que le otorga el Manual de Planificación Conjunta de los EE.UU.; sin embargo, particularmente preferiría no

desligar totalmente al CoG de las fortalezas críticas y el resto de los conceptos conducentes a su determinación, sino más bien tendería a hacer ciertas diferencias asociadas a los niveles de planificación en cuestión.

Así es como el Manual de Planeamiento Operacional Conjunto Británico JWP 5-00, es más clarificador al respecto al hacer distinción en los niveles estratégico y operacional. Coincidentemente con lo anteriormente señalado, indica que para encontrar el CoG “se debe buscar en aquello que actúa para mantener el sistema o estructura unidos”. A nivel estratégico corresponderá usualmente a algo abstracto como el apoyo público o la fortaleza de sus propósitos políticos. Pero aún siendo el CoG discernible, podría no ser accesible por la línea de operaciones del campo de acción militar por si solo a nivel estratégico, siendo sólo factible con la participación de los restantes campos de acción. Consecuentemente, cuando el plan de una campaña militar a nivel operacional resulta exitoso, entonces habrá contribuido a establecer las condiciones

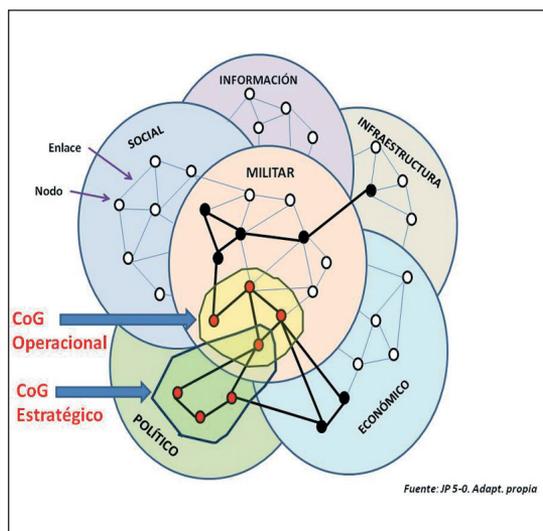


Figura 3. Determinación del Centro de Gravedad: Visión Sistémica.

14. Manual de Planificación Conjunta, JP 5-0 de los EE.UU. de Norteamérica.

propicias para atacar, neutralizar, eliminar o controlar el CoG identificado a nivel estratégico. A nivel operacional el CoG será algo normalmente físico y que puede ser atacado; la parte clave es ser capaz de encontrar algún elemento del sistema adversario del cual dependa su plan”¹⁵.

- **Algunos mitos y realidades.**

Algunos mitos que se podrían derribar es aquel que dice que el Centro de Gravedad es uno solo y que sería un “error de concepto” modificarlo en el transcurso de las operaciones. Hemos visto que en ocasiones el cambio de objetivos en el desarrollo de las acciones, amerita replantearse el centro de gravedad definido. De hecho las distintas fases de una planificación podrán tener diferentes CoG como así también los diferentes niveles de la guerra lo podrán tener, siendo eso sí, todos concurrentes y coadyuvantes al Estado Final deseado y objetivos del superior.

En otro punto, tampoco sería correcto decir que el Centro de Gravedad se extrae directamente de las fortalezas críticas del adversario. Lo que realmente se debiera decir es que depende una vez más, del nivel al cual se está planificado partiendo desde lo material, práctico y directo en los más bajos niveles, hasta lo más abstracto, intangible y complejo en los niveles más altos, cuyas acciones a emprender en su contra podrán ir desde su destrucción hasta “simplemente” su control o desarticulación de “aquello que lo mantiene unido”. Pensar que el CoG pasa por la “destrucción” o “aniquilamiento” del adversario aparece hoy como algo “anticuado” para los tiempos que se viven, y ante ello estimo que la definición propuesta se ajusta mejor al conflicto moderno en todo el espectro de las operaciones militares.

No se debe perder de vista bajo ninguna circunstancia que la determinación del Centro de Gravedad si bien es cierto reviste una gran importancia para alcanzar los resultados esperados, para el proceso de planificación operacional es una herramienta y no un fin... Lo importante es lograr que los planes sean comprendidos por los subordinados y ejecuten exactamente lo que el mando pensó como solución. Parece obvio, pero no siempre se cumple esta condición sine qua non. Básicamente debe responder a la realidad del escenario y a las necesidades de los planificadores al momento de elaborar sus directivas o planes.

Al respecto, la publicación “Proceso de Planificación Operacional” de las FF.AA. de Canadá en su edición 2008 señala en uno de sus párrafos algo que respalda claramente este pensamiento: *“Recientes escritos relativos al Centro de Gravedad han sugerido que las fuerzas armadas occidentales han llevado el concepto de Centro de Gravedad de Clausewitz demasiado lejos. Lo que fue pensado como un concepto analítico abstracto, no fue concebido para ser el foco singular de la campaña. Se sugiere que lo que debiese ser así pensado, es el evolutivo estado final, las metas y objetivos; y si es que existe un Centro de Gravedad claro y útil para este fin, entonces deberá ser considerado en el arte operacional”*¹⁶. En síntesis, los elementos eminentemente “iluminadores” al momento de planificar deben ser el Estado Final Deseado, los Objetivos y me permito agregar, la Misión. Una triada interrelacionada y siempre presente.

- **Reflexiones finales.**

Varias ideas y reflexiones se han vertido en torno al “archi-respetado” Centro de Gravedad. Mitos derribados, verdades corroboradas e incluso una sencilla

15. Traducción del Manual de Planeamiento Conjunto del Reino Unido JWP.5-00 párrafo 208 realizada por el autor del presente trabajo, la cual ha sido adaptada para una mejor comprensión con fines académicos.

16. Traducción adaptada de la publicación CFJP 5.0, abril 2008, “Proceso de Planificación Operacional” de las FF.AA. de Canadá.

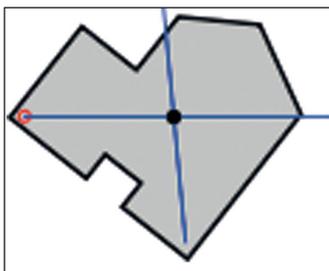
definición propuesta. Respecto de ella cabe hacerse la pregunta si ¿será realmente completa y clarificadora? ¿Constituye un aporte para la planificación y el diseño operacional?

Por otra parte habrá que preguntarse de acuerdo a lo planteado en el presente artículo si ¿estamos realmente “repen- sando” las formas de identificar y luego “atacar el CoG” adversario al momento de planificar? Incluso viéndolo de más atrás, si ¿estamos otorgándole al Centro de Gra- vedad la verdadera dimensión que tiene dentro del proceso de planificación y en la

apropiada aplicación del arte operacional? O simplemente si ¿estamos generando planes verdaderamente claros, coherentes y flexibles producto de un proceso de pla- neamiento “a nuestra medida”?

Estimo justo y necesario plantearse interrogantes para hablar de estas y otras materias relacionadas, ponerlas sobre la mesa y dejar abierto el debate en torno a un tema que puede llegar a marcar la diferencia entre la obtención de la anhelada victoria o de la indeseada derrota. Sin duda que un desafío atrac- tivo para cualquier planificador.

* * *



BIBLIOGRAFÍA

1. Carl von Clausewitz, "De la Guerra", editado y traducido por Peter Paret, Princeton University Press, Ed. 1984.
2. Evergito De Vergara, "El planeamiento operacional", Instituto de Estudios Estratégicos de Buenos Aires, Argentina, 2003.
3. Eri Solís Oyarzún, "Reflexiones Político-Estratégicas", Academia de Guerra Naval, Chile, 2006.
4. Leopoldo Díaz Fadic, "Los conceptos de Centro de Gravedad y Centro del Esfuerzo y su empleo en la determinación de objetivos en la estrategia conjunta", Revista de Marina Número 5/2005, Chile.
5. Michael I. Handel. "Maestros de la Guerra. Pensamiento Estratégico Clásico", Segunda Edición, 1996. Pág. 86 (Trad. Fernando y Catalina Thauby, 1998).
6. Ramiro Navajas Santini, "El Arte Operacional y la Estrategia Conjunta", Revista de Marina, Número 3/2006, Chile.
7. EE.UU., Joint Chiefs of Staff, "Joint Operation Planning", (Joint Publication JP 5-0), Ed. december 2006.
8. EE.UU., Joint Chiefs of Staff, "Joint Operations", (Joint Publication JP 3-0), Ed. Change 2, marzo 2010.
9. EE.UU., Department of the Navy, "Navy Planning", (Navy Warfare Publication NWP 5-01), Ed. January 2007.
10. Reino Unido, Ministry of Defence, "Joint Operations Planning", (Joint Warfare Publication JWP 5-00), Ed. March 2004.
11. Canadá, Ministry of Defence, "The Canadian Forces Operational Planning Process", (Canadian Forces Joint Publication CFJP 5.0) Ed. abril 2008.