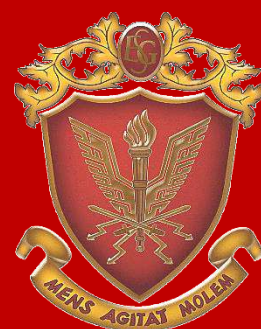


PROCESO DE ADMISIÓN A LA XIV MAESTRÍA EN CIENCIAS MILITARES AF- 2025

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS PARA
EL EXAMEN DE CONOCIMIENTOS DE
OTRAS ARMAS Y SERVICIOS (COAS)**

TOMO II

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
ESCUELA DE POSTGRADO**



**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
PARA EL EXAMEN DE
CONOCIMIENTOS DE OTRAS
ARMAS Y SERVICIOS (COAS)
DEL PROCESO DE ADMISIÓN A
LA XIV MAESTRÍA EN CIENCIAS
MILITARES AF-2025**

BTN SERV

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
ESCUELA DE POSTGRADO**



Página intencionalmente en blanco



MINISTERIO DE DEFENSA
EJERCITO DEL PERU

EMPLEO DEL
BATALLON DE
SERVICIOS

CAPITULO 2

ORGANIZACIÓN DEL BATALLON DE SERVICIOS

Sección I. GENERALIDADES

2.1 CARACTERISTICAS BASICAS

- a. El Batallón de servicios es una unidad de servicio orgánica de la GUC.
- b. Esta organizada en base a sub-Unidades de Servicio logístico que proporcionan el apoyo por servicios.
- c. Proporciona además, apoyo de personal en algunas funciones que en este aspecto le competen.
- d. Es 100 % motorizado.
- e. Por el tipo de vehículos que posee puede desplazarse a campo traviesa.

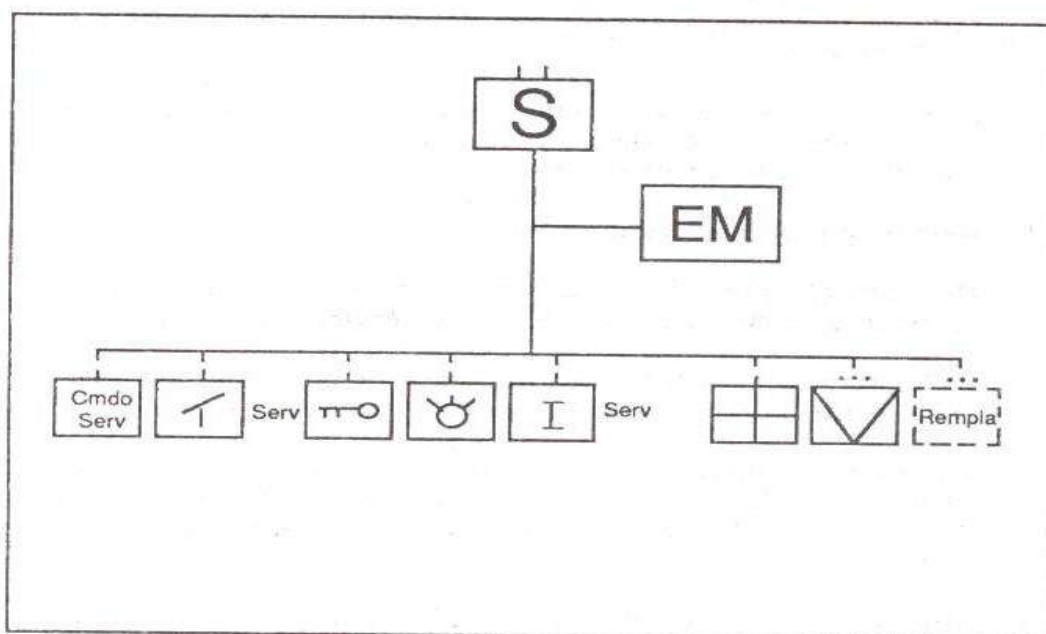
2.2 MISION

Proporcionar apoyo administrativo a los elementos orgánicos, asignados y en refuerzo de la GUC.

Sección II. ORGANIZACION

2.3 COMPOSICION

- a. El Batallón de Servicios comprende los siguientes elementos :
 - 1) Comando y EM
 - 2) Compañía de Comando y Servicios
 - 3) Compañía de Comunicaciones de Servicios
 - 4) Compañía de Intendencia
 - 5) Compañía de Material de Guerra
 - 6) Compañía de Sanidad
 - 7) Compañía de Ingeniería de Servicios .
 - 8) Sección de Veterinaria
 - 9) Sección Reemplazos.
- b. La Organización del Batallón de Servicios se muestra en la ilustración 2.



Ilustr. 2 Organigrama del Batallón de Servicios

2.4 POSIBILIDADES

- a. Realizar el abastecimiento de todas las Clases y de todos los Servicios, incluyendo agua a las Unidades de la GUC.
- b. Proporcionar mantenimiento de 3er. escalón de Ingeniería, Comunicaciones, Intendencia, Material de Guerra y limitado de Sanidad y Veterinaria.
- c. Conformar hasta cuatro (4) Equipos de Mantenimiento consolidado de A/D de ingeniería. Material de Guerra y Comunicaciones.
- d. Realizar la evacuación de pacientes y tratamiento médico dental de emergencia.
- e. Realizar operaciones de Salud Pública Veterinaria, particularmente inspección de alimentos y saneamiento ambiental y cuando la situación lo requiera. evacuarlo" y hospitalización de animales.
- f. Realizar la habilitación. ampliación y mantenimiento limitado de instalaciones y tramos de caminos dentro del Arca de Servicios.
- g. Realizar la recuperación en forma limitada, pudiendo operar un punto de Recolección General y un punto de Recolección de Material de Guerra.
- h. Recibir y procesar reemplazos.
- i. Realizar el apoyo limitado de personal en lo referente a entierro y registro de sepulturas y servicios especiales.
- j. Participar en la seguridad inmediata de sus instalaciones y en el control de daños del Arca de Servicios.
- k. Proporcionar apoyo administrativo con sus elementos orgánicos a la GUC cuando ésta sea incrementada hasta un 20% de sus efectivos con su correspondiente material y equipo.
- l. Absorber elementos de apoyo administrativo en refuerzo cuando el incremento de la GUC sobrepase sus posibilidades.

2.5 LIMITACIONES

- a. Necesita ser reforzado con personal y medios para asumir el apoyo logístico de las Unidades en refuerzo y asignadas cuando éstas sobrepasen las posibilidades del Batallón de Servicios.
- b. Carece de protección antitanque y antiaérea.
- c. Dificultad en el reemplazo de su personal especializado.
- d. Sensibilidad al terreno difícil y alas condiciones meteorológicas adversas.

Sección III. COMANDO Y CONTROL

2.6 EL COMANDANTE DEL BATALLON DE SERVICIOS

- a. Generalidades
 - 1) El Comandante ejercerá un control personal de las operaciones de apoyo administrativo, utilizando un EM adecuado y altamente eficiente.
 - 2) El rol del Comandante es esencial porque él debe tener presente la oportunidad que requiere el apoyo administrativo.
 - 3) La acción de comandar es continua. El combate moderno se conduce de día y de noche, y las operaciones podrían durar muchos días. Es posible que en las acciones iniciales de una guerra, el Comandante y su EM operen de 18 a 20 horas al día, particularmente durante la noche. Después de un corto período inicial, sin embargo ellos deberán organizarse adecuadamente para permitir un eficiente y sostenido apoyo administrativo a las operaciones.
 - 4) El comando en las operaciones puede ejercerse de diversas maneras: prescindiendo de la personalidad del Comandante, cada jefe debe realizar las siguientes funciones:
 - a) Comandar.
 - b) Conocer la situación.
 - c) Tomar decisiones.
 - d) Asignar misiones.
 - e) Organizar sus recursos o medios.
 - f) Dirigir / conducir las operaciones de apoyo administrativo.
 - g) Mantener la operatividad de sus fuerzas.
 - h) Motivar a sus fuerzas.
 - 5) El comandante del Batallón de Servicios es miembro del EME de la Brigada y es el responsable de la ejecución de los aspectos considerados en el planeamiento administrativo de la GUC, liberando así al G-4 y G-1 de parte de las coordinaciones con los Servicios Logísticos y de Personal, pero manteniendo éstos OEM la importante

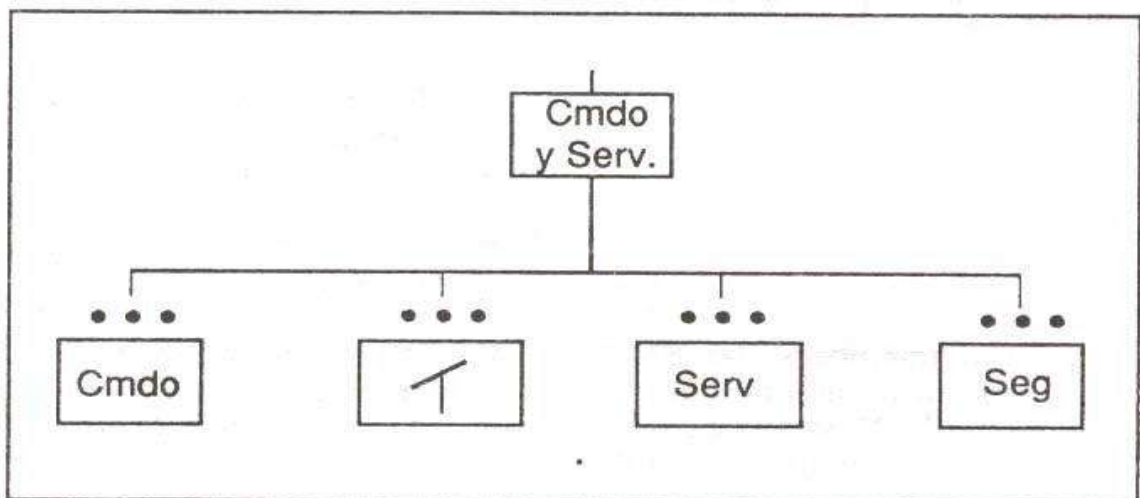
- d. El Jefe de Batallón de Servicios tiene autoridad de comando sobre cada una de las Sub- Unidades del Batallón.
- e. El Comandante de Batallón debe dar cumplimiento a las disposiciones emanadas del Escalón Superior y de los Servicios Técnicos, siempre que éstas últimas no se opongan a las disposiciones del Comando de la Brigada.
- f. El control de abastecimiento a las Unidades de la Brigada es ejercido normalmente en forma directa por el Batallón de Servicios para la cual los pedidos de dichas Unidades son dirigidos directamente al Batallón de Servicios, excepto lo referente al abastecimiento de artículos regulados que siguen el Canal de Comando.
- g. El Batallón de Servicios y las Unidades de la Brigada intercambian directamente las Informaciones necesarias referentes a los aspectos Técnicos Administrativos, cualquier disposición del Batallón de Servicios que sobrepase dichos límites Informáticos serán presentados al Comando de la Brigada para que ordene su estudio, divulgación y cumplimiento.
- h. El EMU asesora al Jefe del Batallón de Servicios y a las Cías del Batallón en todos los problemas tácticos y administrativos que requieran dichos asesoramientos.
- i. El EME asesora al Jefe del Batallón de Servicios sobre los aspectos técnicos de los respectivos Servicios Logísticos.
- j. Los miembros del EME del Batallón de Servicios podrán asesorar directamente al Comandante de la Brigada o al Estado Mayor de la Brigada, según la situación y a criterio del Comandante de la Gran Unidad.
- k. El canal técnico se mantendrá a través de la red logística que se establece para el enlace entre el Batallón de Servicios y el elemento de apoyo logístico del Escalón Superior.

Sección IV

ELEMENTOS COMPONENTES DEL BATALLON DE SERVICIOS

2.9 COMPAÑIA DE COMANDO Y SERVICIOS

- a. Misión :
Asegurar el Comando, el enlace, los abastecimientos y Servicios Administrativos del Batallón de Servicios.
- b. Organización :
 - 1) La Cía Comando y Servicios comprende :
 - a) Sección Comando
 - b) Sección Comunicaciones
 - c) Sección Servicios
 - d) Sección seguridad
 - 2) La organigrama de la Cía Cmdo y Serv se muestra en la ilustración 2.

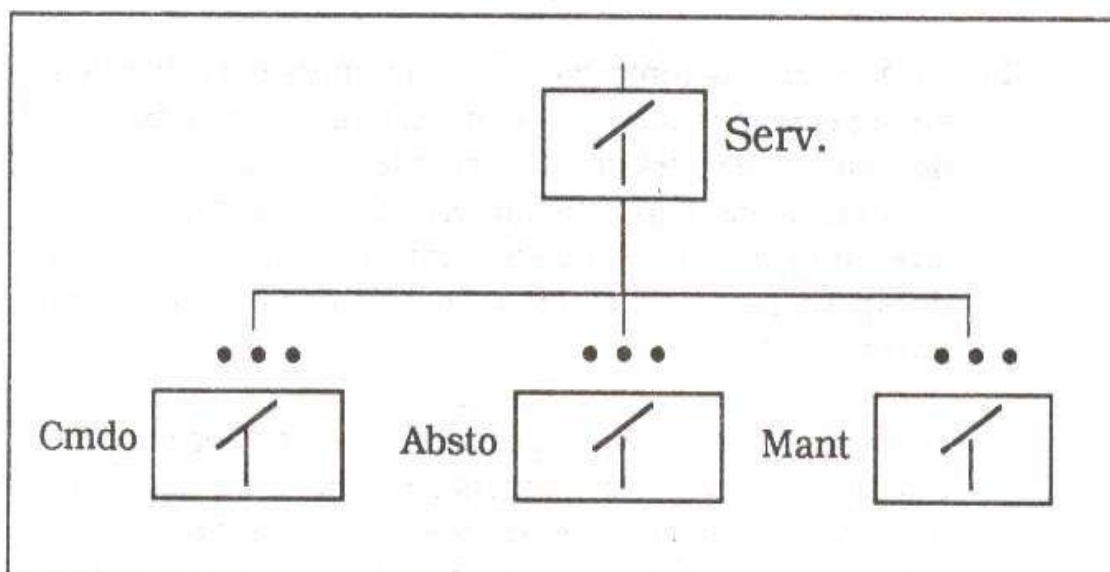


Ilustr. 2 Organigrama de la Cía Cmdo y Serv.

- c. Posibilidades :
- 1) Facilitar el Comando del BS.
 - 2) Instalar, operar y mantener el sistema de comunicaciones del BS.
 - 3) Controlar y coordinar todas las operaciones de apoyo administrativo del BS.
 - 4) Realizar las operaciones de apoyo logístico dentro de la Unidad.
 - 5) Proporcionar seguridad inmediata a las instalaciones del BS dentro del A Serv. de la GUC.
- d. Empleo :
- 1) La Sección Comando tiene la responsabilidad de proporcionar las facilidades necesarias para el Comando del BS, la coordinación y el control.
 - 2) La Sección Comunicaciones es la encargada de instalar, operar y mantener en funcionamiento el Sistema de Comunicaciones del BS estableciendo las redes necesarias alámbricas o inalámbricas que aseguren el enlace entre las sub.-Unidades. tanto en las operaciones de apoyo como en el Área Serv. y durante los movimientos del BS.
 - 3) La Sección Servicios proporciona el apoyo logístico necesario para el funcionamiento del Batallón asegurando el abastecimiento de los artículos de todas las clases, el mantenimiento y los Servicios Generales en provecho de la propia Unidad.
 - 4) La Sección Seguridad organiza, coordina y conduce las operaciones destinadas a proporcionar la seguridad del Batallón frente a incursiones, infiltraciones o actos de sabotaje del enemigo en los movimientos, durante las Operaciones de Apoyo y en el Área de Servicios, así como las actividades de control de daños en dicha Área de Servicios.

2.10 COMPAÑÍA DE COMUNICACIONES DE SERVICIOS

- a. Misión
- Proporcionar apoyo logístico de comunicaciones a los elementos orgánicos, asignados y en refuerzo de la GUC.
- b. Organización :
- 1) La Compañía de Comunicaciones de Servicios está compuesta por:
 - a) Sección Comando.
 - b) Sección Abastecimiento.
 - c) Sección Mantenimiento
 - 2) El Organigrama de la Compañía de Comunicaciones de Servicios se muestra en la ilustración 3.

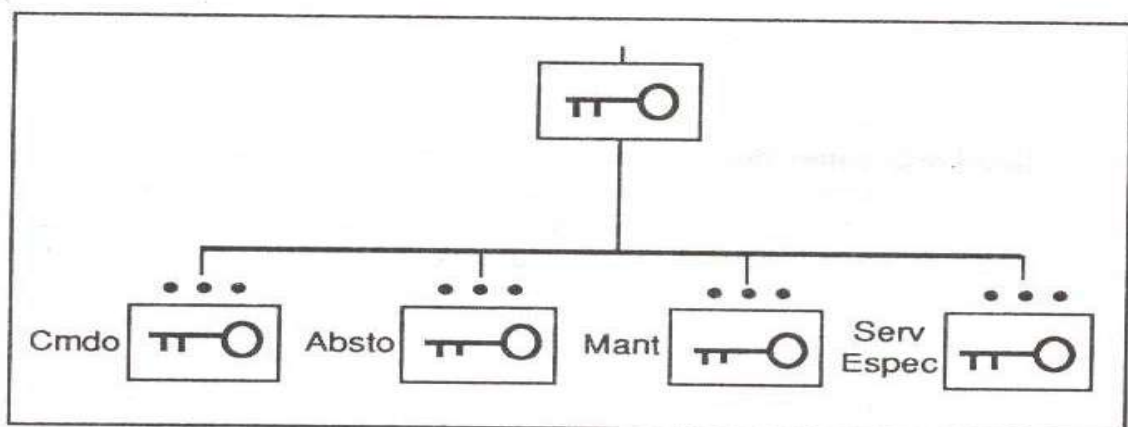


Ilustr. 3 Organigrama de la Cia. de Comunicaciones de Servicios.

- c. Posibilidades :
- 1) Proporcionar Abasto. de artículos de Clase II, IV y VI de Comunicaciones a la GUC.
 - 2) Proporcionar Manto. de A/D a las UU o agrupamientos tácticos que organice la GUC.
 - 3) Integrar equipos de Manto. consolidado de A/D, con Ingeniería y Material de Guerra cuando la situación lo requiera para el apoyo a los elementos adelantados de la GUC.
 - 4) Realizar en forma limitada la recuperación de artículos de comunicaciones.
 - 5) Participar en la instalación y operación de un Punto de Recolección General.
 - 6) Absorber refuerzos de personal de apoyo de Mantenimiento de Comunicaciones hasta en un 30% de su capacidad.
 - 7) Participar en la seguridad y control de daños del Área de Servicios.
- d. Empleo :
- 1) La Sección Comando facilita el Comando y le proporciona los Servicios que requiere la administración de la Compañía de Comunicaciones.
 - 2) La Sección de Abastecimiento es la encargada de recepcionar, almacenar y distribuir los abastecimientos de Clase II. IV y VI de Comunicaciones para las UU de la GUC: para lo cual opera las Instalaciones necesarias, realiza el control de existencia de los artículos de Comunicaciones a nivel GUC: mantiene un stock limitado de dichas artículos y participa en la recolección de artículos de Comunicaciones.
 - 3) La Sección de Mantenimiento cumple con satisfacer las necesidades de Mantenimiento de Comunicaciones de A/D de la GUC, realizando el apoyo desde el Área de Servicios y adelantando Talleres Móviles con capacidad para ejecutar dicho mantenimiento. Cuenta con personal técnico capacitado para realizar inspecciones técnicas del material y equipo de Comunicaciones y controlar- el mantenimiento preventivo en la GUC. Cuando la situación lo requiera proporciona el personal y medios necesarios para integrar hasta cuatro (04) equipos de mantenimiento consolidado con las Unidades de Material de Guerra y Comunicaciones. Cuenta con elementos para el rescate, evacuación y recuperación limitada del material de Comunicaciones propio o capturado del enemigo.

2.11 COMPAÑÍA DE INTENDENCIA

- a. Misión
- Proporcionar apoyo administrativo de Intendencia a los elementos orgánicos, asignados y en refuerzo de la GUC.
- b. Organización :
- 1) La Compañía de Intendencia del Batallón de Servicios está constituida por:
 - a) Sección Comando.
 - b) Sección Abastecimiento.
 - c) Sección Mantenimiento.
 - d) Sección Servicios Especializados.
 - 2) El Organigrama de la Cía. de int. se muestra en la ilustración 5.



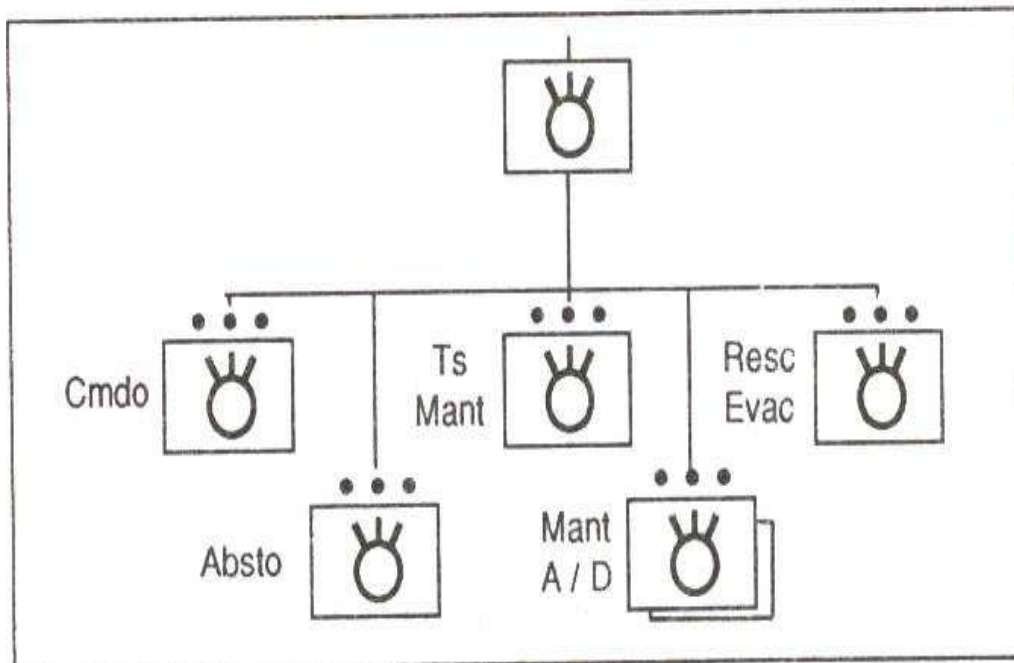
Ilustr. 5 Organigrama de la Cía de Intendencia.

- c. Propiedades :
- 1) Proporcionar Abastecimiento de CL I y III: CL, II, IV y VI de Int. a la GUC.
 - 2) Proporcionar Mantenimiento de 3er. Elón de Intendencia a la CUC (A/D).
 - 3) Instalar y operar un punto de Recolección General, con participación de elementos de los otros servicios.
 - 4) Realizar recolección limitada de articulas recuperables de Intendencia.
 - 5) Proporcionar apoyo de servicio de entierros y registro de sepulturas en forma limitada.
 - 6) Proporcionar servicio especializado de baño, bazar, postal y tesorería en provecho de la GUC.
 - 7) Absorber refuerzos de apoyo de Intendencia.
 - 8) Participar en la seguridad y control de daños del Área de Servicios.
- d. Empleos :
- 1) La Sección Comando cumple con la responsabilidad de facilitar el Comando de la compañía y realizar la inspección y control de las actividades de apoyo administrativo que esta realiza en provecho de la GUC.
 - 2) La Sección Abastecimiento está encargada de satisfacer las necesidades de abastecimiento de Clase I y III, Clase II, IV y VI de Intendencia a la GUC, para lo cual obtiene dichos abastecimientos desde las instalaciones del Escalón Superior, o con orden. por explotación de recursos locales. Instala y opera puestos de distribución de Clase I y III para la UU de la GUC. Mantiene en los vehículos de la sección los abastecimiento para todo el Batallón de Servicios y las pequeñas Unidades con los niveles siguientes:
 - a) Clase I : Un día.
 - b) Clase III : Un pleno menos.
 - c) Clase II y IV : Limitado Stock de artículos de mayor demanda.

Asegura permanentemente el control de los abastecimientos de Intendencia y la contabilidad requerida por esta función
 - 3) La Sección Mantenimiento está encargada de realizar las actividades de mantenimiento de 3er escalón de Intendencia en provecho de la GUC, realiza la recuperación limitada de artículos de Intendencia para lo cual instala y opera un Punto de Recolección General con participación de los otros Servicios.
 - 4) La Sección de Servicios Especializados tiene la responsabilidad de satisfacer las necesidades de apoyo de personal en lo referente a:
 - a) Entierros y registro de sepulturas, pudiendo Instalar un punto de recolección de muertos, realizando en forma limitada las actividades de recojo, evacuación y procesamiento.
 - b) Servicio de baño, bazar, postal y tesorería que puede ser incrementados con personal y medios de acuerdo a la situación a fin de ampliar estos servicios en provecho de la GUC.

2.12 COMPAÑIA DE MATERIAL DE GUERRA

- a. Misión
- Proporcionar apoyo logístico de Material de Guerra a los elementos orgánicas, asignados y en refuerzo de la CUC.
- b. Organización :
- 1) La Compañía de Material de Guerra está conformada por :
 - a) Sección comando
 - b) Sección Abastecimiento
 - c) Sección Talleres de Mantenimiento
 - d) Sección Rescate y Evacuación
 - e) Secciones de Mantenimiento de Apoyo Directo (2).
 - 2) La Organización de la Compañía de Material de Guerra se muestra en la ilustración 6.



Ilustr. 6 Organigrama de la Cia. de Material de Guerra.

c. Posibilidades :

- 1) Proporcionar abastecimiento de artículos de CI, II, IV y VI de Material de Guerra a la GUC.
- 2) Proporcionar mantenimiento de Ser escalón (A/D) a las UU o agrupamientos tácticas que organice la GUC.
- 3) Participar en la constitución de equipos de mantenimiento consolidado de A/D con Comunicaciones e Ingeniería, cuando la situación lo requiera para el apoyo a los elementos adelantados de la GUC.
- 4) Instalar y operar un Punto de Recolección de Material de Guerra o participar en la instalación y operación de un Punto de Recolección General.
- 5) Realizar la recuperación limitada de artículos de Material de Guerra.
- 6) Absorber refuerzos de personal de apoyo de mantenimiento hasta en un 30% de su capacidad (1 Sec. A/D).
- 7) Participar en la seguridad Inmediata y control de daños del Área de Servicios.

d. Empleo :

- 1) La Sección Comando facilita el Comando de la compañía, proporcionando el enlace y los Servicios que requiere la administración de la Unidad.
- 2) La Sección de abastecimiento es la encargada de realizar el registro, control, distribución de abastecimientos de Clase II, IV y VI de Material de Guerra y el control del abastecimiento de Clase V y la disposición final, particularmente de explosivos. Mantiene un stock permanente de repuestos y material de consumo para asegurar el abastecimiento normal de las Unidades.
- 3) La Sección Talleres de Mantenimiento opera un área de mantenimiento para los trabajos de mantenimiento de Ser Elón de los artículos de Material de Guerra de la CUC, donde funcionan los talleres móviles de mantenimiento de vehículos a rueda, a oruga y armamento. Realiza el control de mantenimiento llevando a cabo inspecciones técnicas del material. Lleva a cabo la recuperación limitada de artículos de Material de Guerra.

- 4) La Sección Rescate y Evacuación instala y opera un punto de recolección de artículos de Material de Guerra o participa en la operación del Punto de Recolección General, según la situación, realizando el rescate y evacuación de aquellos equipos o materiales susceptibles de ser reparados.
- 5) Las dos Secciones de Mantenimiento de Apoyo Directo proporcionan Equipos Móviles o elementos de mantenimiento en A/D o en refuerzo de las Unidades de la GUC, debiendo en lo posible realizarse las operaciones de mantenimiento en el lugar donde se encuentra el equipo por reparar. En los casos que sea necesario se integran los elementos de mantenimiento de Material de Guerra con los de Ingeniería y Comunicaciones, conformando hasta cuatro equipos de mantenimiento consolidado de A/D.

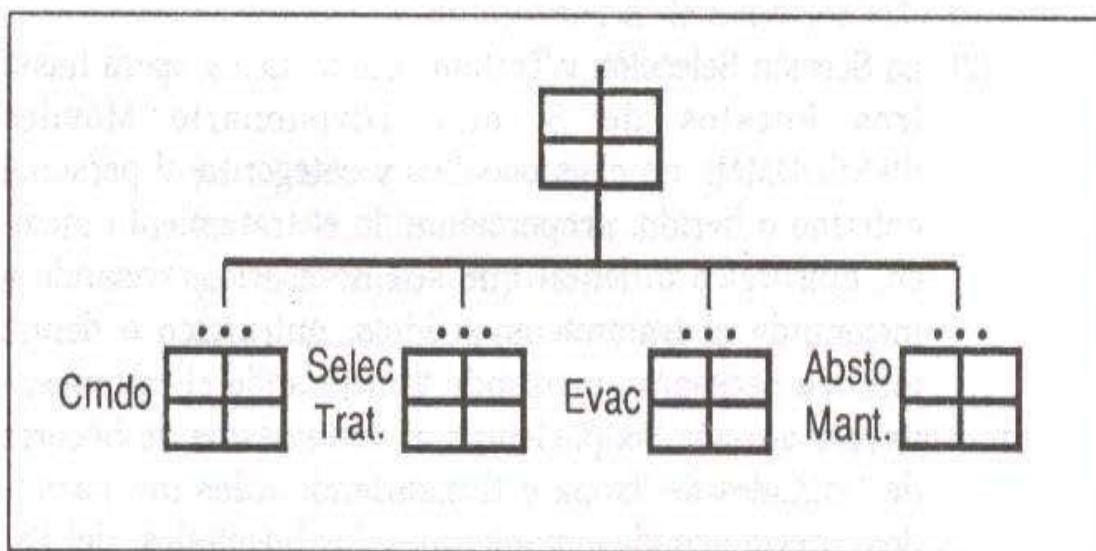
2.13 COMPAÑÍA DE SANIDAD

a. Misión

Proporcionar apoyo logístico de Sanidad a los elementos orgánicos, asignados y en refuerzo de la GUC.

b. Organización :

- 1) La Compañía de Sanidad está conformada por :
 - a) Sección Comando.
 - b) Sección Selección y Tratamiento.
 - c) Sección Evacuación.
 - d) Sección Abastecimiento y Mantenimiento
- 2) La Organización de la Compañía de Sanidad, se muestra en la ilustración 7.



Ilustra. 7 Organigrama de la Cia de Sanidad.

c. Posibilidades :

- 1) Proporcionar tratamiento médico, quirúrgico y dental al personal de la GUC.
- 2) Evacuar pacientes en la zona de acción de la GUC, hasta los PPSSMMDD.
- 3) Proporcionar abastecimiento de artículos de Clase II, IV y Sanidad.
- 4) Proporcionar mantenimiento limitado de Ser escalón de material de sanidad.
- 5) Asesorar en la recuperación de material de sanidad en el Punto de Recolección General.
- 6) Absorber refuerzos de personal de Sanidad hasta un 30% de sus efectivos de organización.
- 7) Participar en la seguridad inmediata y control de daños del Área de Servicios.

d. Empleo :

- 1) La Sección Comando facilita el comando y proporciona los servicios y enlaces que requiere la administración de la Compañía de sanidad, cuenta además con elementos para el establecimiento de medidas de Medicina Preventiva requerida por la situación.
- 2) La Sección Selección y Tratamiento instala y opera hasta tres Puestos de Socorro de la Brigada Móviles (PPSSBBMM); en ellos clasifica y categoriza al personal enfermo o herido, proporcionando el tratamiento médico, quirúrgico o dental que sea necesario, revisando y mejorando el tratamiento médico, quirúrgico o dental que sea necesario, revisando y mejorando el tratamiento recibido por los pacientes en los Puestos de Socorro de Unidades de Tropa y transfiriendo a los incapacitados, previo acondicionamiento, a los hospitales del Escalón Superior.
- 3) La Sección Evacuación es la responsable de evacuar a los pacientes desde los PPSSMMUUTT hasta los Puestos de Socorro de la Brigada Móviles, operando tres ambulancias con capacidad de dos pacientes y tres ambulancias con capacidad de seis pacientes cada una: en los casos que sea necesario. solicita y coordina la evacuación aérea de pacientes que requieran ese medio de evacuación.
- 4) La Sección Mantenimiento y Abastecimiento recibe, distribuye y controla con sus propios vehículos los abastecimientos de Clase II, IV y VI de sanidad para la GUC, manteniendo en reserva un limitado stock de artículos de mayor demanda. Proporciona en forma limitada el mantenimiento de 3er Elón para el Material de Sanidad de la GUC.
Cuenta con los elementos necesarios para asesorar en el Punto de Recolección general sobre la recuperación de material de Sanidad.

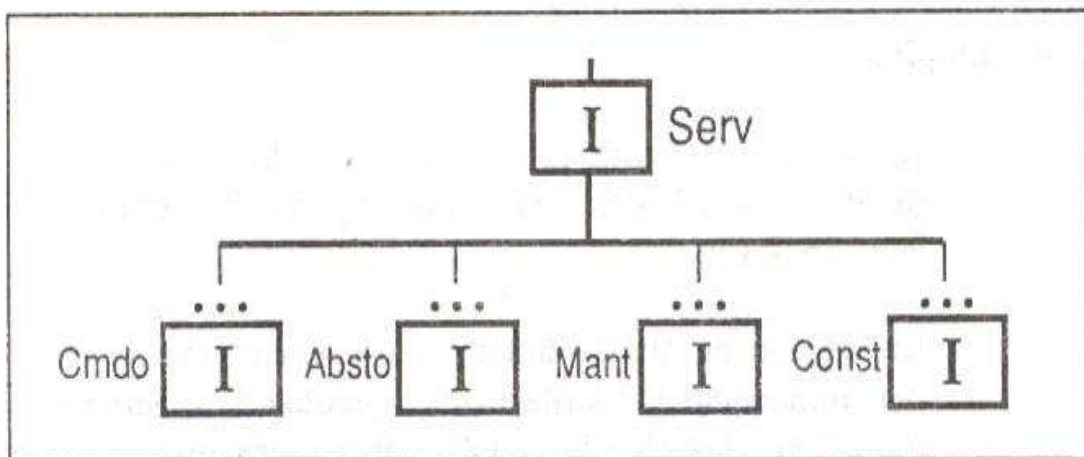
2.14 COMPAÑÍA DE INGENIERIA DE SERVICIOS

a. Misión

Proporcionar apoyo logístico de Ingeniería a los elementos orgánicos. asignados y en refuerzo de la GUC.

b. Organización :

- 1) La Compañía de Ingeniería de Servicios está conformada por :
 - a) Sección Comando.
 - b) Sección Abastecimiento.
 - c) Sección Mantenimiento.
 - d) Sección Construcciones
- 2) La Organización de la Compañía de Ingeniería de Servicios. se muestra en la ilustración 8.

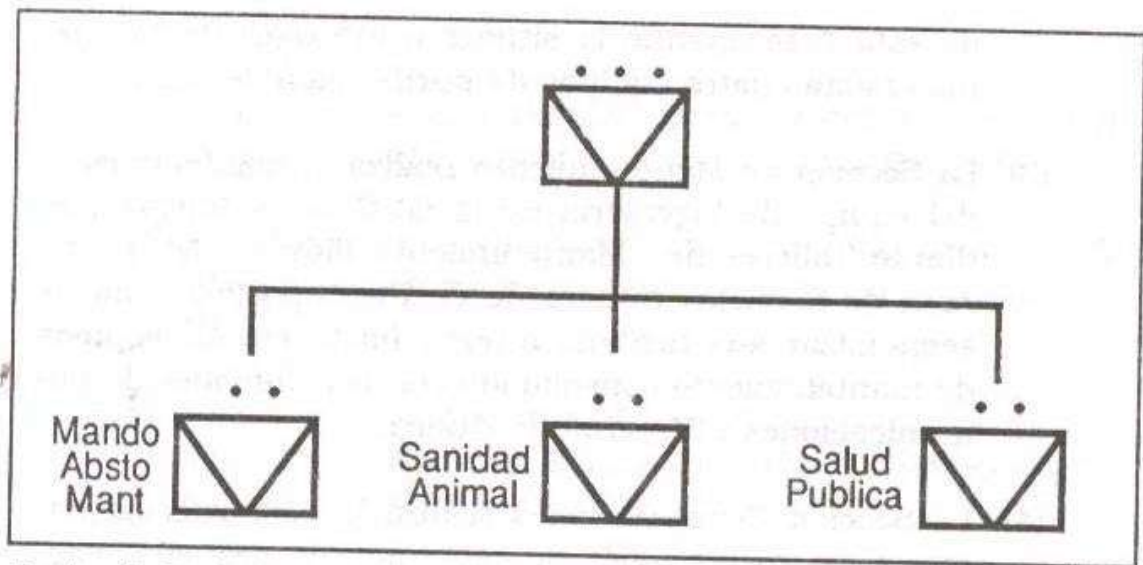


Ilustr. 8 Organigrama de la Cia. de Ingeniería de Servicios.

- c. Posibilidades :
- 1) Proporcionar abastecimientos de artículos de Clase II, IV y VI de Ingeniería y Agua a las Unidades de la GUC.
 - 2) Proporcionar mantenimiento de 3erv. Elon de apoyo directo a las Unidades o agrupamientos que organice la GUC.
 - 3) Realizar en forma limitada las construcciones generales que se requieren dentro del Área de Servidos para facilitar el apoyo logístico a la GUC.
 - 4) Integrar equipos de Mantenimiento Consolidado. con las Unidades de Comunicaciones y Material de Guerra. cuando la situación lo requiera.
 - 5) Realizar la recuperación limitada de artículos de Ingeniería.
 - 6) Participar en la instalación y operación del Punta de Recolección General.
 - 7) Absorber personal y equipo adicional cuando la naturaleza o el volumen de los trabajos así lo requieran, hasta en un 30% de su capacidad.
 - 8) Participar en la seguridad inmediata y control de daños de las instalaciones que operen.
- d. Empleo :
- 1) La Sección Comando facilita el Comando proporcionando el enlace y los Servicios que requiere la administración de la Cía.
 - 2) La Sección de Abastecimiento es la encargada de obtener, almacenar y distribuir los artículos de Ingeniería y Agua para las UU de la GUC, funciones que normalmente realiza desde el Área de Servidos donde opera almacenes especializados de Clase II, IV y VI de Ingeniería o mediante Punto de Distribución Móviles fuera de esta Área cuando la situación lo exija. Opera además hasta cuatro equipos de purificación de agua.
 - 3) La Sección de Mantenimiento realiza el mantenimiento del equipo de Ingeniería de la GUC normalmente mediante Talleres de Mantenimiento Móviles dentro del Área de Servicios o fuera de él. En lo posible a fin de economizar sus medios, integra hasta cuatro equipos de mantenimiento consolidado con las Unidades de Comunicaciones y Material de Guerra.
 - 4) La Sección Construcciones realiza la construcción sumarla de instalaciones de proyectos de pequeña magnitud y la reparación, ampliación y rehabilitación de las existentes, sobre todo en lo referente a vías de accesos. movimiento de tierras e Instalaciones necesarias dentro del Área de Servicios para el apoyo logístico de la GUC.

2.15 SECCION VETERINARIA

- a. Misión
- Proporcionar apoyo logístico de Veterinaria a las Unidades Orgánicas asignadas y en refuerzo de la GUC.
- b. Organización :
- 1) La Sección Veterinaria está organizada en los siguientes grupos :
 - a) Grupo de Mando. Abastecimiento y Mantenimiento.
 - b) Grupo de Sanidad Animal.
 - c) Grupo de Salud Pública. Veterinaria.
 - 2) La Organización de la Sección Veterinaria, se muestra en la ilustración 9.



Ilustr. Organigrama de la Sección Veterinaria.

c. Posibilidades :

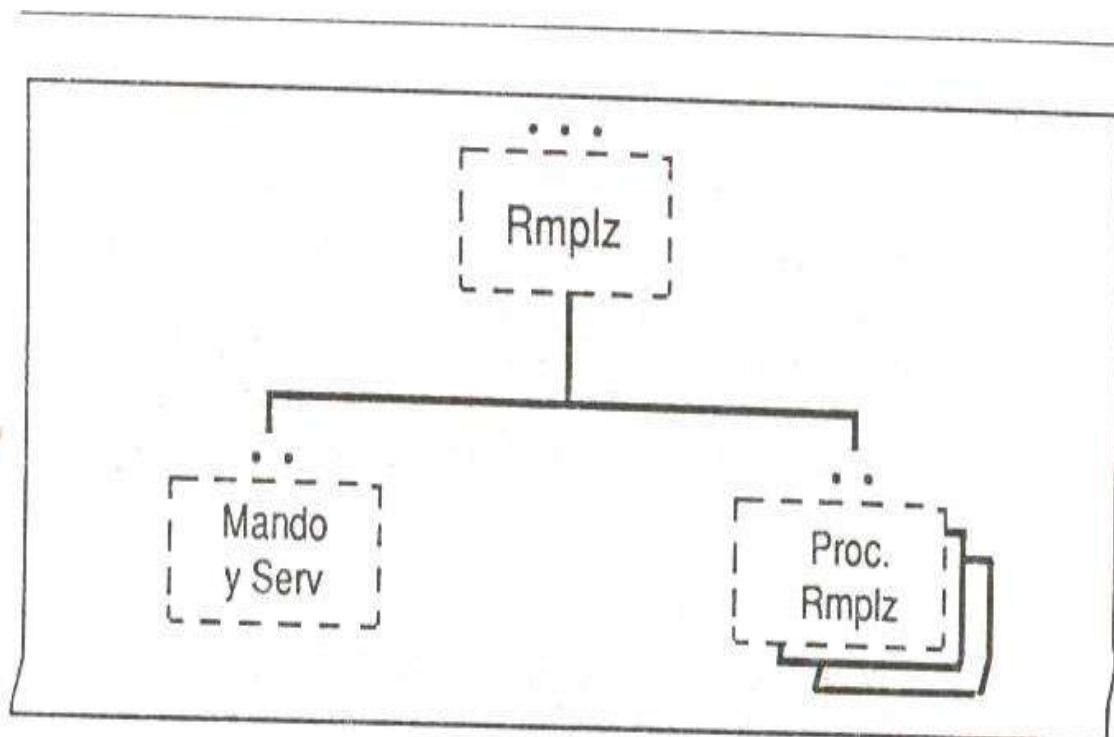
- 1) Proteger la salud del personal de la GUC desarrollando actividades de Salud Pública Veterinaria.
- 2) Conservar las efectivos animales (Equipos, perros de guerra, animales abasto y otros) desarrollando actividades de Sanidad Animal.
- 3) Participar en la recuperación de alimentos, ganando, material y equipo de Veterinaria.
- 4) Proporcionar abastecimientos de Clase II, IV y VI de Veterinaria a la GUC.
- 5) Proporcionar Manto. de 3er. Elón limitado al material de Veterinaria de la GUC.
- 6) Absorber personal y medias cuando el volumen del trabajo lo requiera, particularmente cuando la GUC cuente con Unidades montadas.
- 7) Fomentar la producción agropecuaria en provecho de la alimentación del personal, en situaciones estables de larga duración que permitan esta actividad.
- 8) Participar en la seguridad inmediata y control de Daños del Área de Servicios.

d. Empleo :

- 1) EL Grupo de Mando. Abastecimiento y Mantenimiento es responsable de facilitar el Comando de la Sección y proporcionar el abastecimiento y mantenimiento del material y equipo de Veterinaria alas Unidades de la GUC. para lo cual obtiene. almacena, distribuye y controla los abastecimientos de CL, II, IV y VI de Veterinaria realizando el mantenimiento y recuperación de dicho material en forma limitada.
- 2) El grupo de Sanidad Animal previene y controla las enfermedades que afectan a los animales en la zona de acción. selecciona y clasifica a los animales enfermos, realiza el tratamiento requerido y solicita la evacuación de los que superan sus medios de curación. En las GGUUCC que cuentan en su organización con Unidades montadas, instalará y operará hasta tres Puestos de Socorro Veterinario de la Brigada, para lo cual deberá ser convenientemente reforzado.
- 3) El Grupo de Salud Pública Veterinaria realiza la inspección de alimentos, efectúa las campañas de Saneamiento Ambiental y previene y controla las enfermedades transmisibles de los animales al hombre.
- 4) En situaciones estables la Sección Veterinaria dirige y controla la producción agropecuaria dentro de las posibilidades de explotación de la zona.

2.16 SECCION REEMPLAZOS

- a. Misión
Proporcionar apoyo de Reemplazos a la GUC.
- b. Organización :
 - 1) La Sección Reemplazos está organizada en base a los elementos siguientes:
 - a) Grupo de Mando.
 - b) Grupo de Procesamiento de Reemplazos.
 - 2) La organización de la Sección de Reemplazos, se muestra en la ilustración 10.



Ilustr. 10 Organigrama de la Sección Reemplazos.

- c. Posibilidades :
 - 1) Establecer y operar el Sistema de Reemplazos en la GUC.
 - 2) Recibir, procesar y asignar los reemplazos provenientes del EO (Brig. Serv.).
 - 3) Recibir, clasificar abastecer y reasignar al personal recuperado en las instalaciones de Sanidad y disciplinarias de la GUC.
 - 4) Participar en la seguridad inmediata y control de daños del Área de Servicios.
- d. Empleo :
 - 1) El grupo de Mando proporciona el personal y medios para asegurar el Comando, la coordinación y el control de la Sección y la satisfacción de sus necesidades administrativas Internas.
 - 2) El Grupo de Procesamientos de Reemplazos realiza la recepción, el procesamiento y la distribución de los reemplazos provenientes del EO (Btn Reemplazos de la D Serv.) así como del personal de rotación asignado temporalmente a la GUC. tiene capacidad de procesamiento hasta cien reemplazos diarios.

CAPITULO 4

PROCEDIMIENTOS DE APOYO LOGISTICO

SECCIÓN I ABASTECIMIENTO

4.1 GENERALIDADES

- a. El Batallón de Servicios es responsable de asegurar la corriente de abastecimiento de todas las clases entre el escalón superior y las Unidades componentes de la Brigada.
- b. El Batallón de Servicios controla que las Unidades de la Brigada obtengan los abastecimientos que necesita normalmente de las instalaciones del escalón superior; excepcionalmente se podrá obtener abastecimiento por explotación de recursos locales y/o recuperación.
- c. La distribución de los abastecimientos que efectúa el escalón superior se realiza, normalmente, por el método de .Distribución alas Unidades., pudiendo realizarse por .Punto de Abastecimiento. o un procedimiento mixto de acuerdo a la situación recurriendo si fuera necesario, al abastecimiento aéreo, previa coordinación.
- d. La GUC normalmente emplea el método de .Punto de Abastecimiento. pudiendo también emplear el de .Distribución a las Unidades. o una combinación de ambos.
- e. La ubicación, movimientos y operación. de las instalaciones en el Arca de Servicios de la Brigada son coordinadas en el B Servicios.
- f. Las actividades de las instalaciones de abastecimiento y los movimientos de vehículos para el recojo y la distribución se efectúan normalmente en horas de oscuridad. Durante la noche los elementos encargados del abastecimiento emplean para su desplazamiento la formación “por infiltración” (pequeños grupos) o la “columna cerrada”. Durante el día ,se utilizará la formación por infiltración (de vehículo o pequeños grupos) para disminuir su vulnerabilidad a la acción del enemigo.
- g. El movimiento de vehículos de abastecimientos, dentro del Área de Servicio o hacia las instalaciones del escalón superior es planeado, regulado y controlado por el Estado Mayor del Batallón de Servicios (Oficial de operaciones e Instrucción) teniendo en consideración los siguientes factores:
 - 1) Necesidad de abastecimientos de las Unidades de la GUC.
 - 2) Posibilidades del enemigo.
 - 3) Transitabilidad de las vías y disponibilidad de éstas.
 - 4) Grado de visibilidad.
 - 5) Distancia de abastecimiento tanto a las instalaciones del escalón superior como a las Unidades de la Brigada.

4.2 PROCEDIMIENTO GENERAL

- a. La operación se inicia para todas las clases de abastecimientos, con el pedido que, formulado por las Unidades al BS, es consolidado por éste y elevado al elemento logístico del escalón superior que apoya a la Brigada. Este pedido debe precisar dónde, cuándo y en que cantidades son requeridos los artículos necesarios para completar los consumos así como otras consideraciones que permitan al escalón superior acondicionar los abastecimientos de tal suerte que una vez colocados en el área de servicios, garantice su distribución en las mejores condiciones de oportunidad, seguridad, flexibilidad, rapidez y orden.
- b. Formulados los pedidos y en cuanto la situación lo permita, los vehículos de los trenes de campaña de las Unidades tipo Batallón ubicados en el área de servicios, se mueven hacia adelante con la finalidad de reabastecer los trenes de combate de sus propias unidades, terminando lo cual éstos vehículos o de los trenes de combate (Si se hubiera realizado el reabastecimiento por cambios de vehículos) regresan evacuando heridos, PPGG, material y equipo de acuerdo a las necesidades, al área de servicios a ubicarse en las zona de trenes de campaña, donde permanecen listos a moverse con orden. Simultáneamente, o antes si fuera posible, el escalón superior logístico al recibo del pedido de la Brigada, procede a preparar convenientemente el envío de los abastecimientos, terminado la cual, comienzan su movimiento hacia adelante en el número de vehículos que sea necesario para transportar los abastecimientos solicitados por clase y para toda la Brigada, más un porcentaje de seguridad, de tal manera que estén disponibles para su entrega a las unidades del Batallón de Servicios en el lugar y hora requeridos. Los vehículos son recepcionados al ingreso del área de servicios y conducidos a la zona donde opera el punto de distribución (normalmente uno para

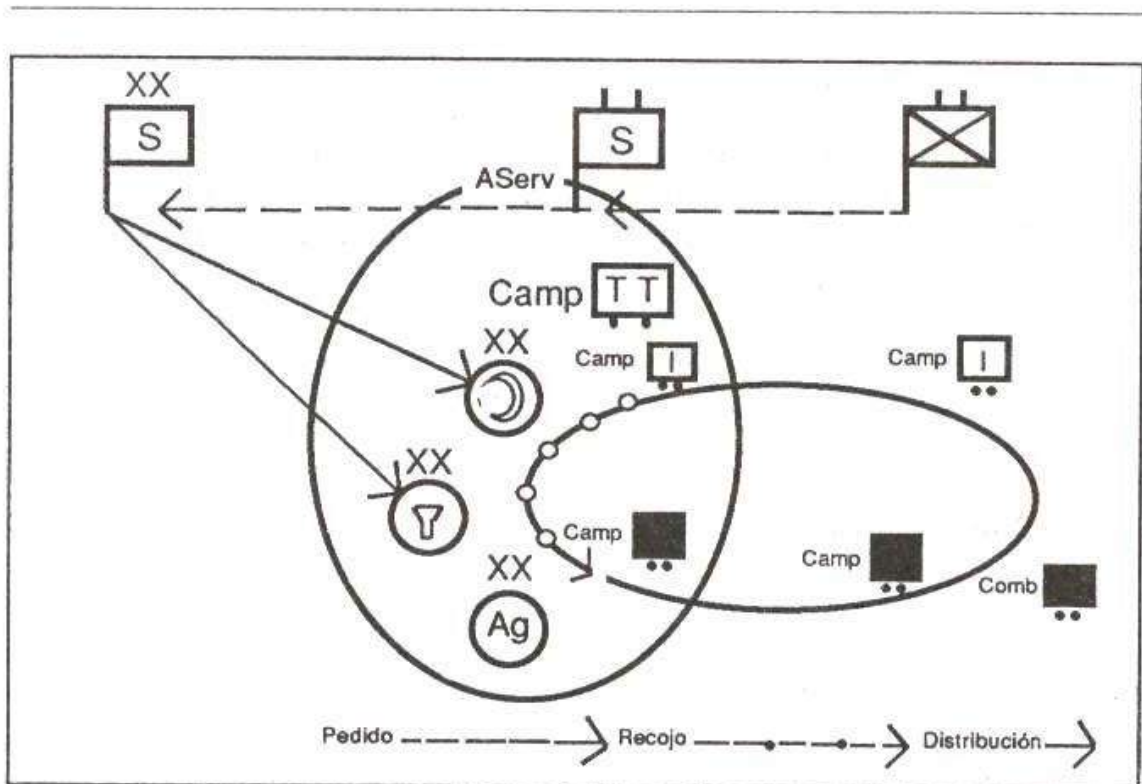
- c. Instalados y abiertos los PPDD, o antes si fuera posible, los vehículos de los trenes de campaña se dirigen hacia aquellos para proceder a recoger los abastecimientos pedidos; pero conformándose para tal efecto a las horas establecidas.
- d. En las zonas donde operan los PPDD los diferentes elementos de control de las Cías de ing., MG, San y Vet. concretan las siguientes actividades :
 - 1) Verifican la entrega por el Elón Superior y la recepción de los abastecimientos de conformidad con la cantidad y calidad solicitados.
 - 2) Registrar la recepción de los artículos en las tarjetas de control pertinentes.
 - 3) Dirigir y controlar el orden durante su distribución.
 - 4) Controlar las medidas de seguridad.

Para cumplir con esta tarea, los elementos de control contarán normalmente con el apoyo de la PM. Cuando esta operando un solo punto de distribución en el área de servicios de la Brigada, los elementos de control actuarán en forma centralizada.
- e. Terminada la entrega, los PPDD son cerrados y de acuerdo a los vehículos que la forman se mueven hacia retaguardia para reincorporarse a la Unidad de apoyo a que pertenecen, quedando así disponible para iniciar un nuevo ciclo. Por su parte los vehículos de los trenes de campaña de las UU, ya reabastecidos, se mueven hacia adelante a su zona de Trenes, conformándose al plan de tránsito establecido, quedando también listos para reiniciar la operación de reabastecimiento de sus propias unidades.
- f. En general, la operación de distribución podrá efectuarse de acuerdo a la situación instalando sucesivamente los puntos de Distribución por clases y dentro de cada punto de distribución, distribuir abastecimientos por unidades; pudiendo realizarse también instalando simultáneamente puntos de distribución de todas las clases y dentro de cada punto de distribución entregar los abastos simultáneamente para todas las unidades. Este último procedimiento es el más aconsejable en las operaciones rápidas, pues con él gana tiempo y se expone menos a la acción del enemigo.
- g. Cuando la situación haga imposible que el escalón superior mantenga la corriente diaria de abastecimiento, el completamiento se realizara en cuanto sea posible, teniendo en cuenta que las necesidades serán satisfechas, entre tanto con la autonomía de tres (3) días de que ha sido dotada la Brigada. Sin embargo algunos abastecimientos de gran demanda o críticos (repuestos importantes, municiones, etc.) podrán colocarse diariamente en el área de servicios, empleando el abastecimiento aéreo.

4.3 ABASTECIMIENTO DE CLASE I

- a. RESPONSABILIDADES :
 - 1) El Elón Superior es responsable de colocar los artículos de clase I en el área de servicios para ser entregados en las unidades tipo batallón quienes son responsables de su recojo.
 - 2) Todas las unidades de la GUC disponen de la RCE para TRES DIAS.
 - 3) El Batallón de Servicios controla el abastecimiento de estos artículos por medio del grupo de control de la Sección Abastecimiento de la CIA Intendencia.
- b. PEDIDOS :
 - 1) El procedimiento a seguir para la RCC esta bien es el siguiente :
 - a) Las unidades tipo BI formulan y remiten sus pedidos al final de jornada para el día siguiente al BS de la GUC, sobre la base de sus efectivos reales.
 - b) El BS remite su pedido con un mínimo de 24 horas de anticipación a la fecha de recepción a la Brig. de Serv. Estos pedidos los hace en base a los efectivos reales de las unidades más un 10% de seguridad y deduciendo al saldo de RCC está bien no consumidas el día del pedido. El 10% de seguridad cubrirá los abastecimientos para los reemplazos que lleguen, PPGG que se capturen o cualquier eventualidad que se produzca después del pedido.

- 2) Los pedidos de RCE siguen el mismo procedimiento teniendo en cuenta que se efectúan según el consumo real de ellas a fin de completar las cargas prescritas (3 días) para el efectivo completo.
- c. DISTRIBUCIÓN :
Normalmente el escalón superior transporta los abastecimientos de clase I, desde sus instalaciones hasta el punto de distribución de la GUC divididas en lotes de unidad. El recojo de la raciones en el PD lo realizan las unidades utilizando sus transportes orgánicos . Cuando la situación lo permita, las raciones pueden ser recogidas por los medios de transporte de la CIA Int directamente de las instalaciones de abastecimientos del escalón superior.
- d. RACIONES DE RESERVA :
1) Normalmente, la Brigada dispone de tres (3) raciones de campaña enviadas (RCE) distribuidas en las UU de la GUC (una ración con los hombres, una en los trenes de combate y una en los trenes de campaña). El BS (1) 3 días para su personal orgánico;
(2) 1 día para el personal de las PPUU.
2) Estos abastecimientos están distribuidos como sigue :
a) 2 raciones con los hombres en sus vehículos.
b) una ración en la CIA Intendencia.
- e. INSTALACIONES :
La Compañía Intendencia opera Punto de Distribución de clase I en el área de servicios, ubicado normalmente cerca de la VPA, de manera de facilitar el acceso de las unidades de la Brigada.
- f. El esquema de los procedimientos de abastecimientos de clase I y III y agua se muestra en la ilustración 11.



Ilustr. 11 Procedimiento de Abastecimiento de Clase I, III y Agua.

4.4 ABASTECIMIENTO DE CLASE II

a. RESPONSABILIDADES :

- 1) El escalón superior es responsable de colocar los artículos de clase II de Ingeniería, Comunicaciones, intendencia, MG, Sanidad Y Veterinaria en el área de Serv. de la GUC, para ser entregados a las Sub-unidades del BS las cuales a su vez son responsables de abastecer a las UU de la GUC solicitantes de estos artículos, pudiendo la Brigada de Serv. disponer que sean recogidos de la Sección clase II del Deposito General o de un punto de Abasto, adelante de la clase II .
- 2) Normalmente no se operan Puntos de Distribución de clase II.

b. PEDIDOS :

- 1) Las unidades de la Brigada remiten sus necesidades al BS el que a su vez las remiten en las instalaciones correspondientes de abastecimientos de la Brigada de Servicios que apoya a la Brigada.
- 2) La CIA de Sanidad responde a sus abastecimientos por medio de pedidos enviados a la División de Servicios, con las ambulancias que evacuan a los pacientes. La sección abastecimiento de sanidad no consolida los pedidos de abastecimientos de las unidades sino que los tramita inmediatamente con el fin de mantener sus cargas prescritas y listas autorizadas de stock en condiciones de apoyar.

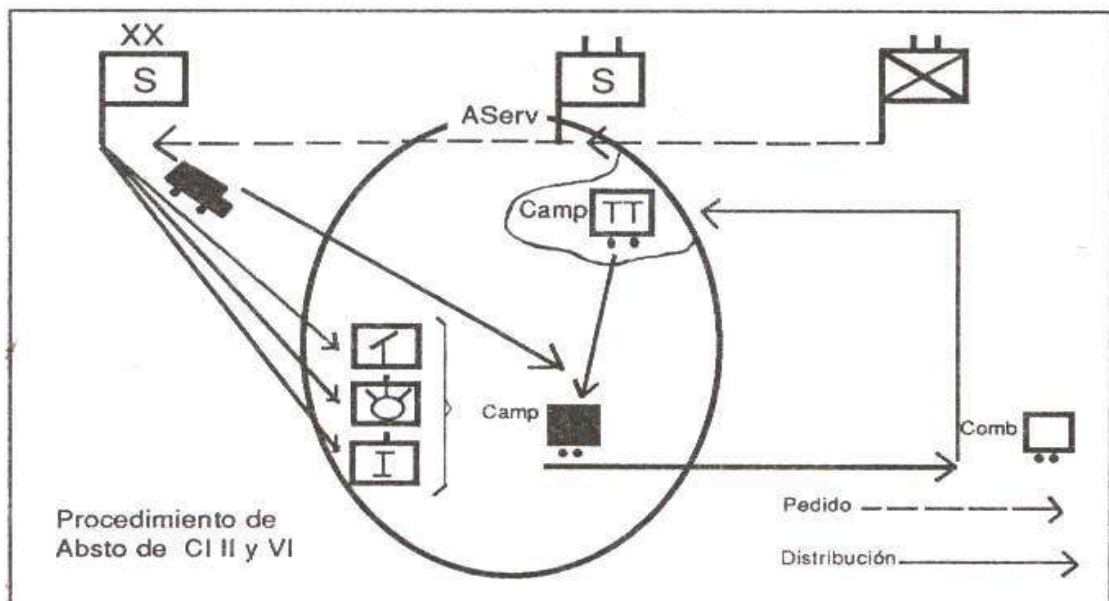
c. DISTRIBUCIÓN :

Los abastecimientos de clase II son transportadas desde las instalaciones de abastecimiento del Ejército de operaciones que apoyan a la Brigada, hasta las instalaciones del BS, o cuando sea apropiado, directamente a la Unidad solicitante , dentro de la Brigada, la distribución de artículos de clase II de gran demanda normalmente se hace entregándoles directamente a la Unidad solicitante o remitiéndolos al punto de Distribución de clase I, donde son recogidos por las unidades solicitantes. Las cantidades están basadas en las tablas de asignación del Ejército de los COEq y CCDD.

d. INSTALACIONES :

La Brigada no opera instalaciones especiales para la distribución de abastecimiento de clase II, pudiendo excepcionalmente operar Punto de Distribución Móviles de Material de Guerra, Comunicaciones e Ingeniería.

- e. El Esquema de procedimiento de abastecimiento de clase II, se muestra en la ilustración 12..



Ilustr. 12 Procedimiento de Abastecimiento de Clase II y VI.

4.5 ABASTECIMIENTO DE CLASE III

- a. Responsabilidades :
 - 1) El escalón superior es responsable de colocar los artículos de Clase II en el Área de Servicios, para ser entregados a la UU tipo Batallón las mismas que son responsables de su recojo desde el Punto de Distribución.
 - 2) De acuerdo a la situación, las Unidades subordinadas de la GUC, pueden recoger los abastecimientos de Clase I) directamente del Abastecimiento de Clase III adelantado por la Brigada de Servicios.
 - 3) El Batallón de Servicios controla estos abastecimientos a través de la CIA Intendencia.
- b. Pedidos :
 - 1) A base de los informes diarios de consumo y/o de los cálculos estimados de consumo probable, el Batallón de Servicios solicita al escalón superior logístico un crédito para la cantidad determinada.
 - 2) El pedido se puede incrementar por pérdidas sufridas por acción del enemigo, cambios en la organización para el combate u otras causas.
 - 3) El pedido puede ser informal, por cambio de bidones y/o cisternas vacías por llenas.
- c. Distribución :
 - 1) Normalmente en el abastecimiento de Clase III, el Ejército emplea el método de .Distribución a las Unidades. transportando estos abastecimientos a los Puntos de Distribución de las Brigadas, situados en las Áreas de Servicios, para entregarlos a estas GGUU. Cuando se emplee el Método de Punto de Abastecimiento, la Brigada transporta combustible desde las instalaciones de abastecimiento del Ejército al Punto de Distribución de la Brigada, usando los vehículos de la Compañía de Intendencia o de las Unidades, cuando sea posible. se puede cambiar envases vacíos por llenos en el Punto de Abastecimiento del Ejército.
 - 2) Dentro de la Brigada, el método normal es el .Punto de Abastecimiento.. Cuando alguna Unidad de la Brigada opera en misiones independientes en operaciones a gran profundidad. los abastecimientos pueden ser recibidos por las Unidades y en caso necesario, se les podrá reforzar con envíos adicionales.
- d. Reservas
La Brigada no cuenta con una Reserva de Clase III. solo mantiene una carga prescrita (dos plenos) reemplazándola a medida que se producen los consumos.
- e. Instalaciones
La Compañía de Intendencia normalmente opera un Punto de Distribución de Clase II en el Área de Servicios de la Brigada.
- f. Los procedimientos de Abastecimientos de clase I, III y Agua, se muestran en la ilustración 11.

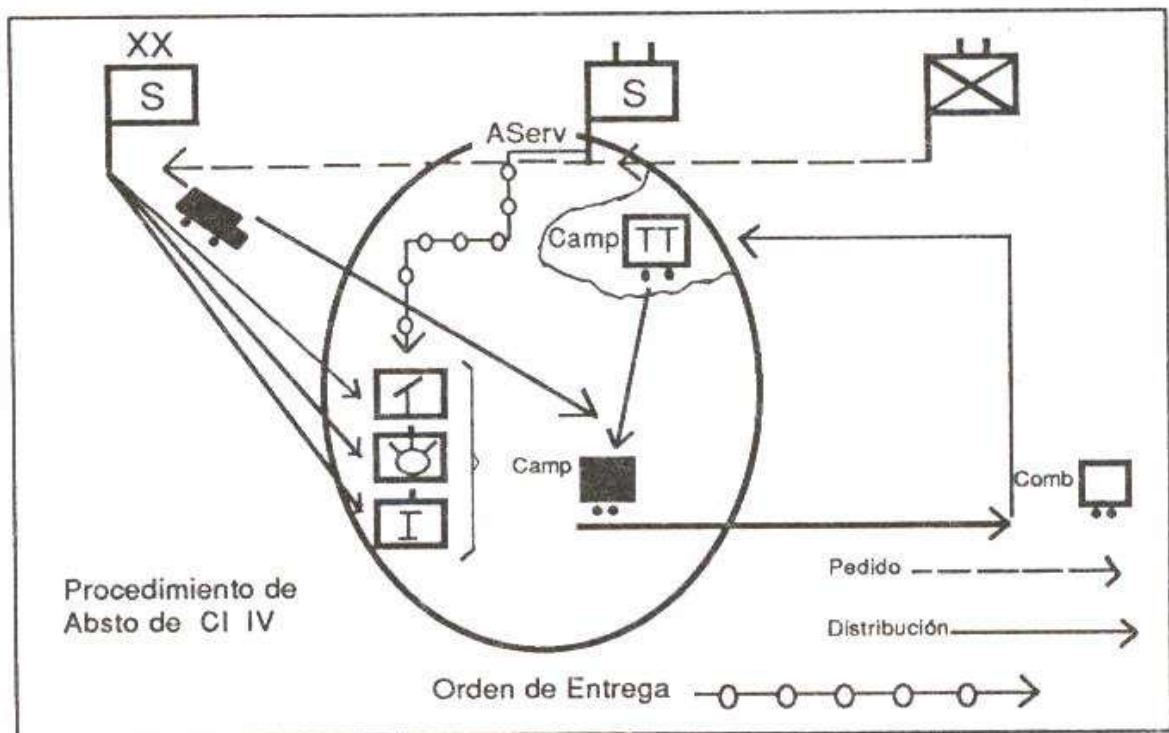
4.6 ABASTECIMIENTO DE CLASE IV

- a. Responsabilidades :
 - 1) El escalón superior es el responsable de colocar los repuestos para todos los artículos en el Área de Servicios para que a su vez sean distribuidos a las Unidades solicitantes a través de las Compañías de los diferentes Servicios Logísticos.
 - 2) Particularmente las Cías de Ingeniería, Comunicaciones y Material de Guerra disponen inicialmente de un pequeño stock de repuestos de alto consumo para satisfacer las necesidades de mantenimiento de las Unidades de la GUC y de sus propios elementos.
- b. Pedidos
Las UU atienden sus necesidades de repuestos con sus stocks disponibles. Cuando no disponen del repuesto necesario hacen el pedido al B Servicios, el que ordena la entrega a la Compañía Logística correspondiente. Cuando el repuesto no se encuentra en el B Serv. se hará el pedido a la Brigada de Servicios.
- c. Distribución :
 - 1) Normalmente el abastecimiento de Clase IV se efectúa por el método de .Distribución a las Unidades, desde las Instalaciones de apoyo del escalón superior hasta la instalación correspondiente del Batallón de Servicios en el Área de Servicios. Sin embargo, cuando la situación táctica y la distancia alas instalaciones del escalón superior lo permitan, podrá emplearse el método de .Punto de Abastecimiento.

- 2) Dentro de la GUC el método normal de distribución es por .Punto de Abastecimiento. Excepcionalmente se utilizará el método de Distribución a las UU.
- d. Reservas

La Brigada no mantiene reservas de Clase IV, manteniendo sólo los stocks disponibles tanto en las Unidades como en las compañías Logísticas del B Servicios. Las sub.-Unidades de mantenimiento, mantienen pequeños stocks de repuestos de gran consumo (cargas de apoyo y cargas prescritas).
 - e. Instalaciones

El Batallón de Servicios no opera normalmente ninguna instalación para Abastecimientos de Clase IV.
 - f. El Esquema de Procedimiento de Abastecimiento de Clase IV, se muestra en la ilustración 13.

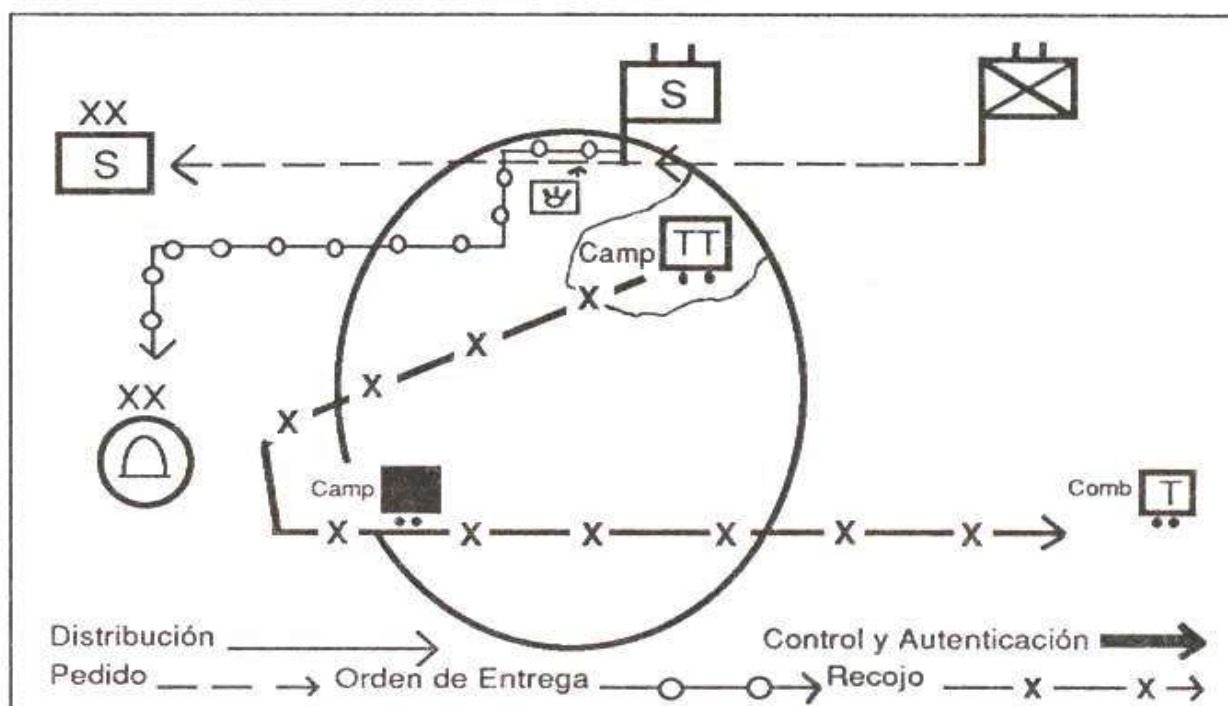


Ilustr. 13 Procedimiento de Abastecimiento de Clase IV.

4.7 ABASTECIMIENTO DE CLASE V

- a. Responsabilidades :
 - 1) El escalón superior satisface los pedidos de las GGUUCC desde la Instalación próxima (Depósito o Punto de Abasto) utilizando normalmente el método de Distribución de .Punto de Abastecimiento. excepto cuando la Brigada de Servicio. adelanta la instalación al A Serv. de una GUC en cuyo caso el método de Distribución para esa GUC será de .Distribución a las UU.
 - 2) Todas las Unidades componentes de la GUC disponen de una dotación básica.
 - 3) El Batallón de Servicios controla los abastecimientos de Clase V de MG o Ing autenticando los pedidos formulados por las Unidades antes de su recojo en el Punto de Abasto del escalón superior; ya sea para completar sus dotaciones básicas o para el consumo Inmediato.
 - 4) Aprobado por el Comandante de la GUC, el G-4 comunica al Batallón de Servicios el municionamiento disponible para la GUC, mediante la Orden Administrativa o por cualquier otro medio.

- b. Pedido
La base normal para la aprobación del pedido de munición es el municionamiento disponible asignado a cada Unidad. Los pedidos de munición se hacen para recompletar la dotación básica o para consumo inmediato. Extendiéndose por éste último concepto de recojo de munición para ser consumida dentro de las 24 horas siguientes la Cía. MG controla que los pedidos estén dentro del municionamiento disponible y debe aprobar todos los pedidos, requisito sin el cual no serán atendidos en el Punto de Abastecimiento de Clase V que adelanta la Brigada de Servicio.
- c. Distribución
Normalmente la munición es distribuida por el método de .Punto de Abastecimiento. Los vehículos de munición de las Unidades se dirigen a la Instalación de Abastecimiento de Clase V que lo apoya para recompletar su dotación básica.
- d. Reserva
La Brigada, normalmente, no mantiene reservas de Clase V; la única munición mantenida en la Brigada es la dotación básica o carga prescrita de las UU.
- e. El esquema de Procedimiento de Abasto de Clase V. se muestra en la ilustración 14.



Ilustr. 14 Procedimiento de Abastecimiento de Clase V.

4.8 ABASTECIMIENTO DE CLASE VI

- a. Responsabilidades
El escalón superior es el responsable de colocar en el Área de Servicios los artículos de Clase VI, los cuales a su vez son distribuidos a las Unidades solicitantes.
- b. Pedidos
Estos abastecimientos se solicitan en la misma forma que los abastos de las Clases II y IV. Las UU usuarias formulan sus pedidos en las fechas establecidas, pero en las situaciones de emergencia pueden solicitarlos en cualquier momento. En casos excepcionales, se pueden establecer créditos para cada Unidad apoyada, en cuyo caso hacen sus pedidos contra los créditos y recogen los abastos directamente del depósito o del Pto de Abastecimiento designado.

- c. DISTRIBUCIÓN :
 - 1) El Ejército de operaciones, con sus propios medios de transporte. conduce los abastecimientos hasta el Área de Servicios del Batallón de Servicios.
 - 2) Las Unidades Usuarias con sus propios medios de transporte, recogen los abastecimientos de las Instalaciones que operan las Cías. Logísticas y los conducen a sus respectivas Áreas de Trenes.
- d. Reservas

En Clase VI, el Btn de Serv no lleva reserva ni opera Instalaciones de Distribución.

4.9 ABASTECIMIENTO DE AGUA

- a. Responsabilidades :
 - 1) La Compañía de Ingeniería de Servicios es la encargada de determinar las necesidades, ubicar, registrar y desarrollar las fuentes de agua: así como purificarla y distribuirla.
 - 2) El Serv. Sanidad, en coordinación con el Serv. Ingeniería, inspecciona y aprueba las fuentes de agua, después de realizar el análisis bacteriológico respectivo.
- b. Pedidos

Las Unidades formulan sus pedidos al Batallón de Servicios sobre la base de tres galones diarios por hombre y 3/4 de galón por vehículo. Estos pedidos son procesados por los elementos de abastecimiento de Agua de la Compañía de Ingeniería (Grupo Abastecimiento de Agua).
- c. Distribución

La distribución se realiza por medio de tanques y cisternas, teniendo en cuenta la situación, terreno y naturaleza de las Unidades por apoyar. El Grupo de Abastecimiento de Agua de la Cía. de Ing. es la responsable de su distribución. Los Puntos de Distribución de Agua se emplazan en las ubicaciones más convenientes. normalmente en el Área de Servicios. pudiendo en algunos casos adelantarse estos Puntos de Distribución.
- d. Reserva

Normalmente, las Unidades no disponen de reserva de agua, los radiadores de los vehículos deben mantenerse llenos. Igualmente, los bidones para el agua que tienen las Unidades y las cantimploras del personal, deben encontrarse siempre llenos.
- e. Instalaciones

El Grupo de Abastecimiento de Agua de la Compañía de Ingeniería del Batallón de Servicios, puede operar hasta cuatro equipos de purificación de agua: normalmente no se operan a un mismo tiempo más de (3) equipos de purificación para facilitar el desplazamiento y mantenimiento del equipo.
- f. Ver ilustración 11. procedimiento de Abastecimiento de Clase I. III y Agua.

4.10 ABASTECIMIENTO DE CARTAS

- a. Responsabilidades

El escalón superior es el responsable de colocar las Cartas en el Área de Servicios para ser entregadas a la UU bajo el control del G-2 de la Brigada.
- b. Pedidos

Las unidades formulan sus pedidos de acuerdo a las Tablas de Asignación formuladas por el G-2 del EO, los pedidos consolidados por el G-2 de la GUC, quien constatando su corrección los remite a la Brigada de Servicios empleando el Canal de Comando.
- c. Distribución

La distribución se realiza por la Cía. de Ingeniería del Batallón de Servicios, como artículo regulado o crítico por razones de seguridad.

SECCIÓN II MANTENIMIENTO

4.11 GENERALIDADES

- a. El BS realiza el mantenimiento de campaña de tercer escalón (Apoyo Directo) de MG, Ing, Com, Int, San y Vet. para las Unidades orgánicas, asignadas y en refuerzo de la GUC.
- b. Para efectuar el mantenimiento indicado, el BS dispone de las correspondientes secciones de mantenimiento de la Compañía de Comunicaciones, Intendencia, Material de Guerra e Ingeniería, elementos responsables de la ejecución de los trabajos de mantenimiento en provecho de la GUC. Además cuenta con elementos de mantenimiento en la Compañía de

- c. La función de mantenimiento considera normalmente, la responsabilidad de proporcionar elementos móviles de mantenimiento de Apoyo Directo en apoyo de las unidades de la Brigada, lo que incluye la reparación de los artículos dañados o inservibles, y su inmediata devolución a las Unidades usuarias.
- d. Cada vez que asignen elementos de apoyo directo en provecho de alguna Unidad de combate o de refuerzo, la responsabilidad del apoyo administrativo de estos elementos correrá por cuenta de la Unidad Apoyada. Este procedimiento resulta económico y garantiza la continuidad del trabajo.
- e. Los trabajos de mantenimiento de 3er escalón comprende el reemplazo de partes, conjuntos o subconjuntos, la reparación de estos y la pronta devolución del artículo reparado a su unidad de origen.
- f. Cuando el volumen de los trabajos de mantenimiento excedan las posibilidades y capacidad del batallón de servicios, éste es apoyado por la Brigada de Servicios.
- g. Todo trabajo de mantenimiento que realiza el Batallón de Servicios debe ser registrado en la documentación correspondiente que lleva cada sub unidad ejecutante bajo el control del jefe del batallón.

4.12 ORGANIZACIÓN PARA EL APOYO DE MANTENIMIENTO

A fin de proporcionar un eficiente apoyo de mantenimiento a la GUC, es necesario que el planeamiento del mismo sea realizado teniendo en consideración los siguientes factores:

- a. Tipo de Operación Táctica que llevará a cabo la GUC.
- b. Organización para el combate.
- c. Refuerzo por recibir.
- d. Situación Táctica y Logística de las Unidades apoyadas.
- e. Situación propia de cada una de las sub-Unidades del Batallón de Servicios.
- f. Terreno y condiciones meteorológicas.
- g. Tiempo disponible.

4.13 PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO DE MANTENIMIENTO

- a. Los procedimientos de trabajo de mantenimiento que realizan las secciones de mantenimiento que realizan las Secciones de Mantenimiento de las Compañías de Comunicaciones, Material de Guerra e Ingeniería, cualquiera que sea la situación táctica son :
 - 1) Trabajo en el sitio.
 - 2) Trabajo sobre la ruta.
 - 3) Trabajos en el Área de Servicios (Talleres móviles correspondiente a cada Servicio).
- b. El apoyo de mantenimiento a cargo del BS puede realizarse mediante el empleo de elementos de apoyo directo de cada servicio actuando independientemente (por especialidad) o bien conformando equipos de apoyo de mantenimiento consolidado, integrando elementos de mas de un servio (MG, Com e Ing); lo que permite economizar tiempo y medio de transporte, obteniéndose un apoyo de mantenimiento integral y oportuno.
- c. Mantenimiento de artículos de MG :
 - 1) **RESPONSABILIDAD**
La CIA MG es responsable del mantenimiento de 3er escalón de todos los artículos de MG de las UU de la GUC, por intermedio de las secciones de mantenimiento, rescate y evacuación y de apoyo directo, que disponen de los talleres y equipos para realizar estos trabajos de mantenimiento.
 - 2) **PROCEDIMIENTOS GENERALES :**
 - a) Normalmente se asignara un equipo móvil de mantenimiento de apoyo directo alas unidades, agrupamientos o núcleos de unidades de características similares, con el fin de mantener su efectividad combativa realizando trabajos en el sitio o cuando la situación lo permita sobre la ruta.
 - b) Los talleres de la sección mantenimiento de MG, permanecen normalmente en el área de servicios realizando, bajo su responsabilidad, el manto de material que sobrepase las posibilidades de los equipos móviles de mantenimiento; proporcionando además el apoyo a las unidades que se encuentran en dicha área.

c) Mantenimiento de A/D

Este manto es realizado por los equipos móviles de manto de las secciones de apoyo directo de la CIA de MG operando en la forma siguiente:

- (1) El grupo de apoyo directo marchara cerca de los trenes de combate de la unidad a la cual apoya.
- (2) Teniendo en cuenta el eje principal de progresión que siguen los elementos apoyados, los equipos de apoyo directo enviaran adelante sub equipos de reconocimiento e inspección técnica, que se desplazaran a ambos lados del eje principal de progresión, la misión de estos sub equipos será de peinar el terreno, detectar y acercarse a cualquier vehículo o equipo que se encuentre malogrado y realizar un rápida diagnostico lo mas completo posible, comunicando los resultados al jefe de equipo de apoyo directo, quien a su vez organizara y enviara los sub equipos móviles de trabajo necesarios para que reparen el vehículo o equipo mediante el procedimiento de trabajo en “ el sitio “ empleando el método de cambio directo. En cuanto al sub equipo de trabajo alcanza el vehículo malogrado, los equipos de reconocimiento e inspección técnica, continuaran su progresión detrás de los trenes de la unidad apoyada.
- (3) Realizada la reparación correspondiente en el vehículo o equipo malogrado, este se incorpora a su unidad de origen y el sub. equipo móvil de trabajo se reintegra al equipo de apoyo directo, o se dirige hacia otra zona, a fin de realizar una nueva misión de trabajo si la situación así lo exige.
- (4) En caso que el sub. equipo de reconocimiento o inspección técnica determine que el vehículo o equipo no puede ser reparado por el equipo de apoyo directo, indicara el lugar donde se encuentra a fin de que el jefe de sección o equipo de cuenta al jefe de la CIA MG para que esta se haga cargo de la reparación.
- (5) En caso que sea necesario evacuar el vehículo o equipó malogrado a Puntos de Recolección Temporales ubicados a lo largo del eje principal de abastecimientos y evacuación de la Brigada, el jefe del equipo de Apoyo Directo solicitara ayuda al jefe de la CIA de MG, afín de que envíe un equipo de rescate y evacuación.
- (6) Los repuestos malogrados obtenidos por el método de cambio directo, serán reparados si esto fuera posible por equipo de apoyo directo, caso contrario, serán enviados a la CIA MG para su reparación.
- (7) Los equipos de apoyo directo, se desplazarán por saltos detrás de los elementos apoyados: De acuerdo a un plan pre establecido por el jefe de la sección, en coordinación con su jefe de CIA y con los elementos apoyados. Bajo este punto de vista, el empleo apropiado de las comunicaciones cobra particular importancia para la operación de los equipos de apoyo directo.

d. Mantenimiento de artículos de Comunicaciones

1) Responsabilidad

La Compañía de Comunicaciones de Servicios es responsable del mantenimiento de 3er escalón de todos los artículos de Comunicaciones de las unidades de la GUC, por intermedio de la Sección Mantenimiento, que dispone de los Talleres y equipos para ejecutar estos trabajos de mantenimiento.

2) Procedimiento General

Normalmente se asignan Equipos Móviles de Mantenimiento de Apoyo Directo alas Unidades de la Brigada, con el fin de mantener operativos los medios de comunicación que posean, asegurando su eficiencia combativa. Los talleres móviles permanecen en el Arca de Servicios en condiciones de proporcionar apoyo de mantenimiento de tercer escalón al material de comunicaciones que no ha podido ser reparado por los Equipos Móviles de Apoyo Directo y que en consecuencia ha sido evacuado a dicha Instalación.

3) El procedimiento de trabajo y la organización son similares a los que utilizan los elementos de mantenimiento de Material de Guerra.

e. Mantenimiento de Artículos de Ingeniería

1) Responsabilidad

La Compañía de Ingeniería de Servicios es responsable del mantenimiento de 3er. Escalón de todos los artículos de Ingeniería de las Unidades de la GUC, por intermedio de la Sección Mantenimiento que dispone de los Talleres y Equipos para efectuar estos trabajos de mantenimiento.

- 2) Procedimiento General

Normalmente se asignan Equipos Móviles de mantenimiento de Apoyo Directo a las Unidades de la Brigada, para mantener la operatividad del material y equipo de Ingeniería. Los Talleres Móviles permanecen en el Área de Servicios en condiciones de realizar el mantenimiento de Ser escalón al material evacuado que no ha podido ser reparado por los Equipos Móviles de Apoyo Directo.
 - 3) El procedimiento de trabajo y la organización son similares a los que utilizan los elementos de Material de Guerra y Comunicaciones.
- f. Mantenimiento de Artículos de Sanidad
- 1) Responsabilidad

La Compañía de Sanidad es responsable del mantenimiento de 3er escalón limitado de los artículos de Sanidad de las Unidades de la GUC, mediante el Grupo de Mantenimiento de su Sección de Abastecimiento y Mantenimiento de Sanidad.
 - 2) Procedimiento General

Por la naturaleza, características técnicas y complejidad de algunos equipos de Sanidad la Compañía de Sanidad no está posibilitada de realizar integralmente el mantenimiento de dicho material, siendo lo más frecuente que se recurra al mantenimiento contratado. y para lo cual el equipo malogrado será evacuado ala Compañía Sanidad para que posteriormente se realice su mantenimiento por casas comerciales especializadas en equipo médico.
- g. Mantenimiento de Artículos de Veterinaria.
- 1) Responsabilidad

La Sección Veterinaria es responsable del mantenimiento de 3er. Escalón limitado de los artículos de Veterinaria de las UU de la GUC. por intermedio del Grupo de Abastecimiento y Mantenimiento de Veterinaria.
 - 2) Procedimiento General

El procedimiento de mantenimiento de los artículos de Veterinaria es similar al que se utiliza para los artículos de Sanidad.

Sección III. EVACUACION Y HOSPITALIZACION

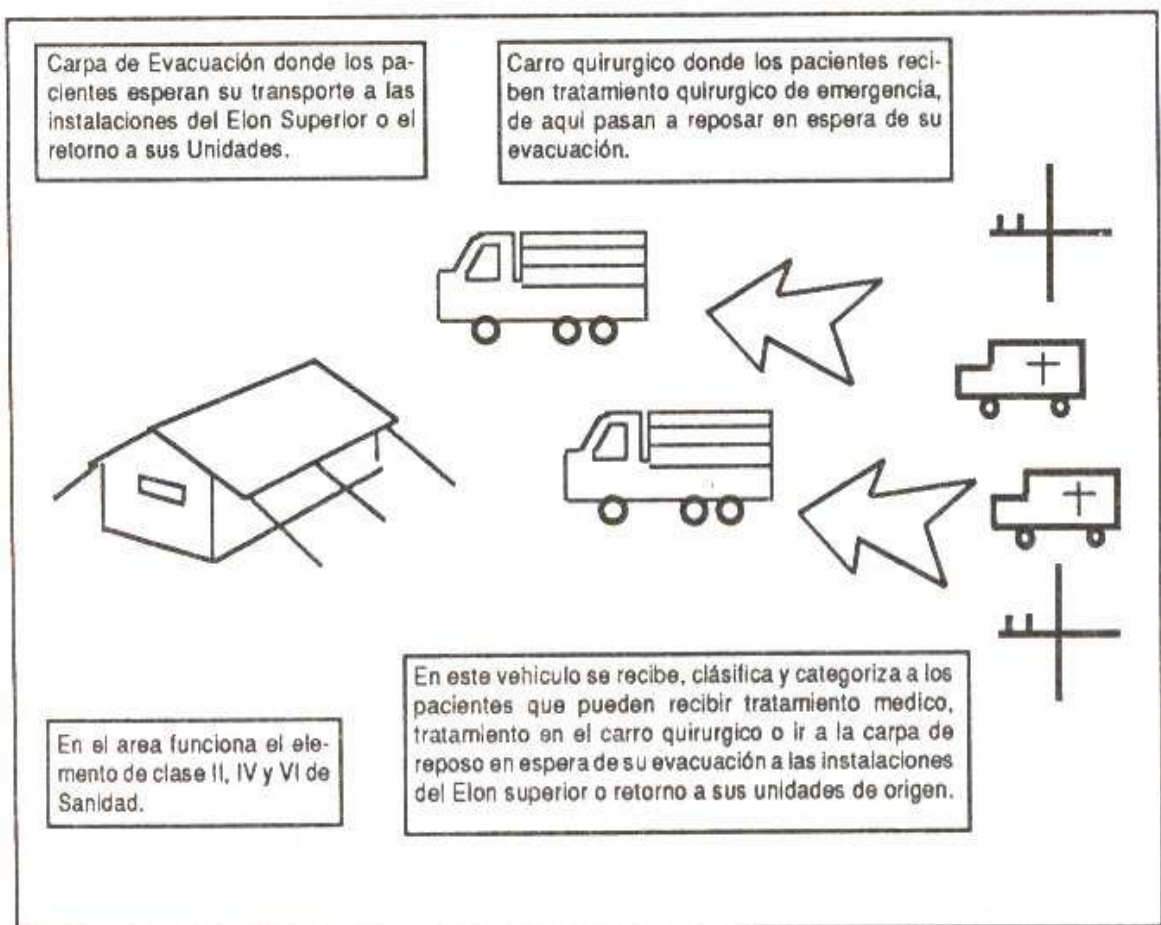
4.14 GENERALIDADES

- a. El Batallón de Servicios cumple esta función en provecho de la GUC, solamente en lo referente a la selección, tratamiento y evacuación de pacientes.
- b. El apoyo de Sanidad ala GUC se lleva a cabo por intermedie de la Compañía de Sanidad y de los elementos de apoyo del Escalón Superior (Equipos quirúrgicos y de evacuación o instalaciones adelantadas por la Brigada de Servicio). Normalmente la Brigada de Servicio apoya a la GUC con una Unidad Quirúrgica Móvil (UQM).

4.15 SELECCION Y TRATAMIENTO

- a. La Compañía de Sanidad por intermedio de la Sección Selección y Tratamiento está a cargo del diagnóstico, la selección y el tratamiento médico dental del personal procedente de las Secciones de Sanidad de las Unidades tipo Batallón. con la finalidad de lograr su recuperación y retorno a las Unidades de combate; o bien. proceder a su acondicionamiento y evacuación hacia las instalaciones del Escalón Superior.
- b. Las actividades de selección y tratamiento a cargo de la Compañía de Sanidad se realizan en el Puesto de Socorro de Brigada Móvil (PS-BM).
- c. La Compañía de Sanidad puede instalar de uno a tres PPSSBBMM, dependiendo el número, ubicación y condiciones del funcionamiento de estas instalaciones, del tipo de operación táctica y el dispositivo por apoyar.
- d. El PSBM es una instalación móvil en la que operan elementos de las Secciones de Abastecimiento y Mantenimiento, Selección. Tratamiento y Evacuación que componen la Compañía de Sanidad.
- e. Los procedimientos y normas que rigen el funcionamiento del PSBM son los siguientes :
 - 1) En todos los casos debe prevalecer el criterio de que el PSBM siga a las tropas combatientes para proporcionarles apoyo de Sanidad estrecho y oportuno.
 - 2) La determinación del emplazamiento y ubicación del PSBM es efectuada por el Jefe de la compañía de Sanidad.

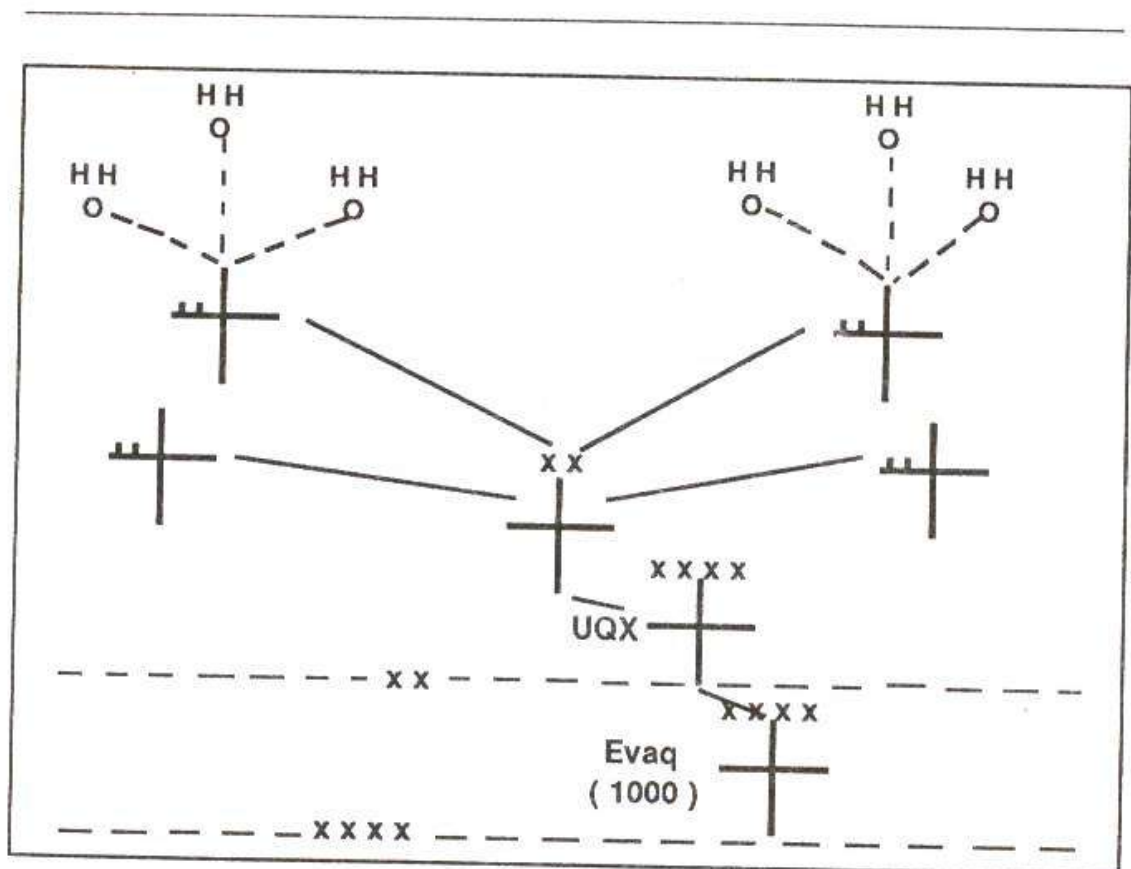
- 3) Cuando se opere los tres PPSSBBMM lo normal será instalar uno o dos en apoyo estrecho a las Unidades de Tropa, manteniendo un PSBM en el Arca de Servicios para el apoyo al personal del B Serv. y de las Unidades que se encuentran dentro o cercanos a dicha Área. En algunos casos no será necesario desplegar los tres PPSSDDMM, pudiendo mantenerse uno en reserva para casos de emergencia o proporcionar apoyo de Sanidad en dos direcciones diferentes.
 - 4) Cuando el PSBM deba desplazarse. se efectuará el movimiento por escalones. de tal manera que se asegure la continuidad del apoyo; cuando en algunas circunstancias no es posible despejar oportunamente a los pacientes del PSBM debiendo realizarse un desplazamiento. se dejará a muchos pacientes instalados en las carpas de evacuación bajo el cuidado de personal de sanidad. hasta la llegada de los medios de evacuación del Escalón Superior.
- f. En el PSBM se realizan normalmente las siguientes actividades :
- 1) Recepción de los pacientes evacuados de los PPSSMMULTT.
 - 2) Clasificación y categorización de los pacientes.
 - 3) Tratamiento médico-quirúrgico y dental de emergencia, visando la recuperación de los pacientes en el plazo que señale la Norma de Evacuación; o en casa de exceder dicha norma, acondicionar a los pacientes para posibilitar, en las mejores condiciones posibles, su evacuación a retaguardia a cargo del Escalón Superior.
 - 4) Devolución a las actividades de combate a los pacientes con lesiones leves y los que se recuperen satisfactoriamente en el PSBM.
 - 5) Determinación de prioridades de evacuación para los pacientes así como de la instalación de Sanidad del Escalón Superior a la que deben ser evacuados.
- g. El dispositivo de un PSBM, se muestra en la ilustración 15.



Ilustr. 15 Dispositivo de un Puesto de Socorro Móvil.

4.16 EVACUACION

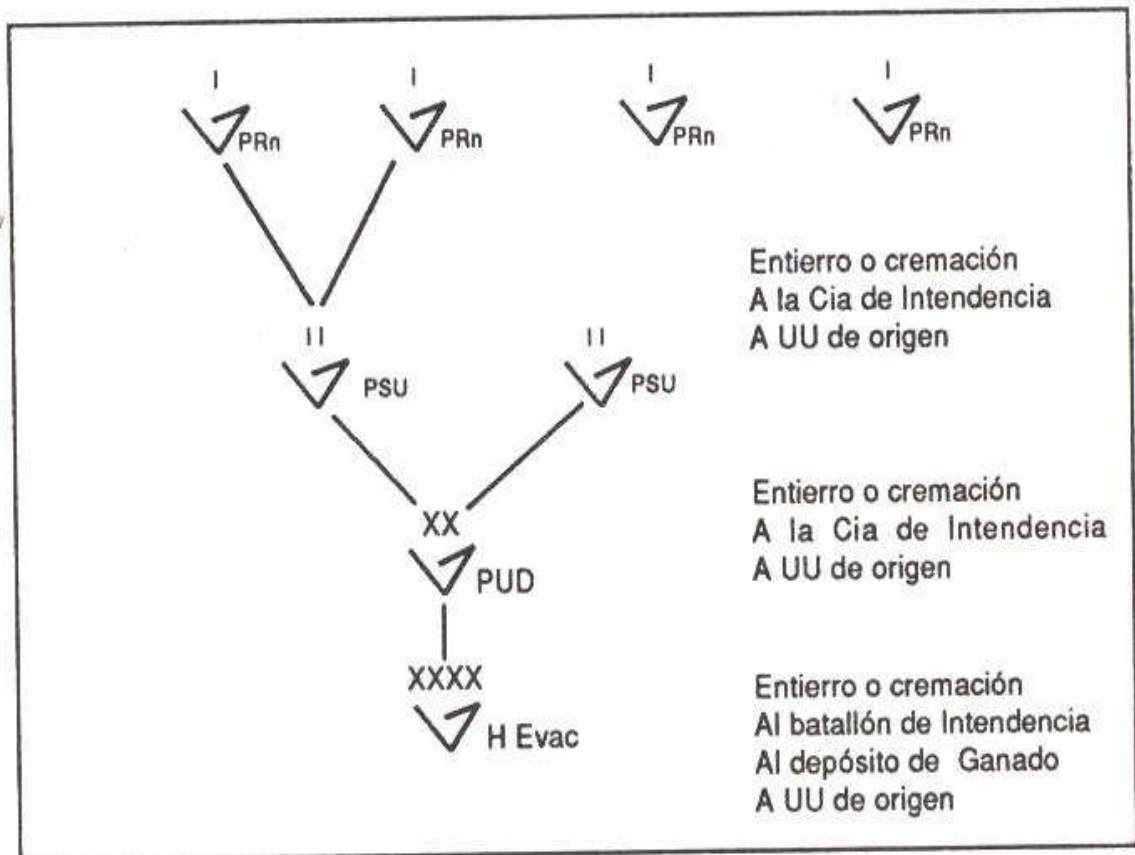
- a. La compañía de sanidad tiene la responsabilidad de evacuación de los pacientes desde los puestos de Socorro Móviles de las Unidades de Tropa hasta el PSBM.
- b. La evacuación en la GUC se inicia desde las instalaciones más adelantadas de las Unidades (Nido de Heridos) (NH) O (PSMUT) que disponen de medios limitados para proporcionar primeros auxilios y tratamiento de emergencia a los pacientes, continúa luego hacia el PSBM que cuenta con las mayores facilidades para la recuperación y en caso necesario prosigue a cargo del Escalón Superior hacia las instalaciones que opera la Brigada de Servicios (UQM, H Evac, H Gral.) o más a retaguardia (FIMO según el caso).
- c. Todo paciente evacuado deberá portar una Ficha Sanitaria de Evacuación (FSE) formulada por el Médico de su Unidad o por el Jefe de la Sección Selección y Tratamiento de la Compañía de Sanidad.
- d. El empleo de los medios de evacuación de pacientes (ambulancias de la Cía de Sanidad) puede realizarse en las siguientes formas :
 - 1) A Pedido
Las Secciones o elementos de Sanidad de las Unidades solicitan a la Compañía de Sanidad la evacuación de los pacientes desde el respectivo PSMUT.
 - 2) A Horario
Se establece anticipadamente un horario en el que se determina anticipadamente la hora de recojo de pacientes de cada PSMUT.
 - 3) Por Puestos de Ambulancia
Estableciendo una serie de Puestos en los que se ubican las ambulancias encargadas de la evacuación y hacia los cuales deben llevarse los pacientes que deben ser evacuados hasta el PSBM.
- e. La Evacuación y Hospitalización en la GUC, se muestra en la ilustración 16.



Ilust. 16 Diagrama de la Evacuación y Hospitalización en la GUC.

4.17 EVACUACION Y HOSPITALIZACION

- a. Generalidades.
 - 1) Cuando la GUC cuenta con Unidades montadas la Sección Veterinaria (Grupo Sanidad Animal) del Batallón de Servicios será convenientemente reforzada con medios Tratamiento y Evacuación Veterinaria a fin de brindar este apoyo a dichas Unidades.
 - 2) Las actividades que se realicen dentro de la función de evacuación y hospitalización de animales en la GUC que cuente con Unidades hipomóviles será similar a la que realiza el Escuadrón de Veterinaria en la Brigada de Caballería.
- b. Selección, clasificación, categorización y tratamiento de pacientes animales.
 - 1) Las actividades de selección, clasificación, categorización y tratamiento se llevan a cabo a nivel de la GUC, en los Puntos de Reunión de los Animales (PRn), en los Puestos de Socorro Veterinario (PSV) de las Unidades montadas y en el Puesto de Socorro Veterinario de Brigada (PSVB) de la GUC.
 - 2) En cada Instalación se debe establecer con certeza las posibilidades de éxito del tratamiento que permita la recuperación del animal y en caso de no ser posible dicha curación se impondrá el sacrificio del animal pasándose siempre en el fundamento lógico de economía.
- c. **Evacuación de pacientes animales.**
 - 1) El B Serv. de la GUC que cuente con Unidades montadas, organiza el sistema de evacuación veterinario con la finalidad de canalizar los animales heridos o enfermos desde las Unidades de Tropa hasta las Instalaciones de Veterinaria en la zona de retaguardia en la GUC, pudiendo de acuerdo con la situación táctica y los medios que posea el Escalón Superior ser evacuados a cargo de dicho Escalón hacia la instalación (HV Evac) que eventualmente se establezca en la retaguardia del EO, no sobrepasando de dicho nivel ya que la evacuación de animales termina en la zona de combate.
 - 2) Las instalaciones más adelantadas del Sistema de Evacuación Veterinario son el Punto de Reunión de Animales (PRn) y el Puesto de Socorro Veterinario de Brigada (PSVB). Eventualmente a cargo de la D Serv. se establece el Hospital Veterinario de Evacuación (HV Evac) en la zona de retaguardia de EO. El conjunto de las mencionadas Instalaciones de Veterinaria constituye la cadena de evacuación.
 - 3) La evacuación de animales se cumple de acuerdo a las normas siguientes :
 - a) Los animales enfermos con capacidad de curación a breve plazo no deben ser trasladados más allá de la instalación en la que pueda obtenerse su recuperación.
 - b) Los animales que requieren largos períodos de atención veterinaria serán trasladados directamente hasta la instalación de retaguardia con capacidad para lograr la recuperación, a fin de no congestionar las Instalaciones de Veterinaria ni entorpecer las operaciones de combate.
 - c) La evaluación de animales enfermos debe ser oportuna a fin de garantizar la movilidad y eficiencia de las instalaciones de veterinaria.
 - d) La evacuación de animales se realiza únicamente dentro de la zona de combate, debiendo sacrificarse los animales que no puedan ser recuperados en las instalaciones de dicha zona.
 - 4) El procedimiento de evaluación depende del estado de los animales y los medios disponibles, pudiendo hacerse de las siguientes formas :
 - a) Por sus propios medios
Para los animales que pueden trasladarse por no estar seriamente comprometido el aparato locomotor: en este caso serán evacuados mediante cuerda de conducción o tiro.
 - b) Por ambulancias
Para lo cual se dispondrá de estos elementos que pueden ser tráiler o camiones ambulancia.
 - c) Otros vehículos
Podrá siempre que sea posible utilizarse vehículos (camiones de baranda) que regresen vacíos del frente hacia retaguardia.
 - 5) La Evaluación y Hospitalización de Animales en la Zona de Combate, se muestra en la ilustración 17.



Ilust. 17 Evacuación y Hospitalización de Animales.

Sección IV. CONSTRUCCIONES

4.18 APOYO DE CONSTRUCCIONES

- a. El apoyo de construcciones a nivel GUC se lleva a cabo por intermedio de la Sección Construcciones de la Compañía de Ingeniería de Servicios.
- b. Los trabajos de Construcciones incluyen específicamente lo siguiente :
 - 1) Construcción de instalaciones de proyectos de pequeña magnitud para la GUC.
 - 2) Ampliación, reparación y rehabilitación de instalaciones militares.
 - 3) Manto de instalaciones de la GUC.
 - 4) Construcción en forma limitada, de pequeños tramos de camino para acceso a las instalaciones de apoyo administrativo.
 - 5) Mantenimiento del estado de la red vial del Arca de Servicios.
 - 6) Administración de la propiedad inmueble en la zona de responsabilidad de la GUC.
- c. Los principios que rigen las actividades de construcciones en la GUC son los siguientes :
 - 1) Debe emplearse al máximo todas las facilidades existentes antes de iniciar nuevas construcciones.
 - 2) Debe explotarse al máximo los materiales y mano de obra disponibles en la zona como forma de economizar abastecimientos y potencial humano.
 - 3) Debe proporcionarse solamente el mínimo de construcciones compatibles con las necesidades militares.
 - 4) Las prioridades establecidas por el Comando deben ser consideradas en las necesidades de construcciones y recuperación de instalaciones,

2) REPARACIÓN Y UTILIZACIÓN

Los artículos considerados como reparables en los talleres de manto de la GU (MG, Ing y com.) son enviados a estos talleres en el Área de Servicios para su reparación y realizada esta, son devueltos a las Unidades de origen o entran nuevamente a la corriente de abastecimiento.

4.21 EXPLOTACION DE RECURSOS LOCALES

- a. Comprende la obtención local de abastecimiento de todas las clases y servicios, con la finalidad de ahorrar tiempo, medios de transporte y los recursos del interior del país.
- b. La explotación de recursos locales es autorizada expresamente por el Comandante del TO, quien prescribe los procedimientos de ejecución.
- c. El Batallón de Servicios es responsable de realizar la explotación de recursos locales que por ser una operación técnica, debe encomendarse a las Unidades de los Servicios Logísticos en los abastecimientos que corresponden a cada uno de ellos.
- d. La explotación de recursos locales a nivel GUC se realiza en base a las Directivas e instrucciones impartidas por el Comandante y el G-4 de la Brigada.

4.22 MANO DE OBRA

- a. En los casos que sea necesario la obtención de mano de obra en la GUC, se gestionará su asignación al EO.
- b. El Btn de Serv. tendrá a cargo el empleo (de la mano de obra de acuerdo a las normas y limitaciones impuestas por el Escalón Superior. ciñéndose a los procedimientos administrativos vigentes.

4.23 ÁREA DE SERVICIOS DE LA GUC

- a. Generalidades
 - 1) Las instalaciones logísticas en la zona de combate se agrupan en núcleos que se conocen como área de servicios.
 - 2) Se denomina Área de Servicios a aquel sector de la zona de retaguardia de la GUC donde se agrupa la mayor parte de las instalaciones administrativas, aprovechando para su mejor funcionamiento, las facilidades existentes y las vías de comunicación disponibles.
 - 3) De acuerdo a la situación algunas instalaciones pueden ubicarse fuera del área de servicios, con fines de proporcionar un mejor apoyo o para lograr una mayor seguridad contra la acción del enemigo.
- b. Ubicación.
 - 1) La ubicación General del Área de Servicios es determinada por el comandante de la GUC por recomendación del G-4, correspondiendo la ubicación precisa al Comandante del BS.
 - 2) El Área de Servicios esta ubicada normalmente en la zona de retaguardia de la Brigada cerca de la VPA o del eje a lo largo del cual la GUC realiza sus operaciones principales, su ubicación depende de :
 - a) Distancia a las instalaciones logísticas del escalón superior.
 - b) Plan táctico por apoyar.
 - c) Terreno.
 - d) Vías de comunicación disponible.
 - e) Seguridad de las instalaciones.
 - 3) El Comandante del BS tiene la responsabilidad de distribuir el Área de Servicios entre las sub unidades de apoyo logístico y de personal del Batallón a los trenes de campaña de las unidades tipo Batallón y con orden entre otros elementos de la GUC.
 - 4) El Área de Servicios de la GUC estará ubicada normalmente entre los 6 y 30 Kms de la LC. (Para el apoyo de operaciones ofensivas se ubicaran lo mas cerca a dicha LC; ubicándose en el limite máximo, es decir, en los 30 Kms de la LC para el apoyo a operaciones retrogradadas). La superficie que debe abarcar dicha área puede variar entre los 6 y 8 Kms² pudiendo llegar hasta los 10 como máximo.

- c. Desplazamiento
- 1) El Área de Servicios se desplaza por saltos tan amplios como lo impongan la necesidad de proporcionar apoyo logístico estrecho y continuo a las UU de la Brigada, de acuerdo al plan administrativo de la GUC.
 - 2) El planeamiento para el desplazamiento del Área de Servicios, es realizado por el EM del BS, cuyo Jefe emite las órdenes preparatorias y de operaciones para el movimiento, y es responsable de su ejecución y control.
 - 3) Normalmente, el Comandante del BS emite órdenes particulares especificando los itinerarios al nuevo emplazamiento, la organización de la columna, el método de control y las medidas de seguridad.
 - 4) El desplazamiento puede efectuarse con toda la Unidad simultáneamente o por escalones, pudiendo en ambos casos realizarlo en uno o varios saltos según la situación, debiendo utilizarse la vía menos expuesta y en lo posible, las horas de oscuridad.
 - 5) Para el planeamiento, ejecución y control de desplazamiento se tendrá en consideración la doctrina general para movimiento de tropa, contenidos en el ME 100-5: MOVIMIENTOS Y ESTACIONAMIENTOS DE TROPAS.
 - 6) Durante las operaciones rápidas y profundas normalmente elementos de la CIA de manto y la CIA de Sanidad se encuentran operando fuera del Área de Servicios, siendo lo mas cerca posible a las unidades apoyadas. El resto del BS permanece dentro del área de servicio y se desplaza según la situación y las necesidades de apoyo.
- d. Seguridad inmediata del área de servicios.
- 1) El Comandante del BS es responsable de la seguridad inmediata del Área de Servicios de la Brigada contra incursiones e infiltraciones de pequeños elementos. A la vez cada sub unidad del Batallón es responsable de la seguridad de sus propias instalaciones.
 - 2) El BS es responsable de la seguridad de la zona de retaguardia de la GUC, solo en aquellos aspectos y partes que afectan la maniobra administrativa: en consecuencia, cuando la acción del enemigo en esta zona es de tal magnitud que comprometa la seguridad total o sobrepase las previsiones adoptadas por el G-4 en su planeamiento; el G-3 tomara a su cargo la seguridad y empleara elementos de las unidades de combate para reducir toda amenaza que comprometa a la GUC.
- e. Control de daños en el Área de Servicios
- 1) El G-4 de la Brigada tiene la responsabilidad del control de daños en la zona de retaguardia de la GUC. El Jefe del BS es el responsable del control de daños dentro del área de servicios debiendo preparar los planes y tomar las medidas necesarias para reducir al mínimo los efectos de la acción del enemigo o de los desastres naturales sobre las instalaciones logísticas.
 - 2) Las necesidades de control de daños son cubiertos íntegramente por el personal de las sub unidades de servicios técnicos por lo que se dará énfasis al entrenamiento y organización de este personal para satisfacer dichas necesidades.
 - 3) El BS conduce las operaciones de control de daños mediante el empleo de patrullas y equipos constituidos en las sub unidades y otros elementos disponibles ubicados en el Área de Servicios y serán empleados de acuerdo a la magnitud del Área afectada y los daños producidos.
 - 4) La patrulla de control de daños debe actuar normalmente bajo el comando del jefe de la CIA C/S, quien realiza las coordinaciones necesarias con los otros elementos que se encuentran en el Área de Servicios.
 - 5) Lo equipos de control de daños a organizarse en principio, debe ser lo siguiente :
 - a) Contra-incendio.
 - b) De remoción de escombros.
 - c) De tratamiento y evacuación.
 - d) De mantenimiento y recuperación.
 - e) De abastecimiento de emergencia.
- f. Las medidas de control de daños en el Área de Servicios incluyen :
- 1) Procedimientos operativos vigentes o instrucciones para el apoyo entre las sub unidades del BS.
 - 2) Establecimiento adecuado de sistemas de alarma y comunicaciones para el empleo oportuno de los medios, especialmente contra incendios y evacuaciones.

3) Dispersión de las instalaciones para evitar o reducir los daños al mínimo.

4.24 SEGUNDO ESCALÓN DEL CUARTEL GENERAL DE LA GUC

El 2do escalón del CG de la Brigada esta constituido por aquellos elementos del Cuartel General cuya presencia en el PC de la Brigada no es prioritaria. El Oficial a cargo del 2do escalón del CG de la División, es el G-4 DE la GUC, quien coordina con el Comandante del BS, los asuntos referentes al control táctico, seguridad y movimiento de esta instalación. El Comandante del BS integra el 2do escalón del CG de la Brigada dentro del plan de seguridad y control de daños de la zona de retaguardia. El Comandante del BS, es responsable del apoyo administrativo del 2do escalón del Cuartel General de la Brigada.

CAPITULO 5
APOYO DE PERSONAL EN LA GUC
Sección I. GENERALIDADES

5.1 ORGANIZACION DEL APOYO DE PERSONAL

- a. El Planeamiento para el apoyo de personal en la GUC es la responsabilidad del G-1.
- b. Para su asesoramiento en estos problemas, el G-1 cuenta con la ayuda de los siguientes OEME:
 - 1) El Comandante del Batallón de Servicios.
 - 2) El Ayudante General.
 - 3) El Preboste.
 - 4) El Asesor Legal y además otros miembros del EMC.
- c. La responsabilidad de ejecución del apoyo de personal es del Batallón de Servicios por medio de la Cía. de Intendencia y la Sección Reemplazos.

5.2 OPERACIONES DE PERSONAL

- a. Las operaciones de personal que realiza el Batallón de Servicios son las siguientes :
 - 1) Recepción y procesamiento de reemplazos.
 - 2) Organización y operación de los Servicios de Personal :
 - a) Servicio de Tesorería.
 - b) Servicio Postal.
 - c) Servicio de Bazar.
 - d) Servicio de Baño.
 - e) Servicio Religioso.
 - f) Servicio de Recreación.
 - 3) Organización y operación del Servicio de Entierros y Registros de Sepultura.

Sección II. REEMPLAZOS

5.3 GENERALIDADES

- a. El sistema de reemplazos en la GUC está organizado para mantener la eficiencia combativa de las Unidades de la Brigada proporcionando el personal necesario para mantenerlos con los electivos autorizados y contribuyendo al empleo eficiente del potencial humano de que dispone.
- b. En la GUC existe la Sección Reemplazos orgánica del Batallón de Servicios que realiza el proceso administrativo de los reemplazos.
- c. Además de lo Indicado en el ME 100-10 (Manual Personal) sobre el proceso administrativo de los reemplazos; durante la permanencia de éstos en la Sección Reemplazos, se desarrollará un Programa de Instrucción que abarcará lo siguiente :
 - 1) Orientación sobre el historial de la Brigada, tendiente a formar el espíritu de cuerpo.
 - 2) Información sobre las características, procedimientos tácticos y armas utilizadas por el enemigo en la zona de responsabilidad de la Brigada.
 - 3) Preparación física.
 - 4) Responsabilidad sobre el equipo individual, haciendo resaltar el costo, dificultad de reemplazo en la zona de combate y el peligro que representa la negligencia en el mantenimiento de su equipo.
 - 5) Instrucción limitada en el empleo de armas incluyendo el reglaje de las mismas y el adoctrinamiento de combate.
- d. En la GUC la única fuente de obtención de reemplazos está constituida por los provenientes del Batallón de Reemplazos de la Brigada de Servicios del EO.

5.4 PEDIDO Y ENTREGA DE REEMPLAZOS

- a. Las Unidades elevan sus pedidos al CG de la GUC (Sección G-1) el que consolida todos los pedidos y los eleva al CG del EO,
- b. El CG del EO ordena por intermedio de la Brigada de Servicios al Batallón de Reemplazos, la entrega de los reemplazos a la GUC.
- c. Los reemplazos asignados a la GUC son proporcionados por el EO de acuerdo a las balas reales, los mismos que serán distribuidos a las Unidades teniendo en cuenta la importancia de la misión que aquellos cumplen y no por el mayor número de bajas que hayan tenido.
- d. Los procedimientos de empleo de las Unidades de reemplazos se encuentran en detalle en el ME 100-10 MANUAL DE PERSONAL.

Sección III. SERVICIOS DE PERSONAL

5.5 GENERALIDADES

- a. La mayor parte de los servicios de personal que proporciona la GUC, se encuentran centralizados en la Sección Servicios Especializados de la Compañía de Intendencia del Batallón de Servicios.
- b. La Sección Servicios Especializados de la Cía de Intendencia, por las múltiples funciones que tiene, normalmente opera descentralizada, adelantando elementos en apoyo directo de las Unidades de la GUC y operando instalaciones de apoyo general en el Área de Servicios.

5.6 SERVICIO DE TESORERÍA

- a. El apoyo de Tesorería tiene por finalidad satisfacer las necesidades financieras de las tropas de la GUC como individuos y como Unidades.
- b. La Tesorería actúa en forma centralizada bajo el control de la Cía. de int. y es responsable de gestionar y distribuir a las Unidades de la GUC los fondos necesarios para el desarrollo de sus actividades, así como asegurar que los diversos servicios ofrecidos por Tesorería estén al alcance de todos aquellos que estén autorizados para usarlos.

5.7 SERVICIO POSTAL

- a. El G-1 de la GUC es responsable del planeamiento, coordinación y control de la operación postal, pero el que tiene la responsabilidad de operar el Servicio Postal es el Ayudante General por Intermedio del BS (Compañía de Intendencia).
- b. La Oficina Postal del Ejército (OPE) que es asignada a la GUC, se encarga de la recepción y distribución de la Correspondencia de entrada, y de remitir a la Oficina Postal Reguladora (OPR) la de salida.
- c. La OPE se ubica en el 2do escalón del CG o en el Punto de Distribución de Clase 1 y la operación que en ella se realiza se denomina .Contacto Postal., y se lleva a cabo normalmente a la hora de distribución de los abastecimientos de Clase I.

5.8 SERVICIO BAZAR

- a. El Servicio Bazar tiene por finalidad abastecer a la GUC de aquellos artículos que son necesarios para proporcionar un mayor confort y bienestar al personal.
- b. La Sección de Servicios Especializados por intermedio del Grupo de Bazar, es la encargada de operar el Bazar Móvil para la GUC.
- c. La supervisión corresponde al Jefe del Batallón de Servicios por intermedio del jefe de la Compañía de Intendencia.
- d. Este Bazar se caracteriza por ser sumamente móvil y su operación en provecho de las Unidades debe ser de acuerdo a un rol establecido por el Jefe de Batallón de Servicios en coordinación con el G-1.

5.9 SERVICIO DE BAÑO

- a. La Compañía de Intendencia cuenta con un Grupo de Baño en la Sección de Servicios Especializados, el cual puede operar simultáneamente tres equipos de baño.
- b. Cada equipo comprende una cisterna, una red de tuberías para seis duchas desarmables y un equipo de bombeo,
- c. El Servicio de Baño opera en forma rotativa entre las Unidades de la Brigada, de acuerdo a un rol establecido por el Comandante del Batallón de Servicios.
- d. Un equipo puede prestar servicio de Baño a un Batallón en un plazo aproximado de 3 a 4 horas, comprendiendo la instalación, el baño y el repliegue.

6.3 EN OPERACIONES OFENSIVAS

- a. El movimiento y despliegue del Batallón de Servicios en apoyo a las operaciones ofensivas de la Brigada, se basan en el plan táctico.
- b. El plan de ataque debe ser apoyado logísticamente; si una operación proyectada no puede ser apoyada con los recursos disponibles de la GUC, el Jefe del Batallón de Servicios hace conocer al G-4 de la Brigada este hecho, afín de que solicite el apoyo del Escalón Superior o se adopte un plan de acuerdo a las disponibilidades logísticas.
- c. En la ofensiva, el área de servicios se ubica tan adelante como sea posible de modo que facilita la corriente de abastecimiento, así como reducir los desplazamientos.
- d. En la ubicación del área de servicios se tendrá en cuenta la necesidad de facilitar al máximo el apoyo logístico al núcleo blindado proporcionándole todos los medios necesarios para asegurar la mayor autonomía posible, compatible con su misión.
- e. Si el ataque se origina desde una zona de reunión de la Brigada, el Área de Servicios se encontrará dentro de dicha zona.
- f. Antes y durante el ataque, las Sub-Unidades del Batallón de Servicios cumple las tareas de control de abastecimiento, mantenimiento y apoyo de sanidad, de acuerdo a los procedimientos indicados en el Capítulo 3.
- g. Durante el planeamiento del apoyo al ataque se tomarán las previsiones necesarias particularmente para el reabastecimiento de clase III, V y agua, mantenimiento y apoyo de sanidad, designando a los elementos encargados a dicho apoyo, en las operaciones de gran profundidad tiene la particular importancia la tarea de reabastecimiento de clase III. Se toman las previsiones y se realizan las coordinaciones necesarias para el abastecimiento y las evacuaciones por aire, así como para el desplazamiento del Area de Servicios. Todo este conjunto de previsiones se incluirán en el Plan de Operaciones del Batallón de Servicios derivado a una minuciosa apreciación de la situación en base al plan Logístico de la GUC.
- h. Durante la preparación del ataque, generalmente las UU son reabastecidas totalmente a fin de partir al ataque con la suficiente autonomía que les permita mantener el ritmo de las operaciones sin perder tiempo de reabastecerse.
- i. Tan pronto como la Brigada haya conquistado su objetivo o antes si las condiciones de apoyo o la situación lo imponen, el Area de Servicios se desplazará hacia adelante , de tal manera que el Batallón de Servicios proporcione apoyo estrecho y continuo en forma permanente y facilite al mismo tiempo el movimiento de los abastecimientos que el escalón superior debe mover hacia adelante , estas consideraciones constituyen necesidades, tanto más imperiosas, cuando más profundas y rápidas son las operaciones.
- j. Durante el ataque la mayor parte de las compañías de Material de Guerra, Sanidad e Ingeniería, operan fuera del Area de Servicios proporcionando apoyo lo más estrecho que sea posible a las unidades apoyadas. El resto del Batallón de Servicios permanece dentro del Area de Servicios.

6.4 EN OPERACIONES DEFENSIVAS

- a. En todos los tipos de defensa aérea de servicio estará ubicada bien a retaguardia en zonas amplias y las instalaciones y unidades que la constituyen estarán dispersas; considerando la necesidad de reducir al mínimo la congestión de fuerzas en la posición defensiva.
- b. En la defensa perimétrica, normalmente el área de servicios estará en el centro de la zona de defensa, debiendo realizarse, en este caso, el reabastecimiento procedente del escalón superior y las evacuaciones por aire.
- c. Generalmente las operaciones defensivas requieren de apreciables cualidades de abastecimiento de clase IV para obstáculos y clase V incluyendo minas y explosivos, lo que impondrá la necesidad de realizar las coordinaciones con el escalón superior de apoyo logístico a fin de que estos abastecimientos sean entregados a pie de obra.
- d. Normalmente en las operaciones defensivas se proporcionan a las UU los elementos de apoyo logístico adicionales de acuerdo con la situación y planes de operaciones, tomando las previsiones para realizar el abastecimiento y las evacuaciones por aire.
- e. De manera general, los procedimientos de apoyo logístico indicados en el capítulo 3 son aplicables a cualquier tipo de defensa, con las modificaciones impuestas por la situación

6.5 EN OPERACIONES RETROGADAS

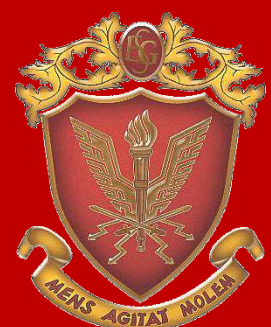
- a. El movimiento del Area de Servicios de la Brigada hacia retaguardia debe ser regulado de acuerdo a las operaciones planeadas.
- b. El Area Servicios normalmente se ubica tan a retaguardia como sea posible, de acuerdo a la situación, de tal manera que no interfiera el repliegue de los elementos de combate.

El Batallón de Servicios proporciona elementos de mantenimiento y sanidad a las UU al contacto debiendo también considerar la necesidad de que el Escalón Superior acumule pequeñas cantidades de abastecimiento, particularmente de clase III y V a lo largo de los ejes de repliegue. La tarea de abastecimiento de las unidades llamadas a ocupar y defender las diferentes posiciones se realizará con mucha oportunidad y siempre antes de que el enemigo tome contacto con dichas posición.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
PARA EL EXAMEN DE
CONOCIMIENTOS DE OTRAS
ARMAS Y SERVICIOS (COAS)
DEL PROCESO DE ADMISIÓN A
LA XIV MAESTRÍA EN CIENCIAS
MILITARES AF-2025**

OPNS CT

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
ESCUELA DE POSTGRADO**



Página intencionalmente en blanco



EJÉRCITO DEL PERÚ



OPERACIONES CONTRA EL TERRORISMO

EDICIÓN 2013

2.5 Estrategia terrorista

Desarrollar la guerra popular prolongada (GPP) del campo a la ciudad, para tomar el poder y construir la nueva República Democrática, construyendo el socialismo y luego el comunismo.

2.6 Objetivos

a. Objetivos finales

- 1) Construcción del Nuevo Estado (República Popular de Nueva Democracia), mediante una “Revolución Democrática”
- 2) Implantación del Comunismo pasando antes por el socialismo y sucesivas revoluciones culturales (Revolución Socialista)

b. Objetivos inmediatos o actuales

Corresponden al “Gran Plan” o “Plan de desarrollar Bases” y comprenden:

- 1) Desarrollar el Nuevo Estado
- 2) Desarrollar la Guerra Popular
- 3) Desarrollar el Ejército Guerrillero Popular
- 4) Desarrollar “Militarizadamente el partido”
- 5) Desarrollar el “Gran Plan” incorporando las masas a la Guerra Popular.

2.7 Organización

a. Estructura (fig. 2)

Sendero Luminoso está organizado en tres elementos a los que denomina “Instrumentos de la Revolución”, estos son:

- 1) El Partido
- 2) El Ejército Popular de Liberación
- 3) El Frente Único o Nuevo Estado

g. Conmemoraciones

FECHA		ACONTECIMIENTO
MES	DÍA	
Ene	05	Aniversario de la Revolución China
Ene	21	Aniversario del Fallecimiento de Lenin
Mar	02	Asalto a la cárcel de Ayacucho (1982)
Mar	16	Aniversario de Socorro Popular del Perú
Abr	15	Establecimiento del "Plan de Inicio", en la 1ª. Escuela Militar de SL (1980)
Abr	19	Establecimiento del "Plan de Inicio", en la 1ª. Escuela Militar de SL (1980)
May	01	Día Internacional del Trabajo
May	17	Inicio de la Lucha Armada (ILA) - 1980
Jun	14	Nacimiento de José Carlos Mariátegui, fecha alusiva al Comité Metropolitano de Lima (Comité Regional 14 - Junio). Día de la Heroicidad
Jun	19	Día del Campesino
Jun	24	Aniversario de la muerte de Edith Lagos Sáenz
Set	03	Aniversario de la muerte de Mao Tse Tung
Set	09	Triunfo de la Revolución China
Oct	01	Día del Prisionero de Guerra de SL
Oct	04	Aniversario de Creación de SL
Oct	07	Aniversario del Triunfo de la Revolución Rusa
Oct	25	Día de la Revolución Mundial
Oct	27	Nacimiento de Abimael Guzman Reynoso
Dic	03	Aniversario del Ejército Guerrillero Popular (Inicio de la 1ª. Escuela Militar)
Dic	26	Nacimiento de Mao Tse Tung

2.9 Desarrollo de la Lucha Armada de Sendero Luminoso

a. Introducción

La extrema izquierda liderada por sendero luminoso (SL) a la que se han integrado elementos del Huancaycholo, Pukallacta, vanguardia revolucionaria y Movimiento de izquierda revolucionaria IV Etapa, desarrollan la estrategia de la guerra popular prolongada (GPP), inspirada en los postulados de Mao Tse Tung, mediante la lucha armada del campo a la ciudad; para el efecto se ha diseñado 5 fases.

b. Fases de la lucha armada

1) Primera fase

- a) Corresponde al período pre-insurreccional y consiste en la movilización, agitación y propaganda armadas.
- b) Abarcó desde May 80, fecha en que SL pasó a la clandestinidad e inició lo que denomina la lucha armada, dentro del concepto de guerra popular prolongada (GPP) y terminó en Oct 82.

- 2) Segunda fase
Denominado “Plan para rematar el gran Mito”, se inició a partir del 01 nov. 82, esta fase no se cumplió en su totalidad, por la intervención de las FFOO; por lo que formuló un plan complementario orientado a ganar nuevamente a la población; que contempla tres momentos:
 - a) Primer momento: Batir el campo, mediante invasiones y ejecución de soplones.
 - b) Segundo momento: Abastecerse, mediante el acopio de víveres, armamento, munición, medicinas, etc.
 - c) Tercer momento: Batir y golpear al enemigo.

- 3) Tercera fase
Materializado en el denominado “Gran plan”, visó, incrementar y vigorizar las columnas guerrilleras para generalizar la violencia. Comprende las acciones siguientes:
 - a) Conquistar bases de apoyo
 - b) Enfrentamientos con las FFOO.
 - c) Asalto a poblaciones importantes

- 4) Cuarta fase
Visó la conquista y expansión de “bases de apoyo” (Zonas Liberadas). Fueron indicaciones de la preparación de esta fase, la permanente actividad subversiva que SL desde el año 1982, venía manteniendo en la región central del País.

- 5) Quinta fase
Cercos, sitios e ingreso a las ciudades, por parte del EGP y dominio total del Estado.

c. Conquista de bases de apoyo

Para esto SL se ha impuesto las tareas siguientes:

- 1) Militarización del partido, teniendo como base principal al campesinado.

- 2) Constitución del ejército guerrillero popular (EGP) para desarrollar la guerra de guerrillas, comprende las fuerzas siguientes:

- a) Fuerza Principal
- b) Fuerza Local
- c) Fuerza de Base

3) Constitución del frente revolucionario de defensa del pueblo.

d. Acciones de la fuerza principal

- 1) Integrada por elementos selectivos, extraídos de la fuerza local y de la de base. Es la fuerza subversiva más importante y altamente móvil. Numéricamente es la fuerza más reducida, organizados en:
 - a) Pelotones: 15 hombres
 - b) Compañías: 70 hombres
- 2) Entre otras actividades, realizan las siguientes:
 - a) Eliminación de miembros de las FFOO, para obtener armas.
 - b) Eliminación de los “soplones”
 - c) Combatir en las zonas de guerrillas
 - d) Planificar y elegir sus objetivos por atacar y/o eliminar.
 - e) De acuerdo a la importancia de la misión; dirigir, reforzar o misionar a los destacamentos comunes (que no tienen experiencia en la guerra de guerrilla).
 - f) Actuar tanto en el área urbana como en el campo.
 - g) Después de realizar alguna acción armada en el área urbana se repliegan

e. Acciones de la fuerza local

- 1) Es la fuerza que trabaja a nivel distrital, en coordinación y apoyo de la fuerza principal, integrada por campesinos y comuneros (de 15 a 40 años) actúa en la zona rural, carece de armas de fuego, portan lanzas, huaracas, machetes, cuchillos. Se organiza en:
 - a) Pelotones: 15 hombres
 - b) Compañías: 6 pelotones
- 2) Las actividades que realizan son las siguientes:
 - a) Apoyo a las acciones armadas de la fuerza principal
 - b) Acciones de proselitismo y concentraciones

- c) Su actividad principal está orientada a la producción, mediante el impulso de la agricultura, ganadería y granjas.

f. Fuerza de base

- 1) Actúa en una localidad urbana a nivel distrital, caserío o barrio, integrado por personas mayores de 40 años, mujeres, inválidos y niños, que no pueden participar militarmente, no tienen ningún tipo de arma. Es la fuerza más numerosa, conformada por:
 - a) Pelotones: 25 a 30 individuos
 - b) Compañías: 180 individuos
- 2) Entre otras actividades realizan las siguientes:
 - a) Proteger a las masas y al comité popular
 - b) Actuar en la misma población, ocupándose de la producción y vigilancia
 - c) Tienen como actividad principal, propiciar ayuda mutua en todos los quehaceres.

g. Frente revolucionario de defensa del pueblo (FRDP)

- 1) Se organiza en el campo, con la formación del comité popular (en la fig. 8. Se ve el encuadramiento de los comisarios), está compuesto por:
 - a) Comisario Político.
 - b) Comisario de Seguridad.
 - c) Comisario de Producción.
 - d) Comisario de Asuntos Administrativos.
 - e) Comisario de Organización.
- 2) Comisario Político o Comisario secretario
 - a) Jefe del Comité popular, es la única autoridad que representa al cabecilla “Gonzalo”; ejerce la máxima autoridad entre los comisarios. Dirige la Comisión de acciones y la base.
 - b) Debe reunir los siguientes requisitos:
 - (1) Ser de carácter firme, dispuesto a todo sacrificio y penalidades

- (2) Sujeto a principios y normas del partido.
 - (3) Identificado con el marxismo-leninismo-maoismo-pensamiento gonzalo.
- c) Mantiene el control total del pueblo y de las actividades del partido en la localidad.
- d) Semanalmente debe realizar una reunión: una semana con los comisarios y otra semana con todos los miembros del comité popular y demás miembros de cada comisariato.
- 3) Comisario de seguridad
- a) Es el responsable de la seguridad interna y externa del pueblo; debe realizar la vigilancia del pueblo en todo momento. Su comisariato, tiene la función policial y es el encargado de organizar las retiradas, ante la presencia de las Fuerzas del Orden.
 - b) Sus actividades son:
 - (1) Seguridad interna: Vigilancia de los renegados y soplones; para lo cual debe contar con un servicio de Inteligencia.
 - (2) Seguridad externa: Vigilancia de las FFOO, para alertar oportunamente a las fuerzas de base y local (Mandos).
 - c) Asume el Mando Militar cuando sea necesario.
- 4) Comisario de producción
- a) Es el responsable de que el pueblo participe en el comité popular; se preocupa en organizar colectivamente el trabajo.
 - b) Su comisariato tiene la función de satisfacer los problemas relacionados con el abastecimiento de la comunidad, el apoyo a las fuerzas Militares del partido y negar el apoyo a las poblaciones que no apoyan el movimiento.
- 5) Comisario de asuntos administrativos
- Es responsable de organizar la recreación y bienestar de las masas; realizando:
- a) Matrimonios, bautismos y nacimientos

- b) Justicia (quejas) sin sobornos.
- c) Asesinatos (“ajusticiamientos”).
- d) Educación y cultura (teatros, escuelas populares)
- e) Deportes, etc.

6) Comisario de organización

Tiene la función de coordinar y orientar todos los esfuerzos de la comunidad a través de las organizaciones populares u organismos generados, que son:

- a) Movimiento campesino popular (MCP).
- b) Movimiento femenino popular (MFP).

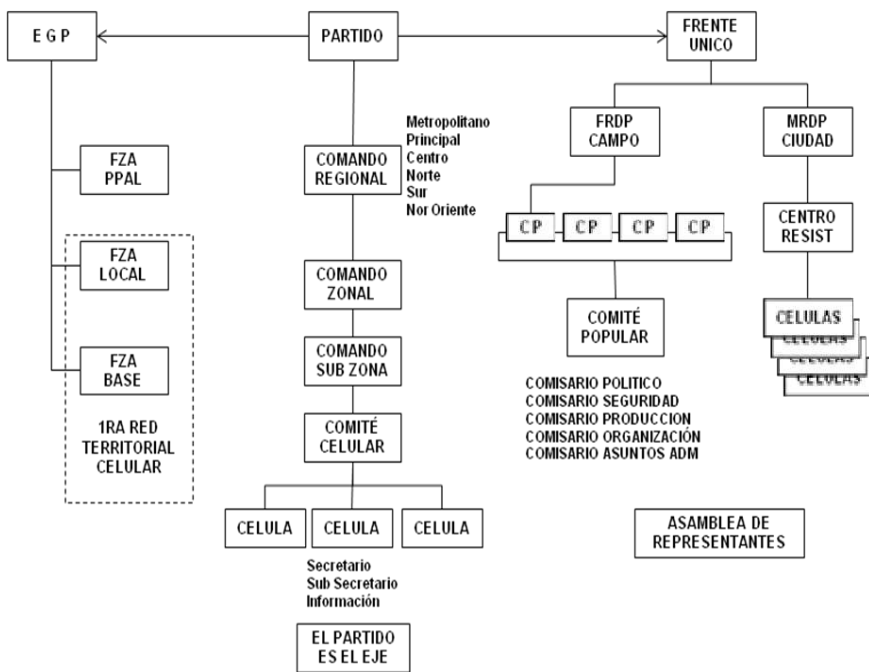


Fig. 8. Organización del partido comunista del Perú - Sendero Luminoso

2.10 Tácticas de sendero luminoso

a. Principios aplicados

- 1) El método principal es “aprender a combatir en el curso de la guerra misma”
- 2) Para dirigir la guerra, se debe conocer los principios de la guerra.
- 3) El Mando, es un factor subjetivo importante para conducir la guerra.

b. Objetivos de lucha en el campo

Los objetivos principales de lucha en el campo, son los siguientes:

- 1) Destruir la propiedad; terrateniente, feudal asociativa y no asociativa.
- 2) Aniquilar a las FF.OO.
- 3) Establecer las escuelas populares
- 4) Aplicar las siembras y cosechas colectivas.

c. Métodos de lucha

Sendero luminoso desarrolla los siguientes métodos de lucha:

- 1) No defiende el terreno, ataca e inmediatamente entra a la guerra de guerrillas y a la de Movimiento.
- 2) Todas las acciones se desarrollan simultáneamente.
- 3) Vigilan las vías por donde transitan las FFOO, para bloquearlas, luego hacer la “lluvia de flores” (Lanzamiento de piedras con waracas y hondas) y efectuar, derrumbes con dinamita, etc.

- 4) Hacen zanjas y luego colocan estacas de púas, con excremento de cualquier animal.
- 5) Buscan a los elementos más importantes de las FFOO y los eliminan.

d. Características

- 1) Se apoyan en las masas.
- 2) Atacan cuando existe la posibilidad de vencer; cuando no hay posibilidades de éxito, se repliegan.
- 3) La estrategia consiste en enfrentarse diez a uno.
- 4) La táctica es dividir sus fuerzas para movilizar a las masas.
- 5) El avance se realiza en oleadas.
- 6) Estratégicamente la guerra es larga y prolongada, tácticamente es de decisión rápida.
- 7) En la guerra revolucionaria, no se puede aplicar la guerra de Posiciones.
- 8) La Guerra de aniquilamiento que realiza la subversión, es una guerra de desgaste.

e. Guerra de guerrillas

- 1) Concepto
Se caracteriza por su alta movilidad y su finalidad principal que es minar la moral de las FFOO, desgastando sus fuerzas (actuando por sorpresa, causarle bajas y daños materiales y escapar rápidamente a fin de desprestigiarlo). Esto se consigue golpeando y ganando tiempo.
- 2) Acciones
En la guerra de guerrillas se realizan las acciones siguientes:
 - a) Guerra psicológica

- b) Terrorismo
 - c) Golpes de mano
 - d) Emboscadas
- 3) Técnicas de lucha
- Para la ejecución de sus acciones llevan a cabo en forma obligatoria, cinco (05) pasos, que son:
- a) Reconocimiento: “Sin un buen reconocimiento, no hay éxito
 - b) Ensayo: “Es imprescindible, porque significa la mecanización de la tarea”.
 - c) Ejecución: “Es la consecución del objetivo, y solo se lleva a cabo cuando está bien preparado”.
 - d) Balance: “Sirve para obtener lecciones de casos esenciales, mediante la autocrítica”.
 - e) Capacidad Física: “Consiguen mediante ejercicios (caminatas, trabajos forzados, etc.)”.
- 4) Tipos de lucha
- En cuanto a sus procedimientos de lucha, tiene once formas de acción:
- a) Movilización
 - b) Sabotaje
 - c) Asaltos
 - d) Enfrentamientos
 - e) Cosechas (saqueos)
 - f) Acciones Guerrilleras
 - g) Terrorismo Selectivo
 - h) Tomas de Pueblos
 - i) Disturbios
 - j) Política de Fuga
 - k) Arrasamientos y hostigamiento

c. Política económica a seguir en las bases de apoyo

La política económica a seguir en las bases de apoyo debe basarse en la “distribución racional de las cargas” y la “protección del comercio”. Los órganos locales de poder y las guerrillas nunca deben violar estos principios, de lo contrario se afectará el establecimiento de las bases de apoyo y el sostenimiento de la guerra de guerrillas.

Sección III. DESARROLLO DEL ACCIONAR TERRORISTA

3.15 Procedimientos generales aplicados

a. Contra campaña

- 1) Toda operación ofensiva desarrollada por las FFOO y que comprometa a sus bases de apoyo, es denominada como “Campaña de Cerco y Aniquilamiento” y a ella siempre se opone una “contra campaña” que tiene como consigna principal conservar sus fuerzas y esperar el momento propicio para derrotar al enemigo, razón por la que las “operaciones defensivas” cobran para los senderistas particular importancia. Cabe destacar que esta idea está orientada a desarrollar una defensa activa (denominada también defensa ofensiva o defensa por medio de combates decisivos); sólo la defensa activa es una defensa verdadera que tiene por objetivo pasar a la contraofensiva y luego a la ofensiva

- 2) La campaña de “Cerco y aniquilamiento” tiene la característica de ser ofensiva y actúa por líneas exteriores teniendo como referencia el terreno de la base de apoyo; mientras que la “contra campaña” es de naturaleza defensiva y actúa por líneas interiores. Las características del terreno y la dispersión del ejército guerrillero conformado por compañías pero que habitualmente actúa por columnas, obligan a realizar operaciones convergentes desde varios puntos de aproximación y en forma simultánea. Situación ya prevista por los terroristas quienes ante los indicios de una operación por parte de la FFOO inician la “preparación de la contra campaña” consistente en abastecimiento de víveres y municiones, preparación del terreno, entrenamiento de

la fuerza, acondicionamiento de bases temporales, etc., resultando lo más importante la dispersión para la contención y el hostigamiento de las FFOO en cada dirección de aproximación y a la vez agrupándose o reforzando en torno a una sola de estas unidades, la que será el objetivo principal por medio de ataques de “decisión rápida”; esto a cargo de la fuerza principal.

b. Ataques de decisión rápida

- 1) Por lo general se realizan sobre fuerzas en movimiento. En rutas de paso obligado por los que el enemigo debe pasar, se le cerca y ataca repentinamente antes de que se dé cuenta de lo que sucede y concluir con rapidez la batalla. Si el combate se desarrolla como está previsto se puede aniquilar todas las fuerzas enemigas o la parte mayor o menor de esas fuerzas y aún si el combate no se desarrolla muy bien, de todos modos se puede ocasionar severas pérdidas al enemigo.
- 2) La decisión rápida no se puede obtener sólo con desearla, requiere muchas condiciones concretas. Las principales son: prepararse bien, no dejar escapar el momento oportuno, concentrar una fuerza superior, emplear la táctica de cerco y de movimiento envolventes, elegir un terreno favorable y atacar a las fuerzas enemigas cuando están en marcha o cuando se han detenido pero no han consolidado todavía sus posiciones. Sin estas condiciones es imposible conseguir la decisión rápida en una campaña o combate.

3.16 Tácticas

Comprendiendo la manera básica doctrinaria de combate de los terroristas es necesario adicionarle el componente ideológico; consideremos:

a. En la guerra de guerrillas el “apoyo” no existe, por la razón de que sendero sólo ataca a tropas aisladas. Aún si existiera la posibilidad de algún apoyo, se debe recordar que siempre estará en peligro de caer en una emboscada o trampa letal.

b. Quien se mueve previsiblemente más, se desgasta y expone; quien está desgastado, será atacado en cualquier momento (sea predeciblemente impredecible).

c. Normalmente el terrorista ataca en dos ocasiones:

- 1) Cuando las tropas se encuentran en inferioridad de condiciones (numéricamente, indisciplinada, desorganizada, etc.).
- 2) Cuando las tropas cometen un error táctico, es decir cuando cae en señuelos.

3.17 Técnicas de engaño

Las técnicas de engaño comprenden una serie de procedimientos que ejecutan la organización terrorista para lograr ventaja sobre las tropas que van a ser objeto de ataque; en algunos casos también sirven para probar el tipo de reacción o el nivel de preparación de éstas. En todos los casos teniéndolas en cuenta pueden salvar vidas y permitir el cumplimiento de la misión. En el Anexo Único se detalla cada técnica incluyendo recomendaciones para las FFOO.

- a. Amagar para lograr incredulidad.
- b. Atacar al débil, nunca al fuerte.
- c. Pelear con las armas del enemigo.
- d. Esperar que la tropa se debilite.
- e. Hacer ruido a la izquierda y atacar a la derecha.
- f. Dos amagues y luego un golpe.
- g. Un golpe sigue a otro golpe.
- h. Aquí no pasa nada.
- i. Sacrificar poco para ganar mucho.
- j. Todo vale.
- k. Obligar al enemigo a mostrar sus planes.
- l. Emplear agentes desechables.
- m. Obligar a la tropa que salga de su fortaleza.
- n. Obtener la victoria sin combatir.
- o. Cambiar un centavo por un sol.
- p. Muerto el jefe, ejército perdido.
- q. Cegarlos para atraparlo.
- r. Nada de pánico.

- s. Atención a los arrepentidos y capitulados.
- t. Perro que ladra no muerde.
- u. La victoria fácil.
- v. Engaño de engaños.
- w. El espía doble.
- x. Amarrar al enemigo.
- y. La concentración y la dispersión.

3.18 Ventajas sobre el accionar de las Fuerzas Operativas

a. Movilidad táctica

Conocimiento total del terreno porque la mayoría de delincuentes terroristas son naturales de la zona, su experiencia de combate es adquirida.

b. Alianza estratégica con el narcotráfico

Existe el binomio inseparable hasta la fecha entre los delincuentes terroristas y los delincuentes narcotraficantes; ambos se necesitan para poder desarrollar sus actividades.

c. Adhesión de la población

- 1) La actual organización de sendero luminoso no asesina, ayuda en actividades comunales, faenas y obras de desarrollo.
- 2) Realizan constante adoctrinamiento de la población.
- 3) Comparten actividades sociales con el pueblo.
- 4) La población del VRAEM en forma directa o indirecta conviven con los delincuentes terroristas y el narcotráfico, movidos por intereses económicos para poder sobrevivir.

3.19 Lo que puede hacer el terrorismo

a. Hostigar y atacar a las BBCCTT, patrullas y aeronaves de las FFOO, para causar bajas, obtener armamento, buscar protagonismo y obligarlas a replegarse.

b. Emboscar a las tropas de las FFOO para neutralizar las operaciones contraterroristas.

c. Secuestrar y/o asesinar personal militar importante.

d. Afianzar su alianza con firmas internacionales de tráfico ilegal de drogas.

e. Ampliar su área de influencia con apoyo de la población y reactivar los comités regionales.

f. Infiltrar y/o reclutar personal de TSMV, tropa REE y licenciados.

3.20 Proyecciones

a. Expandir y consolidar sus bases de apoyo, ganando la simpatía y adhesión de la población.

b. Incrementar y consolidar sus actividades de tráfico ilícito de drogas.

c. Continuar sus actividades en la modalidad de desplazamientos y agitación y propaganda, así como infiltración en universidades.

d. Incrementar las acciones de reglaje, hostigamiento, emboscadas y ataque a patrullas, aeronaves y BBCCTT.

e. Reclutar con apoyo de narcotraficantes a personal licenciado de las FFAA, jóvenes de bajos recursos económicos y menores de edad.

f. Realizar acciones armadas contra la PNP que realiza operaciones contra el TID.

g. Participación indirecta en los procesos electorales, mediante la promoción de candidatos afines a sus intereses.

h. A mediano plazo expandir sus acciones a los ámbitos del comité regional del oriente, comité regional metropolitano y comité regional del sur.

i. Realizar actividades tendentes a la activación del comité regional del norte.

CAPITULO 4

EL CONTRATERRORISMO

Sección I. GENERALIDADES

4.1 Concepto

a. El Contraterrorismo es, al igual que para la Contrasubversión, un conjunto ordenado de acciones en los diferentes campos de la actividad humana, llevadas a cabo por el País entero, con la finalidad de impedir la conquista del poder, la destrucción de las estructuras del País y la creación de las bases sobre las que los elementos subversivos piensan edificar las nuevas estructuras.

b. Simultáneamente, el terrorismo como una de las modalidades de la subversión visa también la conquista del poder, tratando de destruir las estructuras del país y de sentar las bases para sustituirlas por aquellas que la guerra revolucionaria, una vez conquistado el poder, completando la destrucción de las estructuras, las reemplaza por otras consecuentes con el comunismo internacional.

4.2 Principios (fig. 12)

a. El apoyo de la población es necesario para ambos contendores.

- 1) Las Fuerzas Operativas podrán realizar operaciones con mayor éxito, si cuentan con el apoyo de la población; si bien es relativamente fácil dispersar y expulsar de una zona determinada a las fuerzas terroristas con una acción militar, así como también es posible neutralizar sus organismos políticos por medio de una intensa acción policial, resulta del todo imposible impedir el retorno de las unidades de guerrilla y la reorganización de las células políticas, sin obtener la cooperación de la población.
- 2) La población por consiguiente, se convierte en objetivo de las Fuerzas Contra terroristas, tal como lo fue inicialmente objetivo de los terroristas, es aquí donde la lucha tiene que desarrollarse.

- b. Se obtiene el apoyo de la población por medio de una minoría activa.
- 1) En cualquier situación, sea cual fuere la causa, ha de haber una “minoría activa favorable a la causa, una mayoría neutral, y una minoría desfavorable a la causa”. La técnica del poder consiste en contar con la minoría favorable.
 - 2) El problema estratégico del Contra terrorismo es entonces “encontrar esa minoría favorable y organizarla, para movilizar a la mayoría neutral contra la minoría contraria”. Toda Operación, en el campo militar, político, social, económico y psicosocial, debe estar encaminada a tal fin.
- c. El apoyo de la población es condicional.
- 1) Una vez que el terrorismo estableció su dominio sobre la población, la minoría que le era hostil desaparece. Algunos de sus miembros son eliminados físicamente, para servir de ejemplo a los demás; de esta forma, intimidados, se ven obligados a disimular sus sentimientos, y se confunden con el resto de la población.
 - 2) La población, vigilada por los partidarios activos, vive bajo la amenaza de un castigo por parte de los terroristas.
 - 3) La minoría hostil a las guerrillas, no querrá ni podrá participar mientras no desaparezca la amenaza lo que se debe aplicar, de este principio, lo siguiente:
 - a) La acción efectiva que se ejerza sobre la población debe ser precedida de operaciones militares y policiales, contra las unidades de guerrillas y la organización político-administrativa (OPA).
 - b) Las Fuerzas Contraterroristas necesitan de un triunfo convincente, tan pronto como sea posible, para demostrar que poseen la voluntad, los medios y el talento suficientes para obtener el triunfo.
 - c) Cualquier apoyo que se lleve a cabo por popular que sea, y por grande que parezca dejará de causar efecto si se realiza cuando la población se halla bajo el dominio subversivo.

- d) Las Fuerzas Contraterroristas lograrán tener una posición sólida solo cuando cuenten con el apoyo de la población.

d. La intensidad del esfuerzo y la abundancia de recursos son esenciales.

Las operaciones necesarias para librar a la población de la amenaza terrorista tienen que ser intensas y de larga duración, requieren de grandes esfuerzos, abundantes recursos y numerosos efectivos; esto quiere decir que no hay que debilitar los esfuerzos dispersándolos, sino concentrarlos sucesivamente en cada zona.



Fig. 12. Principios del Contraterrorismo

4.3 Características

- a. Requiere la participación activa de la población

La población, constituye para el terrorista, no solo, el medio ambiente en el cual se desarrolla, sino también el objetivo de sus acciones y el medio de que se vale para lograr sus fines; por esta razón es indispensable en la Guerra Contraterrorista la participación activa de la población a favor del gobierno, para lo cual, buena parte de las acciones estarán destinadas para recuperar y mantener su adhesión.

b. Es total

Se desarrolla en todos los campos de la actividad humana.

c. Es permanente

Mientras se desarrolla y se elimina el terrorismo.

d. Es nacional

Porque tiende a desarrollarse en el ámbito del país.

4.4 Objetivos

a. De manera general los objetivos (fig. 13) del Contraterrorismo son:

- 1) Mantener la adhesión de la población, o recuperarla en caso de haberla perdido.
- 2) Neutralizar y capturar a los elementos terroristas.

b. A fin de alcanzar estos objetivos, los organismos encargados de llevar a cabo el contraterrorismo deben realizar acciones tendentes a la eliminación de las contradicciones existentes en los diferentes campos de la actividad humana, que visen lo siguiente:

- 1) Político. Superación del ordenamiento político-administrativo de las estructuras del Estado. Propugnar el ejercicio de la democracia plena, dotándolo además de los dispositivos legales, para su defensa.
- 2) Psicosocial. Eliminar las injusticias sociales que fomentan la lucha de clases y movilizar la opinión pública para mantener la voluntad de adhesión de la población.
- 3) Económico. Alcanzar un nivel de vida que satisfaga las necesidades y aspiraciones de la colectividad, propugnando una justa distribución de la riqueza.

- 4) Militar. Preparar y mantener en forma permanente unas Fuerzas Armadas capaces de hacer frente con éxito a cualquier movimiento que pretenda subvertir el orden, en el campo militar.

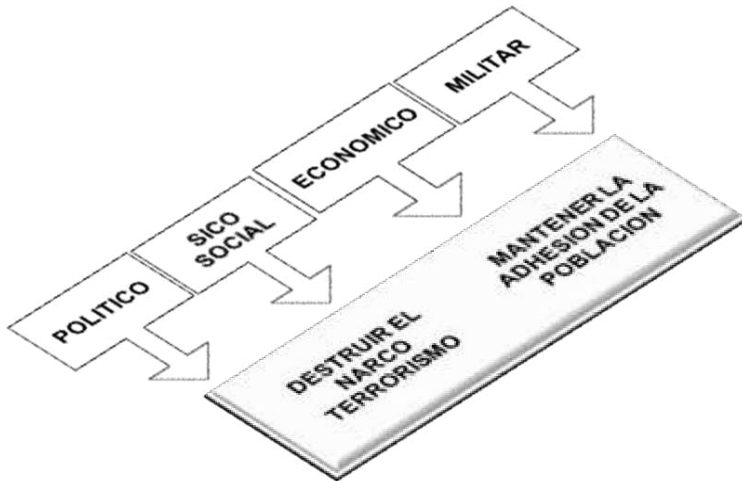


Fig. 13. Objetivos del Contraterrorismo

4.5 Condiciones fundamentales para el éxito

Las condiciones fundamentales para el éxito del Contraterrorismo (fig. 14.) son las siguientes:

- a. Adhesión de la población.
- b. Firme voluntad de vencer.
- c. Coordinación de las acciones en todos los niveles.
- d. Civismo de la Nación.
- e. disponibilidad de medios suficientes.



Fig. 14. Condiciones para el éxito del Contraterrorismo

4.6 Fundamentos

Los fundamentos que aseguran el desarrollo armónico de las operaciones contraterroristas en todos los campos de la actividad nacional, son:

a. Acción Integral. Para que la acción contraterrorista tenga éxito, es necesario que se desarrolle tomando medidas en todos los campos de la vida nacional.

b. Dirección Centralizada. El planeamiento y la dirección de las operaciones deben ser efectuadas por un solo Comando.

c. Ejecución Descentralizada. La ejecución de las acciones en cada campo debe realizarse con personal especializado, asegurando la armonía de la acción contraterrorista.

4.7 Normas del Accionar Contraterrorista

a. Debe buscarse la conquista o conservación de un gran apoyo popular como medio esencial de la victoria, basada en:

- 1) La conquista psicológica de la población, explotando las contradicciones de la ideología de los terroristas y exaltando la fe en los valores patrióticos.
- 2) El mejoramiento de las condiciones de vida existentes, mediante medidas capaces de asegurar el progreso de la nación y cristalizar las aspiraciones populares.

b. Debe aislarse del exterior todo territorio en el que se desarrollen acciones terroristas, a fin de evitar su ayuda.

c. No debe tratarse de igual a igual a un movimiento terrorista, ya que ello facilita y acelera su éxito.

d. El movimiento terrorista puede ser aniquilado más rápidamente, cuanto más temprano se lo combate.

e. Debe buscarse la captura de los terroristas, no como un objetivo más, sino como un medio para mantener el apoyo de la población.

4.8 Imperativos Contemporáneos

a. Manejar la información y las expectativas

- 1) La información y las expectativas están relacionadas. Los contra terroristas hábiles manejan ambas. Para limitar el descontento y crear apoyo, el gobierno y cualquier contra terrorista crea y mantiene una serie de expectativas realistas entre la población, las Fuerzas Operativas y en la comunidad internacional. Las Operaciones de Información (incluye las Operaciones Psicológicas y las actividades relacionadas con asuntos civiles) son herramientas clave para lograr esto. Lograr un progreso constante hacia una serie de expectativas razonables puede incrementar la tolerancia de la población de los inevitables inconvenientes que implican las operaciones contra el terrorismo en curso.

Sección II. ASPECTOS DETERMINANTES

5.3 Consideraciones

a. Para el cumplimiento de una misión contra terrorista, se debe tener en cuenta:

- 1) Control de la población, y captura de los elementos claves de la organización político-administrativo (OPA).
- 2) Seguridad de las tropas, instalaciones importantes, poblaciones amenazadas y vías de comunicación.
- 3) Hostigamiento de las fuerzas terroristas.
- 4) Operaciones ofensivas para neutralizar y capturar las fuerzas terroristas.

b. La lucha contra los terroristas reviste un aspecto defensivo y otro ofensivo, el primero radica en la ejecución de medidas de protección (a la población, puntos sensibles vías de comunicación, etc.), el segundo contempla la ejecución de acciones ofensivas que visen la neutralización de su accionar o nieguen las fuentes de recursos para continuar sus operaciones. En ambos casos se deberán conducir operaciones psicológicas.

c. La acción sobre la población y la captura o destrucción de los terroristas, son dos de las operaciones esenciales que ejecutan las Fuerzas Operativas, en efecto, la acción sobre la población es eficaz en la medida en que ella tenga confianza en las FFOO y ésta, se obtiene mediante los éxitos militares.

d. Los aspectos en que los terroristas pueden presentar mayores vulnerabilidades son:

- 1) Apoyo de la población.
- 2) Moral.
- 3) Estructura de sus componentes.
- 4) Abastecimientos de Clase II (Sanidad y Armamento) y clase V.

e. Para tener éxito, toda fuerza comprometida en operaciones contra el terrorismo debe disponer:

- 1) Mayor movilidad que el adversario
- 2) Inteligencia completa e integral sobre: terreno, CCMM, los terroristas y su OPA.
- 3) Comunicaciones seguras y efectivas.
- 4) Personal bien entrenado, con moral elevada y adaptada a la supervivencia en la zona.
- 5) Jefes con sólida moral, gran ingenio, iniciativa y agresividad.
- 6) Conocimiento cabal de sus propias fuerzas.
- 7) Un análisis amplio de las instalaciones vitales y vulnerables de su zona.
- 8) Medidas adecuadas para el empleo de recursos de la zona.
- 9) Equipamiento especial (material y armamento)
- 10) Cumplimiento de las normas del DIH

f. Cuando el área asignada a una Unidad sea demasiado amplia para actuar en forma simultánea, esta se debe dividir en áreas objetivo a fin de que mientras se esté actuando en un área objetivo, en otra se está concentrando las Fuerzas para actuar.

5.4 Fundamentos de las Operaciones

a. Continuidad. Los períodos de inactividad de nuestras Fuerzas permiten a los terroristas reorganizarse y reanudar sus operaciones ofensivas. Esto se debe evitar manteniendo una presión constante y continua; es decir no se debe perder el contacto en ningún momento y si sucede restablecerlo de inmediato.

b. Sorpresa.

- 1) Variando las modalidades operativas.
- 2) Empleando técnicas y tácticas no usuales.
- 3) Haciendo un máximo empleo de planes de engaño.
- 4) Guardando el secreto en el planeamiento y preparación de Operaciones.
- 5) Ejecutando con rapidez las operaciones.

c. Movilidad. En las operaciones realizadas contra los terroristas es esencial una movilidad superior a la de ellos, el empleo de helicópteros garantiza este Fundamento.

d. Flexibilidad. En las operaciones que se realicen se debe prever variaciones en su ejecución por lo que se tendrán previstos planes alternos o de contingencia, lo que permitirá adaptarse a cualquier situación.

e. Seguridad. Negar al enemigo la ventaja de su accionar imprevisto a través de acciones de alerta, comunicación y engaño; reduciendo las vulnerabilidades de las FFOO.

f. Unidad de mando. Debe existir un sólo comando responsable de la conducción de las operaciones en cada nivel de comando.

g. Simplicidad. Órdenes precisas y concisas para asegurar la comprensión cabal de las misiones por las Fuerzas Contraterroristas.

5.5 Principios Básicos

a. Ganar la iniciativa y disponer de libertad de acción. Para neutralizar o suprimir a los terroristas hay que obligarlos a permanecer continuamente en movimiento, a adoptar actitudes extremas para satisfacer sus necesidades extremas. Para lograrlo se deben emplear patrullas ocupando posiciones de emboscada y ejercer control en las carreteras (tanto vehículos como personas), por periodos prolongados y continuos, buscando dificultar su abastecimiento, aislándolos de la población y limitando su libertad de acción.

b. El planeamiento de las operaciones en forma detallada. Debe de realizarse en base a Inteligencia puntual y se debe ejecutar en forma oportuna y decidida evitando el desgaste físico y psicológico innecesario de las patrullas. Las posibilidades de éxito se apoyarán en:

- 1) Información oportuna y convenientemente explotada.
- 2) Planeamiento ordenado y detallado.
- 3) Decisión oportuna y rapidez en la ejecución

c. Ejecución oportuna. Teniéndose en cuenta que los terroristas no permanecen fijos en un lugar por mucho tiempo, con Inteligencia puntual y planeamiento detallado, las posibilidades de éxito están supeditadas en un gran porcentaje a la oportunidad y decisión en la ejecución operativa.

d. Mantener un espíritu resuelto y ofensivo. Para alcanzar el éxito en las operaciones contraterroristas se debe emplear un mínimo de efectivos para la protección de los SSPPEE, población, vías de comunicación, complementándose con el empleo de los Comités de Autodefensa. El grueso de los efectivos debe ser empleado en acciones directas que busquen: la captura o destrucción de los terroristas; mediante patrullajes, emboscadas, así como la dificultad a sus actividades administrativas.

5.6 Características de las Operaciones Contraterroristas

a. Mayor énfasis en el empleo de Unidades pequeñas, de gran movilidad y gran potencia de fuegos, reforzadas con el acompañamiento de francotiradores.

b. Los procedimientos de combate sufren variaciones a fin de hacer frente a los aspectos particulares de este tipo de lucha.

c. La acción de comando, equipo, entrenamiento, comunicaciones y apoyo logístico, requieren implementación especial.

d. El alcance de la misión del Comandante de una Unidad Contraterrorista puede incluir aspectos no considerados en las operaciones convencionales (administrativos, desarrollo, etc.).

e. El empleo de tropas transportadas por aire son de gran valor en este tipo de operaciones, porque permiten obtener sorpresa y rapidez en la acción.

f. El equipo de las fuerzas amigas debe ser liviano a fin de no afectar su movilidad.

g. El helicóptero por su versatilidad, tiene gran aplicación en este tipo de operaciones, sus características lo hacen apropiado para reconocimientos, enlaces, abastecimientos, evacuaciones y transporte de unidades de efectivos reducidos.

h. La gran dispersión de las Unidades en las operaciones, particularmente con las pequeñas Unidades, impone el empleo del radio como medio más adecuado para estas operaciones, lo que obliga a tomar todas las medidas del caso para evitar su interceptación de cualquier naturaleza.

i. En este tipo de operaciones se requieren fundamentalmente las unidades de Infantería y Fuerzas Especiales por sus particularidades, dentro de ellas, su gran movilidad y armamento ligero.

5.7 Fases de una Acción Contraterrorista

a. Localización. La ubicación de las fuerzas terroristas se realiza mediante operaciones de reconocimiento (terrestre y/o aéreo) e información de colaboradores. Una vez localizada la fuerza terrorista, no se debe perder el contacto.

b. Aislamiento. Es necesario cortar el nexo de los elementos terroristas con la población a fin de evitar que continúe obteniendo apoyo de ella. El apoyo normalmente puede provenir de las siguientes fuentes:

- 1) La población civil local
- 2) Unidades secretas clandestinas
- 3) Países patrocinadores

c. Captura o destrucción. Se realiza con el fin de detener o eliminar a los elementos terroristas mediante operaciones de combate.

d. Reconstrucción. En esta Fase se restablece el estado de derecho a fin de que la población vuelva a recuperar su ritmo de vida habitual y particularmente la confianza, mediante la eliminación de las causas que provocaron la aparición de los terroristas.

Sección III. ELEMENTOS O UNIDADES DE COMBATE

5.8 Concepto

Conjunto de unidades operativas de diferente magnitud encargado de llevar a cabo las operaciones contra el terrorismo; pueden ser del valor de un Grupo de Combate (Patrullas), hasta inclusive una Brigada. En este concepto también se incluyen como parte de los elementos de combate, a los elementos de apoyo administrativo.

5.9 Misiones

a. Son las siguientes:

- 1) Proteger la parte física vital de la organización administrativa, económica y militar que podría ser motivo de ataques por parte de los elementos terroristas.
- 2) Erradicar la organización político administrativa terrorista y organizar el control de la población para impedir sus relaciones con esos elementos delincuenciales.
- 3) Neutralizar los elementos terroristas armados.

b. Las dos primeras misiones son menos dinámicas que la tercera.

c. Para el cumplimiento de estas misiones es indispensable que las Fuerzas del Orden constituyan :

- 1) Fuerzas de Control Territorial (FFCT), que estarán encargadas del cumplimiento de las dos primeras misiones y de la captura o destrucción de bandas armadas locales, organizadas en:
 - a) Unidades de Control Territorial (UUCT).
 - b) Unidades de Intervalo (UUI).

- 2) Fuerzas Móviles de Reserva (FFMR), encargadas de capturar o neutralizar las fuerzas enemigas más importantes.

5.10 Organización de las Fuerzas

a. Fuerzas de Control Territorial

- 1) Unidades de Control Territorial (Elementos Fijos)
 - a) Además de una red de informaciones, de vigilancia y alerta, dirigida a la vez sobre los objetivos por proteger y sobre la población, se instala Unidades de Control Territorial adaptadas a la organización administrativa permanente, esta infraestructura actúa territorialmente, con un conocimiento de la población y del terreno igual al del terrorista, lo que quita a éste su principal ventaja. Cuando la situación lo exija, estos puestos pueden ser los que desde tiempo de paz instala la Policía Nacional. Los efectivos de esas unidades pueden ser variados y estar reforzados con personal de la Policía y/o elementos civiles (guías, colaboradores, etc.).
 - b) Es imposible la conquista de la población, finalidad de la lucha, si cualquiera de esos elementos no está en contacto directo y permanente con la población. Esta red territorial no debe consistir en instalaciones aisladas con fortificaciones, sino en unidades dentro de las localidades. Así el personal tiene contacto permanente con los habitantes, a los cuales asegura su protección.
- 2) Unidades de Intervalo (Elementos móviles)
 - a) El sistema defensivo constituido por las Unidades de Control Territorial se complementan con un elemento móvil de contacto que recibe el nombre de Unidad de Intervalo (UI). Son tropas esencialmente móviles, que actúan dentro de una zona bien delimitada, se desplazan preferentemente a pie, alojándose con el habitante cada vez que sea posible; estas tropas tendrán que ser equipadas y adiestradas para vivir permanentemente en el terreno. Sus efectivos deben permitirle, en cualquier circunstancia ser más fuertes que las unidades o

elementos rebeldes que actúan normalmente en la zona. Su misión esencial (más acción policial que operaciones de guerra) es la destrucción de la organización político administrativa narcoterrorista.

b) La Unidad de Intervalo actúa de la manera siguiente :

- (1) Al llegar a una localidad en la que no haya una Unidad de Control Territorial, puede o no encontrarse elementos terroristas. En el primer caso conduce un combate, según las reglas que se expresan más adelante, o requiera el apoyo de la Reserva Móvil si el enemigo fuera superior. En el segundo caso, inicia el cumplimiento de su misión principal; la operación de control de la población empieza así inmediatamente. La organización político administrativa terrorista es fija y siempre susceptible de ser localizada, si la Unidad de Intervalo, permanece el tiempo necesario para buscarla y neutralizarla.
- (2) Conservando siempre un elemento importante en reserva, la Unidad ocupa la mayor extensión de territorio posible. Luego, los especialistas emprenden el control de la población, mientras se hace revisar el terreno en busca de escondites y depósitos y se estudia para la noche un dispositivo de emboscada muy denso, para capturar a los elementos terroristas que intentan ingresar a la localidad. En cada localidad, la totalidad de la población de ambos sexos es reunida; hombres y mujeres son interrogados sin violencia, individual y discretamente. Con las informaciones así recogidas, el primer eslabón de la organización enemiga cae en poder de las Fuerzas Operativas. Un interrogatorio más profundo, permite precisar otros detalles.
- (3) Tres o cuatro días bastan generalmente para lograr un éxito completo. Al mismo tiempo se implantan los primeros elementos del Sistema Contra el terrorismo, con agentes de información seleccionados durante el interrogatorio.

b. Fuerzas Móviles de Reserva

- 1) Su misión principal es la captura o destrucción de los elementos terroristas más importantes. En las zonas donde estos elementos delincuenciales disponen de bases equipadas y de efectivos numerosos, y las Fuerzas de Control Territorial no tienen los medios suficientes como para reducirlos, es necesario recurrir a las Fuerzas Móviles de Reserva, las que deben disponer de efectivos suficientes para cumplir con su misión.
- 2) Actuando en estrecho enlace con las FFCT, se benefician con el apoyo de las mismas, con sus informaciones, así como con su conocimiento del terreno para no dejar a las bandas armadas tiempo para descansar ni la posibilidad de escape a otra zona. En las regiones fronterizas, este problema de aislamiento es muy serio. Para el efecto, la Unidad de Intervención organiza bases pequeñas con algunas subunidades y recorre su zona de responsabilidad con patrullas, para reconocer el máximo de sendas, pistas, pasajes, etc., en los cuales se instalarán emboscadas durante la noche. La totalidad de la población debe ser controlada. En las zonas de población densa, la operación policial de control complementario, debe emprenderse enseguida. En las de monte o monte bajo donde la población es poco numerosa, los habitantes son reunidos y eventualmente evacuados a una zona en la cual el control será más fácil. Así desde la iniciación de la operación, se trata de separar a los terroristas de la población, impedir todo contacto con ella, suprimiendo sus fuentes de abastecimiento e información. A los pocos días, si esta separación es realmente eficaz, los terroristas tendrán que dejar sus escondites para huir o para conseguir abastecimientos. En este momento se les combate para capturarlos o neutralizarlos. Las tropas de intervención deben tener una flexibilidad suficiente para reunirse rápidamente cuando sea necesario y neutralizar al adversario con la ayuda de su superioridad material incluyendo artillería, apoyo aéreo, etc.
- 3) Las unidades de intervención, pueden actuar sucesivamente

en varios sectores y conseguir la anulación completa de las bandas. Las acciones terroristas desaparecen y los enemigos irreductibles, vuelven a la acción individual y clandestina: el terrorismo específico y el sabotaje.

5.11 Unidades

En el Capítulo 7. EMPLEO DE UNIDADES, se trata todo lo relacionado al empleo de la Gran Unidad de Combate, Batallón, Compañía, Sección, Patrulla y Base Contraterrorista.

Sección IV. OPERACIONES DE COMBATE

5.12 Generalidades

a. Normalmente las fuerzas terroristas, ante la presión de nuestras fuerzas tienden a ocultarse y a mantenerse inactivas, lo que no quiere decir que la amenaza haya cesado, los Comandantes de Unidad deben realizar los esfuerzos necesarios para localizarlas, capturarlas o neutralizarlas.

b. La acción contra los elementos terroristas debe ser constante y continua, hasta que sean eliminados, esto los mantiene en movimiento permanente, impide su seguridad y organización, las separa de sus fuentes de abastecimientos, se debilita físicamente y destruye su moral.

c. Cuando se emprenden operaciones, una vez que se hace contacto con elementos terroristas éste se mantiene hasta que dichos elementos hayan sido capturados o destruidos.

d. El objetivo es capturar o neutralizar a las fuerzas terroristas no ocupar el terreno. Los Comandos no deben perder de vista que su meta es neutralizar a esa fuerza delincuencia.

e. Las operaciones militares en poblaciones o en áreas pobladas deben considerar la seguridad de la población civil.

f. Para obtener el éxito debe contarse con inteligencia oportuna y precisa; sobre el terreno, los terroristas y la población.

5.13 Instrucciones adicionales

a. Planeamiento

- 1) El secreto del planeamiento de las operaciones es crucial, solo los responsables de cada operación deben estar informados del hecho; ningún plan puede ser comentado ni en forma mínima por radio, teléfono ni Internet (debe estar prohibido el uso de celulares o cámaras fotográficas que no sean de la unidad).
- 2) La tarea más importante en el planeamiento de la operación será la del desplazamiento y aproximación al objetivo, si ésta etapa tiene fallas, las subsiguientes no tendrán sentido, además de ser riesgosas.
- 3) Se debe considerar que las operaciones deben constituir aproximadamente el 20 % de la operación de las FFOO; el 80 % restante lo constituye la Inteligencia.

b. Operaciones

- 1) El inicio de las operaciones debe ser precedido por operaciones de engaño (informativas o fintas) para desviar la atención sobre el verdadera propósito o intención de la maniobra.
- 2) Las operaciones no deben tener el propósito de ahuyentar al enemigo y que este se mude de lugar, deben de estar dirigidas a vencerlos en combate o buscar su captura, de acuerdo a la situación

c. Patrullas

- 1) Las patrullas deben especializarse en determinadas áreas del terreno y cada vez que operen deberán hacerlo preferentemente en áreas del terreno que ya conozcan, a fin de reducir la ventaja que el enemigo pueda tener en este aspecto.
- 2) Se debe enfatizar el principio de economía de medios, debe

evitarse los patrullajes masivos sin la suficiente Inteligencia y sin objetivos claramente establecidos.

- 3) Se deben considerar patrullajes disuasivos, de reconocimiento y de engaño para restarle iniciativa y desviar información sobre las verdaderas intenciones de un patrullaje de combate.
- 4) Toda patrulla debe disponer de una cámara fotográfica (operativa 100%) y eventualmente con filmadoras si la situación o la operación lo demanda.
- 5) De acuerdo a la situación se debe considerar elementos de la PNP y del Ministerio público en la patrullas.

d. Seguridad

- 1) Los diferentes comandos deberán extremar las medidas de seguridad a fin de evitar o minimizar los efectos de: emboscadas, hostigamientos, ataques antes, durante o después de una operación que se realice contra las organizaciones terroristas; debiendo evitar la persecución a estos elementos, realizando al máximo operaciones de interdicción o de bloqueo por otros elementos nuestros.
- 2) Para la continuación de las operaciones y el accionar de los elementos ofensivos se deberá tener en cuenta el decreto legislativo 1095.

5.14 Clasificación

a. Las Operaciones de Combate son ejecutadas por unidades de magnitud variable (Brigada, Batallón, Compañía, Sección, Patrulla) dependiendo de la situación que se presente.

b. Las Operaciones de Combate se clasifican en:

- 1) Incursiones.
- 2) Golpes de mano.
- 3) Emboscadas.

- 4) Operaciones de Hostigamiento.
- 5) Operaciones de Interdicción.
- 6) Operaciones de Captura.
 - a) Cerco
 - (1) Estrechamiento del cerco.
 - (2) Fraccionamiento del disco.
 - (3) Yunque y martillo.
 - (4) La Caza de la Liebre.
 - (5) Presionar para capturar.
 - b) Persecución
 - 7) Ataque Convencional.
 - 8) Combate en Áreas Urbanas.
 - 9) Guerra de Maniobras.

5.15 Incursiones

a. Una Incursión es una operación que se efectúa con pequeños efectivos sobre una posición enemiga con la finalidad de obtener información, destruir instalaciones, capturar personas o causar bajas, replegándose tan luego haya cumplido la misión. De preferencia puede emplearse arma blanca, utilizando el fuego sólo en caso de ser descubiertos. Para destruir instalaciones deberán emplearse explosivos con contenido de retardo. Las operaciones contra terroristas, por su naturaleza misma, ofrecen numerosas oportunidades para las incursiones. Una incursión tiene poca posibilidad de éxito a menos que esté basada en una información exacta, actualizada y detallada de la posición enemiga por atacar (elemento o instalación que se va a incursionar).

b. El éxito de una Incursión depende en última instancia de la sorpresa, la que puede obtenerse mejor, atacando cuando y donde el enemigo menos lo espera, con condiciones meteorológicas adversas, visibilidad limitada, o a través de terreno difícil.

c. La fuerza de incursión está normalmente organizada en un elemento de asalto y un elemento de seguridad. Las fuerzas de incursión de mayor magnitud, pueden tener un elemento de apoyo.

Sección II. BATALLON CONTRATERRORISTA

7.10 Organización

a. Composición

- 1) Comando.
- 2) Compañía Comando y Servicios.
- 3) Compañías Contraterroristas.
- 4) Compañía Apoyo de Fuegos.

b. Organigrama (fig. 35)

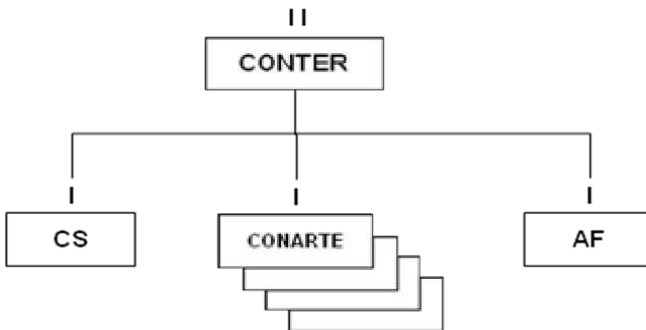


Fig. 35. Organización del Batallón Contraterrorista

7.11 Misión

- a. Neutralizar, desorganizar, capturar o destruir la Organización Político Administrativa y los elementos armados terroristas.
- b. Controlar y proteger la población.
- c. Proteger la parte física y vital de la organización administrativa.

7.12 Posibilidades

- a. Ejecutar operaciones contra terroristas para neutralizar y capturar la OPA y así como los elementos armados.
- b. Ejecutar operaciones de control y protección de la población.
- c. Ejecutar operaciones helitransportadas.
- d. Actuar en forma conjunta con otras fuerzas.
- e. Incrementar su capacidad de combate absorbiendo refuerzos.

7.13 Limitaciones

- a. Requiere de inteligencia permanente y oportuna.
- b. La conducción de operaciones prolongadas causa desgaste físico y psicológico, en el personal.
- c. Su organización puede ser infiltrada por los elementos subversivos.
- d. Vulnerable durante los desplazamientos.

7.14 Organización para el Combate

- a. El Batallón para operaciones CONTER, se organiza teniendo en cuenta la misión, la situación del enemigo, las condiciones meteorológicas, las tropas disponibles, el tipo de terreno y su demarcación territorial bajo su responsabilidad.
- b. Puede cumplir las misiones de:
 - 1) Conducir operaciones CONTER en su Área de Seguridad.
 - 2) Constituirse en Reserva de la Brigada (FMR).
 - 3) Excepcionalmente actuar en forma independiente de una GU.

c. Sus medios se organizan en Fuerzas de Control Territorial (FFCT), de Reserva y otros medios, con los que cumple las siguientes tareas:

- 1) Capturar, neutralizar o eliminar a la OPA y a los elementos armados terroristas.
- 2) Proteger la parte física y vital de la organización Administrativa en su ámbito de responsabilidad.
- 3) Realizar el control y protección de la población para obtener su apoyo.

d. El Batallón Contraterrorista como Fuerza de Control Territorial (FCT) opera en forma descentralizada, asignando sectores de responsabilidad a sus Compañías y en algunos casos a los elementos de la PNP que actúan en el ámbito de su responsabilidad, distribuyendo los medios de la manera siguiente:

- 1) Unidades de Control Territorial (Elementos Fijos) que desarrollan actividades similares a las prescritas a nivel GUC.
- 2) Unidades de Intervalo (elementos móviles) que actúan en forma similar a lo prescrito a nivel GUC.
- 3) Unidad de Reserva.

e. El Batallón complementa su accionar con el empleo de los Comités Autodefensa, Rondas Campesinas, otros elementos asignados u obtenidos de la población, previo control y autorización.

7.15 Despliegue

a. El Área de Seguridad Nacional asignada a un Batallón Contraterrorista, es organizada en Sectores de Seguridad (SSN) para lo cual se tiene en cuenta:

- 1) Misión
- 2) Medios disponibles

- 3) Demarcación territorial
- 4) Accionar y posibilidades del enemigo

b. El despliegue hacia un ASN se realiza teniéndose en cuenta el procedimiento siguiente:

- 1) El Cmdo, Cía Cmdo y Serv en un solo núcleo.
- 2) Las Sub Unidades desplegadas por Sectores (SSN).
- 3) La Sub Unidad de Reserva, al último.

7.16 Empleo

a. El Batallón Contraterrorista en el ASN (encuadrado o en forma independiente) conduce estos tipos de operaciones:

- 1) Contra los elementos armados:
 - a) Terroristas
 - b) Saboteadores
 - c) Fuerzas regulares terroristas
- 2) Para capturar, neutralizar, desorganizar o destruir la OPA terrorista.
- 3) Para el control de la población y protección de la organización administrativa de su ámbito de responsabilidad.

b. Los tipos de operaciones señalados anteriormente se conducen en el marco de las Fuerzas de Control Territorial o como Fuerza Móvil de Reserva.

CAPITULO 8

PLANEAMIENTO

Sección I. INTRODUCCION

8.1 Generalidades

a. La Doctrina contenida en el ME 101-5 MOCEM, referente al Planeamiento, tiene plena vigencia en el planeamiento que se conduce para las Operaciones Contraterroristas; sin embargo es necesario tener presente que estas acciones se conducen simultáneamente en todos los campos de la actividad humana, por lo que la “coordinación de los Planes” adquiere particular importancia, ya que la finalidad común de todos los que participan en esta lucha es impedir la conquista del poder y la implantación de las estructuras consecuentes con el comunismo internacional u otra idea contraria al sistema democrático.

b. Las operaciones militares contra las bandas terroristas son planeadas para restablecer el control dentro de las zonas alteradas, neutralizar los elementos armados y para ayudar en la reconstrucción, rehabilitación y reeducación necesaria para restaurar y mejorar la vida de la población. Todas estas acciones son planeadas simultáneamente.

8.2 Consideraciones Básicas para el Planeamiento

a. En cada escalón de los Elementos que actúan en este tipo de lucha, debe confeccionarse un Plan, correspondiente a cada uno de los Periodos de la Guerra Contra Subversiva (adecuado a la lucha contraterrorista) en forma independiente y permanente.

b. Estos planes se formulan con las Fuerzas asignadas por el Escalón Superior. Esta asignación de Fuerzas está sujeta al estudio de diversos factores, tales como:

- 1) Importancia del área geográfica en cada Escalón.
- 2) Peligrosidad del área en lo que se refiere a actividades terroristas.
- 3) Mayor o menor cercanía de los núcleos importantes de reserva.
- 4) Disponibilidad de medios.

c. Las operaciones contra fuerzas terroristas son planeadas de acuerdo con las consideraciones mínimas siguientes:

- 1) Inicialmente la mayoría de las operaciones consisten en acciones con unidades pequeñas.
- 2) Las operaciones son principalmente de naturaleza ofensiva; una vez iniciadas, se continúan sin cesar para evitar que las bandas armadas se reorganicen y se reabastezcan. Las treguas en las actividades contra terroristas o la imposibilidad de establecer contacto con los elementos enemigos, podrían constituir medidas inadecuadas en la ejecución de las operaciones en vez de un éxito rotundo.
- 3) Las operaciones son concebidas para reducir a un mínimo el efectivo de la fuerza enemiga y para explotar sus debilidades:
 - a) La mayor potencia de una fuerza terrorista está en la organización de su política interna y su identificación con la causa popular, su habilidad de enquistarse en la población civil, el fanatismo de sus miembros, el conocimiento del terreno y su adoctrinamiento en operaciones subversivas.
 - b) La mayor debilidad de una fuerza terrorista estriba en la dependencia del apoyo de la población, la falta de un buen sistema de abastecimiento, su falta de transporte, de medios de comunicaciones y de personal adiestrado en el don de mando.
- 4) Las estrechas relaciones entre la población civil y la fuerza terrorista exigen que se ponga en vigencia medidas rigurosas de control. Por ello será necesario razonar con ella cuando se van a realizar operaciones militares cercanas a su centro poblado, a fin de que su vida, así como su integridad física esté a buen recaudo.

d. El terreno, organización y táctica de las bandas armadas (tipo guerrillas), por lo general, limitan la eficacia de la artillería y del bombardeo y ametrallamiento aéreo. No obstante, la desmoralización del enemigo debido al fuego de artillería y aviación justifica muchas veces su empleo aún cuando haya la remota posibilidad de causar daño material. La ingeniosidad para modificar los conceptos convencionales frecuentemente hacen posible el apoyo de la artillería en las circunstancias más adversas.

e. El terreno escabroso normalmente ocupado por las bandas

armadas, limita con frecuencia el uso de vehículos blindados. Sin embargo, los vehículos blindados proporcionan un medio de protección a las comunicaciones cuando se les emplea en los puestos de control y en las escoltas de convoyes. El planeamiento debe por lo tanto comprender el empleo de unidades blindadas cuando sea factible. Cuando se emplean vehículos blindados contra este tipo de adversario, la infantería les debe proporcionar el apoyo inmediato ya que los terroristas son expertos en el empleo de explosivos, en defensa antitanque y pueden destruir por sorpresa a dichos vehículos.

f. El helicóptero se puede utilizar en varias formas contra las fuerzas terroristas. Su empleo está sujeto a limitaciones debido principalmente a las condiciones meteorológicas y a la altitud del terreno que debe sobrevolar. Su capacidad para transportar tropas y abastecimientos, hacer fuego, volar a poca velocidad, aterrizar en un espacio reducido y detenerse en el aire, hacen del helicóptero un arma de gran valor en la lucha contra las bandas armadas.

g. La moral de las Fuerzas empeñadas en operaciones contra las fuerzas terroristas presenta algunas consideraciones especiales que deben tenerse en cuenta en el planeamiento. Las operaciones contra una fuerza que rara vez presenta un blanco; que se desintegra ante la presión, que luego se vuelve a formar para atacar nuevamente donde menos se le espera, pueden producir una fuerte impresión de impotencia en el personal de tropa y disminuir su capacidad combativa.

h. Las actividades entre los Comandos vecinos deben ser coordinadas para asegurar la unidad del esfuerzo, si un Comandante de Área lleva a cabo operaciones intensas mientras que un Comando vecino es pasivo, los elementos terroristas se moverán al área tranquila hasta que haya pasado el peligro. Los elementos clandestinos del terrorismo permanecerán quietos o diferirán temporalmente sus esfuerzos.

i. Las responsabilidades definidas para un área de operaciones deben ser específicas, usando claramente los límites de sector para subdividir el área. Los límites de sector no deben impedir la persecución de las bandas armadas en un área vecina. La coordinación no obstante, deberá efectuarse entre los comandos interesados en el momento más oportuno. Los límites de sector deben estar bien definidos y no se deberá dividir pantanos, bosques densos, serranías u otras características

principales del terreno usado por los elementos enemigos para establecer sus campamentos, comandos o bases. En forma similar, no se debe dividir las áreas urbanas a fin de asegurar que ellas sean cubiertas en forma completa por una sola unidad.

Sección II. APRECIACION DE LA SITUACION

8.3 Generalidades

a. Los conceptos doctrinarios contenidos en el ME 101-5 MOCEM, sobre Apreciación de la Situación tienen vigencia para el planeamiento del Estado Mayor en Operaciones Contra terroristas.

b. Dadas las características especiales de la acción terrorista y contra terrorista es necesario emplear todos los Escalones y Elementos de la Defensa Interior del Territorio; para ello es necesario que las Apreciaciones de la Situación de Inteligencia, Operaciones y Asuntos Civiles utilizados para Guerra Convencional se adecuen a este tipo de lucha.

c. Para los casos de Personal y de Logística, se utilizarán los mismos formatos establecidos para el planeamiento de Guerra Convencional y si es necesario modificarlos se hará la acción correspondiente.

d. En general, en el proceso de planeamiento del Estado Mayor en Operaciones Contra terroristas, se debe tener en cuenta las particularidades correspondientes al tipo de operación.

e. Es conveniente insistir sobre la necesidad de actualizar constantemente las apreciaciones de situación, a fin de adoptar la forma de acción más conveniente. En las acciones contraterroristas se hace imperiosa esta actualización (de las apreciaciones), debido a las continuas variaciones de los factores que afectan el cumplimiento de la misión.

8.4 Estudio del Ambiente

a. Como la población constituye el objetivo y el medio de los terroristas, y al mismo tiempo el ambiente donde ellos desarrollan sus actividades; es necesario contar con el estudio de dicho ambiente, el que debe abarcar todos sus aspectos: social, económico, político, militar, geográfico y psicológico. Dicho estudio servirá de base a todas

las apreciaciones y es confeccionado por el Oficial de Asuntos Civiles en estrecha coordinación con los otros miembros del EM, principalmente con el de Inteligencia y tomando como base las conclusiones contenidas en los correspondientes estudios básicos.

b. En conclusión el estudio del ambiente tiene por finalidad conocer y analizar las características del ambiente para establecer los aspectos favorables, desfavorables y otras conclusiones que tengan marcada influencia en el desarrollo de las operaciones contra terroristas, además de determinar las motivaciones de conjunto y la forma cómo reaccionan los diferentes grupos humanos ante estas motivaciones.

8.5 Apreciación de Personal

a. Para la Apreciación de Personal en operaciones contraterroristas se aplican los conceptos doctrinarios de Guerra Convencional, debiéndose tener en cuenta las particularidades de este tipo de operaciones.

b. El formato a emplear es el establecido en el ME 101–5 MOCEM.

8.6 Apreciación de Inteligencia

a. Las modalidades muy particulares que ha impuesto la acción terrorista, hacen que el método clásico para realizar la Apreciación de Inteligencia en el Ámbito de Seguridad Nacional (ZSN, SZSN, ASN), sólo sea aplicado en sus grandes pasos, requiriéndose de la intervención de factores muy variados y complejos para llegar a establecer conclusiones que permitan decisiones correctas y oportunas.

b. En la Guerra Convencional donde la acción es llevada contra un enemigo formal y exterior, las necesidades de Inteligencia salvo en el nivel Estratégico, comprenden de manera fundamental a las Fuerzas Armadas adversas cuya destrucción se procura; en cambio en el terrorismo en que el enemigo es interno con apoyo del exterior y su accionar encubierto, las necesidades de Inteligencia estarán referidas principalmente a la acción que ese enemigo desarrolle en la población para conquistar su apoyo. Esta particularidad trae como consecuencia que las posibilidades y las probables formas de acción del enemigo sean diferentes en su forma y contenido.

c. El enemigo deberá ser estudiado teniendo en consideración su

CAPITULO 10

ASUNTOS CIVILES

Sección I. CONTROL DE LA POBLACION

10.1 Concepto

a. las operaciones de control de la población y de seguridad son aquellas que se realizan principalmente con el objeto de:

- 1) Controlar a la Población (adhesión y seguridad).
- 2) Proporcionar seguridad a las tropas e instalaciones militares, poblaciones principales y vías de comunicación.

b. Todas las unidades empeñadas en operaciones contraterroristas, normalmente necesitan tratar de alguna forma con la población civil ubicada en su área o zona. El Comandante de la Unidad puede recibir la autorización y responsabilidad de ejercer el control militar sobre la población civil o solamente tener necesidad de coordinar con la Autoridad civil encargada de esta función.

c. Los objetivos de las operaciones de control de la población y de seguridad son:

- 1) Separar a los elementos terroristas de la población civil, para evitar que éstos sean apoyados por la civilidad.
- 2) Evitar la interferencia de la población civil con las operaciones militares.
- 3) Proporcionar seguridad a las tropas, instalaciones, vías de comunicación y las poblaciones principales contra los ataques de guerrillas.
- 4) Obtener el apoyo de la población.

d. Aunque el control de la población corresponde directamente a la Policía Nacional local, sin embargo, las unidades pueden ser misionadas para conducir operaciones de control de la población y de seguridad.

e. además de la Policía Nacional pueden emplearse en las operaciones de control los elementos siguientes:

- 1) Los Elementos de Autodefensa
- 2) La Policía Municipal
- 3) Elementos de seguridad de empresas particulares, estatales y paraestatales:
 - a) Guardianes de factorías, minas, refinerías, haciendas, etc.
 - b) Guardianes de ferrocarriles.
 - c) Policía Particular de bancos y afines.

f. Todos los elementos mencionados anteriormente que están dentro del área de responsabilidad de una Unidad de las Fuerzas Armadas encargada de realizar el control de la población y garantizar la seguridad, deben estar bajo el comando del Jefe de dicha unidad para obtener la convergencia de los esfuerzos.

g. Con el fin de asesorar y cooperar en la ejecución de las operaciones de control de la población y seguridad, se reforzará a la unidad de la Fuerza Armada encargada de estas operaciones, con los equipos o unidades de Asuntos Civiles que sean necesarios.

h. La magnitud del control y el grado de seguridad impuesto a la población civil depende de la situación existente. Se debe reunir y apreciar cuidadosamente la información recibida referente a la actitud de la población. El control y las restricciones son disminuidas en razón directa con los esfuerzos de colaboración que presta el pueblo a las Fuerzas del Orden. El Jefe de la Fuerza Militar tan luego ocupe una localidad debe reunir a las personas más importantes del lugar, a fin de hacerles conocer su misión y el de las Fuerzas Armadas, su finalidad y la colaboración que se espera de ellas.

i. Las medidas de control establecidas son un esfuerzo conjunto de militares y civiles, las medidas administrativas impuestas para controlar la población y los recursos pueden incluir las siguientes tareas:

- 1) Establecimiento de puestos de control y patrullas en los caminos.
- 2) Operaciones de búsqueda y captura.
- 3) Captura de los probables colaboradores de los subversivos.
- 4) Impedir reuniones políticas ilegales o no autorizadas.
- 5) Empadronamiento, registro y entrega de documentos a todos los pobladores.
- 6) Inspección de documentos de identificación individuales, así como salvoconductos.

- 7) Control de los medios de comunicación escritos o hablados.
- 8) Control de todos los movimientos.
- 9) Toque de queda.
- 10) Censura a medios de comunicación escritas y hablados.
- 11) Control de la producción o almacenaje de las áreas de panllevar.
- 12) Control de los SSPPEE.
- 13) Control de posesión de municiones, explosivos, droga, medicinas y dinero.

10.2 Puestos de Control

a. Se emplean puestos de control en los caminos para controlar los movimientos de la población y el tráfico de artículos que pueden ser utilizados por los terroristas. Para capturar a los miembros de las bandas terroristas se establecen en forma sorpresiva y se organizan para detener el tránsito o para hacerlo circular de una forma predeterminada.

b. Los puestos de control se establecen normalmente donde hay espacio para la reunión del personal por controlar y para el estacionamiento de los vehículos que deben ser registrados e investigados. Las tropas deben ubicarse en los alrededores del puesto de manera que puedan capturar a aquellos que intenten evitar el puesto de control.

c. El registro de vehículos y personas debe ser minuciosos para detectar material terrorista (vasos de ruedas de los autos, timón de la bicicleta, fondos falsos en las carretas y vehículos o cualquier otra forma ingeniosa). El personal que realiza el registro debe estar bien entrenado. La persona que realiza el registro debe estar acompañada por un elemento armado que vigilará cuidadosamente al sospechoso así como por un arma automática ubicada en una posición cubierta, recordar que registro no significa atropello, actuar con tino.

10.3 Búsqueda y Captura

a. Estas operaciones se llevan a cabo para limpiar un área y capturar miembros de las bandas terroristas, así como armas, explosivos, medios de comunicaciones, medicinas y otros. Una operación de búsqueda y captura puede llevarse a cabo en cualquier momento.

b. Un área que debe ser registrada se divide en sectores, asignándose

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
PARA EL EXAMEN DE
CONOCIMIENTOS DE OTRAS
ARMAS Y SERVICIOS (COAS)
DEL PROCESO DE ADMISIÓN A
LA XIV MAESTRÍA EN CIENCIAS
MILITARES AF-2025**

**TÉRMINOS, SÍMBOLOS Y
ABREVIATURAS MILITARES**

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
ESCUELA DE POSTGRADO**



Página intencionalmente en blanco





MF 1-2

MANUAL FUNDAMENTAL

TÉRMINOS, SÍMBOLOS Y ABREVIATURAS MILITARES

EJÉRCITO DEL PERÚ

PRIMERA EDICIÓN 2019

CAPÍTULO 3

SIGLAS Y ACRÓNIMOS MILITARES

3.1 Definición de siglas

Es una forma de abreviar nombres o expresiones, de dos o más palabras y consiste en la unión de las letras iniciales de cada una; en este sentido, solo existe una sigla por cada nombre o expresión que se va a abreviar.

3.2 Normas de empleo de siglas

- a. Selecciona la primera letra de cada palabra, en mayúscula.
- b. A partir de cinco letras, solo la primera va en mayúscula, el resto va en minúscula; sin embargo, cuando la sigla es impronunciable, se escribirá siempre en mayúsculas, no importando cuantas letras tenga, ejemplo: DICSCAMEC.
- c. No llevan punto, ni espacio entre ellas.
- d. Se exceptúan los artículos y las preposiciones.
- e. No tienen género propio, tienen el género del sustantivo al que representan, ejemplo La ESGE (la Escuela Superior de Guerra del Ejército), El CAEN (el Centro de Altos Estudios Nacionales).
- f. Hay siglas que se convierten en palabras castellanizadas, en este caso se escriben como cualquier sustantivo común, ejemplo: sida, ovni, radar.
- g. Es un error agregar “s” a las siglas, estas componen su plural con un artículo u otro elemento en plural, ejemplo: BIM’s debe ser los BIM, GAC’s debe ser los GAC, VPA’s debe ser las VPA
- h. En algunos casos las siglas representan elementos diferentes.
- i. No podemos pluralizar una sigla cuando el nombre completo tiene por lo menos una palabra en singular, ejemplo: Grandes Unidades de Combate (GUC), Maestría en Ciencias Militares (MCM).
- j. Se deben usar de manera apropiada y precisa para facilitar su comprensión.
- k. Tener presente que en algunos casos su elaboración se hará con letras cuya traducción en inglés sea común para nuestro Ejército y para otras fuerzas. Ejemplo: Proceso militar de toma de decisiones: MDMP (Military Decisión – Making Process); Organización del tratado del atlántico norte: NATO (North Atlantic Treaty Organization), Preparación de inteligencia del campo de batalla: IPB (Intelligence Preparation of the Battlefield), Curso de acción: COA (Course of action).

l. No se debe abusar de su empleo, ya que podrían ocasionar confusión en las publicaciones de doctrina.

m. Ejemplos:

BIM (Batallón de Infantería Motorizado), GUB (Grandes Unidades de Batalla), ESGE (Escuela Superior de Guerra del Ejército), OTB (Oficial de Tiro de Batería), POV (Procedimientos operativos vigentes), VPA (Vía principal de abastecimiento), Jemge (Jefatura de Estado Mayor General del Ejército), OATU, (Operaciones y Acciones Militares Terrestres Unificadas), entre otros.

3.3 Definición de acrónimos

Es una forma de abreviar, cuya construcción es flexible, es decir omite palabras, escoge más de una letra (del inicio, del centro o del final), puede o no incluir preposiciones y artículos, normalmente emplea un conjunto de letras que tengan sonido pronunciable.

3.4 Normas de empleo de acrónimos

- a. Se designan palabras que se forman a partir de las letras iniciales de un nombre compuesto.
- b. Se designan palabras por combinación de letras.
- c. Es la sigla que se pronuncia como una palabra.
- d. Su construcción es flexible, pues se puede omitir alguna palabra, tomar más de una letra (no del comienzo, sino del medio o del final).
- e. Tener presente que en algunos casos, su elaboración se hará con letras cuya traducción en inglés sea común para nuestro Ejército y para otras fuerzas.
- f. Se escriben generalmente en mayúsculas hasta cuatro letras.
- g. Por lo general, los mejores ejemplos se dan con las dependencias militares del Ejército.

Ejemplos: Coede (Comando de Educación y Doctrina del Ejército), Copere (Comando de Personal del Ejército), Dipere (Dirección de Personal del Ejército), Cologe (Comando Logístico del Ejército), Diloge (Dirección Logística del Ejército), Diplane (Dirección de Planeamiento del Ejército), Cemablin (Centro de Mantenimiento de Blindados del Ejército), Cemaev (Centro de Mantenimiento de la Aviación del Ejército) entre otros.

4.2 Desarrollo y estandarización de la simbología

a. Un símbolo militar nos indica una representación clara y distintiva de su identidad (hostil, sospechoso, propias tropas, neutral, desconocido y pendiente).

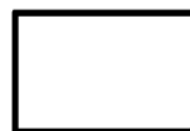
b. Los símbolos militares se clasifican en símbolos básicos, de identificación, de magnitud de escalón y actividades militares.

1) Símbolos básicos

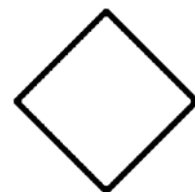
Son los símbolos fundamentales, alrededor de los cuales gira todo el sistema y sirven para representar una unidad de arma, servicio o especialidad.

Ejemplo:

a) Unidades amigas: estas son representadas por símbolos básicos, cuyo trazo externo debe ser de color negro y el relleno interior de color celeste.



b) Unidades enemigas: estas son representadas por símbolos básicos, cuyo trazo externo debe ser de color negro y el relleno interior de color rojo.



c) Unidades neutrales: estas son representadas por símbolos básicos, cuyo trazo externo debe ser de color negro y el relleno interior de color verde claro.




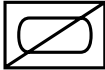





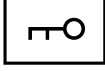
d) Unidades desconocidas: estas son representadas por símbolos básicos, cuyo trazo externo debe ser de color negro y el relleno interior de color amarillo.




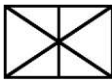
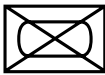





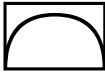
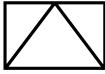


2) Símbolos de identificación




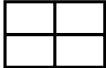
Son aquellos que sirven para identificar el arma (Infantería, Caballería, Artillería, Ingeniería, Comunicaciones, Inteligencia); Servicio (Material de Guerra, Intendencia, etc.); tipo de unidad (Blindada, Aerotransportada, Comandos, etc.); instalaciones como puesto de comando, puesto de observación/escucha, etc.

a) Ejemplos de armas y servicios


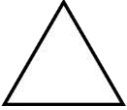
Arma o servicio	Símbolo
(1) Infantería	
(2) Caballería	
(3) Artillería	
(4) Ingeniería	
(5) Comunicaciones	
(6) Inteligencia (military intelligence)	
(7) Material de Guerra	
(8) Intendencia	

b) Ejemplos de tipos de unidades

Tipo de unidad	Símbolo
(1) Unidad blindada	
(2) Infantería motorizada	
(3) Infantería blindada (mecanizada)	
(4) Unidad aerotransportada	
(5) Unidad de la Aviación del Ejército de ala fija	
(6) Unidad de la Aviación del Ejército de ala rotatoria	
(7) Unidad de vehículos aéreos no tripulados	
(8) Unidad de artillería de campaña equipada con lanzadores múltiples	
(9) Unidad de defensa antiaérea	
(10) Unidad antitanque	
(11) Unidad de operaciones psicológicas	
(12) Unidad nuclear, biológica, química y radiológica (NBQR)	





(13) Unidad de fuerzas especiales (special forces)	
(14) Unidad de paracaidistas	
(15) Unidad de francotiradores	
(16) Unidad de sanidad	

c) Ejemplo de instalaciones

Instalación	Símbolo
(1) Puesto de comando	
(2) Observatorio	

3) Símbolos de magnitud de escalón

Son aquellos que sirven para identificar el escalón de comando del elemento representado (Ejército de Operaciones, División de Ejército, Brigada, Agrupamiento, Batallón, Regimiento, Compañía, Sección, etc.)

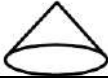





Magnitud de escalón	Símbolo
a) Equipo	
b) Grupo / escuadra	
c) Sección / pelotón	
d) Compañía / escuadrón / batería	



e) Batallón / regimiento / grupo	II
f) Agrupamiento	III
g) Brigada	X
h) División	XX
i) Cuerpo de Ejército	XXX
j) Ejército	XXXX

4) Símbolos de actividades militares

Son los que permiten representar nuestras actividades y las del enemigo, tales como: zonas ocupadas del terreno, sus límites, el armamento, los trenes, los trabajos de fortificación y en general todas las actividades del campo de batalla o la zona de combate, así como aquellas que se desarrollen en acciones militares.

Ejemplos de actividades militares

Actividad militar	Icono
a) Bomba	BOMB
b) Trampa cazabobo	
c) Nuclear, biológico, químico y radiológico (NBQR)	
d) Operaciones de información	
e) Mina	
f) Mortero	
g) Agua	

h) Alimento (comida)	
i) Combustible	

c. Con el propósito de permitir que los soldados se comuniquen de manera efectiva y eficiente, todos los símbolos militares deben seguir los estándares internacionales establecidos por el CCFFAA. Es importante precisar que los nuevos símbolos, no dupliquen los existentes ni los contradigan.

d. Debemos tener en cuenta que para conducir operaciones y acciones militares eficientemente, las fuerzas terrestres deben tener un conjunto de símbolos militares estandarizados internacionalmente, que representen las ideas fundamentales de la doctrina; estos deben ser claros, precisos, concisos y limitarse solo a aquellos que sean necesarios para conducir las operaciones y acciones militares; por lo tanto, para que sean efectivos, el Ejército debe enseñar a sus integrantes la nueva simbología en las escuelas de formación, capacitación, especialización o perfeccionamiento; para posteriormente entrenarlos a fin de emplearlos adecuadamente.

e. Para complementar lo anterior, el presente manual contiene símbolos militares operacionales usados por todo el Ejército, que servirá para establecer un lenguaje común de imágenes operacionales y órdenes de operaciones, para lo cual explica en detalle cómo construir los símbolos militares utilizando los componentes básicos de la simbología militar. Adicionalmente, contiene una base de datos de todos los símbolos del Ejército que incluye armas y funciones específicas (como símbolos aéreos, navales, espaciales y meteorológicos).

f. El manual de referencia correspondiente (MR 1-4 Símbolos Militares) desarrollará en detalle la construcción de los símbolos militares.

CAPÍTULO 5

ABREVIATURAS MILITARES

5.1 Consideraciones generales

a. Las abreviaturas junto con la demás terminología militar, están contenidas en los manuales y reglamentos militares, son parte importante del lenguaje profesional de las GU y reparticiones del Ejército del Perú.

b. Su función es facilitar la comunicación oral y escrita, por medio de versiones más cortas de símbolos militares. No obstante, el uso desmedido de símbolos es contraproducente, porque le causa confusión al lector o interlocutor, al tratar de recordar su significado.

c. En este sentido, las abreviaturas militares no deben convertirse en un idioma secreto que no permita el entendimiento entre armas y áreas funcionales de las GU y reparticiones del Ejército.

d. Las abreviaturas son recursos que consisten en suprimir una o varias letras de una palabra, con el fin de agilizar su escritura y reducir el espacio que ocupa.

e. Cualquier palabra de tres o más letras es susceptible de abreviarse, pero se recomienda hacerlo solo con aquellas que tienen cinco o más letras; de lo contrario, no representan un ahorro significativo.

f. Una misma palabra puede tener diferentes abreviaturas si se trata de ser empleada por separado, sea como abreviatura simple o como abreviatura compuesta. Ejemplo: Batallón se abrevia "Btn" cuando se trata de abreviatura simple; y "B", cuando se quiere formar una abreviatura compuesta "BIM" Batallón de Infantería Motorizada.

5.2 Clasificación

Existen dos formas de conformar las abreviaturas: por truncamiento y por contracción.

a. Por truncamiento

En este caso se suprimen letras o sílabas finales de la palabra, teniendo en cuenta que nunca deben terminar en vocal. Ejemplos: art (artículo), pág. (página), fasc. (fascículo), párr. (párrafo), etc.

b. Por contracción

En este caso se eliminan letras centrales y se dejan solo las sílabas o letras más representativas. Ejemplos: dpto. (departamento), absto. (abastecimiento), mant (mantenimiento).

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
PARA EL EXAMEN DE
CONOCIMIENTOS DE OTRAS
ARMAS Y SERVICIOS (COAS)
DEL PROCESO DE ADMISIÓN A
LA XIV MAESTRÍA EN CIENCIAS
MILITARES AF-2025**

POT

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
ESCUELA DE POSTGRADO**



Página intencionalmente en blanco



EJÉRCITO DEL PERÚ

ESTADO MAYOR OPERACIONES



PLANEAMIENTO DE LAS OPERACIONES TERRESTRES

EDICIÓN 2015

CAPÍTULO 2

SECCIÓN I. FUNDAMENTOS DEL PLANEAMIENTO

2.1 Generalidades

Este capítulo proporciona una visión general del proceso de las operaciones y de los fundamentos del planeamiento, describe los fundamentos como un elemento esencial del comando y control y una actividad continua del proceso de las operaciones; asimismo lo define en los distintos niveles de la guerra y enumera los valores del planeamiento eficaz. Este capítulo concluye describiendo los fundamentos para el planeamiento eficaz y cómo desarrollar los componentes clave de un plan u orden de operaciones.

2.2 La naturaleza de las operaciones

La guerra moderna presenta una naturaleza esencialmente multidimensional y cambiante, aspecto que caracteriza en forma decisiva a los actuales campos de batalla. A partir de éste entendimiento, dicha caracterización se ve reflejado en la doctrina del Ejército, y proporciona a los comandantes y estados mayores los conceptos, principios, normas y procedimientos necesarios para el ejercicio y aplicación de la potencia de combate de la manera más eficaz posible; en tal sentido, la doctrina fundamental del Ejército, se desarrolla dentro del marco de las operaciones conjuntas (terrestre, aérea y naval).

2.3 El ambiente operacional

a. Ya sea que las operaciones se diseñen para aliviar el sufrimiento de un desastre natural o para derrotar a una fuerza enemiga, las operaciones se realizan en ambientes operacionales complejos, cambiantes e inciertos. Un ambiente operacional es una combinación de las condiciones, circunstancias e influencias que afectan el empleo de capacidades y dan frutos en las decisiones del comandante.

b. El ambiente operacional abarca aire, tierra, mar, espacio, el ambiente de la información, y sistemas adversarios, amigos y neutrales (infraestructura política, militar, económica, sicosocial, informativa, legal y otros), que son relevantes para una operación militar. Un ambiente operacional no es un lugar geográfico aislado o independiente, está interconectado con varias situaciones influyentes (ejemplo, información y economía) de todo el mundo.

c. Dentro de este contexto, la naturaleza de las organizaciones se hacen cada vez más flexibles, teniendo como variable fundamental para su conformación el cumplimiento de las tareas; denominados en el contexto internacional como “organizaciones modulares” que son básicamente fuerzas capaces de cumplir tareas específicas y adecuarse rápidamente a la naturaleza cambiante del entorno operacional; es decir “fuerzas de tarea” en todos los niveles de comando, diseñadas para ambientes operacionales característicos de nuestro territorio. Este tipo de organizaciones fueron aplicadas durante la guerra contra el terrorismo y los conflictos externos que nuestras fuerzas armadas hicieron frente a fines del siglo pasado y principios del presente, mediante el empleo de organizaciones básicas tipo patrullas de diferente magnitud.

2.4 Incertidumbre

a. La incertidumbre es todo aquello que se desconoce sobre una situación determinada, o la falta de comprensión sobre cómo evolucionará esa situación. Los líderes eficaces aceptan que las operaciones militares se realicen en ambientes que son intrínsecamente inciertos; se dan cuenta que las respuestas concretas o las soluciones perfectas por lo general no existen. Por ejemplo, las fuerzas amigas pueden tener dudas sobre las condiciones existentes, tales como el valor de la fuerza del enemigo y su ubicación o dispositivo exacto.

b. Del mismo modo, distinguir claramente las motivaciones y reacciones de varios grupos de la población con respecto a la propia fuerza o al enemigo, a menudo resulta difícil. Los miembros

de las sociedades con frecuencia tienen nociones diferentes de la racionalidad, comportamiento adecuado, nivel de devoción religiosa y normas culturales. Estas diferencias en las perspectivas y cultura son adiciones a la naturaleza incierta de las operaciones.

c. Durante las operaciones, los líderes toman decisiones; desarrollan planes y dirigen acciones bajo distintos grados de incertidumbre. Los comandantes luchan con enemigos que piensan y se adaptan en áreas de operaciones donde ocurren muchos eventos de manera simultánea. A menudo, los comandantes tienen dificultades para predecir con exactitud cómo actuará o reaccionará el enemigo, cómo reaccionará o percibirá la población a las acciones amigas o cómo se desarrollarán los eventos. Dentro de estos ambientes operacionales complejos, cambiantes e inciertos, los comandantes realizan operaciones de espectro total.

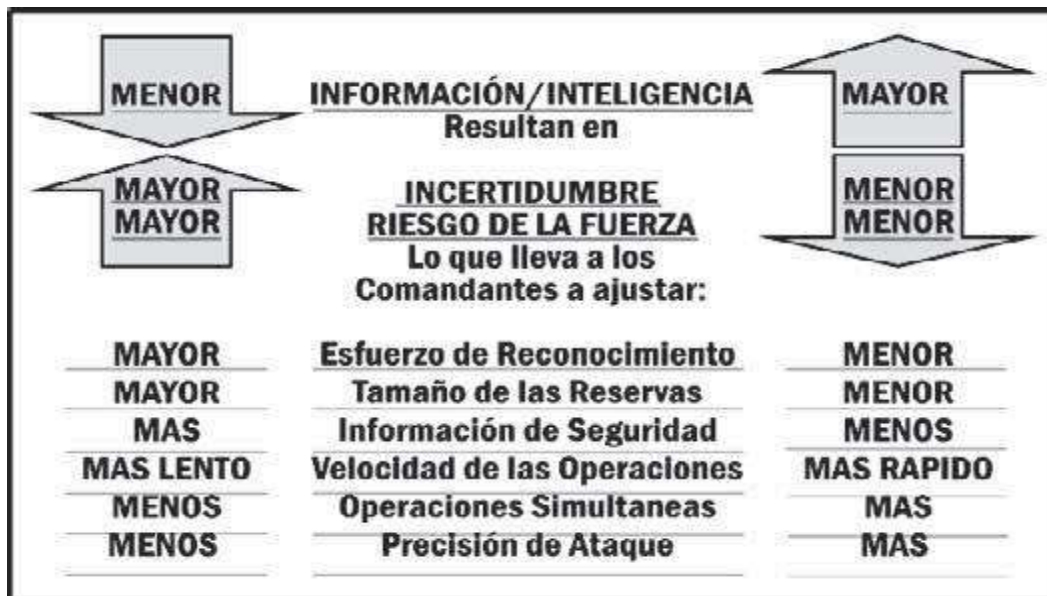


Figura 2-1. Ajustes para reducir la incertidumbre

2.5 Operaciones de espectro total

a. Las guerras del siglo XXI, requieren necesariamente de un enfoque integrado es de decir de la conducción de “operaciones conjuntas” que van más allá del empleo únicamente de las fuerzas militares y se orientan hacia un concepto denominado “Acción unificada”. Este enfoque integrado descansa en el uso de todas las herramientas del poder nacional para alcanzar los objetivos nacionales, ello implica hacer un uso óptimo de las habilidades y los recursos provistos por las fuerzas militares, las organizaciones gubernamentales, regionales y otros, inclusive las organizaciones no-gubernamentales y las organizaciones voluntarias privadas cuando sea posible”.

b. En esta nueva visión de se destaca la necesidad de contar con la aplicación de algunos conceptos ampliamente conocidos y otros emergentes propios de las experiencias de guerra en el contexto internacional, estos son:

1) Guerra de maniobras

Es una línea de pensamiento sobre una forma de combate continuo, que desafía voluntades y no armas; una filosofía de combate que busca destruir la cohesión enemiga mediante una serie de acciones rápidas, violentas e inesperadas que produzcan un deterioro rápido y turbulento de la situación a la que aquél no puede hacerle frente. Implica ser consistentemente más rápido que el enemigo; es, ante todo, una forma de pensamiento más imaginativo y audaz.

2) Maniobra dominante bajo el empleo de acciones conjuntas aéreas, terrestres, marítimas, anfibia y de fuerzas ampliamente dispersas;

- 3) Combate de precisión que viene a ser la habilidad en localizar, vigilar, diferenciar y rastrear objetivos o blancos
- 4) Logística focalizada, que consiste en proveer a la Fuerza Conjunta con personal adecuado, equipamiento y provisiones en el lugar, momento y cantidad adecuada
- 5) Protección en dimensión total, al desarrollar una selección adecuada y aplicación de medidas multicapas activas y pasivas
- 6) Operaciones de información, que son acciones emprendidas para afectar la información y sus sistemas, que abarcarían desde la piratería informática hasta las "operaciones psicológicas":
- 7) Comando y control, que es el ejercicio de la autoridad y la dirección por una comandancia debidamente designada.

c. Operaciones de espectro total, son el empleo de fuerzas militares en un momento y ambiente determinados, donde las fuerzas militares combinan las operaciones ofensivas, defensivas y de asuntos civiles como parte de una fuerza conjunta interdependiente para tomar, retener y explotar la iniciativa, aceptando riesgos prudentes y crear oportunidades para lograr resultados decisivos, empleando la acción sincronizada, letal y no letal, proporcional a la misión e información por medio de un entendimiento completo de todas las variables del ambiente operacional. El comando de misión, la intención y la apreciación de la situación, guían el uso adaptable de las fuerzas.

2.6 Comprensión situacional y toma de decisiones

a. El C2 tiene por objeto aumentar la capacidad del comandante para tomar decisiones acertadas y oportunas. Como tal, el C2 primero debe apoyar al comandante para comprender el ambiente operacional. Entendimiento es más que el conocimiento de la información o del entorno inmediato. En el contexto de la jerarquía cognoscitiva, la comprensión es el conocimiento que se ha sintetizado y al que se le ha aplicado juicio en una situación específica para comprender la relación interna de la situación (figura 2-2).

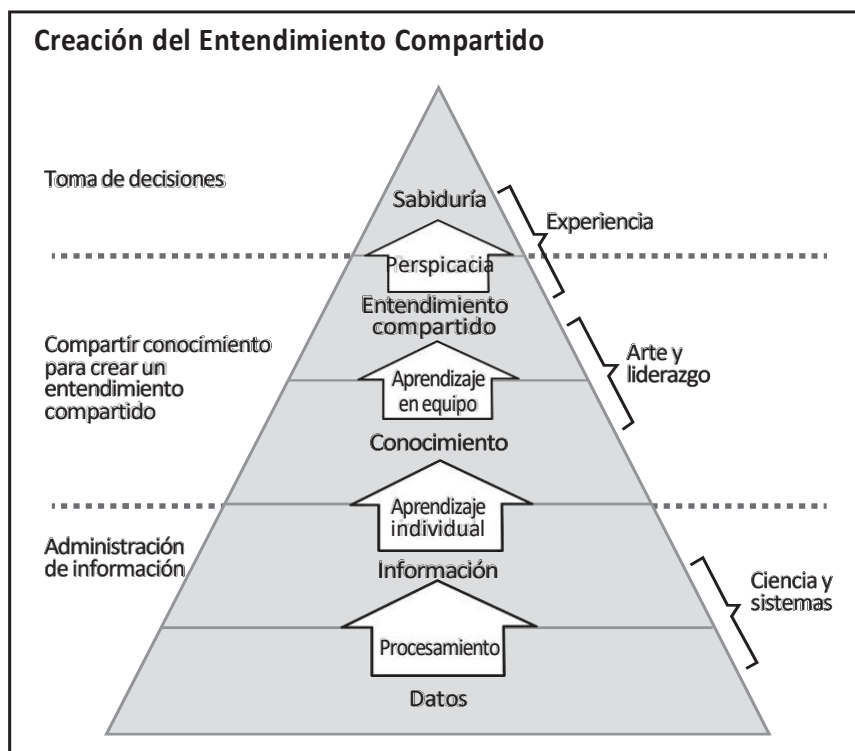


Figura 2-2. La jerarquía cognoscitiva y la generación del entendimiento compartido

b. Comprensión situacional

- 1) La comprensión situacional es el producto de aplicar análisis y juicio a la información relevante, para determinar las relaciones entre las variables de la misión y facilitar la toma de decisiones. A medida que los comandantes desarrollan su comprensión de la situación, ven patrones que emergen, se disipan y vuelven a aparecer en el ambiente operacional. Estos patrones les ayudan a dirigir las acciones de su fuerza con respecto a otras fuerzas amigas, organizaciones civiles, al enemigo, al terreno y a la población. La comprensión total es ideal para el planeamiento y la toma de decisiones, sin embargo los comandantes deben aceptar que a menudo tendrán que actuar, a pesar de importantes brechas en su comprensión.
- 2) Esta comprensión situacional es esencial en la capacidad del comandante para establecer el contexto de la situación, desarrollar planes efectivos, evaluar el progreso de las operaciones y tomar decisiones de calidad durante la ejecución. Los comandantes deben saber que su comprensión inicial de la situación, el cual se desarrolló durante el planeamiento, no está completo y que normalmente incluye información inexacta; a medida que se preparan las operaciones y se ejecutan, cambian las condiciones iniciales. Mientras los comandantes continúan buscando una mejor comprensión situacional, saben que deben trabajar durante períodos de poca comprensión; adaptan los planes y órdenes (o desarrollan un nuevo plan) mientras mejoran su comprensión situacional, a través de la conducción de operaciones.
- 3) La comprensión situacional ayuda a los comandantes a superar y manejar la incertidumbre (“niebla de guerra”). Existen cuatro fuentes de “niebla” que los comandantes y el estado mayor deben superar para lograr la comprensión situacional exacta:
 - a) Información inadecuada o de baja calidad.
 - b) Malinterpretación de la información.
 - c) Información u opciones contradictorias.
 - d) Demasiada información.

c. Variables de la misión y variables operacionales

- 1) Los comandantes y estados mayores usan las variables de la misión y las variables operacionales para lograr su entendimiento de la situación. Analizan y describen un ambiente operacional en términos de ocho variables operacionales relacionadas entre sí: ambiente político, militar, económico, social, información, infraestructura, ambiente físico y tiempo (conocido como PMESII-FT). Las variables operacionales describen no solo los aspectos militares de un ambiente operacional, sino también las influencias de la población en el mismo.
- 2) Tras la recepción de una misión, los comandantes filtran la información clasificada a través de las variables operacionales y las traducen en información relevante para el cumplimiento de la misión. Usan las variables de la misión, en combinación con las variables operacionales, para perfeccionar su comprensión de la situación así como visualizar, describir y dirigir las operaciones. Las variables de la misión son: consideraciones de misión, enemigo, terreno y condiciones meteorológicas, tropas y apoyo disponibles, tiempo disponible así como consideraciones civiles. En conjunto, las variables de la misión se abrevian METT-TC, conocidos también como factores METT-TC.

d. Toma de decisiones

- 1) La toma de decisiones es un proceso cognoscitivo, sucede en la mente de las personas, estas reciben información y la procesan de diferente manera en base

a su inteligencia, educación, cultura y experiencias, además y dependiendo de la situación, los comandantes pueden depender en gran medida de la intuición para su toma de decisiones; en ciertas situaciones, pueden adoptar un enfoque más deliberado para llegar a una decisión. La principal diferencia es la consciencia de su propio conocimiento en el que los líderes se basan para emitir juicios y tomar decisiones. A veces ese conocimiento es tan inmediato como saber o sentir (intuición). Otras veces, el esfuerzo cognoscitivo se presenta en un proceso más deliberado

- 2) El éxito en las operaciones requiere decisiones oportunas y eficaces que se basen en la aplicación de juicios sobre la información y conocimiento disponibles. Es necesario saber básicamente “Que hacer” y “Cuándo hacer” para decidir. Los comandantes y los miembros del estado mayor toman infinidad de decisiones en una operación, en condiciones constantemente cambiantes. Los comandantes delegan algunas decisiones al estado mayor, mientras que se reservan para sí, las más importantes; están conscientes de que, una vez ejecutadas sus decisiones, los efectos de éstas con frecuencia son irreversibles, por lo tanto, anticipan las acciones que siguen a sus decisiones.
- 3) Los comandantes del Ejército utilizan varias metodologías para comprender la situación y tomar decisiones; estas metodologías incluyen:
 - a) Arte y diseño de las operaciones. (Vea el Capítulo 3).
 - b) El proceso militar de toma de decisiones (Completo o abreviado). (Vea el Capítulo 4)
 - c) El Procedimiento de conducción de tropas. (Vea el Capítulo 5)
- 4) La secuencia de las acciones que sigue el comandante y el EM para la toma de decisiones comprende una serie de etapas y pasos, sin embargo, no debe ser aplicado con la rigidez de una norma, sino por el contrario, con la flexibilidad de una guía orientadora; en razón que, la manera de tomar una decisión es un asunto personal.

2.7 Pensamiento crítico y creativo

a. El pensamiento crítico es una capacidad de gran complejidad que tiene su base en el desarrollo de habilidades de razonamiento como son observar, comparar, clasificar, describir, identificar, y otros y que involucra a un conjunto de capacidades específicas a través de la cual los seres humanos podemos interpretar la información, analizarla, argumentar ideas, intuir significados y evaluar proposiciones, en diferentes contextos de la actividad humana.

b. El pensamiento creativo es la capacidad que permite al ser humano generar ideas novedosas, interesantes y con originalidad para resolver problemas que plantea la vida cotidiana y académica. Supone salir de lo rutinario y lo establecido para encontrar nuevas formas, mejores estilos y mayor flexibilidad ante lo aprendido. La creatividad es importante en la medida que nos permite ver las cosas y las situaciones desde diferentes perspectivas; nos saca de lo rutinario y otorga sentido y variedad a nuestra vida.

c. Para la comprensión y toma de decisiones, los comandantes y estados mayores aplican técnicas de pensamiento crítico y creativo en todo el proceso de las operaciones. El pensamiento crítico es un proceso de pensamiento deliberado, cuyo propósito es discernir la verdad en situaciones donde la observación directa es insuficiente, imposible o poco práctica. Los pensadores críticos tienen un propósito y son reflexivos, de manera que aplican un juicio de autorregulación sobre qué creer o qué hacer en respuesta a las observaciones, experiencias, expresiones verbales o escritas, o argumentos. El pensamiento crítico consta en determinar el significado e importancia de lo que se observa o se expresa. También incluye la determinación de si existe una justificación adecuada para aceptar las conclusiones como verdaderas, con base en una inferencia o argumento dado.

El pensamiento crítico es clave para comprender situaciones, identificar problemas, encontrar causas, llegar a conclusiones justificables, elaborar planes de calidad y evaluar el progreso de las operaciones.

d. El pensamiento creativo conduce a una visión nueva, enfoques nuevos, perspectivas frescas y nuevas formas de entender y concebir las cosas. Con frecuencia los comandantes enfrentan problemas poco comunes o problemas antiguos que requieren nuevas soluciones, ante ello analizan diferentes opciones para resolver los problemas al utilizar enfoques de adaptación (basados en circunstancias anteriores y similares) o métodos innovadores (surgen ideas completamente nuevas). En ambos casos, los líderes usan el pensamiento crítico para aplicar la imaginación y cambian la manera antigua de hacer las cosas.

2.8 Colaboración y diálogo

a. Durante el curso de las operaciones, los comandantes, comandantes subordinados, estados mayores y otros, colaboran y dialogan de forma activa, compartiendo y cuestionando informaciones e ideas para una mejor comprensión de la situación y facilitar la tomar decisiones. La colaboración se da cuando dos o más personas u organizaciones trabajan juntas hacia metas comunes, a través del intercambio de conocimientos y la creación de consensos. El diálogo es una forma de colaborar, que implica el intercambio sincero de ideas u opiniones entre los participantes que promueve discusiones francas en las áreas de desacuerdo. La colaboración eficaz incluye el diálogo continuo que conlleva a un mejor entendimiento de la situación.

b. La colaboración ayuda a crear organizaciones de aprendizaje basadas en el pensamiento crítico y creativo. El comandante crea un ambiente de aprendizaje al permitir que los participantes piensen de manera crítica y creativa, y que compartan sus ideas, opiniones y recomendaciones sin temor a represalias. El razonamiento colectivo es una característica que muestran los miembros de un grupo que busca llegar a un consenso sobre cuestiones determinadas y reducir al mínimo el conflicto en el grupo, es la antítesis de la colaboración saludable. La colaboración eficaz requiere honestidad y una competencia de ideas libre, pero con respeto mutuo. Los participantes deben sentirse libres para ofrecer puntos de vista con base en sus conocimientos y experiencia; esto incluye compartir ideas que contradicen las ideas de otros de rango superior. Los comandantes exitosos escuchan con agrado las ideas nuevas y argumentos en contra, con respecto a cualquier problema. La colaboración eficaz ayuda a lograr una comprensión compartida de la situación.

c. Los cuestionamientos disciplinados cuando colaboran y dialogan, ayudan a los comandantes, estados mayores, comandantes subordinados y a otros socios a comprobar sus propios conocimientos y el de los demás. El cuestionamiento disciplinado ayuda a explorar ideas, entender problemas y descubrir soluciones. Estos cuestionamientos ayudan a refutar reclamos o premisas al revelar una contradicción o inconsistencia interna en la lógica. Algunos ejemplos de preguntas disciplinadas que comprueban razones y evidencias, incluyen las siguientes:

- 1) ¿Podría darme un ejemplo?
- 2) ¿Cómo se relaciona X con Y?
- 3) Cuando dice X, ¿está sugiriendo Y?
- 4) Todo su razonamiento depende de la idea de que existe X. ¿Por qué ha basado su razonamiento en X y no en Y?
- 5) ¿Por qué cree que eso es cierto? ¿Cuál es su evidencia?

d. Además de las organizaciones dentro de su comando, los comandantes también colaboran con organizaciones civiles y otras organizaciones militares en el área operacional para comprender mejor sus puntos de vista y lograr la unidad de esfuerzo. La unidad de esfuerzo requiere la práctica del liderazgo en colaboración. Los líderes colaboran continuamente en todo el proceso de la conducción de las operaciones. Esto origina un mayor entendimiento y un sentido de participación en la toma de

decisiones del comandante, en consecuencia mejora la coordinación y la cooperación hacia objetivos comunes de todos los participantes.

e. La colaboración se produce durante el planeamiento y continúa a través de la ejecución, independientemente de la ubicación física de los participantes. Los sistemas de información y las herramientas de planeamiento en colaboración, en la actualidad permiten a los comandantes y estados mayores de todo el mundo, colaborar en tiempo real. Durante el planeamiento, los comandantes, los subordinados, miembros del estado mayor y otros comparten su comprensión de la situación, participan en el desarrollo de los cursos de acción, en la toma de decisiones y resuelven conflictos antes de que el escalón superior distribuya el plan u orden de operaciones. Esta colaboración da lugar a una mejor comprensión de la situación, de la intención del comandante, del concepto de las operaciones y de las tareas de las unidades subordinadas; debido a que todos los escalones desarrollan sus planes casi de manera simultánea, el planeamiento en colaboración reduce el tiempo de planeamiento.

f. Se aplican técnicas de colaboración similares durante la preparación y ejecución de las operaciones. Junto con la toma de decisiones del comandante, la colaboración y el diálogo permiten que la fuerza se adapte rápidamente a las condiciones cambiantes de la situación. La administración del conocimiento facilita la colaboración y la transferencia de este conocimiento entre el comandante, el estado mayor, los comandantes subordinados y otros a través del proceso de operaciones.

2.9 Equipo rojo

a. El Equipo rojo es una función que proporciona a los comandantes una capacidad independiente para explorar los planes alternos y las operaciones en el contexto del ambiente operacional y desde la perspectiva de otras fuerzas amigas, adversarios y otros. Los equipos rojos (abogados del diablo) ayudan al comandante y al estado mayor con el pensamiento crítico y creativo evitándoles el razonamiento colectivo, la copia de ideas, los errores culturales y la visión del túnel durante la conducción de las operaciones. Los equipos rojos se constituyen por disposición del comandante como un equipo dentro del estado mayor y de acuerdo a las circunstancias y necesidades. Los comandantes usan los equipos rojos para proporcionar alternativas de análisis y solución durante el planeamiento, ejecución y evaluación para:

- 1) Ampliar la comprensión del ambiente operacional.
- 2) Ayudar al comandante y al estado mayor en la identificación de los problemas y definición de las condiciones del estado final.
- 3) Cuestionar las suposiciones.
- 4) Garantizar que las perspectivas del adversario y de los demás actores sean considerados adecuadamente.
- 5) Ayudar a identificar las vulnerabilidades y oportunidades propias y enemigas.
- 6) Ayudar a identificar áreas para la evaluación.
- 7) Anticipar percepciones culturales de los socios, adversarios y otros.
- 8) Llevar a cabo revisiones y análisis críticos de los planes y conceptos, así como identificar posibles debilidades y vulnerabilidades.

b. Durante la conducción de las operaciones, los miembros del equipo rojo son miembros clave del estado mayor. Adiestrados y educados para pensar de manera crítica, creativa y desde varias perspectivas, ayudando al comandante a desarrollar planes eficaces. Los miembros del equipo rojo ayudan a identificar a los actores relevantes, aclarar el problema y explicar cómo otros pueden ver el problema desde su perspectiva. Desafían suposiciones y el análisis que se utiliza para crear el plan. En esencia, los equipos rojos proporcionan al comandante y al estado mayor una capacidad independiente para desafiar el pensamiento de la organización.

2.10 Comando de misión

a. La tarea esencial de los comandantes es aplicar el arte y ciencia de la guerra al comando y control de las fuerzas armadas. El sistema de comando y control del comandante le permite utilizar su autoridad para lograr la misión y ver por la salud y bienestar de los subordinados. Al usar su sistema de comando y control, el comandante dirige las acciones de sus fuerzas e impone su voluntad sobre el enemigo. A través del comando y control, el comandante inicia las acciones de los elementos del poder de combate, ejerce su influencia sobre ellos y los sincroniza para imponer su voluntad sobre la situación y derrotar al enemigo.

b. Es importante y necesario conocer el C2 eficaz por el carácter general de las operaciones, la incertidumbre y riesgos originados por las relaciones dinámicas entre las fuerzas amigas, enemigas, población y ambiente físico. La situación y el concepto de las operaciones descritas en la orden de operaciones pueden cambiar sustancialmente durante la ejecución, en esta etapa de situaciones muy cambiantes, los comandantes subordinados necesitan máxima libertad de acción para aprovechar las oportunidades o enfrentar amenazas. Es posible que la toma de decisiones centralizada y los procesos que consumen tiempo no se adapten a esta naturaleza siempre cambiante de las operaciones. De manera que el comando de la misión es el método preferido del C2.

c. Comando de la misión es la conducción de operaciones militares a través de su ejecución descentralizada, en base a las órdenes tipo misión. El comando de misión exitoso requiere que los líderes subordinados en todos los escalones ejerzan iniciativas disciplinadas, actúen agresiva e independientemente para lograr la misión dentro de la intención del comandante. El comando de misión hace énfasis en la toma de decisiones oportuna y en la comprensión de la intención del comandante superior. La intención del comandante, formalizada en la orden y comprendida dos niveles abajo del comandante que la emite, proporciona a los subordinados la idea general de la operación y les permite actuar con prontitud, según lo requiera la situación.

d. El comando de la misión requiere planes con un nivel apropiado y equilibrado de detalle; ni tan detallado que sofoque la iniciativa ni tan general que no proporcione suficiente dirección. Algunas operaciones requieren un control más estricto sobre los elementos subordinados que otras. Un asalto aéreo o el cruce de obstáculos protegidos, por ejemplo, requieren de sincronización precisa. En estos ejemplos, los planes o partes del plan son más minuciosos.

e. En el comando de la misión, los comandantes delegan la mayoría de las decisiones a los subordinados. Hacer esto reduce al mínimo el control detallado y permite a los subordinados la máxima libertad de acción dentro de la intención del comandante. La colaboración entre los comandantes durante la ejecución apoya al comando de misión, pues los líderes en contacto interpretan la situación, aprovechan las oportunidades y coordinan entre sí para obtener ventajas. Los subordinados reportan sus acciones sin demora para permitir que el comando, en conjunto, se adapte a las condiciones a través del proceso de operaciones.

f. El comando exitoso de la misión descansa en los siguientes cuatro elementos:

- 1) Intención del comandante
- 2) La iniciativa de los subordinados
- 3) Las órdenes tipo misión
- 4) La asignación de recursos

2.11 Riesgos

a. Debido a que la incertidumbre está presente en todas las operaciones militares, los comandantes incurren en riesgos cuando toman decisiones. Al enfrentar una situación incierta existe la tendencia natural de dudar y recopilar más información para reducir la incertidumbre; aunque esperar y recopilar información puede reducir esta incertidumbre, no la eliminará, la espera puede

incluso aumentarla al proporcionar al enemigo el tiempo para tomar la iniciativa o puede dejar que los acontecimientos se deterioren. Es mucho mejor manejar la incertidumbre actuando y desarrollando la situación.

b. Hacer apreciaciones razonables y aceptar deliberadamente el riesgo es fundamental para llevar a cabo operaciones; esto no es arriesgarse. Determinar cuidadosamente los riesgos, analizar y minimizar la mayoría de ellos y ejecutar un plan que justifique asumir dichos riesgos contribuye al éxito de las operaciones. En cambio, arriesgarse imprudentemente pone en riesgo el éxito de toda la acción en un evento único e improbable.

c. El estado mayor ayuda al comandante a identificar riesgos y ofrece recomendaciones para mitigarlos. Sin embargo, el juicio militar es necesario para determinar si vale la pena tomar el riesgo. Un aspecto clave de comando incluye la identificación de riesgos, decidir cuáles aceptar y como minimizar los efectos de los aceptados al establecer controles para mitigarlos. En última instancia, la voluntad de tomar riesgos prudentes es decisión del comandante.

2.12 El proceso de las operaciones

a. El modelo para el ejercicio del C2 en el Ejército es el proceso de las operaciones. El proceso de las operaciones consta de las actividades principales de C2 realizadas durante las operaciones: planeamiento, preparación, ejecución y evaluación continua. El comandante impulsa el proceso de operaciones a través del ejercicio del comando en combate, como se muestra en la figura 2-3.

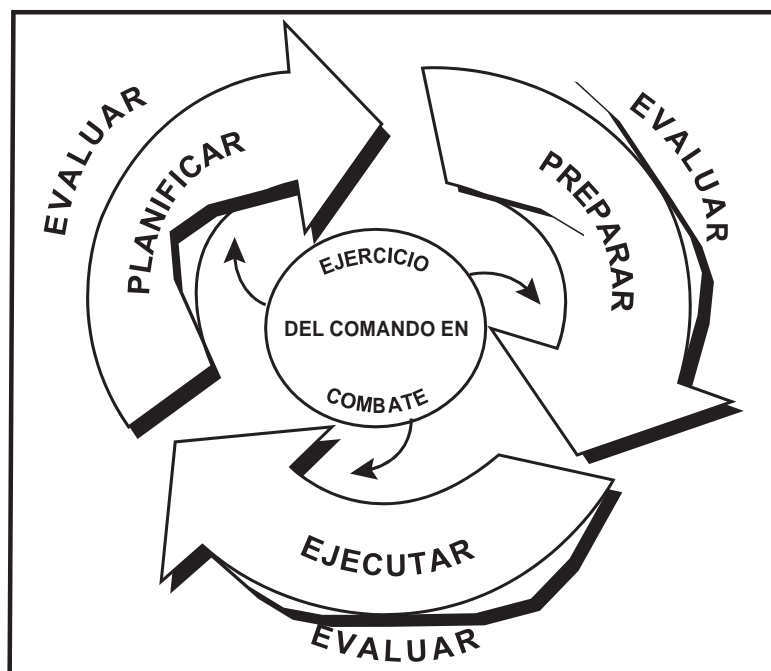


Figura 2-3. El proceso de operaciones

b. Las actividades en el proceso de las operaciones pueden ser secuenciales (especialmente al comienzo de una operación). Una vez que las operaciones han iniciado, un estado mayor generalmente lleva a cabo partes de cada actividad simultáneamente. El planeamiento, que incluye el diseño de la operación, es continuo. La preparación comienza cuando una Unidad recibe una misión. Siempre se traslapa con el planeamiento y continúa a través de la ejecución para algunas unidades subordinadas. La ejecución pone el plan en acción. La evaluación es continua e influye en las otras tres actividades. Las unidades subordinadas del mismo comando pueden estar en diferentes etapas del proceso de las operaciones. En cualquier momento, durante el proceso, los comandantes pueden reestructurar sus planes y apreciaciones en base a cambios importantes en el ambiente operacional. Esto puede llevar a una nueva perspectiva en el problema o resolución del problema, que resulta en un plan completamente nuevo.

c. El proceso de las operaciones, aunque es simple en concepto (planificar, preparar, ejecutar y evaluar), es dinámico en la ejecución. Los comandantes y estados mayores utilizan el proceso de las operaciones para integrar numerosos procesos y actividades que consisten de cientos de tareas ejecutadas en los cuarteles generales y unidades subordinadas. Los comandantes deben organizar y adiestrar a sus estados mayores para planificar, preparar y ejecutar operaciones simultáneamente, y evaluar el ambiente operacional continuamente. Los comandantes son responsables de adiestrar a sus estados mayores como equipos integrados para realizar todo el proceso de las operaciones de manera eficaz.

d. Planeamiento

- 1) El planeamiento es el arte y ciencia de entender la situación, visualizar un futuro deseado y establecer maneras eficaces de provocar que ese futuro ocurra. El planeamiento es conceptual y detallado. El planeamiento conceptual incluye: el desarrollo del entendimiento sobre el ambiente operacional, el establecimiento del problema, la definición del estado final deseado y el desarrollo de un enfoque operacional para lograr el estado final deseado. El planeamiento conceptual generalmente corresponde al arte de las operaciones y lo dirige el comandante. Tanto el proceso de diseño de las operaciones como el proceso militar de toma de decisiones ayudan a los comandantes y estados mayores en los aspectos conceptuales del planeamiento. Por el contrario, el planeamiento detallado, traduce el concepto amplio en un plan completo y práctico; éste generalmente corresponde a la ciencia de las operaciones y abarca aspectos específicos de implementación; se encarga de la programación, coordinación y asuntos técnicos relacionados con el movimiento, mantenimiento, administración y dirección de las fuerzas.
- 2) Es preciso mencionar que en el proceso de planeamiento, la labor de dirección y coordinación del JEM es de suma importancia, en razón de que constituye el nexo fundamental entre el comandante y el EM, además de constituirse en el director de debates durante todo el proceso de planeamiento.
- 3) El planeamiento resulta en un plan u orden de operaciones donde el comandante transmite su intención, comprensión y visualización a sus subordinados y se enfoca en el estado final deseado. Si bien el planeamiento puede dar inicio a una interacción en proceso de las operaciones, este es continuo a medida que se revisan los planes y se desarrollan operaciones derivadas (alternas) y complementarias o secuelas de la operaciones.
- 4) Un planeamiento práctico y adecuado es esencial para el éxito de cualquier organización militar. El planeamiento apropiado permite el estudio sistemático y detallado de todos los factores relacionados con la operación proyectada o futura. Cuanto más grande es la unidad, mayores son las necesidades de previsión (anticipación) y de desarrollar planes preliminares en previsión de operaciones futuras.

e. Preparación

- 1) La preparación consiste en actividades que las unidades realizan para mejorar su capacidad de ejecución de una operación. La preparación incluye, ensayos, prácticas, actividades de inteligencia, vigilancia y reconocimiento, coordinaciones, inspecciones, movimientos y otros. Las actividades de preparación ayudan a la fuerza y a los soldados a mejorar su capacidad para ejecutar una operación; crea condiciones que mejoran las oportunidades de éxito de las fuerzas amigas. En consecuencia durante la preparación es preciso que el estado mayor y las unidades realicen diferentes actividades para la transición del planeamiento hacia la ejecución de las operaciones.
- 2) Las actividades de preparación ayudan a desarrollar una comprensión común de la situación y lo que se requiere para la ejecución. No son solamente actividades previas a la ejecución, sino que continúan a lo largo del desarrollo de las operaciones; estas actividades, como los ensayos, inspecciones, practica de tareas complicadas

ayudan a los estados mayores y unidades a una mejor comprensión de su rol en las operaciones futuras, y además a asegurarse de que el equipo y las armas funcionan apropiadamente.

f. Ejecución

- 1) La ejecución pone en acción un plan u orden de operaciones al aplicar la potencia de combate prevista para cumplir la misión y utilizar la comprensión situacional para evaluar el progreso y tomar decisiones de ejecución y ajuste. Las fuerzas generan potencia de combate al convertir su poder militar en acción eficaz. La potencia de combate puede ser constructivo así como destructivo. En las operaciones de asuntos civiles, se aplica la potencia de combate principalmente para propósitos constructivos; lo contrario es en el caso de las operaciones ofensivas, defensivas y retrogradadas.
- 2) La ejecución se enfoca en concentración de la acción para aprovechar y retener la iniciativa, tomar y mantener el impulso y explotar el éxito. Los comandantes crean las condiciones para tomar la iniciativa al actuar antes que el enemigo pensante. Las operaciones exitosas mantienen el impulso que genera la iniciativa y aprovechan el éxito dentro de la intención del comandante.

g. Evaluación

- 1) La evaluación es la continua supervisión del progreso de una operación; consta del análisis del ambiente operacional para ayudar a los comandantes y a su estado mayor a comprender la situación actual y su evolución durante las operaciones. En base a este entendimiento, los comandantes y estados mayores evalúan la información relevante para juzgar su progresión hacia el logro de los objetivos y el estado final deseado. La evaluación es un mecanismo principal de retroalimentación que permite al comando en su conjunto, aprender y adaptarse a situaciones cambiantes.
- 2) La evaluación precede, guía y concluye las otras actividades del proceso de las operaciones. Sin embargo, el enfoque de la evaluación difiere durante el planeamiento, preparación y ejecución. Durante el planeamiento, la evaluación se enfoca en obtener información sobre el ambiente operacional para ayudar al comandante y al estado mayor a comprender la situación actual; también incluyen el desarrollo de un plan de evaluación que describe las tareas que pueden medirse, los objetivos, condiciones del estado final y el criterio asociado para ayudar en la evaluación del progreso. Durante la preparación y ejecución, la evaluación se centra en la supervisión de la situación actual y en el progreso de la operación hacia los objetivos establecidos y las condiciones del estado final.
- 3) Durante las operaciones, los comandantes y estados mayores también evalúan el marco subyacente del propio plan. Esto involucra volver a examinar el concepto del diseño original y determinar si aún es relevante a la situación. Buscan experiencias y conocimientos fuera del ejército, como profesionales civiles para ayudarles con sus evaluaciones. En base a este segundo análisis, pueden realizar actividades de reestructuración que llevan a un nuevo concepto de diseño y finalmente, a un plan totalmente nuevo.

2.13 Ejercicio del Comando en combate

a. En el centro del proceso de las operaciones se encuentra el ejercicio del comando en combate, el arte y la ciencia de la comprensión, visualización, descripción, dirección, liderazgo y evaluación de las operaciones para lograr la misión. Los comandantes son los participantes más importantes en el proceso de las operaciones. El estado mayor y los comandantes subordinados ayudan a los comandantes en el ejercicio del comando en combate, durante todas las actividades del proceso de operaciones.

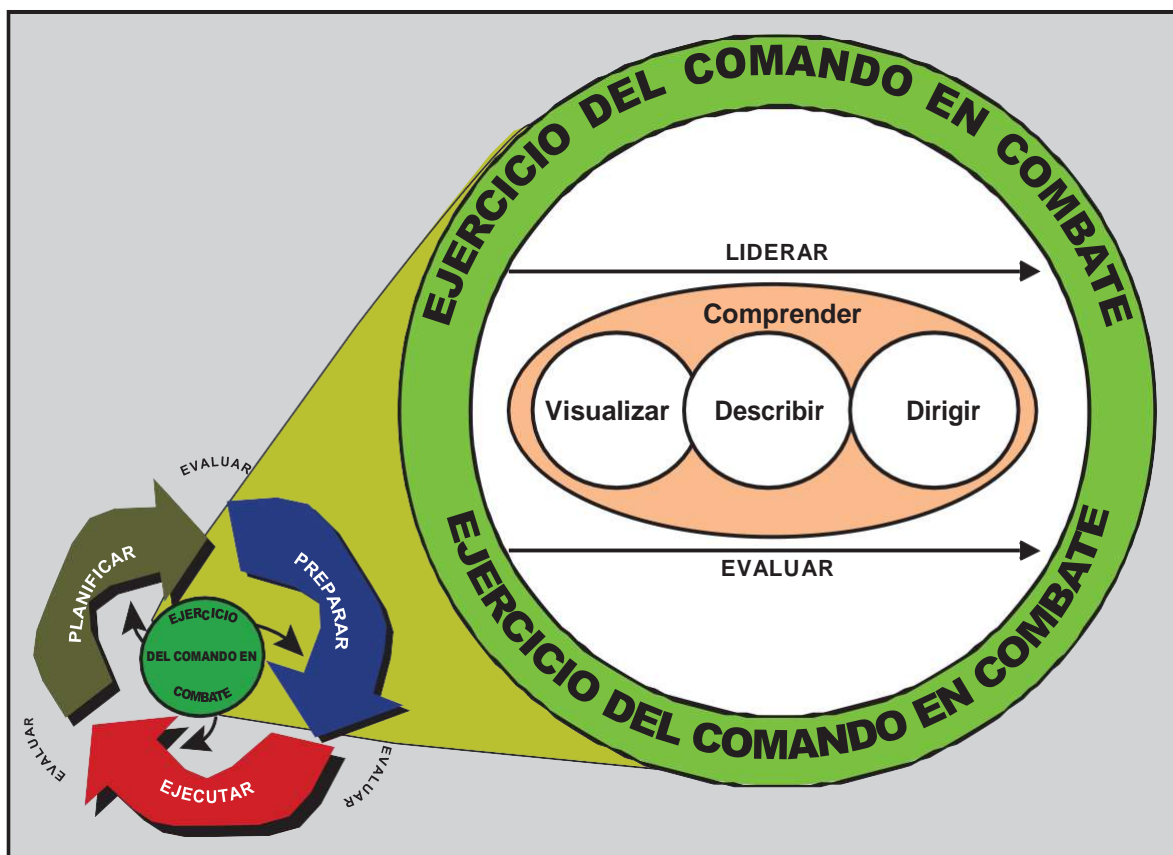


Figura 2-4. Ejercicio del comando en combate y el proceso de las operaciones

b. Las relaciones entre las actividades del ejercicio del comando en combate y las actividades del proceso de las operaciones son dinámicas. Todas las actividades del ejercicio del comando en combate ocurren en el planeamiento, preparación, ejecución y evaluación, pero varían en énfasis durante el proceso. Por ejemplo, durante el planeamiento, los comandantes enfocan sus actividades en la comprensión, visualización y descripción, al mismo tiempo que en la dirección, liderazgo y evaluación. Durante la ejecución a menudo se centran en la dirección, liderazgo y evaluación, mientras que mejoran su entendimiento y modifican su visualización.

c. Comprender; a lo largo del proceso de las operaciones, los comandantes (con el apoyo de sus estados mayores y comandantes subordinados) buscan construir y mantener su comprensión de la situación, colaborando además con los comandantes superiores, subordinados y adjuntos y miembros de otras organizaciones civiles y militares involucrados en el proceso de planeamiento.

d. Visualizar; cuando los comandantes empiezan a comprender la situación y el problema, a menudo comienzan conceptualizando las posibles soluciones. En conjunto, esto se conoce como la visualización del comandante, es pues el proceso mental de desarrollar la comprensión de la situación, determinar un estado final deseado y visualizar un concepto general sobre cómo la fuerza puede alcanzar el estado final deseado. La visualización del comandante durante el planeamiento proporciona la base para el desarrollo de planes y órdenes; y durante la ejecución ayuda a los comandantes a determinar cuándo y qué decidir a medida que se adaptan a las condiciones cambiantes.

e. Describir; cuando los comandantes visualizan la operación, la describen a sus estados mayores y subordinados para facilitar la comprensión compartida de la situación, de la misión y de la intención del comandante. Los comandantes durante el planeamiento emplean “su intención” y las “guías de planeamiento” para que los subordinados entiendan su visualización y puedan comenzar con la elaboración de los cursos de acción y la preparación de actividades. Durante la ejecución, describen su visualización actualizada mediante guías y órdenes fragmentarias.

f. Dirigir; dirigir está implícito en comandar; los comandantes dirigen la acción para lograr los resultados y conducen a las fuerzas para el logro de la misión; toman decisiones y adoptan acciones directas basadas en el entendimiento de la situación que mantienen mediante una evaluación continua; utilizan las medidas de control para enfocar la operación en el estado final deseado. Los comandantes dirigen las operaciones al realizar las siguientes actividades:

- 1) Preparar y aprobar planes y órdenes.
- 2) Asignar tareas, organizar las fuerzas y establecer las medidas de coordinación y control en base a las condiciones cambiantes.
- 3) Posicionar a las unidades para maximizar la potencia de combate, anticipar acciones y crear o conservar opciones.
- 4) Posicionar a los comandantes clave para asegurar la observación y supervisión en tiempos y lugares críticos.
- 5) Asignar recursos en base a las oportunidades y amenazas.
- 6) Aceptar el riesgo de crear oportunidades para obtener, conservar y mantener la iniciativa.
- 7) Comprometer y emplear la reserva en el momento oportuno.
- 8) Cambiar prioridades de apoyo.

g. Evaluar; el ejercicio efectivo del comando en combate requiere que los comandantes evalúen la situación continuamente, esto ayuda a una mejor comprensión de las condiciones actuales y a determinar cómo progresa la operación. Los comandantes incorporan la evaluación del estado mayor, de los comandantes subordinados y otros involucrados en el planeamiento para formar su apreciación personal de la situación; en base a ella los comandantes modifican los planes y órdenes para lograr la misión en las mejores condiciones; si su evaluación revela una variación importante a su visualización original, pueden optar por reestructurar el problema y desarrollar un plan completamente nuevo.

h. Conducir; los comandantes ejercen el comando dando el ejemplo y con su presencia personal. Liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre las personas al proporcionar un propósito, una dirección y la motivación, al mismo tiempo que se opera para cumplir con la misión y se optimiza la organización. El liderazgo inspira a los soldados para lograr cosas que de lo contrario no lograrían. La ubicación del comandante dentro del área de operaciones es una consideración importante para un C2 eficaz. A través del liderazgo los comandantes proporcionan propósito, dirección y motivación a sus subordinados.

2.14 Comando y control

a. El comando y control es el ejercicio de autoridad y dirección de un comandante debidamente designado sobre una fuerza para el cumplimiento de la misión. Los comandantes tienen funciones de comando y control a través de un sistema de comando y control. En la realización de operaciones de espectro total, los comandantes ejercen el C2 para integrar las demás funciones de conducción de la guerra (inteligencia, movimiento y maniobra, fuego, protección y sostenimiento) y sincronizar las actividades de la propia fuerza en tiempo, espacio y propósito.

b. El comandante es el enfoque de C2. El comandante combina el arte del comando y la ciencia de control para llevar a cabo el C2. A través de éste, los comandantes evalúan la situación, toman decisiones y dirigen acciones; sin embargo solos no pueden ejercer el C2, excepto en organizaciones más pequeñas. De esa manera, los comandantes ejercen C2 a través de un sistema C2, que viene a ser la aplicación coordinada del empleo del personal, administración de la información, administración del conocimiento, aplicación de procedimientos y el empleo de equipos e instalaciones esenciales para que el comandante realice y dirija las operaciones (planificar, preparar, ejecutar y evaluar).

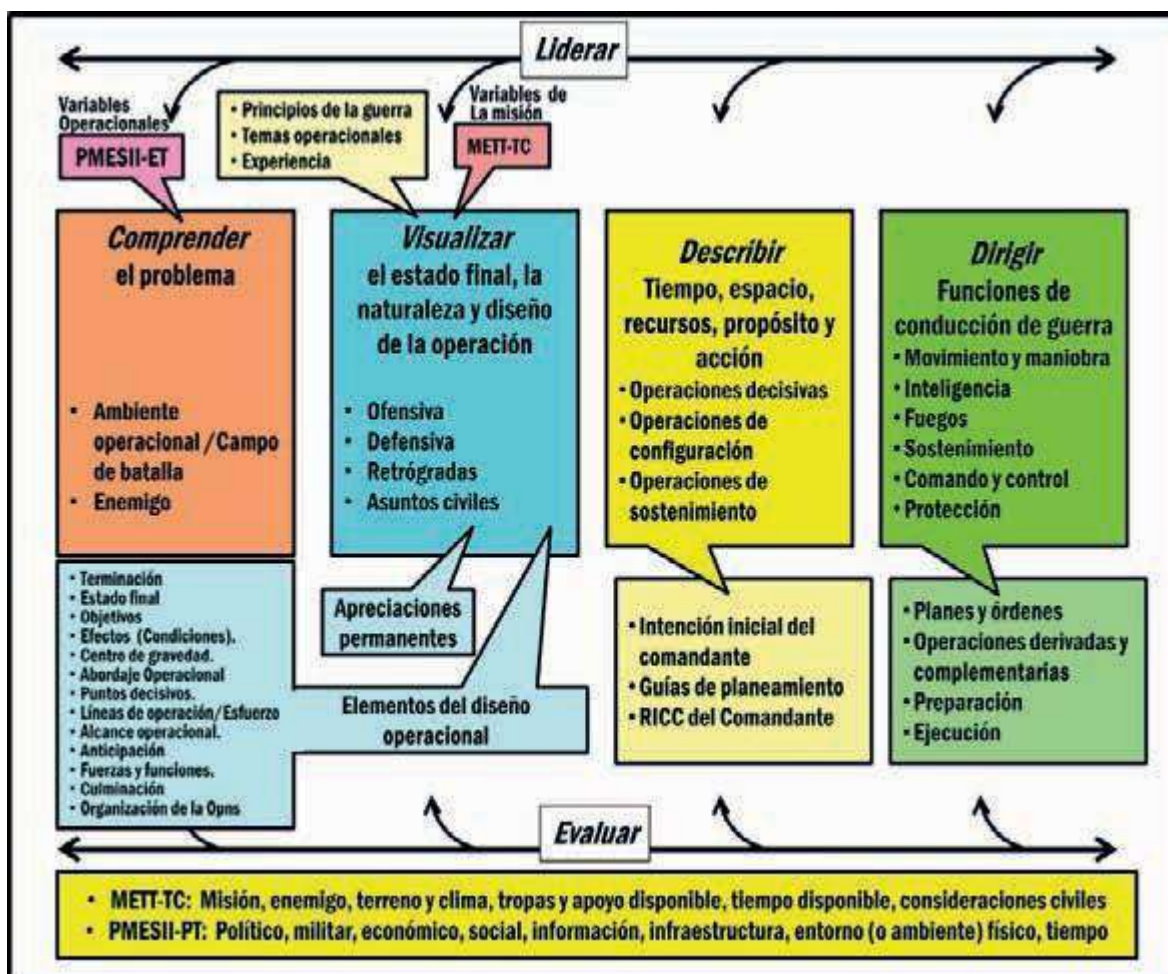


Figura 2-5. El comando y control y el ejercicio del comando en combate

c. Los soldados adiestrados y disciplinados son el elemento más importante de cualquier sistema de C2. Los soldados ayudan a los comandantes y ejercen control en su nombre. Los estados mayores realizan muchas funciones que ayudan a los comandantes a ejercer C2. Éstos incluyen:

- 1) Proporcionar información y análisis relevante.
- 2) Mantener apreciaciones actualizadas y formular recomendaciones.
- 3) Preparar planes y órdenes.
- 4) Supervisar las operaciones.
- 5) Controlar las operaciones.
- 6) Evaluar el progreso de las operaciones.

2.15 Proceso de integración y actividades continuas

a. A lo largo del proceso de operaciones, los comandantes y los estados mayores sincronizan las funciones de conducción de guerra de conformidad con la intención del comandante y el concepto de la operación y utilizan diversos procesos de integración y actividades permanentes para hacerlo.

b. Los procesos de integración combinan los esfuerzos del comandante y el estado mayor para sincronizar funciones específicas en todo el proceso de las operaciones. El proceso de integración incluye:

- 1) Diseño de las operaciones (DO)
- 2) Preparación de inteligencia del campo de batalla (PICB).
- 3) Obtención de blancos de alto valor – Targeting (D3E).
- 4) Sincronización de Inteligencia, vigilancia y reconocimiento (IVR).
- 5) Ciclo de producción de inteligencia
- 6) Control de riesgos mixtos (CRM).
- 7) Apreciaciones de estado mayor.
- 8) Apreciación del comandante.

c. El comandante y estado mayor también se aseguran que varias actividades se planifiquen y coordinen continuamente. Las siguientes actividades continuas requieren atención especial a través del proceso de operaciones:

- 1) Inteligencia, vigilancia y reconocimiento
- 2) Operaciones de seguridad.
- 3) Protección.
- 4) Enlace y coordinación.
- 5) Uso eficaz del terreno.
- 6) Administración de información

SECCIÓN II. CONCEPTOS CLAVE DEL PLANEAMIENTO

2.16 Planeamiento y planes

a. El planeamiento es el arte y la ciencia de comprender una situación, visualizar un futuro deseado y trazar un enfoque operacional para alcanzar ese futuro. En base a este entendimiento y enfoque, el planeamiento visualiza el desarrollo de una operación totalmente sincronizada o una orden que organiza posibles acciones en tiempo, espacio y propósito para orientar a la fuerza durante la ejecución. Expresado de otra manera es el proceso por medio del cual el estado mayor convierte la visualización del comandante en cursos de acción específicos para la preparación y ejecución, enfocándose en los resultados esperados.

b. El planeamiento es una actividad continua como cíclica dentro del proceso de las operaciones. Si bien el proceso de operaciones puede iniciarse con el planeamiento, este no termina con la elaboración de un plan u orden; durante la preparación y ejecución, el plan se perfecciona continuamente a medida que mejora el entendimiento de la situación. Los subordinados y otros participantes, proporcionan retroalimentación con respecto a lo que funciona, lo que no funciona y de qué manera la fuerza puede cumplir mejor sus tareas. En algunas circunstancias, los comandantes pueden determinar que la orden actual (que incluye las operaciones derivadas o ramas y las secuelas) ya no es relevante a la situación actual; en estos casos, es necesario reestructurar el problema y reiniciar las actividades de planeamiento para desarrollar un nuevo plan.

c. El planeamiento puede estar altamente estructurado e involucrar a comandantes, estados mayores, comandantes subordinados, oficiales de enlace y otros para desarrollar un plan completamente sincronizado; también puede estar menos estructurado ya que los líderes de

sección y grupo determinan rápidamente un esquema de maniobra para un ataque improvisado. El planeamiento se lleva a cabo para distintos horizontes de tiempo: a largo o mediano plazo y a corto plazo. Dependiendo del escalón y las circunstancias, las unidades pueden planear en años, meses, semanas, días, horas y minutos.

d. El producto del planeamiento es un plan, una orden o una directiva para una acción futura. Los comandantes emiten planes y órdenes para comunicar y describir a sus subordinados su entendimiento de la situación y visualización de la operación. Un plan es un marco permanente y continuo de acciones anticipadas que maximiza las oportunidades y guía a los subordinados en cada fase de la operación. Todo plan es una guía de fácil adaptación a cambios en el entorno, no es un libreto al que hay que seguir al pie de la letra. La medida para determinar si un plan es bueno, es la ejecución, es decir si las acciones se desarrollan según lo planeado, o si el plan facilita la acción eficaz ante imprevistos. Los buenos planes y órdenes fomentan la iniciativa.

e. Los planes y órdenes vienen en muchas formas y varían en enfoque, complejidad y duración. Generalmente, se desarrolla un plan mucho antes de la ejecución y no se ejecuta hasta que se indica. Un plan se convierte en una orden cuando se indica su ejecución en base a un tiempo o evento específico. Un planeamiento da como resultado órdenes escritas junto con anexos; de igual forma produce fragmentos breves de órdenes que se emiten verbalmente o por escrito.

2.17 Planeamiento y los niveles de guerra

a. Los niveles de guerra clarifican los vínculos entre los objetivos estratégicos y las acciones tácticas. Los tres niveles de la guerra son estratégico, operacional y táctico, aunque no existen límites distinguibles entre ellos.

b. Los niveles de la guerra corresponden a niveles específicos de responsabilidad y planeamiento con decisiones en un nivel que afectan a los demás niveles. Entre los niveles de la guerra, los horizontes de planeamiento son muy diferentes.

c. El planeamiento estratégico conjunto proporciona orientación estratégica y dirección para el planeamiento de seguridad cooperativa, planeamiento de operaciones conjuntas y el planeamiento de la fuerza (diseño de la fuerza). El planeamiento estratégico conjunto se desarrolla principalmente en los niveles estratégicos (nacional y de dominio). Este planeamiento ayuda al Presidente y a otros miembros del Consejo de Seguridad Nacional a:

- 1) Formular evaluaciones político-militares.
- 2) Definir los objetivos políticos y militares y los estados finales.
- 3) Desarrollar opciones y conceptos estratégicos.
- 4) Identificar los recursos disponibles y los necesarios.

d. Generalmente, el planeamiento a nivel operacional se enfoca en el desarrollo de planes para campañas y operaciones mayores. Los comandantes de fuerzas conjuntas (comandantes operacionales y sus comandantes subordinados de fuerzas de tarea conjunta) y sus comandantes de componentes (fuerzas de los institutos armados), realizan el planeamiento a nivel operacional.

e. El planeamiento a nivel operacional se centra en el arte operacional que es la aplicación de la imaginación creativa por parte de los comandantes y su estado mayor, apoyados por su habilidad, conocimiento y experiencia, para diseñar estrategias, campañas y operaciones mayores así como requerir, organizar y emplear los medios militares. El arte operacional integra fines, modos y medios en todos los niveles de la guerra. Los planificadores a nivel operacional utilizan el Proceso de Planeamiento de Operaciones Conjuntas (PDPOC) y los elementos de diseño de las operaciones para desarrollar planes de campaña, planes de operaciones conjuntas y órdenes y planes de apoyo.

f. Un plan de campaña es un plan conjunto para una serie de operaciones mayores relacionadas entre sí para alcanzar objetivos estratégicos y operacionales dentro de un tiempo y espacio determinados. Las fuerzas terrestres desarrollan planes de operaciones y de apoyo (planes y órdenes) integrados al plan de campaña del comandante de fuerza conjunta.

g. El planeamiento del nivel operacional y del táctico se complementan entre sí, pero tienen diferentes finalidades. El del nivel operacional implica dimensiones más amplias de tiempo, espacio y propósito que del nivel táctico, a menudo es más complejo y menos definido. Los planificadores del nivel operacional necesitan definir un área de operaciones, hacer una apreciación de la fuerza requerida y evaluar los riesgos operativos. Por el contrario, el planeamiento a nivel táctico procede de un diseño operacional existente. Normalmente, para los comandantes de nivel táctico las áreas de operaciones están impuestas, los objetivos y fuerzas disponibles asignadas e identificadas y las secuencias de actividades establecidas.

h. El planeamiento a nivel táctico gira alrededor de cómo alcanzar los objetivos y cumplir con las tareas asignadas por el escalón superior. El horizonte de planeamiento para el nivel táctico es relativamente más corto que el horizonte de planeamiento para el nivel operacional.

2.18 Planeamiento de las operaciones en el nivel operacional

a. El Plan de campaña en este nivel es el principal medio por el cual el C-TO, comunica a sus subordinados su visión y cómo pretende utilizar sus fuerzas para alcanzar el objetivo estratégico u operacional en el teatro.

b. El proceso de planeamiento de operaciones conjuntas se lleva bajo la misma metodología, los mismos lineamientos y procedimientos en los niveles estratégico, operacional y táctico de la guerra, manteniendo las particularidades de cada uno de estos niveles en cuanto a los fines, modos, medios y riesgos; constituyendo el planeamiento paralelo (Figura 2-6) el método recomendado complementado con procedimientos de colaboración y concurrencia.

c. El planeamiento operacional adoptado por nuestro país, tiene su origen en la OTAN y considera 5 etapas; el mismo que se caracteriza por ser un sistema de planificación paralelo donde el escalón subordinado planifica a la par con el escalón superior, pero desfasado, lográndose acortar los tiempos de planificación y, al mismo tiempo, se minimizar los errores, ya que al término de cada fase el superior aprueba o rechaza el documento correspondiente del subordinado.

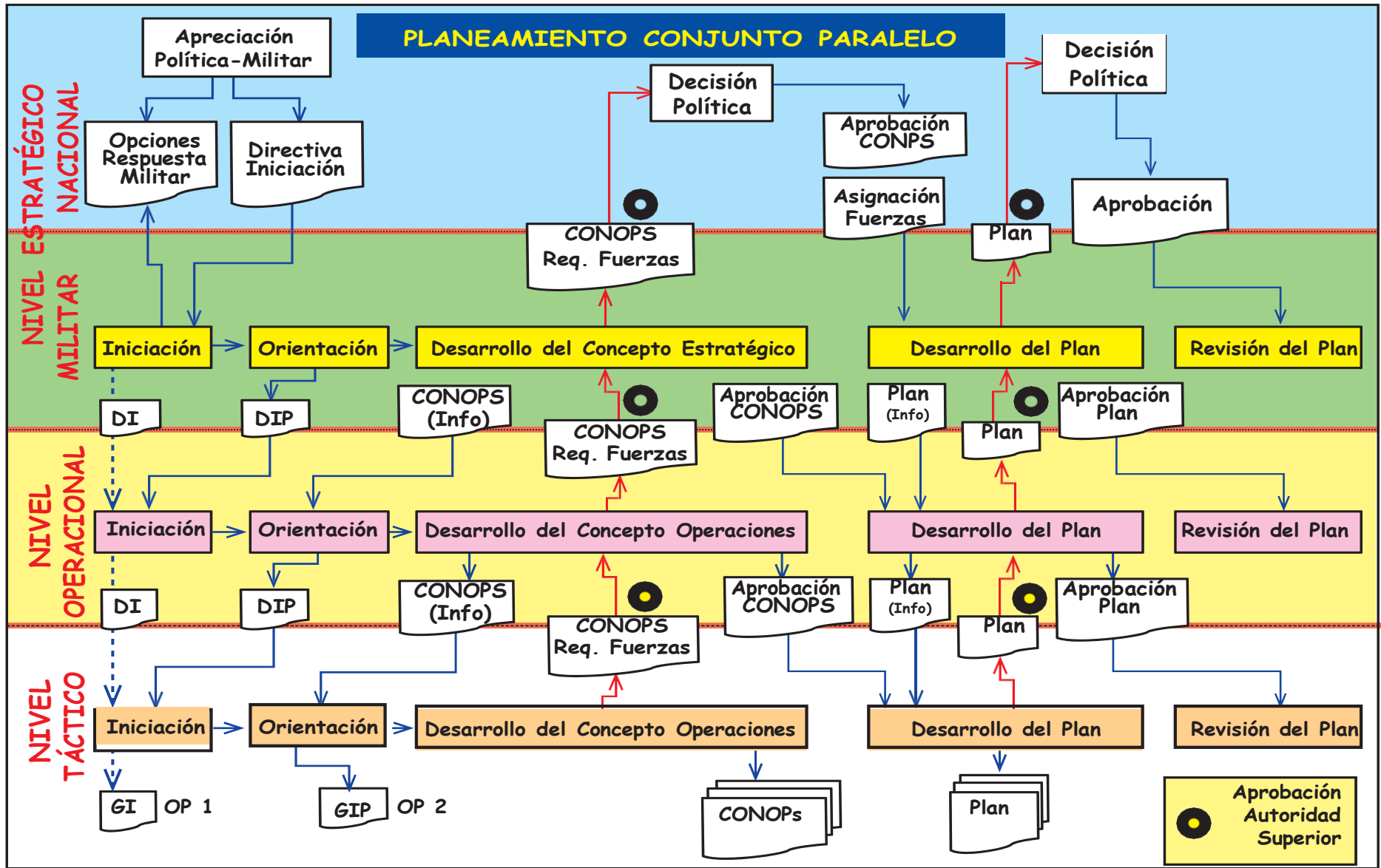


Figura 2-6. Proceso de planeamiento paralelo de operaciones conjuntas

d. El detalle del Proceso de Planeamiento de Operaciones Conjuntas, en el nivel operacional está resumido en la figura 2-7; cuyo detalle se encuentra especificado en el manual (MFA-CD-05-02).

2.19 El valor del planeamiento

a. Todo planeamiento se basa en conocimientos y suposiciones sobre el futuro. El planeamiento no puede predecir exactamente cuáles serán los resultados de la operación, cómo se comportará el enemigo, o cómo responderán los civiles ante las fuerzas amigas o enemigas. Sin embargo, la comprensión y el aprendizaje que se dan durante el planeamiento tienen gran valor. Aunque las unidades no ejecuten precisamente un plan tal y cual se ideó, el proceso de planeamiento da como resultado una mejor comprensión situacional que facilita la toma de decisiones en el futuro. El General del Ejército Dwight D. Eisenhower se refirió a esta calidad de planeamiento al decir, "Los planes no tienen valor, pero el planeamiento lo es todo".

b. Todas las actividades militares se benefician de algún tipo de planeamiento; si los comandantes no tuvieran manera de influir en el futuro, si creyeran que el orden natural de los eventos los llevaría a un resultado satisfactorio, o si pudieran obtener los resultados deseados simplemente con reaccionar, no sería necesario planificar; aunque puede haber circunstancias donde se den estas condiciones, y eso es muy raro.

c. El planeamiento y los planes ayudan a los líderes en lo siguiente:

- 1) Comprender y desarrollar soluciones para los problemas.
- 2) Anticipar eventos y adaptarse a las circunstancias cambiantes.
- 3) Organizar las fuerzas y asignar prioridad a los esfuerzos.
- 4) Dirigir, coordinar y sincronizar la acción.

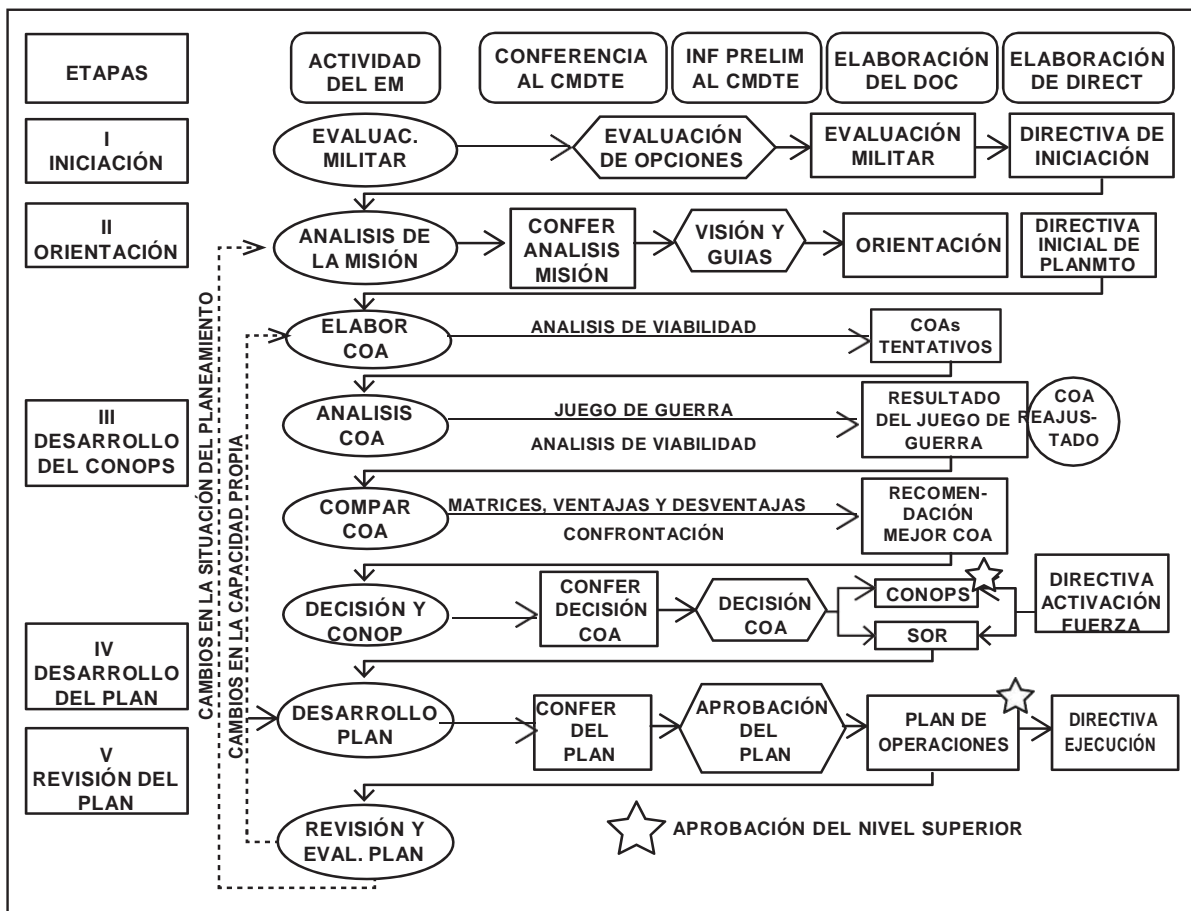


Figura 2-7. Proceso de planeamiento de operaciones conjuntas

2.20 El planeamiento ayuda a los líderes a comprender y solucionar los problemas.

a. Un problema es un asunto u obstáculo que hace difícil alcanzar la meta u objetivos deseados. En términos generales, existe un problema cuando un individuo nota que hay una diferencia significativa entre lo que realmente es y lo que desea. En el contexto de las operaciones, un problema es el asunto o conjunto de asuntos que impiden a los comandantes lograr el estado final deseado.

b. Durante las operaciones, los líderes del Ejército afrontan una variedad de problemas que normalmente requieren soluciones creativas y únicas. El planeamiento ayuda a los comandantes y al personal a comprender los problemas y a desarrollar soluciones. No todos los problemas requieren el mismo nivel de planeamiento; para problemas simples, los líderes los identifican con facilidad y rápidamente deciden una solución, muchas veces en el acto; sin embargo, el planeamiento es crítico cuando un problema realmente es un conjunto de asuntos interrelacionados y la solución de uno de ellos afecta a los otros. En situaciones complejas, el planeamiento ofrece formas para enfrentar el conjunto completo de problemas como un todo. Algunas situaciones requieren un planeamiento extenso, otros por el contrario muy corto. En general, entre más compleja es una situación, más importante y complejo es el esfuerzo de planeamiento.

c. Así como el planeamiento es solamente una parte del proceso de las operaciones, también es solamente una parte de la solución de problemas. Además del planeamiento, la solución de problemas conlleva a la implementación de la solución planeada (ejecución), al aprendizaje de la implementación de la solución (evaluación), y a la modificación o desarrollo de una nueva solución según sea necesario. El objetivo de la solución de problemas no sólo es solucionar los problemas a corto plazo, sino hacerlo de tal manera que forme la base para el éxito a mediano o largo plazo.

d. El modelo de solución de problemas se aplica a todas las actividades dentro del Ejército, no sólo a las operaciones; además establece la lógica usada en el proceso militar de toma de decisiones y en el procedimiento de conducción de tropas, este método comprende:

- 1) Reconocer y definir el problema.
- 2) Reunir información.
- 3) Desarrollar posibles soluciones para el problema.
- 4) Analizar las posibles soluciones.
- 5) Seleccionar la mejor solución.
- 6) Implementar la solución y evaluar los resultados

e. Dependiendo de la estructura del problema, los líderes pueden seguir diferentes métodos tanto para entender los problemas como para desarrollar soluciones. (Vea la figura 2-8). El grado de complejidad interactiva de una determinada situación es el factor primario que determina la estructura del problema. En términos de estructura, existen tres tipos de problemas: bien estructurados, moderadamente estructurados y estructurados deficientemente. La percepción del individuo sobre un problema, si este está bien, moderada o deficientemente estructurado depende, en parte, del conocimiento, de destrezas y habilidades de ese individuo.

	<i>Bien estructurados</i>	<i>Moderadamente estructurados</i>	<i>Estructurados deficientemente</i>
Estructuración del Problema	El problema se explica por sí mismo.	Los profesionales se ponen de acuerdo fácilmente sobre su estructura.	Los profesionales tienen dificultad para ponerse de acuerdo sobre la estructura del problema y deberán acordar una hipótesis compartida.
Desarrollo de la Solución	Hay técnicas disponibles para la solución y existen soluciones verificables.	Puede haber más de una respuesta "correcta". Es posible que los profesionales no estén de acuerdo sobre la mejor solución. Pueden estar de acuerdo en el estado final deseado.	Los profesionales no estarán de acuerdo en: <ul style="list-style-type: none"> • Cómo se puede solucionar el problema. • El estado final más deseado. • Si el estado final se puede alcanzar.
Ejecución de la Solución	El éxito requiere aprender a perfeccionar la técnica.	El éxito requiere aprender a perfeccionar las técnicas y a ajustar la solución.	El éxito requiere aprender a perfeccionar la técnica, ajustar la solución y perfeccionar continuamente la comprensión del problema.
Reiteración Adaptable	No se necesita una reiteración adaptable.	Se necesita reiteración adaptable para encontrar la mejor solución.	Se necesita una reiteración adaptable tanto para refinar el problema como para encontrar la mejor solución.

Figura 2-8. Tipos de problemas y estrategias para su solución

f. Problemas bien estructurados

Los problemas bien estructurados se pueden identificar fácilmente; la información necesaria está disponible y los métodos para su solución son bastante obvios. Aunque muchas veces son difíciles de resolver, los problemas bien estructurados tienen soluciones verificables. En este contexto los problemas de matemáticas o de relaciones de tiempo y espacio, como los que se ven en el planeamiento detallado de logística o en proyectos de ingeniería, son ejemplos de problemas bien estructurados.

g. Problemas moderadamente estructurados

Los problemas moderadamente estructurados son más interactivos y complejos que los problemas bien estructurados. Por ejemplo, un manual describe como una fuerza de tarea de magnitud de batallón conduce la defensa, pero no ofrece una única solución que se pueda aplicar a todas las circunstancias. Los líderes pueden estar de acuerdo sobre el problema ("como conducir la defensa de la mejor manera"), las tareas apropiadas y el estado final de la operación. Sin embargo, pueden no estar de acuerdo en la manera de aplicar los principios doctrinales en un terreno específico contra un enemigo específico. Además, una defensa puede ser exitosa contra un enemigo y luego fracasar contra otro, en las mismas circunstancias. La diferencia entre éxito o fracaso puede relacionarse más a una función de la complejidad interactiva que a una diferencia estructural o técnica entre las dos fuerzas enemigas. El éxito en la ejecución requiere no sólo aprender a perfeccionar las técnicas, sino a ajustar la solución basándose en las condiciones cambiantes. El estudio de estado mayor, la metodología de solución de problemas, el proceso militar de toma de decisiones (PMTD) y el procedimiento de conducción de tropas (PCT) son métodos que ayudan a los líderes a comprender y desarrollar soluciones de problemas moderadamente estructurados.

h. Problemas estructurados deficientemente

Los problemas estructurados deficientemente son los más interactivos. También son complejos, no lineales, y dinámicos; por lo tanto, son los más difíciles de resolver. A diferencia de los problemas bien o moderadamente estructurados, a menudo los líderes no se ponen de acuerdo en cómo solucionar los problemas estructurados deficientemente, en cuál debe ser el estado final deseado, y menos aún si es posible lograr este estado final. La raíz de esta falta de consenso es la dificultad en ponerse de acuerdo sobre cuál es el problema. A diferencia de los problemas moderadamente estructurados, en este caso no existe una opción clara por adoptar porque la propia naturaleza del problema no está clara. Usualmente, es el caso de operaciones que durante largos períodos de tiempo involucran múltiples fuerzas militares (conjuntas o multinacionales) y organizaciones civiles. Los líderes utilizan “diseños” para comprender los problemas estructurados deficientemente desarrollando un amplio enfoque operacional para manejar o solucionar estos problemas. En base a esta comprensión y a este enfoque operacional, los líderes continúan el planeamiento detallado usando el PMTD para establecer un plan u orden completamente sincronizado que sirva como esquema práctico para solucionar el problema.

2.21 El planeamiento ayuda a anticipar eventos y adaptarse a las circunstancias cambiantes

a. La incertidumbre y el tiempo son para el planeamiento eficaz los obstáculos y retos más grandes por superar. La incertidumbre crece con la extensión del horizonte de planeamiento y con la velocidad de los cambios en el ambiente operacional. El horizonte de planeamiento se refiere a qué y con cuánta anticipación pretenden los comandantes moldear los eventos. Entre más a futuro planee el comandante, más amplias serán las posibilidades de solución y más inciertas las proyecciones.

b. Existe una tensión fundamental entre el deseo de planificar con bastante anticipación para facilitar la preparación y coordinación, y el hecho de que mientras más a futuro planee el comandante más incierta será la relevancia del plan. Dada la naturaleza fundamentalmente incierta de las operaciones, el objeto del planeamiento no es eliminar la incertidumbre sino desarrollar un marco de acción en medio de esta incertidumbre. El planeamiento proporciona una proyección de cómo se pueden desarrollar los eventos en el futuro; conlleva la identificación y evaluación de posibles decisiones y acciones por adelantado para incluir los pensamientos sobre las consecuencias de ciertas acciones. El planeamiento involucra pensar en maneras de influir sobre el futuro y en cómo responder a posibles eventos; en pocas palabras, el planeamiento es pensar crítica y creativamente acerca de qué hacer, cómo hacerlo, y qué puede salir mal en el camino.

c. El planeamiento mantiene a la fuerza orientada hacia los objetivos futuros, a pesar de los requerimientos actuales; además ayuda a tomar o mantener la iniciativa, al anticiparse a los eventos. Para tomar la iniciativa, la fuerza anticipa los eventos y actúa decidida y eficazmente antes que el enemigo pueda actuar o antes que la situación se deteriore. (Por ejemplo, la fuerza identifica la posibilidad de que la población haga saqueos a larga escala e implementa controles para prevenirlos).

d. El planeamiento incluye identificar y evaluar las posibles decisiones y acciones por anticipado, en lugar de responder a los eventos según se desarrollen; involucra visualizar las consecuencias de posibles cursos de acción para determinar si pueden o no contribuir a lograr el estado final deseado.

e. El planeamiento eficaz también anticipa la demora inherente entre la decisión y la acción, especialmente entre los niveles de guerra y escalones. Los planes lógicos se basan en fundamentos del comando de misión para contrarrestar este efecto, promoviendo la iniciativa dentro de las intenciones del comandante para actuar apropiada y decididamente cuando las órdenes ya no sean suficientemente congruentes con la situación cambiante. Esto asegura que los comandantes actúen rápidamente al encontrar oportunidades o aceptar los riesgos para crear las oportunidades, y contrarrestar las amenazas. La identificación de puntos de decisión para desarrollar o ejecutar planes de operaciones derivadas y secuelas son muy importantes para anticipar eventos y son inherentes en el planeamiento eficaz.

f. Una operación derivada o rama describe las opciones de contingencia construidas dentro del plan base. Una operación derivada se utiliza para cambiar la misión, orientación o dirección del movimiento de una fuerza para ayudar con el éxito de la operación basada en eventos, oportunidades o interrupciones anticipadas ocasionadas por las reacciones y acciones del enemigo. Las operaciones derivadas también se usan en las operaciones de asuntos civiles dirigidas a las potenciales acciones y reacciones de los civiles.

g. En una campaña, una secuela es una operación mayor después de la operación mayor actual. En una sola operación mayor, una secuela es la siguiente fase. Los planes de una secuela se basan en los posibles resultados (éxito, estancamiento o derrota) asociados con la operación actual. Por ejemplo, una contraofensiva lógicamente sigue a una defensiva; la explotación y persecución siguen a ataques exitosos. Crear la capacidad de los socios es una secuencia lógica después de restaurar los servicios esenciales y la asistencia de las fuerzas de seguridad es una secuencia lógica después de restaurar una seguridad civil mínima. Normalmente, en la ejecución de una secuela comienza otra fase de una operación o una operación completamente nueva. Las operaciones cuidadas y las secuelas están vinculadas al criterio de ejecución. Los comandantes las revisan cuidadosamente antes de la ejecución y las actualizan según la evaluación de las operaciones actuales.

2.22 Los planes organizan las fuerzas y dan prioridad a los esfuerzos

a. Al desarrollar los comandantes su concepto de la operación, primero visualizan la operación decisiva luego las de configuración y de sostenimiento. La operación decisiva es el punto central alrededor del cual los comandantes desarrollan toda la operación y dan prioridad a los esfuerzos. Los comandantes al desarrollar su concepto de la operación y tareas asociadas a las unidades subordinadas, se aseguran que los subordinados tengan los medios para cumplirlas; logran esto planificando la organización de la fuerza y estableciendo prioridades de apoyo.

b. La organización de las fuerzas es el acto de configurar una fuerza operativa, con personal y medios de apoyo de combate y de sostenimiento de tamaño y composición específica para una tarea o misión única. Incluye asignar los medios a los comandantes subordinados y establecer sus relaciones de comando y apoyo. A través de la organización de las fuerzas, los comandantes establecen relaciones y asignan recursos para apoyar la operación decisiva. Organizar fuerzas de tarea resulta en la organización de un agrupamiento temporal de fuerzas designadas a cumplir una misión determinada.

c. Además de la organización de fuerzas, los comandantes establecen las prioridades de apoyo. La prioridad de apoyo es una prioridad establecida por el comandante para asegurarse que una unidad subordinada tiene apoyo de acuerdo con su importancia relativa en el cumplimiento de la misión. Las prioridades de movimientos, fuegos, sostenimiento y protección son ejemplos de prioridades de apoyo que los comandantes usan para respaldar la operación decisiva.

d. El concepto de la operación también puede identificar un esfuerzo principal si fuera necesario; de lo contrario, las prioridades de apoyo van a la unidad que lleva a cabo la operación decisiva. El esfuerzo principal es la unidad subordinada designada cuya misión en determinado momento es la más crítica para el éxito general de la misión; usualmente se relaciona con la prioridad en la asignación de la potencia de combate. Designar un esfuerzo principal temporal le brinda a esa unidad prioridad de apoyo. Los comandantes cambian los recursos y prioridades al esfuerzo principal según lo requieran las circunstancias y las intenciones del comandante; pueden además cambiar el esfuerzo principal varias veces durante una operación. Una unidad que lleva a cabo una operación de configuración puede ser designada como el esfuerzo principal hasta que comience la operación decisiva. Sin embargo, la unidad con la mayor responsabilidad para la operación decisiva se convierte en el esfuerzo principal al ejecutar la operación decisiva.

2.23 Los planes dirigen, coordinan y sincronizan la acción

a. Los planes y órdenes dirigen, coordinan y sincronizan las acciones subordinadas e informan a los que están fuera de la unidad cómo cooperar y brindar apoyo. Los planes eficaces claramente

definen las condiciones y objetivos del estado final, que ayudan a coordinar las actividades de la fuerza. Los buenos planes dirigen las acciones subordinadas al establecer claramente el quién, qué (la tarea), dónde, cuándo, y por qué (el propósito) de la tarea; dejan libertad de acción sobre el “cómo” (el método para llevar a cabo la tarea) a los subordinados. Dirige y coordina las acciones, sincroniza a la fuerza como un todo para que cumpla la misión. Un aspecto clave en el planeamiento es la sincronización que no es más que ordenar las acciones en tiempo, espacio y propósito, para generar el máximo esfuerzo o potencia de combate en el punto y tiempo decisivo.

b. La sincronización es un medio, no un fin. Los comandantes la balancean con agilidad e iniciativa. Sin embargo, dar demasiada importancia a las funciones de dirección y coordinación en el planeamiento pueden resultar en planes detallados y rígidos que restringen la iniciativa. El comando de misión fomenta el uso de órdenes tipo misión para evitar y crear instrucciones extremadamente restrictivas a los subordinados. Las órdenes tipo misión dirigen, coordinan y sincronizan la acción mientras le permiten a los subordinados la mayor libertad de acción posible para lograr la misión dentro de las intenciones del comandante.

2.24 Planeamiento conceptual y detallado

a. Las actividades de planeamiento hacen uso de una secuencia que van desde el conceptual hasta el detallado. (Vea la figura 2-9). En un extremo de la secuencia está el planeamiento conceptual que es el desarrollo de conceptos tácticos y de operaciones para la conducción general de las operaciones militares. Comprender el ambiente operacional y el problema, determinar el estado final de la operación, establecer los objetivos, y la secuencia de la operación en términos generales son ejemplos de planeamiento conceptual. El planeamiento conceptual ayuda a responder interrogantes de qué hacer y por qué hacer. En general, el planeamiento conceptual se enfoca grandemente en la síntesis apoyada por el análisis; generalmente corresponde al arte de las operaciones y es donde el comandante se enfoca en el apoyo del personal. Las actividades de comprensión y visualización del ejercicio del comando en combate son aspectos clave en el planeamiento conceptual.

b. En el otro extremo de la secuencia está el planeamiento detallado, que lleva el amplio enfoque operacional hacia un plan completo y práctico. En general, este planeamiento está asociado con la ciencia de la guerra y cae bajo la competencia del personal, enfocándose en los detalles de la ejecución. El planeamiento detallado elabora la programación, coordinación o problemas técnicos involucrados con la movilización, sostenimiento, sincronización, y dirección de la fuerza. A diferencia del planeamiento conceptual, el planeamiento detallado no involucra el establecimiento de las condiciones y objetivos del estado final; al contrario, define las acciones a realizar para cumplir con la intención y el concepto de la operación del comandante.

c. El comandante personalmente dirige el componente conceptual del planeamiento. Aunque los comandantes también se involucran en partes del planeamiento detallado, normalmente dejan los detalles al personal subordinado. El planeamiento conceptual proporciona la base para todo el planeamiento subsiguiente; este normalmente avanza de lo general a lo específico. Por ejemplo, la intención y el concepto de la operación del comandante forman el marco para el plan completo. Este marco crea esquemas de apoyo, tales como esquemas de inteligencia, movimiento y maniobras, fuegos, protección, sostenimiento, y comando y control. A su vez, los esquemas de apoyo crean los detalles de la ejecución, incluyendo las tareas para las unidades subordinadas. Sin embargo, la dinámica no opera sólo en una dirección, como se observa en la figura 2-9. El planeamiento conceptual debe responder a las restricciones detalladas. Por ejemplo, las realidades del horario de despliegue (una preocupación detallada) influyen el concepto de la operación (una preocupación conceptual).

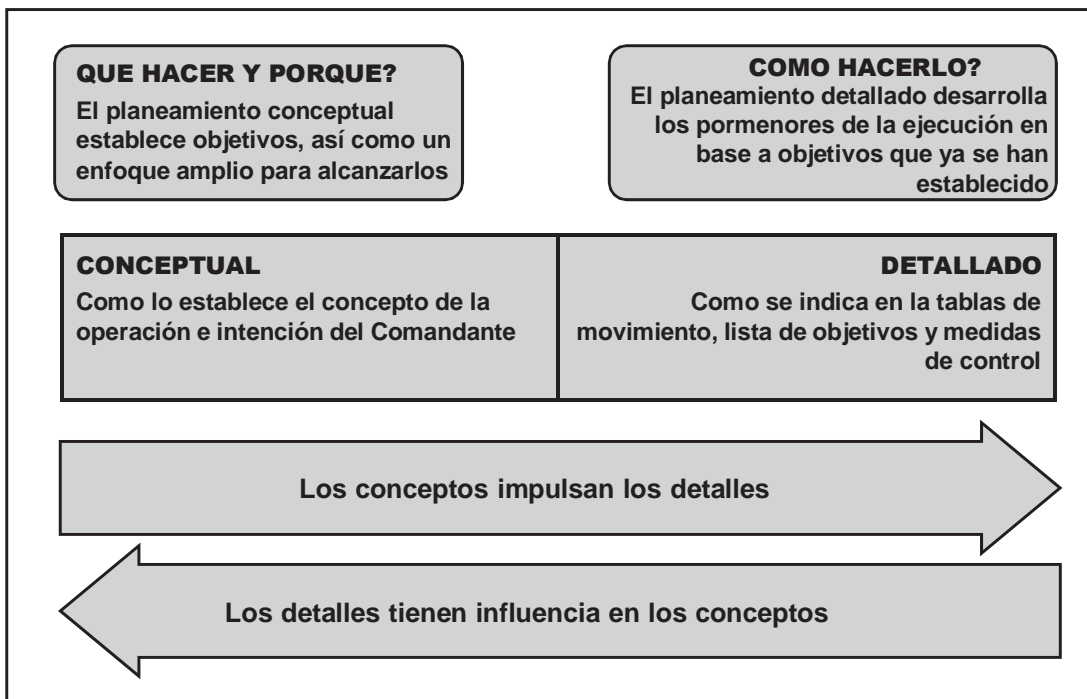


Figura 2-9. La construcción del planeamiento

d. Las operaciones de espectro total demandan un enfoque flexible y adaptable al planeamiento. En base a la situación, los líderes utilizan y combinan varios métodos para un mejor entendimiento de la situación y puedan tomar decisiones adecuadas. Las metodologías del planeamiento del Ejército incluyen:

- 1) El diseño de las operaciones (DO).
- 2) El Proceso Militar de Toma de Decisiones (PMTD).
- 3) Los procedimientos de conducción de tropas (PCT).

e. El Proceso Militar de Toma de Decisiones y su relación con otros procesos.

- 1) La función más importante del estado mayor es apoyar y asesorar al comandante durante todo el proceso de las operaciones (Planificación, preparación, ejecución y evaluación), para que pueda tener un conocimiento completo (amplio y detallado) del ambiente operacional facilitando la toma de decisiones, dentro del PMTD.
- 2) Los productos principales que proporcionan los estados mayores en el desarrollo del PMTD son informaciones y conclusiones progresivas en base a un análisis metódico, para ello utilizan diversos procesos metodológicos donde se administra la información según las necesidades; estos procesos que giran alrededor del PMTD entre otros son:
 - a) Apreciación de la Situación del comandante
 - b) Apreciaciones del estado mayor
 - c) Diseño Operacional
 - d) Minimización o Control de Riesgos Mixtos
 - e) Obtención de Blancos de Alto Valor (Targeting)

- f) Preparación de Inteligencia del Campo de Batalla
 - g) Ciclo de Producción de Inteligencia
- 3) El PMTD es un procedimiento de planificación diseñado en base a un enfoque sistémico, que integra, vertical y horizontalmente las apreciaciones del estado mayor y otros procesos para facilitar la interacción entre el comandante, el estado Mayor y los comandos subordinados a lo largo de todo el proceso de las operaciones. Esta interacción permite un esfuerzo concurrente y coordinado que mantiene la flexibilidad, utiliza eficientemente el tiempo, y facilita el intercambio continuo de información. Esta interacción permite que el estado mayor reciba permanentemente del comandante la dirección, la visualización del resultado deseado, las formas adecuadas para lograrlo y decida los asuntos a medida que se presentan. Además proporciona una estructura al estado mayor para trabajar colectiva y colegiadamente produciendo planes coordinados donde se transmite a los subordinados la intención, la misión y decisiones del comando concentrados en los resultados.

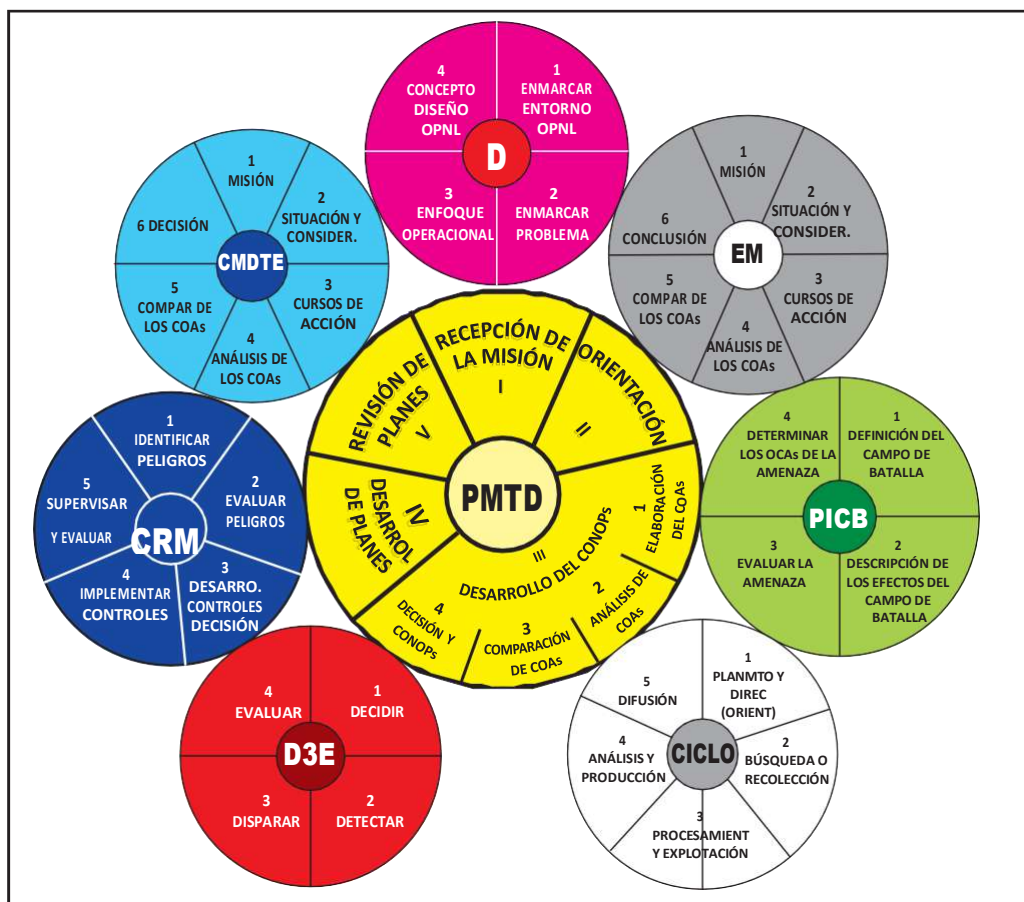


Figura 2-10. El PMTD y su relación con otros Procesos

- f. El diseño de las operaciones
 - 1) Los comandantes llevan a cabo el diseño para ayudarse con los aspectos conceptuales del planeamiento e incluirlas en su comprensión, visualización y descripción. Después de recibir una misión o deducirla con anticipación, los comandantes pueden empezar a diseñar la operación para una mejor comprensión del ambiente operacional, enmarcar el problema y desarrollar un enfoque operacional en la solución del problema. La situación, que incluye la complejidad del problema, guía la decisión del comandante en cuanto al uso del diseño.

- 2) La metodología del diseño recae en su mayor parte en la investigación sobre el ambiente operacional y el problema, a través de la colaboración y el diálogo. El diseño enfatiza una comprensión integral del ambiente operacional y la estructuración del problema; de esta comprensión, se deriva un enfoque operacional para la solución del problema y el desarrollo de un concepto de diseño. El concepto de diseño consta del enunciado del problema o la misión, la intención inicial y la orientación del comandante para el planeamiento; además este concepto de diseño sirve de fundamento para el planeamiento más detallado, incluyendo el desarrollo de los cursos de acción y la producción de planes y órdenes utilizando el PMTD.

g. El proceso militar para la toma de decisiones

- 1) El PMTD combina los aspectos conceptual y detallado del planeamiento. Los comandantes lo utilizan para construir planes en las operaciones prolongadas y desarrollar órdenes en operaciones a corto plazo en el marco del plan a mediano plazo. El PMTD se puede llevar a cabo en base a un concepto de diseño o a una orden o directiva superior sin los beneficios de las actividades de un diseño formal previo al PMTD.
- 2) El PMTD ayuda a los comandantes a comprender la situación, desarrollar cursos de acción y decidir un curso de acción para lograr la misión. Esta metodología incluye identificar y comprender el problema y determinar el resultado deseado. A partir de esta comprensión los comandantes desarrollan varias opciones para lograr ese resultado; estudian y examinan estas opciones en detalle y después las evalúan en base a un conjunto de criterios; estas acciones ayudan a determinar la mejor opción. Este análisis comparativo puede resultar en una selección que modifique una de las opciones al incorporar características de los demás. El PMTD culmina con la producción de un plan completamente sincronizado o una orden para ejecución.
- 3) Al desarrollar un plan u orden de operaciones, el PMTD integra las actividades del comandante, del personal, de los comandantes subordinados y de los otros socios militares y civiles. Según se describe en la metodología del PMTD, este no sólo integra a las personas al proceso de planeamiento, sino también integra varios procesos y actividades continuas o permanentes.

h. La interfaz entre el diseño y el PMTD.

- 1) Dependiendo de la situación y la complejidad del problema, los comandantes pueden realizar el diseño antes, al mismo tiempo o después del PMTD. Cuando se afronta un problema deficientemente estructurado o cuando se desarrollan los planes iniciales para operaciones prolongadas, los comandantes normalmente inician el diseño antes del PMTD. Esta secuencia les ayuda a una mejor comprensión del entorno, a enmarcar el problema y desarrollar un enfoque operacional para guiar un planeamiento más detallado.
- 2) Los comandantes también pueden elegir realizar el diseño al mismo tiempo que el PMTD. En este caso, los miembros del estado mayor llevan a cabo el análisis de la misión mientras el comandante y otros miembros del estado mayor se involucran en las actividades de diseño. Los conocimientos previos, los resultados de la preparación de inteligencia del campo de batalla y las apreciaciones de situación que son continuas, ayudan a informar al equipo responsable del diseño sobre el ambiente operacional. Los comandantes pueden dirigir a algunos miembros del estado mayor para que se enfoquen en ciertas áreas dentro el análisis de la misión; este enfoque ayuda a comprender mejor los aspectos del ambiente operacional mientras examinan dicho ambiente y establecen el marco del problema como parte del diseño. Los miembros del EM informan a los comandantes los resultados del análisis de la misión (que incluyen la preparación de inteligencia del campo de batalla y las apreciaciones de situación continuas) mientras estos desarrollan su

concepto de diseño que, a su vez, facilita el desarrollo de los cursos de acción durante el PMTD.

- 3) En condiciones limitadas de tiempo donde se requieren acciones inmediatas o si el problema está bien estructurado, los comandantes pueden llevar a cabo el PMTD y publicar la orden de operaciones sin realizar el diseño. Si durante la ejecución hay más disponibilidad de tiempo, los comandantes pueden iniciar y realizar el diseño para ayudar a refinar su visualización y el plan inicial desarrollado con el PMTD.

i. La apreciación del Estado Mayor y el PMTD

- 1) El PMTD es un procedimiento de planificación diseñado con un enfoque sistémico que integra vertical y horizontalmente las apreciaciones de situación del estado mayor y del comandante para facilitar la interacción entre los planificadores a lo largo de todo el proceso de toma de decisiones; esta interacción permite un esfuerzo concurrente, coordinado y en colaboración que mantiene la flexibilidad, utiliza eficazmente el tiempo, y facilita el intercambio y flujo continuo de información.
- 2) El comandante y el estado mayor utilizan las apreciaciones de situación durante todo el proceso de las operaciones. Una apreciación en marcha evalúa la situación actual para determinar si la operación se está desarrollando de acuerdo con la intención del comandante y si las operaciones futuras son sostenibles.

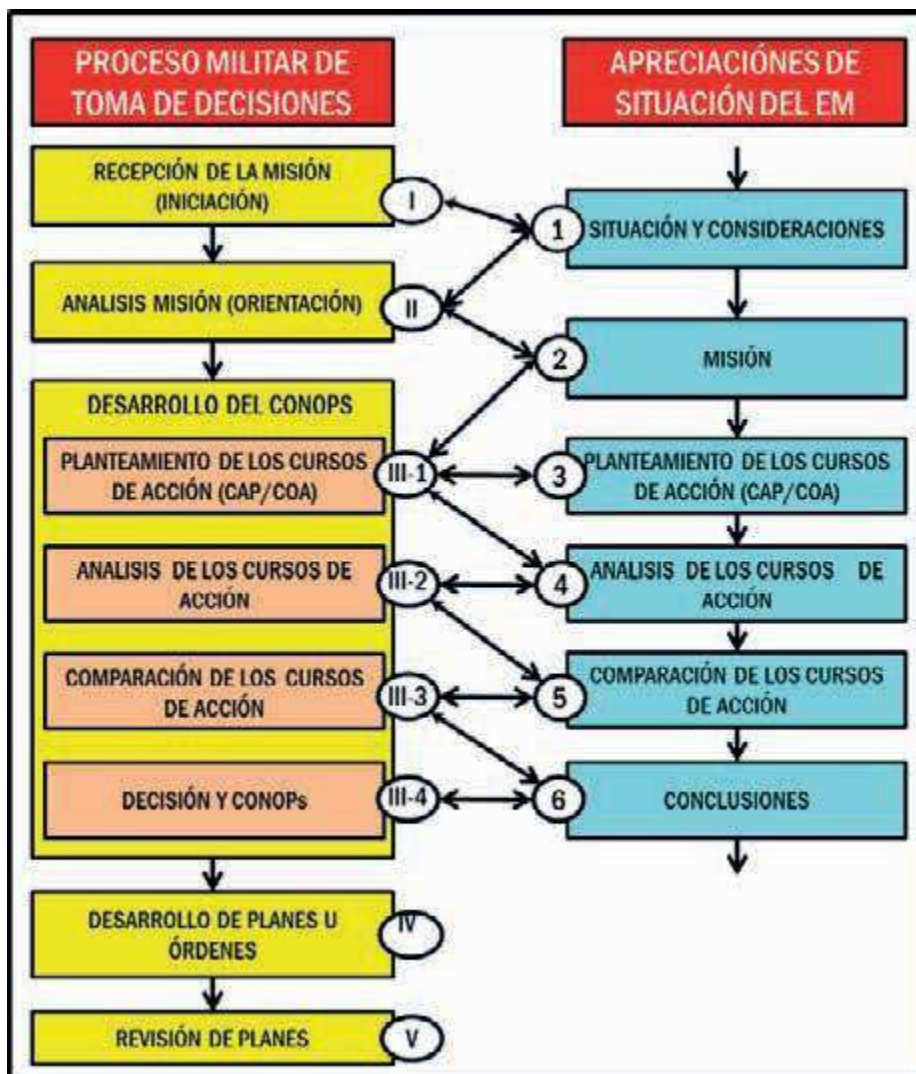


Figura 2-11. Relación entre el PMTD y las apreciaciones del EM

- 3) En sus apreciaciones de situación continuas, (Vea el anexo 2) el comandante y cada miembro del estado mayor consideran el efecto de nuevas informaciones y actualizan lo siguiente:
 - a) Hechos.
 - b) Suposiciones.
 - c) Estado de la fuerza amiga.
 - d) Las actividades y capacidades del enemigo.
 - e) Consideraciones civiles.
 - f) Conclusiones y recomendaciones.
- 4) Teniendo como base que las apreciaciones del estado mayor son una evaluación de la situación y análisis de aquellos cursos de acción viables que cumplen la misión y se utilizan para apoyar la toma de decisiones durante el proceso de planificación, en consecuencia las apreciaciones de situación del estado mayor son paralelos a las etapas del PMTD.
- 5) Las apreciaciones del estado mayor pueden ser escritas, presentarse en forma oral o una combinación de ellas. En las unidades sin estados mayores las apreciaciones por lo general se expresan verbalmente, con el apoyo de gráficos, esquemas y matrices sustentadoras de decisiones.
- 6) Los planes eficaces y la ejecución exitosa dependerán de las apreciaciones de situación actuales. Las apreciaciones siempre incluyen recomendaciones para decisiones anticipadas; durante el planeamiento, los comandantes usan estas recomendaciones para seleccionar cursos de acción factible; durante la preparación y ejecución las utilizan en la toma de decisiones. Si no se cumple con mantener apreciaciones de situación actualizadas puede ocasionar errores u omisiones que resulten en planes erróneos o malas decisiones.
- 7) La apreciación del comandante incluye un resumen del problema y todas las variables que afectan la misión. Los comandantes integran el conocimiento personal de la situación, el análisis de las variables operativas y de la misión, la evaluación de comandantes subordinados y otras organizaciones y detalles relevantes que se obtienen de las apreciaciones de situación. Los comandantes utilizan sus propias apreciaciones para cotejar y complementar las apreciaciones del estado mayor.
- 8) El comandante y su estado mayor realizan sus apreciaciones permanentemente, aún cuando no hayan sido desplegados. Como mínimo, el comandante y el estado mayor deben mantener su conocimiento de la situación sobre las capacidades de las fuerzas amigas. En el momento de la recepción o anticipación de una misión, cada sección del estado mayor empieza la actualización de sus apreciaciones en base a la información existente y los requerimientos relacionados con la misión.
- 9) Es necesario remarcar que al expresar “Cursos de acción”, nos estamos refiriendo básicamente a los cursos de acción tácticos que contemplan el empleo de todos los recursos de la unidad (Elementos de maniobra, apoyo de combate y apoyo administrativo); por lo tanto un curso de acción bien elaborado contiene el concepto de maniobra y los conceptos de apoyo.
- 10) Por otro lado tradicionalmente el párrafo 3 (Elaboración de los cursos de acción) estaba contenido en el párrafo 2 (Situación y consideraciones) para esta publicación fue necesario su separación debido a que en la elaboración de de los cursos de

acción no participa únicamente el G-3/S-3, por el contrario participan todos los miembros del grupo de planeamiento de manera concurrente, sustentados en la evaluación de la situación de su respectivo campo funcional.

- 11) Teniendo como base que una apreciación del estado mayor, es una evaluación permanente de la situación y un análisis y evaluación de aquellos cursos de acción que pueden cumplir la misión y se utiliza para apoyar la toma de decisiones durante el planeamiento; las apreciaciones del Estado mayor son paralelas a los pasos del PMTD y están basadas en estudios previos que sirven como herramienta primordial en dicho proceso.
- 12) El PMTD depende durante todo el desarrollo del proceso de las operaciones de las apreciaciones anticipadas y continuas del estado mayor; inclusive luego de que el comandante tome la decisión sobre el curso de acción que pueda cumplir la misión en las mejores condiciones, el estado mayor continúa las evaluaciones y actualizaciones del plan en base a nuevas informaciones y al impacto de nuevos hechos producto de las operaciones.
- 13) Las apreciaciones pueden presentarse en forma escrita u oral, en las unidades sin estado mayor, las apreciaciones en general se expresan verbalmente con el apoyo de gráficos y plantillas de apoyo a la decisión. Durante la planificación preliminar (De mediano plazo y contingencia) particularmente en unidades tipo División y mayores, las apreciaciones se presentan generalmente por escrito.

j. El procedimiento de Conducción de Tropas (PCT)

- 1) El PCT lleva al PMTD al nivel de las subunidades y escalones menores; son procesos dinámicos utilizados para analizar una misión, desarrollar un plan y prepararse para una operación. Este procedimiento permite a los comandantes de sub unidad y escalones menores maximizar el tiempo de planeamiento disponible mientras desarrollan planes eficaces y preparan adecuadamente a las sub unidades para la operación.
- 2) El PCT consta de ocho pasos, según se explica en el Capítulo 5. La secuencia de estos pasos no es estricta, esta secuencia se puede modificar para cumplir con las condiciones de la misión, enemigo, terreno y condiciones meteorológicas, tropas y apoyo disponible, tiempo disponible así como consideraciones civiles (METT-TC). Algunos pasos se realizan simultáneamente, mientras otros continúan a lo largo de la operación.

2.25 Fundamentos del planeamiento

a. El planeamiento eficaz requiere dedicación, estudio y práctica. Los planificadores deben ser técnica y tácticamente competentes, ser disciplinados para utilizar los términos y símbolos doctrinalmente correctos y deben comprender los fundamentos del planeamiento.

b. Los fundamentos del planeamiento que ayudan en el planeamiento eficaz incluyen lo siguiente:

- 1) Los comandantes se enfocan en el planeamiento.
- 2) Los comandantes planifican para las operaciones de espectro total.
- 3) Los comandantes continuamente examinan la validez de las suposiciones.
- 4) El planeamiento es continuo.
- 5) El planeamiento es sensible al tiempo.

- 6) Los planes simples y flexibles funcionan mejor.
 - 7) Los comandantes evitan planificar situaciones peligrosas.
- c. Los comandantes se enfocan en el planeamiento
- 1) La responsabilidad del planeamiento es inherente al comando y el planeamiento es la herramienta principal para ejercer el comando y control. Los comandantes son planificadores, son los participantes más importantes en el planeamiento eficaz. Usualmente, son los que más experiencia tienen y al final son los responsables de la ejecución del plan. Como tal, el plan debe reflejar el cómo los comandantes pretenden llevar a cabo las operaciones. Los comandantes utilizan los planes y órdenes para describir su comprensión, visualización y dirección de la acción durante la ejecución.
 - 2) Los comandantes se aseguran que los enfoques del planeamiento cumplan con los requerimientos de tiempo, simplicidad y nivel de detalle. Ellos se aseguran de que todos los planes cumplan con las leyes locales e internacionales y sean relevantes y apropiados para los subordinados. Generalmente, entre más involucrados estén los comandantes en el planeamiento, más rápido se realiza todo el proceso. A partir de su participación directa, mejoran su entendimiento, aprenden de su personal y de otros sobre la situación, mientras se aseguran que el plan refleja sus intenciones. Durante el planeamiento, los comandantes se enfocan en desarrollar y describir su visualización.
 - 3) La visualización del comandante es el proceso mental de desarrollar la comprensión de la situación, determinar el estado final deseado y visualizar la amplia secuencia de eventos por medio de los cuales la fuerza llegará a ese estado final. La figura 2-12 muestra la secuencia general que involucra el desarrollo de la visualización del comandante. Primero, los comandantes deben comprender las condiciones que componen la situación actual. A partir de esta comprensión, deben visualizar las condiciones deseadas que representan el estado final deseado. Luego conceptualizar un enfoque operacional de cómo cambiar las condiciones actuales a las condiciones futuras deseadas.

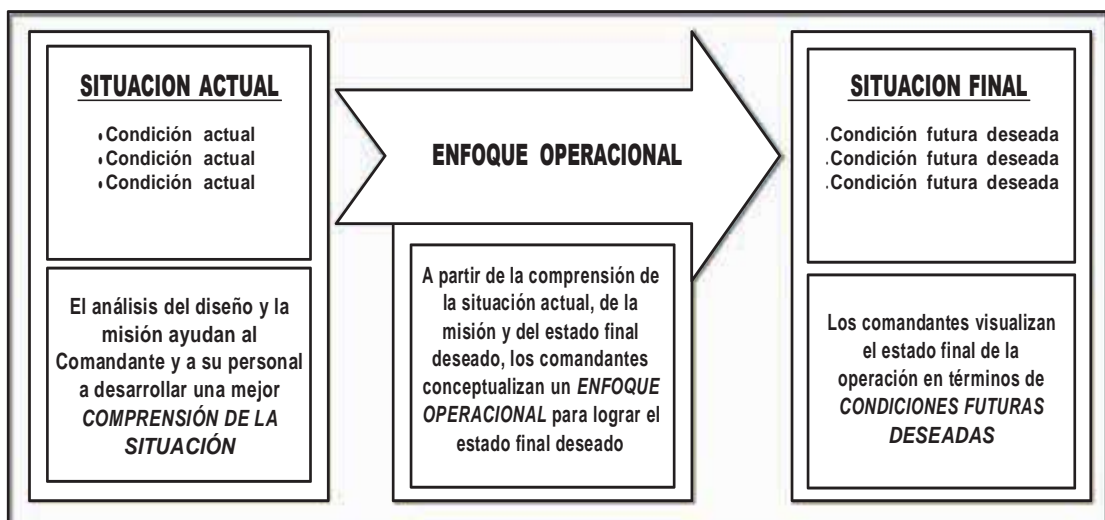


Figura 2-12. Visualización del comandante

- 4) Una condición es un estado de ciertos aspectos existentes en el ambiente operacional. Algunas condiciones futuras deseadas pueden ser prescritas por una autoridad superior. Por ejemplo, el comando superior puede establecer la condición futura deseada de que una fuerza enemiga sea retirada más allá de la

frontera internacional. El comandante visualiza otras condiciones futuras en base a su comprensión de la situación y misión actual. El enfoque operacional representa las amplias acciones generales visualizadas diseñadas para lograr el estado final deseado. La visualización del comandante del estado final y el enfoque operacional de cómo lograr ese estado final sirven como marco para el planeamiento más detallado.

- 5) Para desarrollar la visualización de su comandante, los subordinados se basan en varias fuentes de conocimiento e información relevante. Estos incluyen:
 - a) Los elementos del diseño operacional.
 - b) Aportes del personal, de otros comandantes y socios.
 - c) Principios de guerra.
 - d) Temas operacionales y doctrina relacionada.
 - e) Apreciaciones de la situación continuas.
 - f) El panorama operacional común.
 - g) Su experiencia y juicio.
 - h) Expertos en el tema.
 - 6) Los comandantes describen su visualización en términos doctrinales, perfeccionándolos y aclarándolos según lo requieran las circunstancias. Ellos expresan su visualización inicial considerando los siguientes aspectos:
 - a) Intención inicial del comandante.
 - b) Orientación en el planeamiento, incluyendo el enfoque operacional inicial.
 - c) Requisito Crítico de Información del comandante (CCIR, por sus siglas en inglés).
 - d) Elementos esenciales de información amiga que se deben proteger.
- d. Los comandantes planean para las operaciones de espectro total
- 1) Las operaciones de espectro total requieren combinaciones simultáneas y continuas de operaciones ofensivas, defensivas y asuntos civiles. Ganar las batallas y los enfrentamientos es importante pero por sí solo no es suficiente. Moldear la situación civil es igual de importante para el éxito a largo plazo. Por lo tanto, al desarrollar su concepto de las operaciones, los comandantes consideran igualmente las tareas de asuntos civiles enfocadas en la población que las tareas de ofensiva y defensiva enfocadas en el enemigo. Estas operaciones de asuntos civiles dan forma a la situación amplia y restauran la seguridad y normalidad.
 - 2) El concepto de las operaciones proporciona la dirección unificadora para la operación completa. Dentro del concepto de la operación, la proporción y el rol de las tareas de ofensiva, defensiva y asuntos civiles varían en base a varios factores. Sin embargo, los comandantes siempre desarrollan planes para justificar las operaciones subsiguientes. Cuando los comandantes planean las operaciones ofensivas y defensivas anticipan lo que sigue. Buscan evitar crear condiciones que puedan ocasionar mayor inestabilidad. Planean y asignan tareas a las fuerzas para establecer o mantener la seguridad y el control civil, restaurar los servicios esenciales y proporcionarle apoyo a los gobiernos locales. Hacer esto ayuda a mejorar la estabilidad en la población civil y evita crear condiciones para la insurgencia.

e. Los comandantes examinan continuamente la validez de las suposiciones

- 1) Al construir sus planes, los comandantes y el personal recaban datos, desarrollan suposiciones y consideran opiniones. Un hecho es algo que se sabe que existe o ha ocurrido. Los hechos relacionados con las variables operacionales y de la misión sirven de base para desarrollar la comprensión situacional durante el planeamiento. Una suposición es una hipótesis sobre la situación actual o una presuposición en el curso futuro de los eventos; se asume que cualquiera o ambas son verdaderas en ausencia de una prueba positiva. Una suposición también puede ser una explicación del comportamiento pasado. Una suposición se asume que es verdadera en ausencia de acciones o informaciones que la contradiga. Las suposiciones probablemente son correctas, pero no se pueden verificar. Las suposiciones apropiadas utilizadas durante el planeamiento tienen dos características:
 - a) Probablemente son verdaderas.
 - b) Son necesarias; es más, esenciales para seguir con el planeamiento.
- 2) En la ausencia de hechos, el comandante y el personal consideran las suposiciones de sus comandos superiores y desarrollan sus propias suposiciones necesarias para seguir con el planeamiento. Las suposiciones se pueden relacionar con cualquier variable de la misión, por ejemplo, la fortaleza y disposición de alguna fuerza enemiga o las condiciones posteriores al conflicto.
- 3) Las suposiciones deben ser lógicas y reflejar la realidad de la situación. Los comandantes y el estado mayor son cuidadosos con las suposiciones para asegurarse que no estén basadas en ideas preconcebidas, prejuicios, analogías históricas falsas o simplemente profundos deseos. Además, los planificadores deben tener cuidado de las suposiciones no declaradas.
- 4) Aceptar una suposición amplia sin comprender sus subcomponentes, usualmente lleva a otras suposiciones deficientes. Por ejemplo, un comandante de División puede suponer que un batallón de armas combinadas puede estar disponible en treinta días. Este comandante también debe comprender los subcomponentes: preparación adecuada, carga y tiempo para el traslado, puertos y aeropuertos disponibles, clima favorable y obstáculos del enemigo. El comandante considerará cómo estos subcomponentes pueden estorbar o ayudar a la habilidad del batallón para estar disponible.
- 5) Los comandantes y el personal continuamente cuestionan si sus suposiciones son válidas a lo largo del planeamiento y el proceso operacional. Algunos puntos clave con respecto al uso de suposiciones incluyen:
 - a) Las suposiciones deben ser lógicas, realistas, y consideradas probablemente verdaderas.
 - b) El exceso de suposiciones puede resultar en una mayor probabilidad que el plan o la solución propuesta resulten inválidas.
 - c) El uso de suposiciones requiere que el personal desarrolle operaciones derivadas y secuelas para ejecutar si una o más suposiciones resultaran falsas.
 - d) Por lo regular, una suposición no declarada puede ser más peligrosa que una suposición que resulte equivocada.

f. El planeamiento es continuo

- 1) Inclusive después de emitida la orden de operaciones, el planeamiento continúa a lo largo del proceso de las operaciones. Dado que las situaciones (o la información disponible sobre ellas) cambian continuamente, los planes son revisados y actualizados según el tiempo y las variaciones (ramas u operaciones derivadas y secuelas u operaciones complementarias) lo permitan.
- 2) Es difícil predecir el resultado de una operación, al igual que anticipar las posibles contingencias. El problema cambia al mismo tiempo que los planificadores desarrollan una solución. El planeamiento continuo le permite a las organizaciones ajustarse a un concepto de operaciones existente, basado en una comprensión común de la situación y el resultado esperado. El comandante y su personal basados en sus propias apreciaciones revisan y refinan el plan durante la preparación y ejecución.

g. El planeamiento es sensible al tiempo

- 1) El tiempo es un factor crítico en las operaciones, por lo tanto, la administración del tiempo es importante en el planeamiento; éste sea lento o rápido, requiere del aprovechamiento del tiempo disponible para optimizarla y prepararla en la unidad. Comprender cómo afecta el tiempo a la realización de las operaciones ayuda a los comandantes a determinar qué tan rápido y que tan lejos planificar.
- 2) El tomarse más tiempo para planificar muchas veces resulta en una mayor necesidad de sincronización; sin embargo, cualquier retraso en la ejecución conlleva al riesgo de ceder la iniciativa al enemigo, otorgándole más tiempo para prepararse y actuar. Al asignar el tiempo para el planeamiento, los comandantes deben asegurarse que sus subordinados tengan suficiente tiempo para planificar y preparar sus propias acciones.
- 3) Regla de un tercio y dos tercios
 - a) La ejecución efectiva requiere que los planes y órdenes se emitan a los subordinados con el tiempo suficiente para su planificación. Los planes oportunos son aquellos que se emiten lo suficientemente rápido para permitir a los subordinados tiempo adecuado para planificar, emitir sus órdenes, y prepararse para las operaciones. Como mínimo, los comandantes utilizan la “regla de un tercio y dos tercios” para asignar el tiempo disponible. Utilizan un tercio del tiempo disponible antes de la ejecución para su planeamiento y asignan los dos tercios restantes a sus subordinados para su planeamiento y preparación.
 - b) Cuando el tiempo es corto, los comandantes tratan de desarrollar mínimos pero buenos productos posibles. En ambientes de tiempo limitado, los mejores productos contienen suficiente información para que los comandantes tomen la mejor decisión y para que los subordinados evalúen la situación rápidamente, planeen, preparen y ejecuten las acciones necesarias. Para optimizar el tiempo disponible y asegurar la mejor sincronización posible, los comandantes promueven el planeamiento en colaboración y paralelo entre su estado mayor y los comandos superiores y subordinados.
- 4) El planeamiento en colaboración y paralelo
 - a) El planeamiento en colaboración se da en el proceso de planeamiento cuando los comandantes, comandantes subordinados, estado mayor y otros socios comparten información, conocimientos, percepciones, ideas, y conceptos, indiferentemente de su localización física. La colaboración se da en todas las actividades del proceso operativo, no sólo durante el planeamiento. Durante

el planeamiento, los comandantes, su estado mayor, los comandantes subordinados, y otros socios que actúan en el área de operaciones comparten evaluaciones, estados, e ideas. Ellos comparten su comprensión de la situación, participan en el desarrollo y decisión del curso de acción y resuelven conflictos antes que el comando superior emita la orden de operaciones. Esta colaboración puede mejorar en las unidades subordinadas a través de la asignación de la fuerza, la comprensión de la situación, la intención del comandante, el concepto de las operaciones, y las tareas asignadas. Ya que varios escalones desarrollan sus planes simultáneamente, el planeamiento en colaboración puede reducir significativamente el tiempo requerido para la sincronización.

- b) El planeamiento paralelo se da cuando dos o más escalones planean para la misma operación, básicamente de manera simultánea. Ya que varios escalones desarrollan sus planes simultáneamente, el planeamiento paralelo puede reducir significativamente el tiempo para esta actividad. El escalón superior continuamente comparte información sobre las operaciones futuras con las unidades subordinadas por medio de órdenes preparatorias o de alerta y otros medios. La comunicación frecuente entre los comandantes y el personal subordinado, el compartir información como el de los productos de la preparación de inteligencia del campo de batalla, ayuda a los escalones subordinados a planificar. El planeamiento paralelo requiere interacción permanente entre los diferentes escalones; con ello, las unidades subordinadas no esperan que los escalones superiores emitan una orden para empezar a desarrollar sus propios planes y órdenes.
- c) Los comandantes superiores son cuidadosos de no sobrecargar a sus subordinados con requerimientos para el planeamiento. Generalmente, entre más alto es el escalón de planeamiento, hay más recursos de tiempo y personal disponibles para planificar y explorar opciones. Los escalones superiores involucran a subordinados en el desarrollo de los planes y conceptos que tengan la mayor probabilidad de ser escogidos o desarrollados completamente.

5) Planeamiento oportuno

- a) Existe tensión entre planificar con demasiada anticipación al futuro y no planificar lo suficiente. Planificar en futuro puede abrumar las capacidades del personal de planeamiento, especialmente las de las organizaciones subordinadas. También pone en riesgo la relevancia de la preparación y coordinaciones. Sin embargo, no planificar lo suficiente puede resultar en perder la iniciativa y no estar preparado para oportunidades y amenazas imprevistas. Los comandantes deben planificar hasta el fin previsto de las operaciones, aunque esta condición futura no esté muy clara. Pueden y deben prolongar y añadir detalles al plan básico, incluyendo anticipar secuelas a la operación actual, según se vaya desarrollando la operación y su visualización se vaya aclarando.
- b) Los horizontes de planeamiento ayudan a los comandantes a pensar acerca de las operaciones y a dividir las responsabilidades del planeamiento entre los grupos de planeamiento (de operaciones actuales y operaciones futuras) o establecer prioridades de planeamiento. Los horizontes de planeamiento se miden en semanas o meses hasta horas o días. Las organizaciones usualmente planean simultáneamente con diferentes horizontes de planeamiento. Los comandantes pueden organizar mejor sus esfuerzos de planeamiento y la asignación de sus recursos si piensan en los horizontes de planeamiento. Como regla general, mientras más alto es el escalón, más distante está el horizonte de planeamiento con el que se relaciona.

h. Los planes simples y flexibles funcionan mejor

- 1) La simplicidad es un principio de guerra y es vital para el planeamiento eficaz. Los planes y órdenes eficaces son simples y directos. El personal prepara órdenes claras y concisas para asegurar su absoluta comprensión, utilizan términos y gráficos operacionales doctrinalmente correctos. Hacer esto minimiza el riesgo de malentendidos. Los planes cortos, más que los largos, ayudan en la simplicidad. Los planes cortos son más fáciles de divulgar, leer, y recordar.
- 2) Los planes complejos usualmente dependen de una coordinación complicada y tienen mayores probabilidades de fracasar en la ejecución. Las operaciones siempre son objeto de la niebla de la guerra y la fricción. Entre más detallado es el plan, más altas las posibilidades de que no sea aplicable. A veces las situaciones cambian en respuesta a las acciones amigas o enemigas. Algunas veces hay factores exteriores fuera del control de ambas partes (tal como el clima).
- 3) Los planes simples requieren un concepto de la operación fácil de comprender. Los planificadores promueven la simplicidad al minimizar los detalles donde sea posible y al limitar las acciones o tareas a lo que la situación requiere. Después, los subordinados pueden desarrollar los detalles siguiendo la intención del comandante. Por ejemplo, en vez de asignar una dirección de ataque, los planificadores pueden designar un eje de avance.
- 4) Los planes simples no son planes simplistas; simplista se refiere a hacer algo extremadamente simple al obviar la complejidad de la situación. Los buenos planes simplifican las situaciones complicadas. Sin embargo, algunas situaciones requieren planes más complejos que otras. Los comandantes de todos niveles deben comparar los beneficios aparentes de un concepto de operación complejo contra el riesgo de que los subordinados no logren comprenderlo o cumplirlo. Los comandantes prefieren los planes simples porque son más fáciles de comprender y ejecutar.
- 5) Los planes flexibles ayudan a las unidades a adaptarse rápidamente a las circunstancias cambiantes. Los comandantes y planificadores construyen planes de oportunidad para tomar la iniciativa al anticiparse a aquellos eventos que les permiten operar dentro del ciclo de decisión del enemigo o reaccionar rápidamente ante situaciones que se deterioren. La identificación de puntos de decisión y el desarrollo anticipado de operaciones derivadas o ramas, combinado con la intención clara del comandante, ayudan a crear planes flexibles. La incorporación de medidas de control para reducir los riesgos también hacen los planes más flexibles. Por ejemplo, un comandante puede contar con una gran reserva móvil para compensar la falta de información acerca de un ataque enemigo anticipado.
- 6) Los comandantes ponen énfasis en la importancia de las órdenes tipo misión como medio para construir planes simples y flexibles. Las órdenes tipo misión son una técnica para desarrollar órdenes que hacen énfasis en los subordinados y los resultados esperados, y no en la manera de obtenerlos. Proporcionan libertad de acción para determinar la mejor manera de cumplir las misiones asignadas. Las órdenes tipo misión se enfocan en qué hacer y el propósito de hacerlo, sin describir exactamente cómo hacerlo. Las medidas de control se establecen para ayudar la cooperación y coordinación entre fuerzas sin imponer restricciones en la libertad de acción. Las órdenes tipo misión contribuyen con la flexibilidad al otorgar libertad de acción a los subordinados para aprovechar oportunidades o reaccionar eficazmente ante acciones y capacidades imprevistas del enemigo.
- 7) Las órdenes tipo misión tienen un formato de cinco párrafos y deben ser tan cortos y simples como sea posible; deben expresar claramente la misión de la unidad y la intención del comandante. Resumen la situación (condiciones iniciales, actuales o

anticipadas), describen los objetivos y el estado final de la operación (condiciones deseadas) y proporcionan un concepto de la operación simple para cumplir la misión de la unidad. Al asignar tareas a las unidades subordinadas, las órdenes tipo misión incluyen todos los componentes del enunciado de la tarea: quién, qué, cuándo, dónde y para qué. Sin embargo, los comandantes enfatizan especialmente el propósito (para qué) de las tareas para guiar (junto a la intención del comandante) la iniciativa individual.

- 8) Los planes y órdenes eficaces promueven el comando de una misión al:
 - a) Describir la situación para crear una comprensión situacional común.
 - b) Transmitir la intención y el concepto de la operación del comandante.
 - c) Asignar tareas a las unidades subordinadas y establecer el propósito para realizar dicha tarea.
 - d) Proporcionar las medidas de control necesarias para sincronizar la operación, manteniendo la máxima libertad de acción para los subordinados.
 - e) Organizar las fuerzas y asignar los recursos.
 - f) Dirigir las actividades de preparación y establecer los tiempos o condiciones para su ejecución.
- 9) Las órdenes tipo misión consideran un nivel apropiado de detalle; no son tan detalladas que suprimen la iniciativa, ni tan generales que no proporcionan suficiente dirección. El nivel apropiado depende de cada situación y no es fácil de determinar. Algunas fases de las operaciones requieren controles más estrictos sobre los elementos subordinados que otras. Por ejemplo, las fases de movimientos aéreos y los desembarcos en un asalto aéreo requieren sincronización precisa; mientras que los planes para movimientos en tierra requieren menos detalles. Como regla general, el plan u orden debe contener sólo la información específica necesaria que permita sincronizar y aplicar la potencia de combate en el tiempo y lugar decisivo, permitiéndole a los subordinados tanta libertad de acción como sea posible. Los comandantes subordinados dependen de la propia iniciativa y coordinación individual para actuar dentro de la intención y el concepto de la operación del comandante. Los anexos al plan o a la orden de operaciones contienen los detalles respecto a la situación y las instrucciones necesarias para la sincronización.

i. Los comandantes evitan planificar situaciones peligrosas

- 1) Los comandantes reconocen el valor del planeamiento y evitan situaciones peligrosas comunes en el planeamiento. Estas situaciones peligrosas generalmente provienen de una causa común: la falta de entendimiento de lo impredecible e incierto de las operaciones militares. Señalar esto no es una crítica al planeamiento, sino un planeamiento incorrecto. Las cuatro situaciones peligrosas son:
 - a) Tratar de predecir y determinar eventos muy en el futuro.
 - b) Tratar de planificar con demasiado detalle.
 - c) Usar el planeamiento como el proceso de escribir un guión.
 - d) Institucionalizar métodos rígidos de planeamiento.
- 2) La primera situación peligrosa es tratar de predecir y determinar los eventos muy en el futuro. Esto puede ser el resultado de creer que un plan puede controlar el futuro. Las personas tienden a planear basándose en suposiciones de que el futuro

es una continuación lineal del presente. Sus planes usualmente subestiman el rango de cambios en dirección que se pueden dar y los resultados de los efectos en segundo y tercer orden. Hasta los planes más eficaces no pueden anticipar todos los eventos inesperados. A menudo, los eventos superan a los planes mucho antes de lo previsto. Los planes eficaces incluyen suficientes operaciones derivadas y secuelas para contrarrestar la naturaleza no-lineal de los eventos.

- 3) La segunda situación peligrosa consiste en tratar de planificar con demasiado detalle. Los planes lógicos incluyen los detalles necesarios; sin embargo, planear con exceso de detalles consume el tiempo y los recursos limitados que los subordinados necesitan. Esta situación peligrosa generalmente proviene del deseo de dejar lo menos posible a la casualidad. En general, entre menos certera es una situación, menos detalles deberá incluir el plan. Sin embargo, las personas normalmente responden a la incertidumbre tratando de planear en más detalle para cubrir cualquier posibilidad. Este intento de preparar planes detallados bajo condiciones inciertas genera más ansiedad, que desencadena en planes aún más detallados. Usualmente este exceso de planeamiento resulta en planes extremadamente detallados que no sobreviven la fricción de la situación y que restringen la acción efectiva.
- 4) La tercera situación peligrosa consiste en usar el planeamiento como el proceso de escribir un guión que trata de describir con precisión el curso de los eventos. Cuando los planificadores fracasan en reconocer los límites de la previsión y el control, el plan se puede convertir en un mecanismo sobre regulado de coerción. Los comandantes, el personal y los subordinados se equivocan al enfocarse en cumplir los requerimientos del plan, en vez de decidir y actuar eficazmente.
- 5) La cuarta situación peligrosa es el de institucionalizar métodos rígidos en el planeamiento que lleven al pensamiento inflexible o muy estructurado. Esto tiende a hacer el planeamiento estricto enfocado en el proceso, y produce planes que sobre enfatizan los procedimientos detallados. El planeamiento eficaz proporciona un marco disciplinado para afrontar y solucionar problemas complejos. El peligro está en llevar esa disciplina al extremo.
- 6) El uso de una metodología de planeamiento no garantiza que un comandante mejore su situación. El planeamiento adquiere su valor cuando se realiza correctamente, utilizando métodos apropiados para las condiciones y actividades que se planean. Si se lleva a cabo apropiadamente, el planeamiento se convierte en una valiosa actividad que mejora grandemente el desempeño y es una excelente inversión de tiempo y esfuerzo; si se realiza deficientemente, puede ser peor que irrelevante y a la vez una gran pérdida de tiempo y energía. El planeamiento mantiene a la fuerza orientada hacia los objetivos futuros a pesar de los problemas y requerimientos de las operaciones actuales.

2.26 Componentes claves de un Plan

a. Aunque cada plan es único, todos ellos buscan un balance al combinar fines, formas y medios contra riesgos. Los fines son las condiciones deseadas de una operación. Las formas son acciones para conseguir el estado final. Los medios son los recursos requeridos para ejecutar las formas.

b. Los componentes principales de un plan se basan en las respuestas a las siguientes preguntas:

- 1) ¿Qué está tratando de lograr la fuerza y por qué (fines)? Esto se describe en el enunciado de la misión de la unidad y en la intención del comandante.
- 2) ¿Qué condiciones constituyen el estado final (fines) establecido? Las condiciones deseadas están descritas como parte de la intención del comandante.

- 3) ¿Cómo logrará la fuerza estas condiciones deseadas (formas)? La manera en que la fuerza va a lograr la misión se describe en el concepto de la operación.
- 4) ¿Qué secuencia de acciones es más probable para obtener estas condiciones (formas)? La secuencia de acciones,
- 5) que incluye las fases, se describe en el concepto de la operación.
- 6) ¿Qué recursos se requieren, y cómo pueden ser aplicados para completar la secuencia de acciones (medios)? La aplicación de los recursos durante la operación se describe en el concepto de la operación, en los esquemas de apoyo de las funciones de conducción de guerra (por ejemplo, el esquema de protección y el esquema de sostenimiento), en las tareas de las unidades subordinadas, y en la organización de las fuerzas.
- 7) ¿Cuáles son los riesgos operacionales asociados con esa secuencia de acciones, y cómo se pueden atenuar (riesgos)? El concepto de la operación incorpora la mitigación de riesgos al igual que las instrucciones de coordinación.

c. El enunciado de la misión de la unidad, la intención del comandante, el concepto de la operación, las tareas de las unidades subordinadas, las instrucciones de coordinación y las medidas de control son componentes clave de un plan. Los comandantes se aseguran que su misión y estado final estén entrelazados con los de los escalones superiores. Mientras la intención del comandante se enfoca en el estado final, el concepto de la operación se enfoca en la manera o la secuencia de acciones con las que la fuerza va a lograr el estado final. El concepto de la operación amplía el enunciado de la misión y la intención del comandante, describe cómo y en qué secuencia el comandante quiere que la fuerza cumpla la misión. Dentro del concepto de operaciones, los comandantes pueden establecer objetivos como metas a mediano plazo para lograr el estado final de la operación. Al asignar tareas a las unidades subordinadas, los comandantes se aseguran que el propósito de cada tarea está entrelazado con el cumplimiento de otra tarea, con el cumplimiento de un objetivo, o directamente con el logro de una condición del estado final deseado.

d. Enunciado de la misión

- 1) La misión es la tarea, que junto con el propósito, indican claramente la acción o acciones que deben realizarse y la razón de ellas. Los comandantes analizan las misiones e intenciones de los comandantes superiores dos escalones arriba, identifican las tareas explícitas e implícitas. También consideran la misión de las unidades adyacentes para comprender cómo estos contribuyen a la operación decisiva y a sus cuarteles generales superiores.
- 2) Los resultados de esos análisis determinan las tareas esenciales que, junto al propósito de la operación, especifican claramente la acción requerida. Este análisis produce el enunciado de la misión de la unidad - una declaración clara de la acción que hay que tomar y la razón para hacerlo. El enunciado de la misión contiene elementos de quién, qué, cuándo, dónde, y por qué, pero raramente especifica cómo.

e. Intención del comandante

- 1) La intención del comandante es una expresión clara y concisa de lo que debe hacer una fuerza y las condiciones que debe establecer con respecto al enemigo, al terreno, y a las consideraciones civiles y que representan el estado final deseado; incluye el propósito de la operación.
- 2) Enlaza la misión con el concepto de la operación y las tareas asignadas a las unidades subordinadas. Una intención clara, facilita la comprensión y enfoca las condiciones generales que representan el logro de la misión. Durante el planeamiento, la

intención inicial del comandante resume la visualización de éste y se utiliza para desarrollar y refinar los cursos de acción; durante la ejecución motiva la iniciativa individual.

- 3) La intención del comandante debe ser fácil de recordar y de ser comprendido dos escalones para abajo. Mientras más pequeña sea la intención, sirve mejor a sus propósitos. Típicamente, el enunciado de la intención del comandante contiene de tres a cinco oraciones.

f. Concepto de las operaciones.

- 1) El concepto de las operaciones es un enunciado que guía la manera en que las unidades subordinadas cooperan para lograr la misión, y establece la secuencia de acciones que la fuerza debe usar para lograr este estado final. Usualmente se expresa en términos de operaciones decisivas, de configuración y sostenimiento. El concepto de la operación amplía el enunciado de la misión y la intención del comandante al describir cómo y en qué secuencia éste quiere que la fuerza cumpla la misión.
- 2) Los comandantes se aseguran de haber identificado la operación decisiva y las unidades responsables de llevar a cabo dicha operación. Desde este punto central, los comandantes articulan las operaciones de configuración y la tarea principal de las unidades asignadas a cada operación de configuración. Los comandantes completan su concepto de la operación con acciones de sostenimiento esenciales para el éxito de las operaciones decisivas y de configuración. Los conceptos individuales de apoyo, de las funciones de conducción de la guerra están contenidos igualmente en el tercer párrafo (ejecución) del plan de operaciones, inmediatamente después del concepto de la operación. El concepto de sostenimiento se detalla en el párrafo cuatro (sostenimiento).
- 3) Al escribir el concepto de la operación, los comandantes toman en consideración los conceptos entrelazados, la secuencia de acciones y las fases, los puntos decisivos y objetivos, y las líneas de operación y de esfuerzo.
- 4) Conceptos entrelazados
 - a) Los conceptos entrelazados son una técnica de planeamiento para lograr la unidad de propósito, por lo cual el concepto de la operación de cada escalón se alinea por propósito con el concepto de la operación de los escalones superiores y/o unidades adyacentes. Un concepto de la operación eficaz describe cómo las fuerzas van a apoyar la misión de los cuarteles generales superiores y cómo las unidades subordinadas se entrelazan para cumplir la misión.
 - b) Los comandantes hacen esto al organizar sus fuerzas y asignarles tareas y propósitos; y que a las tareas principales de cada unidad subordinada acompañe un propósito que entrelace al cumplimiento de la tarea de una unidad superior o adyacente, un objetivo o una condición del estado final deseado (efecto deseado).
 - c) Los conceptos entrelazados como técnica de planificación requiere del entendimiento de sus componentes que son las relaciones horizontal o vertical que tiene una Unidad respecto de las unidades ubicadas a su alrededor.
 - d) La relación horizontal dentro de una misma fuerza, entrelaza directamente el propósito de uno de sus componentes (unidad militar) con la tarea de otro componente que conduce la operación decisiva y/o las tareas de otros componentes que conducen operaciones de configuración; y de manera indirecta con la tarea y el propósito de la fuerza y del escalón superior.

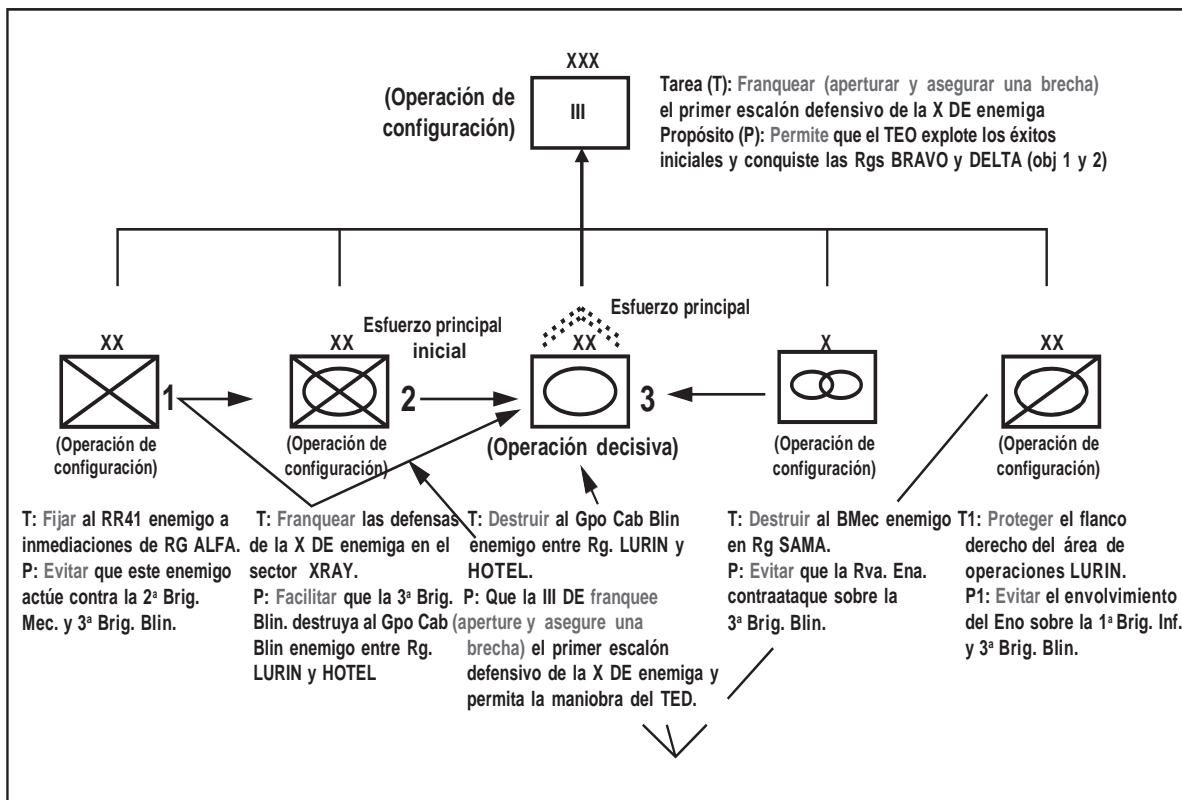


Figura 2-13. Conceptos entrelazados

- e) Es decir el “para que” (propósito) de un componente de una fuerza es o está relacionado con la(s) tarea(s) de cualquiera de los otros componentes de la misma fuerza (Solo así se cumple el entrelazado horizontal).
- f) Las relaciones horizontales son clave para la conciencia y la comprensión situacional; así como para la sincronización; en su mayoría las unidades militares dentro de una fuerza están relacionadas horizontalmente.

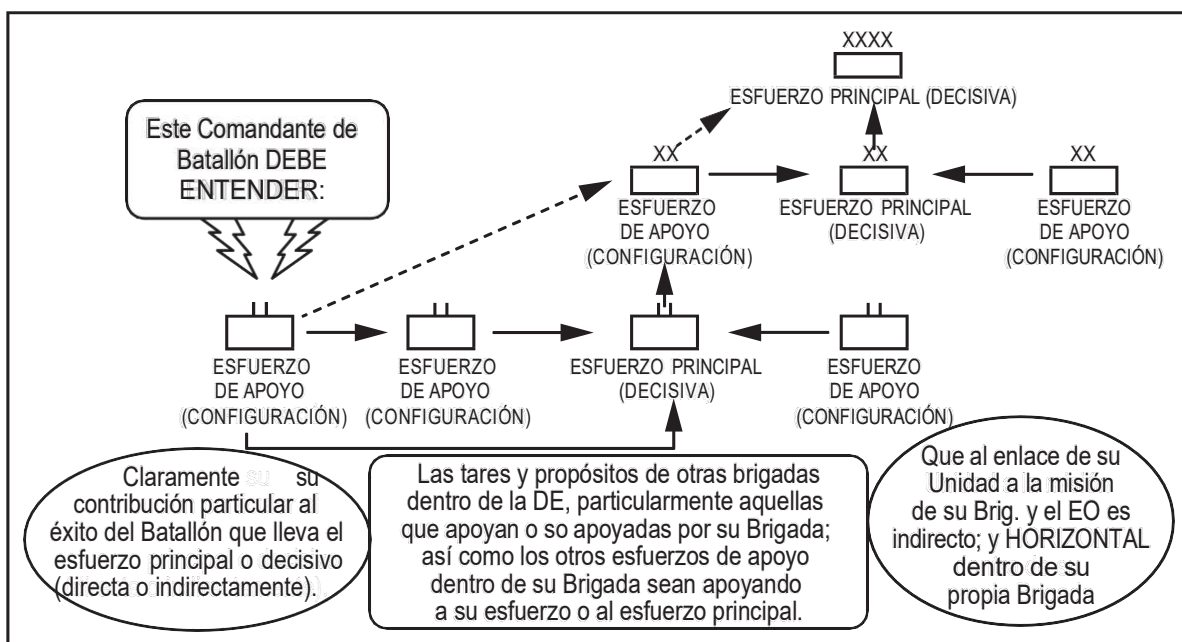


Figura 2-14. Entrelazado horizontal

- g) La relación vertical, dentro de una fuerza, entrelaza directamente el propósito de uno de sus componentes con la tarea de la misma fuerza e indirectamente, con la tarea y propósito del escalón inmediato superior.
- h) Es decir el “para que” (propósito) de un componente de una fuerza es o está relacionado directamente con la tarea de la misma fuerza (El propósito de una unidad es el para que de su escalón inmediato superior, solo así se cumple el entrelazado vertical).
- i) La relación vertical es esencial para la comprensión situacional, siendo única, muestra el camino central para el cumplimiento de la misión.

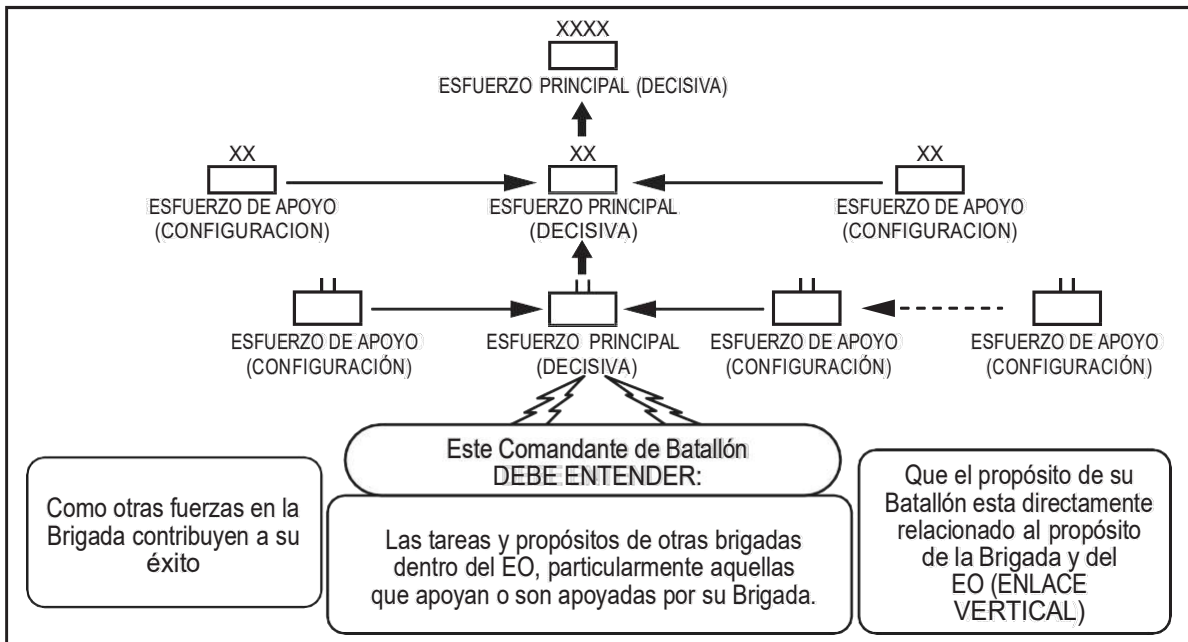


Figura 2-15. Entrelazado vertical

- 5) Secuencia de las acciones y fases
 - a) El concepto de la operación se describe de manera secuencial desde el inicio de la operación hasta el estado proyectado de la fuerza al final de la operación. Si la situación amerita un cambio significativo en las tareas durante la operación, el comandante puede dividir en fases la operación. Dentro de esta secuencia, el comandante designa un esfuerzo principal por fase.
 - b) Parte del planeamiento es determinar la secuencia de las acciones que mejor cumplan con la misión. Los comandantes toman en consideración muchos factores al decidir cómo hacer la secuencia de dichas acciones; el factor más importante para ello son los recursos. Los comandantes también sincronizan las acciones de las unidades subordinadas para enlazar el concepto de la operación del cuartel general superior con su propio concepto de la operación.
 - c) Lo ideal es planear el cumplimiento de la misión con acciones simultáneas en toda el área de operaciones; sin embargo, las restricciones de recursos y el tamaño de la propia fuerza limitan normalmente la habilidad del comandante y el estado mayor para lograr ello; en estos casos, la operación se divide en fases.
 - d) Una fase es una herramienta del planeamiento y de la ejecución utilizada para dividir una operación por tiempo de duración o actividad. Un cambio de fase usualmente involucra un cambio de misión, de organización o dispositivo de la

fuerza o de las reglas de enfrentamiento. Las fases ayudan en el planeamiento y el control, y pueden ser indicados por tiempo, distancia, terreno, o eventos

- e) Las fases bien diseñadas:
- (1) Se enfocan en el esfuerzo.
 - (2) Concentran la potencia de combate en tiempo y esfuerzo sobre puntos decisivos.
 - (3) Logran sus objetivos deliberada y lógicamente.

Nota: En el planeamiento de una operación conjunta, una fase es una etapa definitiva de una operación o campaña durante la cual una gran parte de las fuerzas y capacidades están involucradas en actividades similares o de apoyo mutuo para un propósito común.

- f) Las fases facilitan el planeamiento y el control de las operaciones. Los enlaces entre las fases y la necesaria transición entre ellas son críticamente importantes. Los comandantes establecen las condiciones claras de cómo y cuándo deben ocurrir estas transiciones. Aunque las fases sean distinguibles a las fuerzas amigas, un plan eficaz esconde estas distinciones a los adversarios por medio de acciones simultáneas y complementarias durante las transiciones.

6) Puntos Decisivos y Objetivos

- a) Los comandantes pueden basar su concepto de la operación en un objetivo único, en líneas de operaciones o en líneas de esfuerzo. Para crear el concepto de la operación en todos los casos, la identificación de puntos decisivos y la determinación de objetivos son centrales. Las instalaciones portuarias, las redes y nodos de distribución y las bases de operaciones son algunos ejemplos de potenciales puntos geográficos decisivos. Los eventos y elementos específicos de una fuerza enemiga también pueden ser puntos decisivos. Los puntos decisivos tienen un carácter diferente durante las operaciones dominadas de estabilidad o asuntos civiles. Estos puntos decisivos pueden ser más tangibles y más cercanamente asociados con los eventos y condiciones importantes. Los ejemplos incluyen:

- (1) Participación de cierto grupo en elecciones.
- (2) Restauración de energía eléctrica en cierta área.
- (3) Restablecimiento de los servicios públicos y de emergencias.

- b) Usualmente, una situación presenta más puntos decisivos contra los que puede actuar una fuerza. El arte del planeamiento incluye seleccionar los puntos decisivos que ayuden a cumplir con éxito la misión, y facilite actuar sobre ellos en una secuencia rápida y eficiente. Después de haber determinado e identificado los puntos decisivos sobre los que se debe y puede actuar, estos se convierten objetivos. Los objetivos proporcionan la base para determinar las tareas que deben cumplir las unidades subordinadas. El objetivo más importante constituye la base para determinar y desarrollar la operación decisiva.

Nota: Un objetivo puede ser físico (Tangible: Una fuerza enemiga o un área geográfica) o conceptual (Intangible: Establecer el estado de derecho). Como medida de control gráfico, un objetivo es una ubicación en el terreno utilizada para orientar las operaciones, establecer fases, facilitar cambios de dirección, y propiciar la unidad de esfuerzo.

- 7) Líneas de Operaciones y Líneas de Esfuerzo
- a) Las líneas de operaciones y las líneas de esfuerzos son dos elementos clave del diseño operacional que ayudan a desarrollar el concepto de la operación. Típicamente, las principales operaciones de combate son diseñadas utilizando las líneas de operaciones. Estas líneas amarran las tareas en tiempo y espacio (referencias geográficas) dentro del área de operaciones. Los comandantes sincronizan las actividades con líneas de operaciones complementarias para lograr el estado final deseado. Las líneas de operaciones pueden ser interiores o exteriores.
 - b) Las líneas de esfuerzos son una herramienta útil para enmarcar el concepto de la operación cuando se desarrollan con mayor preponderancia operaciones de estabilidad o apoyo civil. Las líneas de esfuerzos enlazan las tareas múltiples con objetivos orientados en metas que se enfocan hacia establecer las condiciones del estado final.
- 8) Tareas de las unidades subordinadas
- a) La intención del comandante describe el estado final deseado, mientras que el concepto de la operación describe ampliamente cómo llegar a él y las tareas de las unidades subordinadas dirigen a éstas individualmente hacia el desarrollo de dichas tareas específicas.
 - b) Una tarea es una actividad claramente definida y mensurable llevada a cabo por individuos u organizaciones. Las tareas son actividades específicas que dirigen la acción de una fuerza y contribuyen con el cumplimiento su misión u otros requerimientos; el propósito de cada tarea debería anidarse con el cumplimiento de otra tarea u propósito, con el cumplimiento de un objetivo, o con el logro de una condición del estado final deseado.
 - c) Al desarrollar tareas para las unidades subordinadas, los comandantes y el personal utilizan la misma construcción de quién, qué (tarea), cuándo, dónde, y por qué o para qué (propósito), que se utilizaron para desarrollar el enunciado de la misión de la unidad. Algunas veces, los comandantes pueden decidir especificar el tipo o forma de operación para cumplir una tarea. Por ejemplo, el comandante puede dirigir una infiltración para evitar dar información al enemigo y sincronizar el horario de las tareas de la unidad con las tareas de otras unidades.
- 9) Instrucciones de coordinación
- a) Las instrucciones de coordinación se aplican para el caso de una fuerza organizada con dos o más unidades. Se localizan en el subpárrafo Instrucciones de Coordinación en el tercer párrafo (Ejecución) de los planes y órdenes.
 - b) En ella se establecen los RICC, la coordinación del apoyo de fuego, las medidas de coordinación del espacio aéreo, las reglas de enfrentamiento, las medidas de control de riesgos, el tiempo o condición en que el plan de operaciones se vuelve efectiva, entre otros aspectos.
- 10) Medidas de control
- a) Los planificadores desarrollan y recomiendan medidas de control al comandante para cada COA considerado. Una medida de control es una forma de regular las acciones de las fuerzas o las funciones de conducción de la guerra. Las medidas de control asignan responsabilidades, coordinan acciones entre las fuerzas, imponen restricciones, o establecen guías para regular la libertad de acción; éstas son esenciales para coordinar las acciones de los subordinados y se localizan en todo el plan.

- b) Las medidas de control pueden dar libertad a los comandantes subordinados para que realicen operaciones dentro de su área de operaciones asignada, sin tener que hacer coordinaciones adicionales. Los comandantes establecen medidas de control mínimo necesarias para proporcionar la coordinación esencial y evitar conflictos entre las unidades. Entre menos restricciones, más libertad tienen los subordinados para ejercer su iniciativa.
- c) Las medidas de control pueden ser permisivas o restrictivas. Las permisivas permiten la realización de acciones específicas; las restrictivas limitan la realización de ciertas acciones. Por ejemplo:
 - (1) Una línea de coordinación de fuegos: Línea después del cual los medios de apoyo de fuegos de superficie convencional e indirecta pueden disparar en cualquier momento, dentro de los límites de los cuarteles generales establecidos, sin necesidad de coordinación adicional; éste es un ejemplo de una medida de control permisiva.
 - (2) Una ruta: Dirección predeterminada a ser recorrida de un punto específico de origen a un destino específico; es un ejemplo de una medida de control restrictiva.

SECCIÓN III FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

2.27 Funciones de conducción de la guerra

a. Los comandantes utilizan las funciones de conducción de la guerra para facilitarse el ejercicio del mando en combate. Una función de conducción de guerra es un grupo de tareas y sistemas (personas, organizaciones, información y procesos) unidos por un propósito común que utilizan los comandantes para cumplir misiones y lograr los objetivos del adiestramiento. Las operaciones decisivas, de configuración y de sostenimiento combinan todas las funciones de conducción de guerra para generar potencia de combate. Ninguna función de conducción de la guerra es exclusivamente decisiva, de configuración o de sostenimiento. Las funciones de conducción de la guerra del Ejército están fundamentalmente vinculadas a las funciones conjuntas.

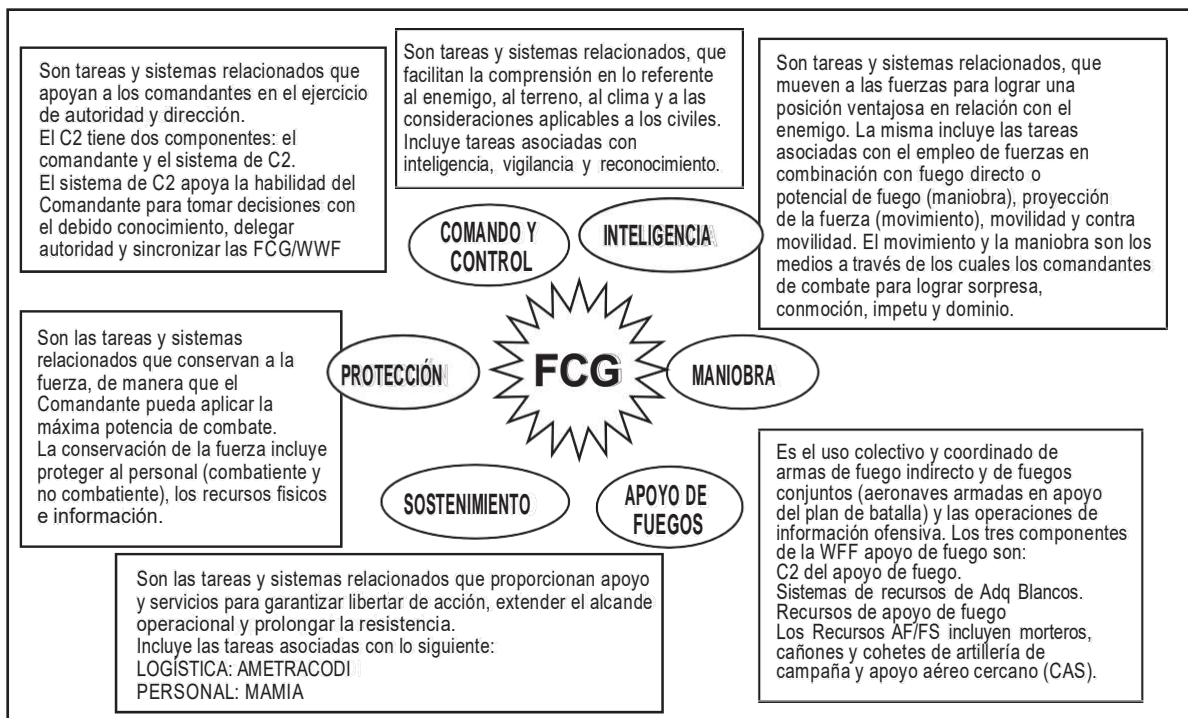


Figura 2-16. Funciones de conducción de la guerra

b. Movimiento y maniobra

- 1) Son las tareas y sistemas relacionados entre sí, que mueven fuerzas para lograr una posición de ventaja con relación al enemigo. El fuego directo es inherente en maniobra como lo es en combate a corta distancia. La función incluye tareas asociadas con la proyección de la fuerza, relacionada con ganar una ventaja posicional sobre el enemigo. Un ejemplo es mover fuerzas para ejecutar un asalto aéreo o aerotransportado en gran escala. Otro es desplegar fuerzas a bases intermedias en preparación para una ofensiva.
- 2) Maniobra es el empleo de fuerzas en el área de operaciones a través del movimiento, en combinación con fuegos, para lograr una posición de ventaja con respecto al enemigo para poder llevar a cabo la misión. Maniobra es el medio por el cual los comandantes concentran los efectos de la potencia de combate para lograr sorpresa, shock e ímpetu. Una maniobra efectiva requiere coordinación estrecha con fuegos. El movimiento es necesario para dispersar y desplazar la fuerza en su totalidad o en parte al maniobrar. Las maniobras tácticas y operacionales requieren igualmente apoyo logístico.
- 3) La función de movimiento y maniobra incluye las siguientes tareas:
 - a) Desplegar.
 - b) Mover.
 - c) Maniobrar.
 - d) Emplear fuegos directos.
 - e) Ocupar un área.
 - f) Dirigir operaciones de movilidad y contra-movilidad.
 - g) Emplear obscurecimiento del campo de batalla.
- 4) La función de movimiento y maniobra no incluye movimientos administrativos de personal y pertrechos. Estos movimientos forman parte de la función de sostenimiento.

c. Inteligencia

- 1) Es el conjunto de tareas y sistemas relacionados, que facilitan la comprensión de todo el ambiente operacional, el enemigo, el terreno y las consideraciones civiles. Incluye las tareas asociadas con operaciones de inteligencia, vigilancia y reconocimiento (IVR) y es impulsada por el comandante.
- 2) Inteligencia es mucho más que solamente recopilación. Es un proceso continuo que involucra analizar información de todas las fuentes y dirigir operaciones para desarrollar la situación.
- 3) La función de inteligencia incluye las siguientes tareas:
 - a) Apoyar la generación de fuerzas.
 - b) Apoyar la comprensión de la situación.
 - c) Dirigir IVR.
 - d) Proveer apoyo de inteligencia a las capacidades de localización e información.

d. Fuegos

- 1) Es el conjunto de tareas y sistemas relacionados, que permiten el uso colectivo y coordinado de los fuegos indirectos del Ejército, los fuegos conjuntos y la guerra de mando y control, incluyendo fuegos no letales, a través del proceso de selección de blancos.
- 2) Incluye las tareas asociadas con la integración y sincronización de los efectos de estos tipos de fuegos y con la guerra de mando y control – incluyendo fuegos no letales – con los efectos de otras funciones de conducción de la guerra. Estos son integrados en el concepto de operaciones durante la planificación y modificados en base a la guía de selección de blancos.
- 3) Los fuegos normalmente contribuyen al efecto general de la maniobra, pero los comandantes pueden usarlos por separado para la operación decisiva y las operaciones de configuración.
- 4) La función de conducción de guerra fuegos incluye las siguientes tareas:
 - a) Tomar decisiones sobre blancos de superficie.
 - b) Detectar y localizar blancos de superficie.
 - c) Proporcionar apoyo de fuegos.
 - d) Evaluar la efectividad.
 - e) Integrar la guerra de mando y control, incluso los fuegos no letales.

e. Sostenimiento

- 1) Es el conjunto de tareas y sistemas relacionados, que proporcionan apoyo y servicios para garantizar la libertad de acción, extender el alcance operacional y prolongar la autonomía de la fuerza. La autonomía de las fuerzas del Ejército es principalmente una función de su sostenimiento.
- 2) El sostenimiento determina la profundidad y duración de las operaciones terrestres. Es esencial para retener y explotar la iniciativa. El sostenimiento es la provisión de la logística, servicios de personal y el apoyo de servicios de salud necesarios para mantener operaciones hasta el cumplimiento de la misión.
- 3) La función de sostenimiento incluye elementos de las tres sub-funciones principales.
 - a) Logística
 - (1) La logística es la ciencia de planificar y llevar a cabo el movimiento y mantenimiento de fuerzas. En su sentido más amplio, son aquellos aspectos de las operaciones militares que tienen que ver con:
 - (a) Diseño y desarrollo, obtención, almacenamiento, movimiento, distribución, mantenimiento, evacuación y pertrechos.
 - (b) Movimiento, evacuación y hospitalización de personal;
 - (c) Adquisición o construcción, mantenimiento, operación y disposición de instalaciones; y
 - (d) Adquisición o abastecimiento de servicios.
 - (2) A pesar que la doctrina conjunta la define como una ciencia, la logística involucra arte y ciencia militar por igual. Saber cuándo y cómo aceptar

riesgos, priorizando una infinidad de requerimientos y equilibrando recursos limitados, requieren todos destreza militar.

(3) La logística incluye:

- (a) Abastecimiento
- (b) Mantenimiento
- (c) Transporte
- (d) Evacuación y hospitalización
- (e) Construcción
- (f) Administración financiera
- (g) Contratación
- (h) Diversos

b) Servicios de Personal

(1) Los servicios de personal son aquellas funciones de sostenimiento relacionadas con el bienestar, disponibilidad y calidad de vida de los soldados. Los servicios de personal complementan a la logística mediante la planificación y coordinación de esfuerzos que proveen y sustentan al personal.

(2) Los servicios de personal incluyen:

- (a) Mantenimiento de efectivos
- (b) Administración de personal
- (c) Mantenimiento de la disciplina ley y orden
- (d) Incremento de la moral
- (e) Administración del puesto de comando
- (f) Apoyo legal
- (g) Apoyo religioso
- (h) Otros

f. Comando y control

1) Es el conjunto de tareas y sistemas relacionados que apoyan a los comandantes en el ejercicio de autoridad y dirección. Incluye aquellas tareas asociadas con la adquisición de información amiga, el manejo de información relevante y el ejercicio del mando y el liderazgo frente a los subordinados. A través del mando y control, los comandantes integran todas las funciones de conducción de la guerra para el cumplimiento de la misión.

2) La función de comando y control incluye las siguientes tareas:

- a) Ejecutar el proceso de las operaciones
- b) Llevar a cabo operaciones de puesto de comando
- c) Integrar los elementos que contribuyen a la superioridad en información – las tareas de información del Ejército, las actividades de IVR, el manejo del conocimiento y el manejo de la información
- d) Utilizar los recursos de información
- e) Llevar a cabo actividades de asuntos civiles
- f) Integrar el mando y control del espacio aéreo
- g) Ejecutar programas de mando.

- 3) En la conducción de guerra, la función de comando y control es la principal integrante de las tareas de información asociadas con la superioridad en información. Los comandantes usan las tareas de información para configurar el ambiente operacional durante todo el proceso de las operaciones. Durante las operaciones realizadas contra un enemigo, éstos debilitan la habilidad que posee el enemigo para hacer lo mismo.

g. Protección

- 1) Es el conjunto de tareas y sistemas relacionados, que preservan la fuerza de forma tal que el comandante pueda aplicar la máxima potencia de combate. El preservar la fuerza incluye proteger al personal (combatientes y no combatientes), los recursos físicos e información de las fuerzas amigas y civiles.
- 2) La función de protección facilita la habilidad del comandante de mantener la integridad y potencia de combate de la fuerza. La protección determina el grado al cual las amenazas potenciales pueden afectar las operaciones y las contraoperaciones o mitiga dichas amenazas. El énfasis en la protección se incrementa durante la preparación y continúa durante toda la ejecución. La protección es una actividad continua; integra todas las capacidades de protección para salvaguardar bases, asegurar rutas y proteger fuerzas.
- 3) La función de guerra de protección incluye las siguientes tareas:
 - a) Defensa antimisiles y antiaérea.
 - b) Recuperación del personal.
 - c) Protección de la información.
 - d) Evitar el fratricidio.
 - e) Seguridad del área de operaciones.
 - f) Antiterrorismo.
 - g) Supervivencia.
 - h) Protección de la salud de la fuerza.
 - i) Operaciones químicas, biológicas, radiológicas y nucleares.
 - j) Seguridad.
 - k) Seguridad de las operaciones.
 - l) Neutralización de material explosivo.
- 4) La función de protección incluye la protección de la salud de la fuerza. La protección de la salud de la fuerza incluye todas las medidas para promocionar, mejorar o conservar el bienestar mental y físico de los soldados. Estas medidas permiten una fuerza saludable y en buen estado físico, previenen lesiones y enfermedades y protegen a la fuerza de peligros para la salud. Las medidas incluyen los aspectos de prevención de un número de funciones del Departamento de Sanidad del Ejército, incluyendo las siguientes:
 - a) Medicina preventiva, incluyendo:

- Observación médica.
 - Observación de salud ocupacional y ambiental.
- b) Servicios veterinarios, incluyendo:
- Inspección de alimentos.
 - Cuidado de animales.
 - Prevención de enfermedades zoonóticas (las transmitidas de animales a seres humanos, tales como la plaga y la rabia).
- c) Control de estrés de combate y del estrés operacional.
- d) Servicios dentales (odontología preventiva).
- e) Servicios de laboratorio (apoyo de laboratorio médico de área).
- h. Operaciones de información relacionadas con las funciones de conducción de la guerra

CAPACIDADES BÁSICAS		
Operaciones Información	actividad	FCG
Operaciones Sicológicas	Guerra sicológica	Fuegos
	Acción sicológica	C2
Operaciones de decepción	Engaño militar	Protección
Operaciones de red de computadoras	Ataque a red computadoras	Fuegos
	Defensa de la red de computadoras	Protección
	Aprovechamiento de la red	Inteligencia
Guerra electrónica	Ataques electrónicos	Fuegos
	Protección electrónica	Protección
	Apoyo electrónico	Mando y control (C2)

CAPACIDADES DE APOYO		
	actividad	FCG
Operaciones de Información	Seguridad de la Información	Protección
	Seguridad física	Protección
	Cámara de combate	C2
	Contrainteligencia	Inteligencia
	Ataques físicos	Fuegos

CAPACIDADES RELACIONADAS		
	actividad	FCG
Operaciones de Información	Asuntos civiles	C2
	Operaciones cívicos militares	C2
	Apoyo de defensa pública a la diplomacia	C2

Figura 2-17. Operaciones de información y las funciones de conducción de la guerra

CAPITULO 4

EL PROCESO MILITAR DE TOMA DE DECISIONES

4.1 Generalidades

a. Este capítulo define y describe el proceso militar de toma de decisiones (PMTD). Para conducir este proceso de manera eficaz es necesario entender primero los fundamentos del planeamiento y diseño de las operaciones. (Vea los capítulos 2 y 3 respectivamente).

b. El proceso militar de toma de decisiones (PMTD) es una metodología de planeamiento repetitiva que integra las actividades del comandante, del Estado Mayor, de los comandos subordinados y otros actores para comprender la situación y misión; elaborar, analizar y comparar cursos de acción; decidir sobre el curso de acción que mejor cumpla la misión, elaborar el concepto de las operaciones y producir un plan u orden de operaciones. El PMTD ayuda a los líderes a aplicar el detalle, la claridad, el juicio razonable, la lógica y el conocimiento profesional para comprender situaciones, desarrollar opciones en la solución de problemas y tomar decisiones. Es un proceso que ayuda a los comandantes, al estado mayor y otros a pensar de manera crítica y creativa mientras planifican.

c. El PMTD facilita el planeamiento coordinado, en colaboración, concurrente y paralelo según lo determine el escalón Superior, compartiendo permanentemente con las unidades subordinadas y adyacentes, unidades apoyadas y de apoyo y otros actores militares y civiles, información relacionada a las operaciones futuras empleando para ello reuniones de planeamiento, directivas, órdenes preparatorias y otros medios. Los comandantes exhortan a las organizaciones afectadas por las operaciones pendientes a la cooperación activa entre ellas para crear un entendimiento compartido de la situación, participar en el desarrollo de los cursos de acción y la toma de decisiones y resolver conflictos antes de la publicación del plan u orden.

d. El PMTD también impulsa la preparación de las operaciones, debido a que el tiempo es un factor determinante en ella; los comandantes y Estado Mayor realizan un análisis del tiempo disponible al inicio del proceso de planeamiento. Este análisis les ayuda a determinar qué acciones son necesarias y cuándo debe comenzar el proceso de las operaciones para asegurar que las fuerzas estén listas y en su posición antes de la ejecución de la operación. Esto puede requerir que el comandante instruya a sus subordinados a comenzar los movimientos necesarios; conducir cambios en la organización de fuerzas; comenzar las operaciones de inteligencia, vigilancia y reconocimiento y ejecutar otras actividades de preparación antes de completar el plan. Estas tareas se dirigen con una serie de órdenes preparatorias mientras el comandante y el Estado Mayor conducen el PMTD.

e. Durante el planeamiento, la evaluación se enfoca en desarrollar una comprensión de la situación actual y determinar qué evaluar y cómo evaluar el progreso utilizando medidas de efectividad y medidas de rendimiento. El desarrollo del plan de evaluación de la Unidad militar ocurre durante el PMTD, no después de desarrollar el plan u orden.

f. Dependiendo de la complejidad de la situación, los comandantes pueden iniciar el diseño de la operación antes o en paralelo con el PMTD. Los comandantes pueden decidir conducir el diseño de las operaciones para ayudarse a comprender mejor el ambiente operacional, interpretar el problema y considerar los métodos operacionales para resolver o manejarlo. Los productos del diseño, incluso el concepto del diseño, guiarán a un planeamiento (PMTD) más detallado. Cuando se conduce el diseño en paralelo con el PMTD, los miembros del estado mayor conducen el análisis de la misión mientras el comandante y otros miembros del mismo estado mayor participan activamente en diseñar la operación antes de elaborar los cursos de acción. En condiciones limitadas de tiempo o si el problema es relativamente sencillo, los comandantes pueden conducir el PMTD sin el beneficio del diseño formal. Asimismo durante la ejecución, el comandante puede conducir el diseño para ayudar a aclarar su comprensión y visualización y reajustar el plan según sea necesario. (Vea el capítulo 3 para obtener una discusión de la interfaz entre diseño y el PMTD).

4.2 Las etapas del proceso militar de toma de decisiones

a. El PMTD consta de cinco etapas como se muestra en la Figura 4-1. Cada etapa del PMTD tiene insumos (entradas), un método (actividades) para conducirlo y resultados (productos). Los productos llevan a comprender mejor la situación facilitando la etapa siguiente del PMTD.

ENTRADA	ETAPAS	PRODUCTO
<ul style="list-style-type: none"> Plan u orden del Escalón Superior o una nueva misión deducida por el Comandante. 	ETAPA I RECEPCIÓN DE LA MISIÓN (INICIACIÓN)	<ul style="list-style-type: none"> Guía de iniciación (instrucciones iniciales del Comandante, empleo del tiempo disponible y otros).
	ORD PREP N° 1	
<ul style="list-style-type: none"> Plan u orden del escalón superior. Productos de Inteligencia del escalón superior. Informaciones de otras organizaciones. Apreciaciones del EM existente. Guía de iniciación. Concepto del diseño (Si este antecede al análisis de la misión). PICB existente. 	ETAPA II ANÁLISIS DE LA MISIÓN (ORIENTACIÓN)	<ul style="list-style-type: none"> Enunciado de la misión. Intención inicial del Comandante. Guía inicial de planeamiento. RICC y EEIA iniciales. Riesgos iniciales. Suposiciones Requerimiento inicial de fuerzas PICB actualizado. Apreciaciones del EM actualizadas. Plan inicial de IVR Pedidos iniciales de información Criterios de selección y otros
	ORD PREP N° 2	
<ul style="list-style-type: none"> Enunciado de la misión. Intención inicial del Comandante. Guía inicial de planeamiento. RICC y EEIA iniciales. Riesgos iniciales. Suposiciones PICB actualizado. Apreciaciones del EM actualizadas. Plan inicial de IVR Pedidos iniciales de información Criterios de selección y otros 	ETAPA III DESARROLLO CONOPS	<ul style="list-style-type: none"> Cursos de acción tentativos. RICC y EEIA actualizados. Guía para el análisis de los CAP Requerimientos de Fzas. actualizada. Suposiciones actualizadas. PICB actualizado. Apreciaciones del EM actualizadas. Criterios de selección de los cursos de acción y otros.
	PASO 1	
	PLANTEAMIENTO DE LOS CURSOS DE ACCIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> Cursos de acción tentativos. RICC y EEIA actualizados. Guía para el análisis de los CAP Requerimientos de Fzas. actualizada. Suposiciones actualizadas. PICB actualizado. Apreciaciones del EM actualizadas. Criterios de selección de los cursos de acción y otros. 	PASO 2	
	ANÁLISIS DE LOS CURSOS DE ACCIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> Cursos de acción retenidos (perfeccionados). Lista de blancos lucrativos incorporados. Plantilla y matriz de apoyo a la decisión. Matrices de sincronización. Posibles operaciones derivadas y complementarias. Apreciaciones del EM actualizadas. PICB actualizado RICC y EEIA actualizados. Requerimientos de fuerzas actualizada. Plan de IVR. Criterios de selección desarrollados. Suposiciones actualizadas. 	PASO 3	
	COMPARACIÓN DE LOS CURSOS DE ACCIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> Curso de acción recomendado. Matriz general de decisión. Fundamentos que justifican la selección del curso de acción recomendado. Apreciaciones del EM actualizadas. RICC actualizados. Requerimientos de fuerzas actualizado. Suposiciones actualizadas. 	PASO 4	
	DECISIÓN Y CONOPS	
	CONOPS	
<ul style="list-style-type: none"> Curso de acción recomendado. Matriz de apoyo a la decisión. Matriz de sincronización Matriz de decisión general. Fundamentos que justifican la selección del C/A recomendado. Apreciación del Comandante. Apreciaciones del EM actualizadas. PICB actualizado. RICC actualizados. Requerimientos de fuerzas actualizado. Suposiciones actualizadas. 	ETAPA IV DESARROLLO DE PLANES Y ORDENES	<ul style="list-style-type: none"> Plan u orden de operaciones aprobado.
<ul style="list-style-type: none"> CONOPS aprobado (Incluye el listado de requerimiento de fuerzas). Guía final de planeamiento. 	ETAPA V REVISIÓN DE PLANES	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Opns actualizado.
<ul style="list-style-type: none"> Plan u orden de Operaciones. Tiempo transcurrido Nuevas informaciones relevantes. 		

Figura 4-1 Proceso militar de toma de decisiones

b. Los comandantes y Estado Mayor generalmente desarrollan estas etapas de manera secuencial; sin embargo, pueden volver a consultar repetidas veces varias de las etapas a medida que aprenden y comprender mejor la situación antes de producir el plan u orden.

c. Los comandantes y el EM inician el PMTD al recibir una misión o anticipándose a ella. Con frecuencia empiezan el planeamiento sin un plan u orden de operaciones completa y aprobada del escalón superior; en estos casos, el estado mayor comienza el esfuerzo de planeamiento en base a órdenes preparatorias o directivas de planeamiento del escalón superior; esto requiere la colaboración activa con el estado mayor del escalón superior y el planeamiento paralelo entre los diferentes escalones mientras se desarrolla el plan u orden de operaciones.

4.3 El rol del comandante y el Estado Mayor en el PMTD

a. El comandante es el participante más importante del PMTD; ellos utilizan su experiencia, conocimiento y juicio para guiar los esfuerzos de planeamiento del Estado Mayor (Figura 4-2). Cuando no pueden dedicar todo su tiempo al PMTD, estos permanecen atentos al estado del esfuerzo de planeamiento, participan necesariamente durante periodos críticos del proceso y toman decisiones acertadas en base al trabajo detallado del Estado Mayor. Durante el PMTD, los comandantes enfocan sus actividades de ejercicio del mando en combate en comprender, visualizar, describir y dirigir.

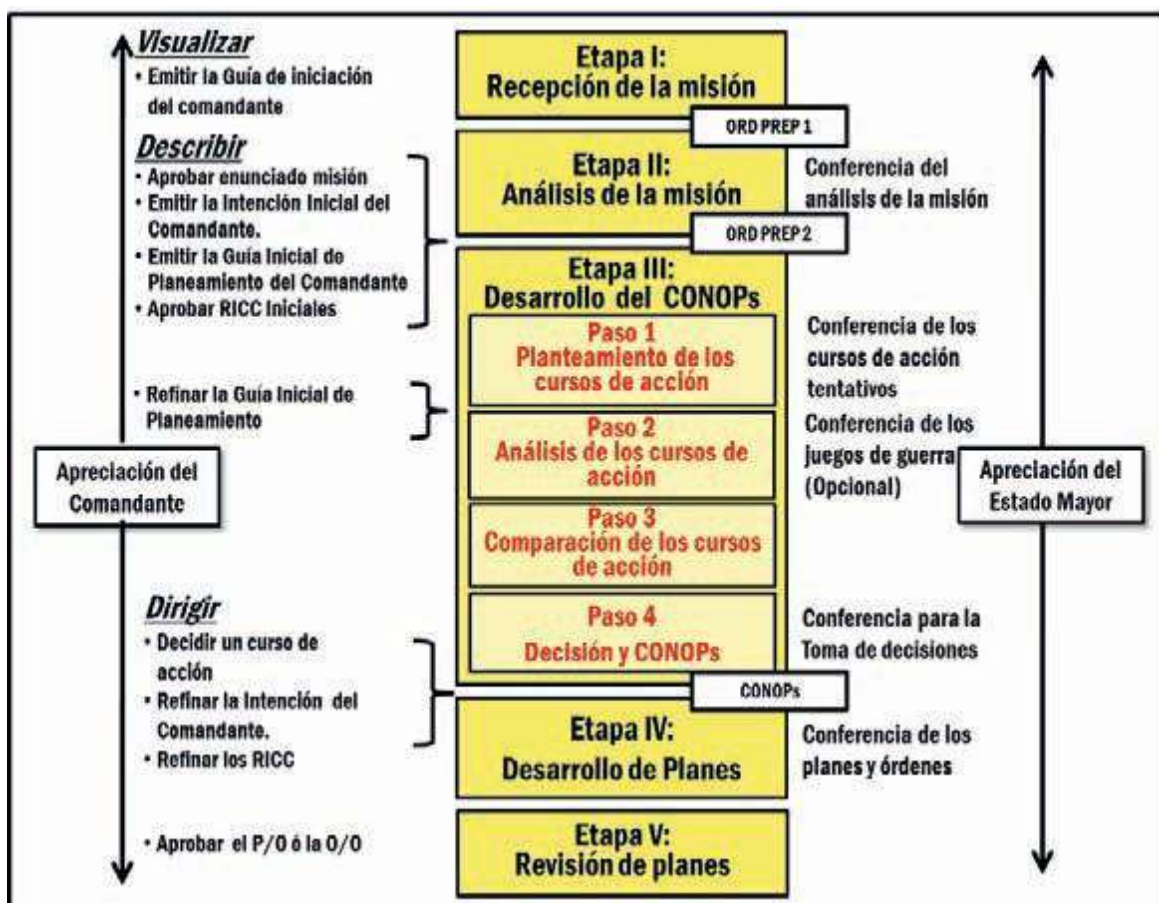


Figura 4-2 Rol del comandante y del EM en el PMTD

b. El PMTD estipula varias reuniones formales e informes orales entre el comandante y el Estado Mayor para discutir, evaluar, reajustar y aprobar o desaprobar los esfuerzos de planeamiento a medida que progresan. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que el resultado más óptimo del planeamiento es cuando el comandante se reúne informalmente a intervalos frecuentes con el Estado Mayor durante el PMTD. Dicha interacción informal entre el comandante y Estado Mayor puede mejorar la comprensión de la situación y asegurar que el esfuerzo de planeamiento refleje de manera adecuada la visualización de la operación de parte del comandante.

c. El Jefe del Estado Mayor (JEM) o el oficial ejecutivo es un participante clave en el PMTD. Éstos administran, coordinan el trabajo del Estado Mayor y proporcionan el control de calidad durante el planeamiento; para ello deben entender claramente el propósito e instrucciones del comandante. Ellos proporcionan fechas límite al Estado Mayor, establecen horarios y lugares para la orientación y proporcionan cualquier instrucción necesaria para completar el plan.

d. El esfuerzo del Estado Mayor durante el PMTD se enfoca en ayudar al comandante a comprender la situación, tomar decisiones y sincronizar las decisiones hacia un plan u orden completamente desarrollado. Inicialmente las actividades del estado mayor durante el planeamiento se enfocan en el análisis de la misión; los productos determinados durante éste análisis ayudan a los comandantes a comprender la situación y a desarrollar su visualización. Durante la elaboración, análisis y comparación de los cursos de acción, el Estado Mayor hace recomendaciones para ayudar al comandante a seleccionar un curso de acción. Después que el comandante toma una decisión, el estado mayor prepara el CONOPs y posteriormente el plan u orden de operaciones que refleja el propósito del comandante.

4.4 Modificación del PMTD

a. El PMTD puede ser tan detallado como el tiempo, los recursos, la experiencia y la situación lo permitan. Conducir todas las etapas, pasos y actividades del PMTD es minucioso, deliberado y lento. Los comandantes utilizan el PMTD completo cuando tienen suficiente tiempo para el planeamiento y el apoyo del Estado Mayor para examinar cuidadosamente dos o más cursos de acción y desarrollar un plan u orden completamente sincronizado. Esto usualmente ocurre cuando planean una misión completamente nueva.

b. Los comandantes pueden modificar las etapas del PMTD ajustándose a circunstancias limitantes de tiempo para producir un plan satisfactorio; en estas condiciones, los comandantes evalúan la situación, actualizan su visualización y dirigen al Estado Mayor para realizar las actividades del PMTD. En condiciones extremadamente limitadas, los comandantes confían en técnicas de toma de decisiones más intuitivas, como el proceso abreviado de toma de decisiones (PATD).

4.5 Etapa I: Recepción de la Misión o Iniciación

a. Los comandantes inician el PMTD al recibir o anticiparse a una misión.

El propósito de este paso es alertar a todos los participantes sobre los requerimientos de planeamiento pendientes, determinar la cantidad de tiempo disponible para el planeamiento y la preparación y decidir sobre un método de planeamiento por emplear, incluso instrucciones sobre el diseño y cómo reducir el PMTD en caso de ser necesario. Cuando se identifica una nueva misión, los comandantes y el Estado Mayor realizan las actividades correspondientes y producen los resultados requeridos según se describe en los párrafos posteriores.

ENTRADA	ACTIVIDADES	PRODUCTO
<ul style="list-style-type: none"> • Plan u orden del Escalón Superior, o una nueva misión deducida por el Comandante 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los requerimientos para el planeamiento • Organizar el grupo de planeamiento. • Reunir las herramientas. • Actualizar las apreciaciones. • Establecer los enlaces • Llevar a cabo una evaluación inicial. • Distribuir la Guía de iniciación. • Distribuir la orden preparatoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de Inicialción (Instrucciones iniciales del Comandante, empleo del tiempo disponible y otros) <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 10px auto;">ORDEN PREPARATORIA N° 1</div>

Figura 4-3 Recepción de la misión

b. Establecer los requerimientos para el planeamiento.

Tan pronto como una Unidad militar recibe una nueva tarea (o cuando el comandante se anticipa y lo deduce) el Oficial de Operaciones alerta al Estado Mayor sobre los requerimientos de planeamiento pendientes. Los procedimientos operativos vigentes de las unidades deben identificar a los miembros del Estado Mayor que deben participar en los diferentes procesos relacionados al Proceso de Planeamiento y en cada una de las etapas del mismo. Además, el Oficial de Operaciones notifica a otras organizaciones militares y civiles involucrados en los eventos del planeamiento, según sea necesario.

c. Organizar el grupo de planeamiento

- 1) El estado mayor de una Unidad militar es organizada en grupos de planeamiento en función a los planes que ha recibido del escalón superior y las misiones que tiene que cumplir.
- 2) El comandante asesorado por el JEM/Ejecutivo organiza y dirige el o los grupos de planeamiento, el mismo que realizará los siguientes procesos para cada misión recibida:
 - a) La PICB (Responsable el G-2/S-2)
 - b) Diseño de las operaciones (Responsable el comandante)
 - c) El PMTD (Responsable el G-3/S-3)
 - d) Las Apreciaciones de situación (Responsable cada miembro de EM)
 - e) Control de riesgos mixtos (Responsable cada miembro de EM)
 - f) Localización de blancos (Targeting) (Responsable el JEM/Ejecutivo)
 - g) Producción de inteligencia (Responsable el G-2/S-2)
 - h) Otros.
- 3) EL PMTD conducida típicamente por el Jefe de la sección de Estado Mayor "Operaciones", el grupo de planeamiento debe estar conformado por personal del estado mayor especializado en procesos de planeamiento y con la experiencia funcional pertinente. Debe incluir a todas las secciones clásicas del estado mayor (EMC) y las secciones especiales del estado mayor (EME); y dependiendo de los requerimientos del planeamiento, puede ser necesario incrementarlo para incluir la experiencia externa de otros cuarteles generales, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, agencias y/o sectores. En particular, es importante incluir en este grupo personal de los elementos subordinados y del escalón superior para facilitar la rápida determinación del CONCEPTO DE LAS OPERACIONES.

d. Reunir las herramientas

- 1) Una vez recibida la notificación sobre el nuevo requerimiento de planeamiento, el Estado Mayor organizado para el planeamiento se prepara para el análisis de la misión reuniendo las herramientas necesarias para realizarla. Estas herramientas incluyen entre otros:
 - a) Manuales del ejército necesarios.
 - b) Todos los documentos relacionados con la misión y el área de operaciones (AO), incluso P/O u O/O del escalón superior, cartas del terreno, calcos y gráficos o esquemas de operaciones.

- c) Inteligencia y otros productos de evaluación del escalón superior y otras organizaciones.
 - d) Apreciaciones de otras organizaciones militares y civiles.
 - e) POV propios y del escalón superior.
 - f) Apreciaciones de situación propia actualizadas.
 - g) Cualquier producto del diseño de las operaciones, incluso el concepto del diseño (Si hubiera).
- 2) La reunión de herramientas (recopilación de documentos) necesarias continúan en todo el PMTD. Los oficiales del Estado Mayor revisan cuidadosamente el párrafo 1. (Situación) de la O/O o P/O del escalón superior para identificar documentos relacionados con la operación. Si el PMTD ocurre mientras se encuentran en el proceso de relevar a otra unidad, el Estado Mayor comienza a recopilar documentos relevantes como O/O actuales, planes de operaciones derivadas, planes de evaluación y resúmenes de inteligencia, así como el POV de esa Unidad.

e. Actualizar las apreciaciones de situación

- 1) Las apreciaciones de situación que realizan los miembros del EM en sus respectivos campos funcionales son continuas y permanentes a lo largo de todo el proceso de las operaciones y por ende en el desarrollo del PMTD; manteniendo un desarrollo y formato genérico; el mismo que se detalla en el anexo N° 02 (Apreciaciones de situación).
- 2) Mientras el EM reúne las herramientas necesarias para el planeamiento, estos pueden comenzar a actualizar sus apreciaciones de situación, especialmente en cuanto al estado y recursos de la propia fuerza y las consideraciones civiles que afectan a cada área funcional; ello se hace mediante la recopilación de hechos y suposiciones críticas desde el punto de vista de cada sección del Estado Mayor, incluye información de otras secciones del Estado Mayor y otras organizaciones civiles y militares. Aunque esta actividad de apreciación de la situación comienza al inicio del PMTD, se desarrolla y actualizan continuamente en todo el PMTD y el proceso de las operaciones.
- 3) El Planeamiento de las operaciones implica la recolección, análisis, intercambio y administración de la información compilada por los estados mayores a través de diferentes áreas funcionales a lo largo del PMTD. El grupo de planeamiento deberá establecer los procedimientos para administrar esta información así como intercambiar los requerimientos entre los diferentes estados mayores y dentro del propio grupo de planeamiento. Se deberá prestar particular atención a los datos geográficos y a los datos del Orden de Batalla del enemigo. Esto puede conllevar a establecer una “Base de Datos del área de operaciones”.

f. Establecer los enlaces

Durante el Planeamiento en el nivel táctico, es importante que cada nivel de comando establezca y mantenga el enlace con los grupos de planeamiento de nivel superior, de nivel inferior así como con los elementos adecuados del mismo nivel según se autorice.

g. Conducir la evaluación inicial

- 1) Durante la recepción de la misión, el comandante y el Estado Mayor conducen la evaluación inicial que incluye entre otros la asignación del tiempo disponible para planear, preparar y comenzar la ejecución de una operación. Esta evaluación inicial ayuda a los comandantes a determinar:

- a) El tiempo necesario para planear y preparar las fuerzas en el cumplimiento de la misión del escalón que está planeando y las unidades subordinadas.
 - b) Método de planeamiento por realizar
 - c) Guía sobre el diseño y cómo reducir el PMTD, si fuera necesario.
 - d) Con que organizaciones, instituciones y agencias externas comunicarse e incorporarlas al proceso de planeamiento.
 - e) La experiencia, cohesión y motivación del Estado Mayor.
- 2) Un producto clave de esta evaluación es la asignación inicial del tiempo disponible (Plan inicial de empleo del tiempo). El comandante y el Estado Mayor equilibran el deseo de un planeamiento detallado contra la necesidad de una acción inmediata. El comandante proporciona guías a las unidades subordinadas tan pronto como sea posible asignándoles el máximo tiempo para su propio planeamiento y preparación de las operaciones en curso. Como regla general, el comandante asigna como mínimo dos tercios del tiempo disponible para que las unidades subordinadas conduzcan su propio planeamiento y preparación. Esto deja un tercio del tiempo para que los comandantes y su Estado Mayor realicen su planeamiento; estos utilizan los otros dos tercios para su propia preparación. El tiempo, más que cualquier otro factor, determina el detalle hasta el cual el comandante y el Estado Mayor pueden planificar.
- 3) En base a la asignación inicial de tiempo establecido por el comandante; el JEM o Ejecutivo establece fechas límite de planeamiento para el Estado Mayor y describe el tiempo que utilizará el cuartel general en cada etapa o paso del PMTD, indicando además los productos que deben ser presentados, el responsable y el que los debe recibir. Incluye también fechas y tiempos para reuniones e informes orales. Funciona como referencia para el comandante y Estado Mayor durante el PMTD.
- 4) La figura 4-4 muestra un ejemplo de una línea genérica de empleo del tiempo disponible utilizado para el planeamiento en una Unidad militar. Muestra cuánto tiempo se puede dedicar a cada etapa del PMTD y/o pasos de la etapa de desarrollo del CONOPs, en base al tiempo transcurrido entre la recepción de la misión y la ejecución. Una línea del tiempo, se basa en la regla de un tercio/dos tercios, y se puede utilizar los siguientes porcentajes para determinar la cantidad de tiempo asignada a cada paso:
- | | |
|--|-----|
| a) Orientación o análisis de la misión | 30% |
| b) Elaboración de los cursos de acción | 20% |
| c) Análisis/comparación/decisión del curso de acción | 30% |
| d) Desarrollo de planes y órdenes | 20% |
- 5) La "T" en la tabla, representa el tiempo disponible desde el momento de la recepción de la misión hasta antes de la ejecución de las operaciones. La columna de "Tiempos para" representa el tiempo en que se debe realizar una etapa o paso del PMTD. La columna de las "T+" representan el tiempo acumulado en que se deben completar una etapa o paso del PMTD. Por ejemplo, dado 48 horas para planear y preparar una misión, el análisis de la misión debe estar completo en 4h 48m después de recibida la misión. Los POVs deben contener líneas genéricas del tiempo de planificación para ayudar a desarrollar la línea del tiempo de la planificación del estado mayor. Las líneas genéricas del tiempo sirven como guías y se ajustan en base a los factores o variables de la misión: Misión, enemigo, terreno, tropas disponibles, tiempo disponible y consideraciones civiles (METT-TC).

T	Tiempo Disponible Antes de la Ejecución									
	8 hrs		24 hrs		48 hrs		72 hrs		96 hrs	
ETAPAS Y PASOS DEL PMTD	Tiempo para	T +	Tiempo para	T +	Tiempo Para	T +	Tiempo Para	T +	Tiempo para	T +
Análisis de la Misión	0:45	0:45	2:24	2:24	4:48	4:48	7:12	7:12	9:36	9:36
Elaboración de los Cursos de Acción	0:30	1:15	1:36	4:00	3:12	8:00	4:48	12:00	6:24	16:00
Análisis/Comparación /Decisión y CONOPs	0:45	2:00	2:24	6:24	4:48	12:48	7:12	19:12	9:36	25:36
Desarrollo del Plan	0:30	2:30	1:36	8:00	3:12	16:00	4:48	24:00	6:24	32:00
Tiempo Total Utilizado	2:30		8:00		16:00		24:00		32:00	

Figura 4-4 Ejemplo de línea genérica de empleo del tiempo disponible para el planeamiento.

- 6) Los comandantes durante el planeamiento secuencial siguen la “regla de un tercio/dos tercios” para asignar el tiempo disponible a las etapas, pasos o actividades del planeamiento y la preparación: utilizan una tercera parte del tiempo disponible para su planeamiento y los dos tercios restante para sus subordinados.
- 7) Sin embargo, los sistemas de información modernos y las técnicas de planeamiento paralelo y en colaboración permiten a los comandantes aplicar la “regla de un quinto/cuatro quintos” obteniendo en menor tiempo y de manera más coordinada los productos de cada una de las etapas del proceso de planeamiento así como asignándole más tiempo para planear a los subordinados.
- 8) Ser concisos durante el planeamiento es esencial; como lo es la velocidad. El estado mayor eficaz evita consumir demasiado tiempo desarrollando planes muy extensos que contengan detalles irrelevantes. Cuando llegan tarde los planes, los subordinados sólo pueden reaccionar sin opciones de analizar las circunstancias.

h. Distribución de la guía de iniciación del comandante

- 1) Una vez que se establezca el plan inicial de empleo del tiempo disponible (asignación inicial del tiempo disponible), el comandante determina: Iniciar el diseño de la operación, conducir el diseño y PMTD al mismo tiempo o realizar directamente en el PMTD sin los beneficios de las actividades del diseño formal de la operación.
- 2) En situaciones sensibles al tiempo en las que los comandantes deciden realizar directamente el PMTD, también pueden indicar en su guía cómo reducir el proceso. Después de determinar el tiempo disponible junto con el alcance y la escala del esfuerzo de planeamiento los comandantes distribuyen la guía de iniciación.
- 3) Aunque breve, la guía de iniciación incluye entre otros aspectos lo siguiente:
 - a) Asignación inicial de tiempo (Plan de empleo del tiempo disponible).
 - b) Decisión de iniciar el diseño de las operaciones o realizar directamente el PMTD.
 - c) Método de planeamiento por emplear
 - d) Cómo reducir el PMTD, si fuera necesario.
 - e) Coordinaciones necesarias por realizar, incluye el intercambio de oficiales de enlace.
 - f) Movimientos autorizados y actividades de vigilancia y reconocimiento por iniciar.

- g) Fechas y lugares de planeamiento en colaboración.
 - h) Requerimientos de información inicial
 - i) Trabajos o tareas adicionales para el Estado Mayor sobre requerimientos específicos de información.
- i. Distribución de la Orden Preparatoria N° 1 (Inicial)

La última actividad en la recepción de la misión si el planeamiento es paralelo es distribuir una orden preparatoria a las unidades subordinadas y de apoyo. Esta orden incluye como mínimo:

- (1) El tipo de operación por realizar.
- (2) El área de operaciones donde se realizará la operación.
- (3) La fecha de inicio de la operación
- (4) Movimientos diversos por realizar
- (5) Actividades de Inteligencia Vigilancia y Reconocimiento (IVR) por iniciar.

4.6 Etapa II: Análisis de la misión (Orientación)

a. El PMTD continúa con la evaluación de la situación denominada orientación o análisis de la misión. Los comandantes apoyados por su Estado Mayor, recopilan, analizan y sintetizan las informaciones recibidas del escalón superior, de las unidades subordinadas, unidades adyacentes y otros, para entender las condiciones actuales del ambiente operacional.

ENTRADA	ACTIVIDADES	PRODUCTO
<ul style="list-style-type: none"> • Plan u orden del escalón superior • Productos de Inteligencia del escalón superior. • Informaciones de otras organizaciones. • Apreciaciones del EM existentes. • Guía de iniciación. • Concepto del diseño (Si este antecede al análisis de la misión) • PICB existente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis del plan u orden del escalón superior 2. Revisión de la situación (Actualización de apreciaciones y PICB) 3. Determinar las tareas explícitas, implícitas y esenciales. 4. Evaluación de los recursos disponibles. 5. Identificar las limitaciones existentes. 6. Identificar los hechos críticos y desarrollar suposiciones. 7. Comenzar el proceso de minimización o control de riesgos mixtos (CRM). 8. Desarrollar los RICC iniciales. 9. Desarrollar la matriz de sincronización de IVR 10. Desarrollar el plan inicial de IVR 11. Actualizar el plan de empleo del tiempo disponible. 12. Desarrollar los temas y mensajes de información inicial 13. Desarrollar una propuesta del enunciado de la misión. 14. Desarrollar la intención inicial del comandante. 15. Desarrollar la guía inicial de planeamiento. 16. Desarrollar criterios de selección de los Cursos de acción. 17. Realizar la conferencia del análisis de la misión. 18. Distribución de una orden preparatoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enunciado de la misión. • Intención inicial del Comandante. • Guía inicial de planeamiento. • RICC y EEIA iniciales. • Riesgos iniciales. • Suposiciones • Temas y mensajes de información • Requerimiento inicial de fuerzas • PICB actualizado. • Apreciaciones del EM actualizadas. • Plan inicial de IVR • Pedidos iniciales de información • Criterios de selección • Otros <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">ORDEN PREPARATORIA N° 2</div>

Figura 4-5 Análisis de la misión (Orientación)

b. El comandante y su Estado Mayor conducen el análisis de la misión para una mejor comprensión de la situación y del problema, e identifican:

- (1) Qué debe lograr la Unidad militar.
- (2) Cuándo y dónde debe actuar la Unidad militar.
- (3) Y lo más importante, por qué debe actuar la Unidad militar (propósito de la operación).

c. Debido a que ninguna metodología de planeamiento puede resolver un problema que no se haya entendido a cabalidad, el análisis de la misión (la orientación) es el paso más importante de PMTD. Cuando le preguntaron a EINSTEIN, ¿Qué haría si tuviera un minuto para salvar el mundo, respondió: “pensaría 55 segundos y después actuaría”. En este paso la comprensión situacional permite a los comandantes visualizar el estado final deseado y describir en su intención inicial y guía inicial de planeamiento, cómo desarrollar la operación. Durante el análisis de la misión (orientación), el comandante y el estado mayor realizan una serie de actividades y producen los resultados que se muestran en la figura 4-5; estas actividades no necesariamente se desarrollan de manera secuencial, muchas de ellas se desarrollan de manera simultánea; asimismo estas actividades, no son necesariamente las únicas, los planificadores pueden incluir de acuerdo a la situación otras actividades que consideren necesarias, para tener un mejor entendimiento situacional.

d. Análisis del plan u orden del escalón superior

- 1) Los comandantes y Estado Mayor analizan cuidadosamente el plan u orden del escalón superior; su propósito es determinar cómo la unidad militar, con su tarea y propósito, contribuye con la misión, la intención del comandante y el concepto de las operaciones del escalón superior y/o de los comandos del mismo nivel.
- 2) El comandante y Estado Mayor buscan comprender los siguientes aspectos:
 - a) De los dos escalones superiores
 - (1) La misión
 - (2) La intención
 - (3) Los objetivos
 - (4) El concepto de las operaciones
 - (5) Los recursos disponibles
 - (6) Las limitaciones (Restrictivas e impositivas)
 - (7) Las suposiciones
 - (8) La línea operacional del tiempo.
 - b) Las misiones de las unidades adyacentes, de apoyo y apoyadas y su relación con el plan del cuartel general superior; es decir los “conceptos entrelazados” (relaciones verticales y horizontales entre los propósitos y las tareas de los diferentes componentes de la unidad militar que está planeando).
 - c) De la propia Unidad
 - (1) El Área de Operaciones (sus límites, extensión en frente y en profundidad y otras consideraciones).
 - (2) La misión en el contexto de y con referencia a la misión e intención de los comandos superiores y/o comandos adyacentes (relación vertical u horizontal).
 - d) Las misiones de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales y otras agencias que trabajan o se encuentran en el área de operaciones.
- 3) Si el comandante y el Estado Mayor interpretan mal el plan u orden del escalón superior, se pierde tiempo. En el análisis e interpretación pueden identificar dificultades y contradicciones; por lo tanto, si están confundidos, buscan aclararlo inmediatamente. Los oficiales de enlace que están familiarizados con el plan del escalón superior pueden ayudar a aclarar esos temas. El planeamiento en colaboración con el escalón superior también facilita esta tarea. El Estado Mayor

también puede utilizar solicitudes o pedidos de información para aclarar u obtener información adicional del escalón superior.

d. Revisión de la situación

- 1) Se inicia el análisis de la misión, en base a un estudio general de la situación realizado por los miembros del estado mayor (Proceso de las Apreciaciones de Situación del Estado Mayor), de manera continua a lo largo del PMTD cuyos productos de ambos procesos se alimentan mutuamente.
- 2) Se trata de una apreciación global de las circunstancias que han llevado a la situación actual, incluyendo intenciones y capacidades de las fuerzas enemigas (obtenidas de las fuentes de inteligencia, de los planes u órdenes de los escalones superiores).
- 3) También trata sobre la actualización de las apreciaciones de situación del EM, relacionados con la **SITUACIÓN PROPIA** (Estado actual y recursos de la propia fuerza y las consideraciones civiles que afectan a cada área funcional).
- 4) En este momento se empiezan a actualizar o elaborar los cursos de acción del enemigo mediante el proceso de la Preparación de Inteligencia del Campo de Batalla.
- 5) Los productos resultantes y actualizados de la PICB, ayudan al comandante y al Estado Mayor a comprender la situación. La PICB es un proceso sistémico y continuo de análisis del enemigo y del ambiente operacional en un área geográfica específica.
- 6) Dirigido por el oficial de inteligencia, todo el Estado Mayor participa en la PICB para desarrollar y mantener la comprensión sobre el enemigo, el terreno y clima y las consideraciones civiles.
- 7) La PICB se comienza a actualizar o elaborar con el análisis de misión y es continuo en todo el proceso de operaciones. Los resultados de la PICB inicial incluyen entre otros: Productos de evaluación del terreno y del clima o CCMM (incluidos en el calco modificado de obstáculos combinados), el curso de acción más probable del enemigo, la lista de blancos del alto valor y explicaciones de cómo las consideraciones civiles clave afectan la operación. Además, la PICB inicial identifica las brechas existentes en la información que el comandante utiliza para establecer los requerimientos de inteligencia prioritarios que se incorporan en el Plan de Inteligencia Vigilancia y Reconocimiento (IVR); y los requerimientos de Información de las fuerzas amigas (RIFA) iniciales.

e. Determinar las tareas explícitas, implícitas y esenciales

- 1) El Estado Mayor analiza el Plan, Orden o guía del escalón superior para determinar las tareas explícitas e implícitas. En el contexto de las operaciones, una tarea es una actividad claramente definida y mensurable o cuantificable realizada por soldados, unidades militares y organizaciones que pueden apoyar o recibir apoyo de otras fuerzas. El “qué” del enunciado de una misión siempre es una tarea. A partir de la lista de tareas explícitas e implícitas, el Estado Mayor determina las tareas esenciales para recomendar su inclusión en el enunciado de la misión.
- 2) Una tarea explícita es una tarea asignada específicamente a una unidad por su escalón superior. Los párrafos 2 (Misión) y 3 (Ejecución) de la orden o plan del escalón superior indican las tareas explícitas. Algunas tareas de apoyo de combate y apoyo administrativo pueden estar en el párrafo 4 (Administración) y 5 (Comando, control y comunicaciones). Las tareas explícitas también pueden encontrarse en los

anexos y calcos. Así mismo se pueden asignar verbalmente durante las sesiones de planeamiento en colaboración o en directivas del escalón superior.

- 3) Una tarea implícita es una tarea que se debe realizar para lograr una tarea explícita pero no viene indicado en el plan u orden del escalón superior. Las tareas implícitas se derivan:
 - a) De un análisis detallado del plan u orden del escalón superior, la situación del enemigo, el terreno y las consideraciones civiles.
 - b) Del análisis de la localización actual en relación a su futura área de operaciones en el que será empleado.
 - c) Del análisis doctrinal sobre los requerimientos específicos de cada tarea explícita.
 - d) De las tareas claves contenidas en la intención del comandante superior.
 - 4) Las unidades con un AO asignada son responsables de asegurar que se cumplan y ejecuten las tareas esenciales de asuntos civiles. Aunque algunas tareas son explícitas, los comandantes consideran las tareas primarias de asuntos civiles como fuentes de las tareas implícitas. Estas tareas implícitas, como mínimo, proporcionan seguridad civil, restauración de servicios esenciales y control civil para poblaciones en el AO que ellos controlan. En base a este análisis, el estado mayor determina si hay otras organizaciones, civiles o militares, que puedan apoyar y ejecutar estas tareas; de no ser así, la unidad planea ejecutar estas tareas utilizando recursos propios disponibles. Si la unidad determina que no tiene los recursos, informa y solicita al escalón superior; el mismo que deberá satisfacer los requerimiento o asigna dichas tareas a otra unidad.
 - 5) Una vez que los miembros del Estado Mayor han identificado las tareas explícitas e implícitas, se aseguran de entender claramente los requerimientos y propósitos de cada una de las tareas.
 - 6) Una tarea esencial es una tarea explícita o implícita que se debe ejecutar para cumplir la misión. El comandante y el EM deberán identificar aquellas tareas que él considera que son indispensables para el logro de los objetivos que le han asignado. La determinación de las tareas esenciales permiten al comandante y al EM centrar su siguiente esfuerzo de planeamiento así como el entrenamiento de su estado mayor hacia sus roles y funciones operacionales. Las tareas esenciales siempre se incluyen en el enunciado de la misión de la unidad militar.
- f. Revisar los recursos disponibles e identificar la deficiencia de los mismos
- 1) El comandante y el Estado Mayor examinan la asignación de medios a la unidad militar, las relaciones de comando y apoyo y el estado (capacidades actuales y sus limitaciones) de todas las unidades. Este análisis también incluye las capacidades de las organizaciones civiles y militares que operan dentro de AO de la unidad. Ellos consideran la relación entre las tareas explícitas, implícitas y esenciales con los recursos disponibles. A partir de este análisis, el Estado Mayor determina si tiene los medios necesarios para cumplir todas las tareas. Si determinan deficiencias, identifican los recursos adicionales necesarios para el éxito de la misión y sean requeridos al escalón superior.
 - 2) El estado mayor también identifica cualquier variación de la organización original de las fuerzas y se las hace conocer al comandante para que las considere en el desarrollo de la guía inicial de planeamiento. Un análisis más detallado de los recursos disponibles ocurre durante el desarrollo del CONOPs.

	TAREAS Explícitas/Implícitas	RECURSOS DISPONIBLES	DEDUCCIÓN/ EVALUACIÓN O JUICIO DE VALOR	REQUERIMIENTO (si hubiera)
1	Bloquear al BIM 24 en Rg Cruz de Hueso	- 3 Compañías de Fusileros - 1 Cía de Morteros - 1 Sec Ing Comb en A/D	El frente en Rg Cruz de Hueso es de 6 Km y la profundidad es de 8 Km, los recursos disponibles no son suficientes para ocupar toda bloquear toda el AO asignada.	1 Cía de Fus
2				
...				

- ¿Qué tareas tenemos que cumplir?
- ¿Qué fuerza/capacidades tenemos?
- ¿Qué fuerza/organización es la más indicada para llevar a cabo tareas explícitas e implícitas?
- ¿Qué organización de fuerzas/tarea es más adecuada para cada situación?
- ¿Qué fuerza/capacidades adicionales necesitamos?
- Otros aspectos

Figura 4-6 Matriz de evaluación de recursos disponibles

g. Identificar las limitaciones existentes

- 1) El comandante y el Estado Mayor identifican cualquier limitación existente en el empleo de sus medios. **Una limitación es una restricción, imposición o precondition que establece el Comando Superior, dicta una acción o inacción restringiendo de esta manera la libertad de acción de un comandante subordinado.** Las limitaciones se encuentran en el párrafo 3 del Plan u Orden de Operaciones, en los anexos y en el calco de operaciones (Ejemplo: Línea de fuego o un área de no fuego); las limitaciones también se pueden establecer verbalmente o en las órdenes preparatorias.
- 2) Las restricciones, limitan lo que se puede hacer. Ellas son prohibitivas, los planes pueden incluir estas acciones prohibidas. Un ejemplo de una limitación es: "No están permitidas las acciones ofensivas preventivas".
- 3) Las Imposiciones, son obligaciones específicas que se deben cumplir. Un ejemplo de una imposición por la autoridad superior es: "La contraofensiva deben empezar antes del 17 de Noviembre de XXXX."
- 4) Las precondiciones para el éxito son aquellos aspectos previos de una operación planificada que son consideradas por el comandante y el EM como indispensables y sin las cuales la operación no puede llevarse a cabo con éxito.
- 5) Por lo general, las restricciones y las imposiciones se indican en el plan u orden del escalón superior y las precondiciones o condiciones previas para el éxito serán producto de la apreciación del comandante y del EM durante el Desarrollo del Concepto de las Operaciones.

h. Identificar hechos críticos y desarrollar suposiciones

- 1) Los planes y órdenes se basan en hechos y suposiciones. Los comandantes y el Estado Mayor recopilan e identifican hechos y desarrollan suposiciones mientras crean un plan. Un hecho es una declaración que se considera verdadera en un momento determinado. Los hechos relacionados con las variables operacionales (PMESII-ET: Político, militar, económico, sicosocial, información, infraestructura,

entorno físico y tiempo) y de la misión (METT-TC) sirven como base para desarrollar la comprensión o entendimiento de la situación en el planeamiento y cuando evalúan el progreso durante la preparación y ejecución de las operaciones.

- 2) En ausencia de hechos, el comandante y el Estado Mayor desarrollan sus propias suposiciones y que son necesarias para el planeamiento continuo, teniendo en consideración las suposiciones del escalón superior. Una suposición es una presunción o conjetura sobre la situación actual o sobre el futuro desarrollo de los eventos, considerados como verdaderos en ausencia de pruebas positivas, necesarias para permitir al comandante, en el proceso de planeamiento, completar una apreciación de la situación y tomar una decisión sobre el curso de acción.
- 3) Tener suposiciones requiere que los comandantes y el Estado Mayor intenten continuamente reemplazar estas suposiciones con hechos; deben además enumerar y revisar las suposiciones clave en las que se basa el PMTD. Es sumamente importante y valioso revisar continuamente las suposiciones durante todo el proceso de las operaciones particularmente antes de presentar juicios y tomar decisiones.
- 4) Para determinar suposiciones, los planificadores:
 - a) Enumeran todas las suposiciones recibidas de los escalones superiores.
 - b) Indican las condiciones esperadas sobre las cuales el comandante no tiene ningún control pero que son relevantes para el plan.
 - c) Listan las condiciones que invalidan el plan o su concepto de operaciones.
- 5) Una suposición es apropiada si resuelve las pruebas de validez y de necesidad. La validez significa que es probable que la suposición sea verdad. "Suponer/Descartar" problemas potenciales, como el clima o probables cursos de acción del enemigo, producen una suposición inválida. Necesidad es si la suposición es esencial para la planificación. Si la planificación puede continuar sin la suposición, no es necesaria y debe ser desechada.
- 6) Las suposiciones se deben sustituir por hechos tan pronto como sea posible. El estado mayor identifica los "requerimientos de información" necesaria para convertir las suposiciones en hechos y los remite a la entidad correspondiente como requerimiento. Si el comandante necesita la información para tomar una decisión, puede especificar el requerimiento de información como uno de sus requerimientos de información críticos (RICC). Los requerimientos de información sobre las amenazas y el ambiente son remitidos al oficial de inteligencia; éste los incorpora en la matriz inicial de sincronización de Inteligencia Vigilancia y Reconocimiento (IVR); luego el oficial de operaciones los incorpora en Plan IVR.
- 7) Los supuestos son tomados tanto sobre las situaciones propias como las del enemigo; normalmente estos abarcan aspectos sobre los cuales el comandante no tiene control.
- 8) Hay que tener bastante cuidado al seleccionar supuestos, dado que éstos no deben de constituir el llenado de un vacío de información, más bien, debe de constituir asunciones que adoptamos para validar nuestro proceso de planeamiento. No es válido que los comandantes asuman como supuestos éxitos de las fuerzas propias.
- 9) Un supuesto válido debería responder a las siguientes preguntas:
 - a) ¿Es lógico?
 - b) ¿Es realístico?

- c) ¿Es esencial para continuar con el proceso de planeamiento?
 - d) ¿No está asumiendo una capacidad del enemigo?
- 10) Los supuestos son considerados en todos y cada uno de los niveles de planeamiento. El supuesto que nuestro superior jerárquico adopta y nos transmite en su directiva, en nuestro nivel debe de ser tomado por nosotros como un hecho.
- i. Comenzar la Minimización o Control de Riesgos Mixtos (CRM).
- 1) El proceso de control de riesgos mixtos (CRM) consiste en identificar, evaluar y controlar riesgos que surgen de los factores operacionales (espacio, tiempo y fuerza) y de tomar decisiones que equilibren los costos de asumir el riesgo con los beneficios en el cumplimiento de la misión.

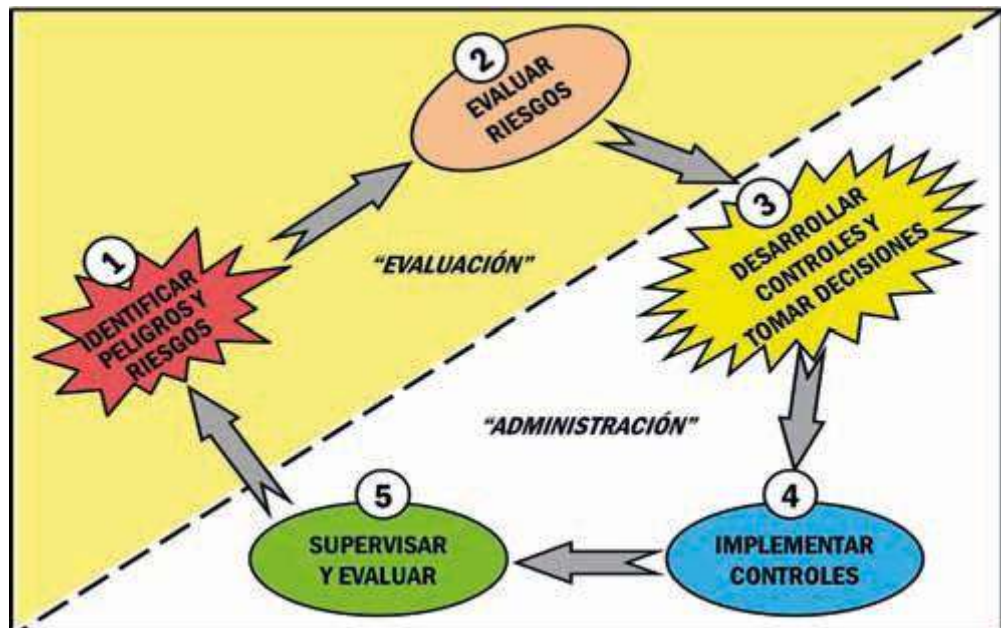


Figura 4-7 Proceso de minimización o control de riesgos mixtos (CRM)

- 2) El Oficial de Operaciones es el responsable de desarrollar el proceso de CRM y en coordinación con el oficial de seguridad integra este proceso con el PMTD. Todas las secciones del Estado Mayor integran el proceso de CRM para los peligros existentes dentro de sus áreas funcionales.
- 3) Los peligros son actos (acciones humanas) y condiciones (aspectos físicos, químicos, biológicos y otros existentes en el medio ambiente), denominados también fuentes, que tienen el potencial de causar lesión, enfermedad, daño a la propiedad, medio ambiente o al ser humano o a una combinación de estos.
- 4) Riesgo, es la probabilidad de que pueda ocurrir un daño como consecuencia de la exposición a un peligro
- 5) La minimización de riesgos está integrada por cinco pasos que se realizan a lo largo del proceso de las operaciones (véase las Figuras 4-7, 4-8); los primeros cuatro pasos del proceso de CRM se realizan en el PMTD.
- 6) El riesgo se caracteriza por la probabilidad y la severidad de una pérdida potencial que pueda resultar de la presencia de un adversario o de una condición peligrosa. Durante el análisis de la misión, el comandante y el Estado Mayor determinan dos clases de riesgos:

- a) El riesgo táctico que es el riesgo concerniente a los peligros que existen debido a la presencia del enemigo.
 - b) El riesgo accidental incluye todas las consideraciones operacionales del riesgo con excepción del riesgo táctico. Incluye riesgos de la propia fuerza. También incluye los riesgos presentados a civiles por una operación, así como por el impacto de una operación en el medio ambiente.
- 7) Los pasos 1 y 2 del proceso de control de riesgos mixtos constituyen la estimación de riesgos. En el paso 1, el comandante y el Estado mayor identifican los peligros y riesgos que se pueden encontrar durante el cumplimiento de una misión. En el paso 2, determinan la probabilidad de ocurrencia y el impacto directo de cada riesgo en la operación. El comandante emite la guía inicial de planeamiento al final del análisis de la misión indicando los riesgos iniciales que puede asumir e indica algunas medidas de mitigación o control de los mismos para que el estado mayor las incorpore en planteamiento de los cursos de acción. La apreciación de riesgos enriquece la comprensión situacional y contribuye a la mejora de las guías de planeamiento.

	Paso 1 Identificar peligros y riesgos	Paso 2 Evaluar riesgos	Paso 3 Desarrollar controles y Tomar decisiones de riesgo	Paso 4 Implementar controles	Paso 5 Supervisar y Evaluar
Recepción de la misión (Iniciación)	X				
Orientación (Análisis misión)	X	X			
Planteamiento de los cursos de acción	X	X	X		
Análisis de los cursos de acción	X	X	X		
Comparación de los cursos de acción			X		
Decisión y CONOPs			X		
Desarrollo de planes y órdenes				X	
Revisión de planes				X	X
* Preparación				X	X
* Ejecución				X	X
* No es parte del PMTD					

Figura 4-8 El Proceso de control de riesgos y el PMTD

- 8) Los riesgos que normalmente se consideran en el proceso de planeamiento para la elaboración de los cursos de acción, son los riesgos tácticos; sin embargo es posible considerar los riesgos accidentales que pueden influir severamente en el desarrollo de la operación en curso. Normalmente los riesgos accidentales son rutinarios cuya evaluación y administración (Cuadro de control) deberán de estar considerados en los POV de las unidades, desarrollados y actualizados por cada uno de los miembros del EM de acuerdo a su área funcional.
- 9) La evaluación de los peligros tiene tres pasos secundarios (Figura 4-9):
- a) Evaluar la probabilidad de ocurrencia del evento o peligro
 - b) Estimar el resultado o impacto de la ocurrencia del evento
 - c) Determinar el nivel específico o categoría de riesgo (CR)

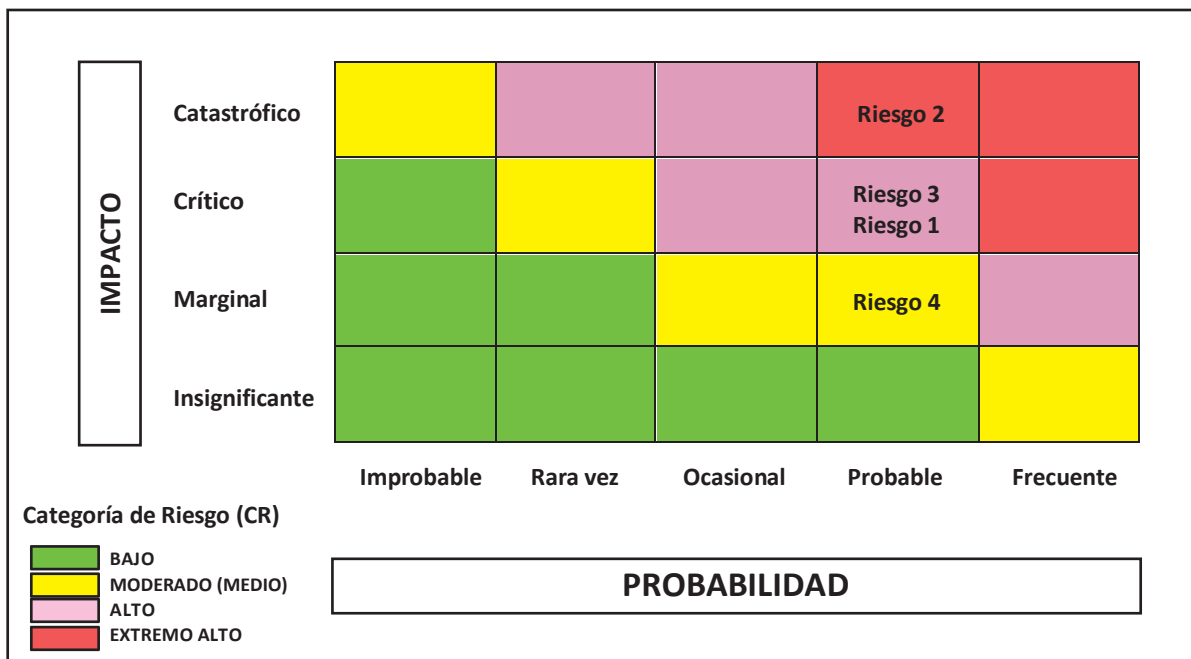


Figura 4-9 Matriz de impacto de riesgos mixtos

10) Evaluar la probabilidad de ocurrencia del peligro:

Probabilidad, es la posibilidad de que ocurra un evento o un peligro, este es un estimado dada la información disponible y la experiencia de otras personas, los niveles de probabilidad que se estima se basan en la misión, el curso de acción, o la frecuencia de ocurrencia de eventos similares. Para fines del CRM, hay cinco niveles de probabilidad:

- a) Frecuente: Ocurre muy a menudo, o se sabe que ocurre regularmente; ejemplos de ocurrencias frecuentes son: volcaduras y choques de vehículos, lesiones provocadas por el calor durante los entrenamientos y otras acciones enemigas.
- b) Probable: Es una ocurrencia común, sucede varias veces; Ejemplos: empleo de dispositivos explosivos improvisados o caseros, choque de aeronaves con alambres, vuelos controlados sobre el terreno y activación de armas de fuego no intencionados, entre otros.
- c) Ocasional: Ocurre esporádicamente, pero es poco común. Uno no puede completar el despliegue de las fuerzas sin que ocurra. Ejemplos: Material de guerra que no explota, fratricidio entre otros.
- d) Rara vez: Remotamente posible, podría ocurrir alguna vez, generalmente varias cosas tienen que salir mal para que esto ocurra. Ejemplos: Muertes relacionadas con el calor la electricidad y otros.
- e) Improbable: Se puede suponer que ocurrirá, pero no es imposible. Ejemplos: Detonación de polvorines llenos de munición.

11) Estimar el resultado, impacto o incidencia de la ocurrencia del evento:

- a) Catastrófico. Significa el fracaso de la operación
 - (1) Fracaso completo de la misión o pérdida de la capacidad para cumplir la misión

- (2) Muerte o incapacidad permanente
 - (3) Pérdida de sistemas o equipos principales esenciales para cumplir la misión
 - (4) Daño grave a la propiedad o instalación
 - (5) Daño severo al ambiente
 - (6) Daño colateral inaceptable
 - (7) Vulnerabilidad en los sistemas de seguridad
- b) Crítico: Tendría una gran incidencia negativa sobre la operación en su conjunto o sobre acciones parciales posteriores.
- (1) Disminución severa en la capacidad para cumplir la misión o en el alistamiento de la unidad
 - (2) Incapacidad parcial permanente, o incapacidad total permanente por un tiempo mayor de tres meses
 - (3) Daño mayor al equipo o a los sistemas
 - (4) Daño significativo a la propiedad o al ambiente
 - (5) Fallas en la seguridad
 - (6) Daño colateral significativo
- c) Marginal: La operación no depende significativamente de estos hechos.
- (1) Disminución en la capacidad para cumplir la misión o en el alistamiento de la unidad
 - (2) Daños menores al equipo o a los sistemas, la propiedad y el ambiente
 - (3) Los días perdidos debido a las lesiones o enfermedades no sobrepasan los tres meses
- d) Insignificante/ sin importancia
- (1) Poco o ningún impacto adverso a la capacidad para cumplir la misión
 - (2) Tratamiento de primeros auxilios o tratamiento médico menor
 - (3) Ligero daño al equipo o al sistema, pero trabaja bien y en buen estado de servicio
 - (4) Poco o ningún daño a la propiedad o ambiente.
- 12) Determinar la categoría de riesgo
- a) Empleando la matriz de evaluación de riesgos (Figura 4-9), cuyo modelo proporciona facilidades para evaluar la probabilidad y el impacto expresado en nivel estandarizado de riesgo denominado “Categoría de Riesgo”; esta evaluación es un estimado no es absoluto; puede o no indicar el riesgo relativo de una operación, actividad o evento dado. Todos los riesgos residuales aceptados deben ser aprobados por el nivel correspondiente de mando.
 - b) Riesgo extremadamente alto: Implica la pérdida de la habilidad para cumplir la misión si se presentan estos riesgos durante la operación. Existe la probabilidad frecuente o razonable de pérdida catastrófica o una probabilidad frecuente de pérdida crítica. Esto implica que los riesgos asociados con esta actividad o evento puede tener consecuencias severas, que trasciendan más allá del logro de la misión de la unidad. La decisión de continuar debe ser comparada cuidadosamente con el posible beneficio de continuar con el curso de acción.
 - c) Riesgo alto: Representa una disminución significativa en la capacidad de cumplir la misión en términos de las que ésta requiere, existe la probabilidad ocasional a rara vez de sufrir pérdidas catastróficas. Existe una probabilidad de probable a ocasional de sufrir pérdidas críticas. Existe la probabilidad

frecuente de pérdidas marginales. Esto implica que de ocurrir un evento peligroso, ocurrirán consecuencias graves. La decisión de continuar debe ser comparada cuidadosamente con el posible beneficio de continuar el curso de acción.

- d) **Riesgo moderado o medio:** Representa la disminución en las capacidades, es decir reducida disminución de la capacidad para el cumplimiento de la misión en términos de las que ésta requiere; si los peligros se presentan durante la conducción de la operación. La probabilidad de que se presente una pérdida catastrófica es improbable. La probabilidad de una pérdida crítica es rara. Las pérdidas marginales ocurren con una probabilidad ocasional o improbable. Existe una probabilidad frecuente de pérdidas sin importancia.
- e) **Riesgo Bajo:** Las pérdidas que se esperan tienen poco o ningún impacto en el cumplimiento de la misión. La probabilidad de pérdida crítica es poco probable, mientras que la de pérdida marginal es rara o improbable. La probabilidad de pérdida sin importancia es probable o menor. Las pérdidas que se esperan tienen poco o ningún impacto en el cumplimiento de la misión. No se anticipan lesiones, daños o enfermedades, o pueden ser menores y no tener impacto o efecto de larga duración.
- 13) Los comandantes y el Estado Mayor estiman los riesgos siempre que identifiquen peligros, sin importar su tipo; no esperan hasta un punto determinado en un ciclo. Consideran asuntos de importancia de la fuerza, en relación a los peligros del medio ambiente ya sean naturales o artificiales. También consideran el riesgo de daño potencial a sitios agrícolas, históricos, religiosos o culturales y a la infraestructura civil que pueda resultar de la conducción de operaciones militares en el área de operaciones.
- 14) El proceso de establecimiento y aplicación de controles (Figura 4-10) y el de reevaluación de riesgos continua hasta que se alcance un nivel aceptable de riesgo o hasta que todos los riesgos queden reducidos a un nivel donde los beneficios sobrepasen al posible costo; todo ello se hace durante la etapa III del PTMD (Desarrollo del CONOPs).

N/O	RIESGO IDENTIFICADO	FACTOR POSIBILITANTE	EVALUACIÓN O ANÁLISIS	CONTROLES POR DESARROLLAR	EJECUCIÓN	RIESGO REMANENTE
01	Uso de armas químicas por el enemigo	Dispone de armas químicas Necesita desplegar plataformas de lanzamiento	P: Probable I: Crítico CR: Alto	1. Solicitar la acción política 2. Localización y seguimiento por fuerzas de Operaciones Especiales 3. Vigilancia 4. Disponer de máscaras y traje especial como parte del equipo	1. Ataque preventivo inmediato a la primera indicación 2. Utilización de equipo especial	P: Ocasional I: Marginal CR: Medio
02			P: I: CR:			P: I: CR:
03			P: I: CR:			P: I: CR:
P: Probabilidad I: Impacto CR: Categoría del riesgo						

Figura 4-10 Cuadro de control de riesgos mixtos (Administración)

j. Desarrollar los requerimientos iniciales de información crítica del comandante y elementos esenciales de la información amiga

- 1) El análisis de la misión identifica las brechas de información requerido para la toma de decisiones durante el planeamiento, preparación y ejecución de las operaciones. Durante el análisis de la misión, el Estado Mayor desarrolla los requerimientos de información que son todos los elementos o necesidades de información vital que el comandante y el Estado Mayor requieren para conducir con éxito las operaciones; es decir, todos los elementos necesarios para tratar los factores de METT-TC. Algunos requerimientos de información son tan importantes para el comandante que se convierten en requerimientos de información crítica del comandante (RICC).
- 2) Sólo el comandante decide qué información es crítica, basado en su experiencia, la misión e intención de los comandantes superiores y las recomendaciones del Estado Mayor. Los comandantes determinan sus propios RICC y consideran dentro de ellas algunas de las recomendadas por el Estado Mayor. Los RICC dependen de la situación y son determinados por el comandante para cada operación. Los RICC son permanentemente revisados durante todo el proceso de planeamiento y se reajustan a medida que las situaciones cambian. Los RICC iniciales desarrollados durante el análisis de la misión usualmente se enfocan en el apoyo a las decisiones que el comandante debe tomar durante el planeamiento. Una vez que el comandante selecciona el curso de acción, los RICC cambian de enfoque hacia informaciones que necesita a fin de tomar decisiones durante la preparación y ejecución de las operaciones. El comandante designa los RICC para que el Estado Mayor y los subordinados conozcan la información que considera esencial para la toma de decisiones. Mientras menos RICC el Estado Mayor puede enfocar mejor sus esfuerzos y asignar suficientes recursos para recopilarlos.
- 3) Dependiendo de la situación, el comandante y el estado mayor se reúnen antes de la conferencia del análisis de la misión para aprobar los RICC. Esto es importante si el comandante pretende conducir las operaciones de Inteligencia Vigilancia y reconocimiento (IVR) desde el inicio del proceso de planeamiento. La aprobación de los RICC iniciales al principio del planeamiento ayuda al Estado Mayor a desarrollar la sincronización inicial de IVR mediante una matriz y el plan de IVR subsecuente. La aprobación de los EEIA permiten al Estado Mayor comenzar a planear e implementar medidas para proteger la información de las fuerzas propias, mediante las operaciones de decepción (engaño) y seguridad.
- 4) Los Principales Requerimientos de Información del Crítico del comandante (RICCs) identifican la información sobre las propias actividades y el ambiente que el comandante considera crítico para mantener la conciencia situacional, planificar las actividades futuras y ayudar a la toma de decisiones de modo oportuno y consiente. Los comandantes emplean los RICC para ayudarlos a confirmar su visión del campo de batalla, evaluar los efectos deseados y como tomarán una decisión para cumplir su misión o para identificar las desviaciones significativas de esa visión debido, a las acciones del enemigo. Los RICC deben estar vinculados con decisiones importantes que el comandante prevé tomar.
- 5) El análisis de los factores más significativos (dentro del análisis de la misión) resaltarán los aspectos en la información que son indispensables para el planeamiento y la toma de decisiones y que no pueden ser contenidas por las suposiciones. Los requerimientos de información que orientan los esfuerzos de búsqueda y recolección, se deberán presentar al comandante para su aprobación respectiva en cada Fase de la operación.

6) Los RICCs se dividen en dos categorías:

a) Requerimientos de Inteligencia Prioritarios (RIP). Los requerimientos de inteligencia prioritarios son aquellas necesidades de inteligencia a los cuales el comandante le asigna una alta prioridad y que lo ayudará significativamente en su tarea de planeamiento y toma de decisiones; por ejemplo las intenciones del enemigo o una evaluación de la capacidad del enemigo. Esta inteligencia es de vital importancia para el comandante ya que también lo ayuda a establecer un buen curso de acción. Una vez producidos los, el Estado Mayor los dividirá en Requerimientos Específicos de Inteligencia (REI) o simplemente en Elementos Esenciales de Inteligencia (EEI):

- (1) Requerimientos Específicos de Inteligencia (REI). Son requerimientos específicos de inteligencia relacionados con los RIP que se han determinado. Ejemplo: Dentro de una Operación Defensiva el REI podría ser “¿Con qué medios interferirían o como afectarían los grupos/organizaciones paramilitares a nuestros efectivos?”
- (2) Elementos Esenciales de Inteligencia (EEI). Es la información final y más detallada que se requiere para dar una respuesta completa al REI referido. Los EEI podrían ser “objetivos, liderazgo, procedimientos, área de operación y vínculos, entre otros”.

- **RIP N°1:** ¿La 1ª BRIG ACOR empleará uno de sus regimientos en la ANI 1 (Sur del río Éufrates : 547-8290)? (PDD1 : Cambiar esfuerzo principal, Fecha: H+22)
 - **REI N°1:** ¿Cuál es tipo de vehículos que dispone?
 - **REI N°2:** ¿Cuál es el número de vehículos mecanizados que dispone?
 - **REI N° 3:** ¿Cuál es el número de tanques que dispone?
 - **REI N° 4:** ¿Qué tipo de armas de apoyo de combate dispone?
 - **REI N° 5:** ¿Cuáles son las capacidades de sus armas de combate y apoyo de combate?
 - **EEI N° 1:** ¿Cuál es el objetivo de la 1ra Brigada Acorazada enemiga y de su regimiento que pueda empeñar al sur del río Éufrates?
 - **EEI N° 2:** ¿Cuál es la intención del comandante de la 1ra Brigada Acorazada?
 - **EEI N° 3:** ¿En qué momento empeñara la 1ª Brig Acor Ena uno de sus regimientos al sur del río Éufrates?
 - **EEI N° 4:** ¿Porqué dirección empleará la 1ª Brig Acor su regimiento?
- **RIP N°2:** ¿El GPO TQS 31 contraatacará sobre Rg sur del OBJ RAYO (ANI 2)? (PDD2: BLOQUEAR o CONTRAATACAR, FECHA: H+24)

ANI: Áreas de Interés nombradas; **PDD:** Punto de decisión; **ACOR:** Acorazada

Figura 4-11 Ejemplos de RIP efectivos

b) Requerimientos de Información de Fuerzas Amigas (RIFA). Son informaciones que el comandante necesita saber sobre sus propias fuerzas y que podrían afectar la capacidad del comandante para cumplir la misión. Esto incluye el personal, el mantenimiento, el suministro, las municiones, los combustibles, aceites y lubricantes, así como la experiencia y las capacidades de liderazgo.

c) Los RICCs; básicamente los RIP orientan el esfuerzo de búsqueda y recolección de información para reducir la incertidumbre y pueden ser formulados teniendo presente los siguientes criterios:

- (1) QUÉ (Actividad o indicador que se necesita conocer).
- (2) DÓNDE (Área de interés nombrada; Área Objetivo de Interés).

- (3) CUÁNDO (El tiempo en que se espera que ocurra, la actividad o el indicador y la última hora en que la inteligencia tiene valor y es oportuna).
 - (4) PORQUÉ (Justificación a qué decisión está relacionado el requerimiento de inteligencia prioritario).
 - (5) QUIÉN (Quién o quienes necesitan los resultados).
- d) En la construcción inicial de RICCs, (Etapa II del PMTD: Análisis de la misión) adoptan un formato informal que normalmente no responden a todos los criterios de su formulación (que, donde, cuando, porque y quien); solo responde a alguno de ellos; sin embargo conforme se avanza en el PMTD estos RICCs y los que se van determinando, son perfeccionados y adoptan una estructura formal que responde a todas los criterios de su construcción.
- 7) Elementos Esenciales de Información Amiga (EEIA). Es aquella información de la propia fuerza que de ser conocida por el enemigo podría comprometer, llevar al fracaso o limitar el éxito de nuestra operación y que se debe proteger de los esfuerzos de inteligencia del enemigo. Los EEIA se pueden elaborar en forma de preguntas claves: ¿Que es lo probable que haga el adversario y sus sistemas de inteligencia relacionado con nuestras propias intenciones, nuestras capacidades y nuestras actividades para cumplir su misión e intención? Los EEIA determinan qué actividades deben ser protegidas por las medidas de contrainteligencia y operaciones de seguridad de la fuerza propia.
- 8) Además de los RICC, el Estado Mayor también identifica y designa elementos esenciales de información amiga (EEIA). Aunque los EEIA no son RICC, tienen la misma prioridad y requieren de la aprobación del comandante. Un EEIA establece un elemento de información para proteger en lugar de uno para recopilar. Los EEIA identifican aquellos elementos de información de fuerzas amigas que, si se comprometen pueden poner en peligro el éxito de la misión. Así como los RICC, los EEIA cambian a medida que progresa la operación.
- k. Desarrollar la sincronización inicial de Inteligencia Vigilancia y Reconocimiento (IVR)
- 1) Varias actividades que se conducen durante el análisis de la misión (como la PICB, las apreciaciones continuas y la metodología de localización de blancos) crean varios RI. La sincronización de las actividades de IVR es un proceso de integración clave que ayuda al comandante y al Estado Mayor a priorizar, administrar y desarrollar un plan para recopilar esos RI. La sincronización de las actividades de IVR asegura la obtención de toda la información disponible relacionada con el enemigo, terreno, clima y consideraciones civiles a través de alcance de inteligencia, pedidos de información (PI) y las tareas de reconocimiento y vigilancia. Los resultados son la elaboración de informes, producción y diseminación de información relevante e información exitosa para apoyar la toma de decisiones.

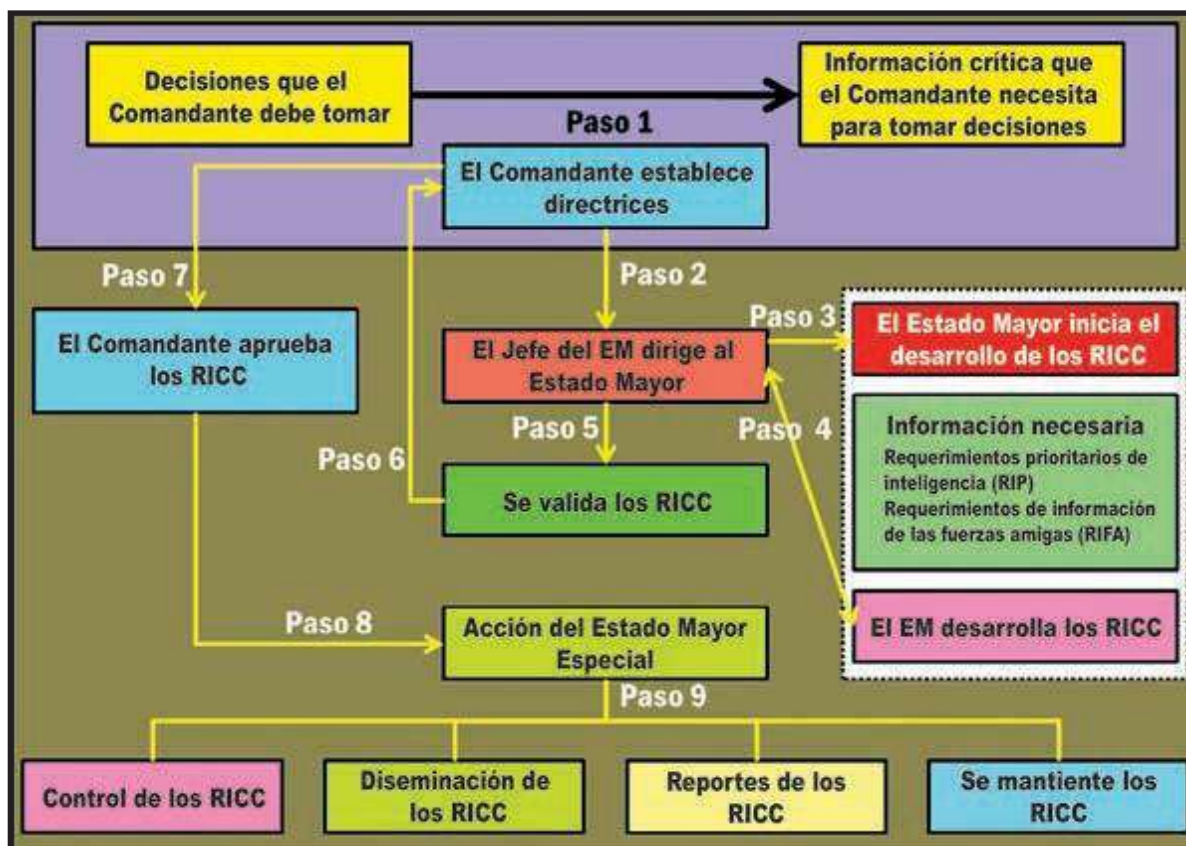


Figura 4-12 El Proceso de los Requerimientos de Información

- 2) Con la sincronización de las actividades IVR se logra lo siguiente:
 - a) Identificar los requerimientos y brechas de inteligencia.
 - b) Evaluar recursos disponibles (internos y externos) para recopilar información.
 - c) Determinar las brechas en el uso de dichos recursos.
 - d) Recomendar el empleo de los recursos de IVR controlados por la organización para recopilar los RI.
 - e) Distribuir pedidos de información a las unidades adyacentes y al escalón superior en apoyo a la recolección de información.
 - f) G-2 (S-2) distribuye información recopilada durante la sincronización de IVR al G-3 (S-3) para la integración y desarrollo del plan de IVR.

- 3) Durante el análisis de la misión el Estado Mayor identifica los RI para apoyar a la comprensión de la situación y al planeamiento continuo. En base a las guías del comandante, el Estado Mayor, guiado por G-2 (S-2) determina la mejor manera de satisfacer dichos requerimientos. En algunas instancias el G-2 (S-2) recomienda que los medios de reconocimiento y vigilancia internos se utilicen para recopilar información; en otras instancias recomienda pedidos de información a los escalones superiores y/o unidades adyacentes.

- 4) En muchos casos, una sección del estado mayor puede satisfacer los RI por fuente abierta. La fuente abierta incluye libros, revistas, enciclopedias, sitios Web y otros. Las fuentes académicas como artículos y lecturas de las universidades y otros institutos de estudio también pueden proporcionar información crítica. Muchos RI

relacionados con consideraciones civiles, como cultura, idioma, historia, eventos actuales y acciones de los gobiernos están disponibles en fuentes abiertas.

- 5) Los resultados de la sincronización de IVR conducidos durante el análisis de la misión conducen a la matriz de sincronización de IVR inicial. La sección de Inteligencia del Estado Mayor continúa perfeccionando la matriz de sincronización de IVR en todo PMTD dando como resultado el apéndice 2 (Matriz de sincronización de IVR) al anexo Inteligencia del plan u orden de operaciones.

I. Desarrollar plan de Inteligencia, Vigilancia y reconocimiento (IVR) inicial

- 1) La integración de las actividades de IVR es consecuencia de la sincronización de dichas actividades. El G-3 (S-3) dirige al Estado Mayor a través de la integración de las actividades de IVR para asignar las tareas a los medios de reconocimiento y vigilancia disponibles y poder satisfacer los RI identificados en la matriz de sincronización de IVR inicial. La integración de las actividades de IVR consta de las tareas siguientes:
 - a) Desarrollar el plan de IVR
 - (1) Elaborar la matriz de asignación de tareas de IVR.
 - (2) Elaborar el calco de IVR.
 - (3) Elaborar el esquema de apoyo de IVR.
 - b) Distribución de planes u órdenes.
- 2) El plan IVR inicial es crucial para comenzar el esfuerzo de recopilación de información y dar respuesta a los RI identificados durante la sincronización de las actividades de IVR. Los recursos de IVR se asignan o envían tan pronto como sea posible. El plan inicial de IVR pone los recursos de vigilancia y reconocimiento en movimiento. Se puede distribuir como parte de una orden preparatoria, una orden fragmentaria o una orden de operaciones. Al completar el planeamiento, el plan IVR inicial se convierte en un anexo (inteligencia, vigilancia y reconocimiento), del plan u orden de operaciones.
- 3) Para facilitar la planificación eficaz, la unidad desarrolla y publica el plan inicial de IVR lo antes posible. En base a la PICB y los RICCs iniciales, el Estado Mayor principalmente el G-2/S-2 identifica vacíos de inteligencia y determina qué recursos están disponibles para la búsqueda de información y busca reducir esos vacíos. El G-3/S-3 elabora el plan inicial de IVR en el que se asignan los recursos de IVR tan pronto como sea posible, para comenzar el esfuerzo de recolección.
- 4) El plan de IVR no es un producto específico de la Inteligencia Militar (IM) o del G-3/S-3, es el Estado Mayor el que propone el plan de IVR, es un producto integrado ejecutado por toda la Unidad bajo la dirección del comandante. El G-3/S-3, asistido por el G-2/S-2, utiliza el plan de IVR para asignar tareas y administrar los medios disponibles de IVR para responder a los RICC y a otros requerimientos de inteligencia.
- 5) El plan inicial de IVR debe contener, como mínimo lo siguiente:
 - a) El Área de Operaciones donde serán empleados los medios de vigilancia y reconocimiento.
 - b) Tareas de IVR.
 - c) Disposiciones sobre comunicaciones, sostenimiento y fuegos.
 - d) Organización de los medios de IVR.

- e) El objetivo del reconocimiento.
- f) Los RICC y RI.
- g) Línea de partida (LP), hora de inicio y línea de contacto (LC).
- h) Áreas nombradas de interés.
- i) Rutas hacia el AO, e instrucciones para el pasaje de línea.
- j) Medidas de coordinación de apoyo, fuegos y de control del espacio aéreo.
- k) Disposiciones diversas.

m. Actualizar el plan de empleo del tiempo disponible

- 1) A medida que hay más información disponible, el comandante y el Estado Mayor perfeccionan su plan inicial de empleo del tiempo disponible. Ellos comparan el tiempo necesario para cumplir las tareas con la fecha límite establecido por el escalón superior asegurándose que el cumplimiento de la misión es posible en el tiempo asignado. También comparan la línea del tiempo operacional propia con la línea operacional del enemigo desarrollada durante la PICB. A partir de esto determinan ventanas de oportunidad para su aprovechamiento o explotación y momentos en que la Unidad estará expuesta a riesgos debido a las actividades propias del enemigo.
- 2) El comandante y el Jefe del Estado Mayor/Ejecutivo también actualizan la línea del tiempo para la planeamiento del Estado Mayor, debiendo considerar fechas límite; esta línea del tiempo actualizada y perfeccionada incluye:
 - a) La actividad, fecha y lugar para la presentación de los informes orales sobre los productos de las etapas del PMTD que el comandante requiere.
 - b) Lugar y fechas para las sesiones de planeamiento en colaboración.
 - c) Lugar y fecha de los ensayos.

n. Desarrollar los temas y mensajes de información inicial

- 1) Considerando a los distintos actores (individuos, organizaciones y públicos) que están involucrados con la operación, los comandantes identifican y utilizan a los que son importantes para su éxito operacional. Estos actores tienen comportamientos que pueden ayudar a resolver o a complicar los propios retos mientras se esfuerzan por cumplir sus misiones. Ganar y conservar la confianza de los actores clave es un aspecto importante de las operaciones.
- 2) Los comandantes, su EM y todos sus componentes, deben coordinar lo que hacen, dicen y proyectan. Fundamental para ese proceso es el desarrollo de temas y mensajes de información como apoyo a una operación y acción militar. Un tema de información es una idea o imagen dominante o unificadora que expresa el propósito de la acción militar. Los temas de información están vinculados a los objetivos, líneas de esfuerzo y condiciones del estado final deseado. Los temas de información son generales y emplean las capacidades de asuntos civiles y operaciones psicológicas con participación activa de líderes y soldados. Un mensaje es una comunicación verbal, escrita o electrónica que apoya un tema de información enfocado en un blanco específico en apoyo de una acción específica (tarea). Los temas y mensajes de información se transmiten a aquellos actores cuyas percepciones, actitudes, creencias y comportamientos son importantes para el éxito de una operación.

- 3) Para ayudar a desarrollar los temas y mensajes iniciales de información para el comando, el G-7 (S-7) |con apoyo del Estado Mayor, revisa los temas y mensajes de información del escalón superior. También revisan los productos del diseño, si están disponibles, incluso revisan la intención inicial del comandante, la misión y las guías de planeamiento. Los temas y mensajes de información se perfeccionan durante todo el PMTD mientras los comandantes perfeccionan su intención, desarrollan las guías de planeamiento, evalúan y deciden los cursos de acción.

o. Desarrollar una propuesta de enunciado de la Misión

- 1) El Jefe del Estado Mayor/Ejecutivo u oficial de operaciones prepara una propuesta del enunciado de la misión para la Unidad militar en base al análisis de la misión. Este oficial presenta el enunciado de la misión de la unidad al comandante para su aprobación normalmente durante la conferencia del análisis de la misión. Un enunciado de la misión es una oración corta o un párrafo que describe la tarea (o tareas) y propósito(s) esencial(es) de la Unidad, un enunciado claro de la acción a tomar y la razón de hacerlo (Ver anexo 1).
- 2) El enunciado de la misión contiene los elementos: quién, qué, cuándo, dónde y por qué, pero raras veces especifica el cómo. Los cinco elementos de un enunciado de la misión responden a las siguientes preguntas:
 - a) ¿Quién ejecutará la operación (unidad u organización)?
 - b) ¿Qué tarea de la unidad es esencial (tarea táctica de la misión)?
 - c) ¿Cuándo comenzará la operación (por tiempo o evento) o cuál es la duración de la operación?
 - d) ¿Dónde ocurrirá la operación (AO, objetivo, coordenadas)?
 - e) ¿Para qué la fuerza conducirá las operaciones (para qué propósito)?

Ejemplo 1. La 1ª Brigada de Infantería (quién), asegurará (qué/tarea) el pasaje sobre el RIO SANTA, en el AO TIGRE (dónde) antes del 10 0600 julio 2012 (cuando) para facilitar el desplazamiento de la 3ª Brigada Blindada y la 3ª Brigada de Servicios **(para qué/proósito).**

Ejemplo 2. La 1ª Brigada de Fuerzas Especiales **(quién)** conquistará **(qué/tarea)** el Aeropuerto Internacional SECADA en Rg IQUITOS **(dónde)** antes del Día D (H+3) (cuándo) para permitir que las fuerzas del SEGUNDO EJERCITO DE OPERACIONES, aterricen en el AO VICTORIA **(por qué/proósito).**

- 3) El enunciado de la misión puede tener más de una tarea esencial. El ejemplo siguiente muestra un enunciado de misión para una operación con una tarea esencial distinta para cada fase:

Ejemplo. La 1ª Brigada de Fuerzas Especiales **(quién)** conquistará **(qué/tarea)** el Aeropuerto Internacional SECADA en Rg IQUITOS (dónde) antes del Día D (H+3) **(cuándo)** para permitir que las fuerzas del SEGUNDO EJERCITO DE OPERACIONES, aterricen en el AO VICTORIA **(para qué/proósito).** Con orden (cuándo), asegurará **(qué/tarea)** el OBJETIVO CHARLY **(dónde)** para evitar que el Regimiento Reforzado 60 de NEGRO cruce el Rio AZUL e interfiera con las operaciones de la 18ª Brigada Blindada en el AO VICTORIA **(para qué/proósito).**

- 4) El quién, qué, dónde y cuándo del enunciado de la misión siempre es directo. Es más desafiante escribir el qué y el para qué y pueden confundir a los subordinados si no se explican claramente. El qué es una tarea y se expresa en términos de verbos de

acción. Estas tareas son mensurables y se pueden agrupar como “acciones de fuerzas amigas” o “efectos en las fuerzas enemigas”. El para qué coloca la tarea dentro del contexto al describir la razón de realizarla. El para qué proporciona el propósito de la misión, la razón por la que la unidad debe realizar la tarea. Es extremadamente importante para el comando las órdenes tipo misión (Tarea y propósito).

<u>Acciones realizadas por las fuerzas amigas</u>		<u>Efectos sobre las fuerzas enemigas</u>
Atacar con el fuego	Retardar	Bloquear
Franquear	Replegarse	Canalizar
Eludir o bypass	Relevar en posición	Contener
Despejar	Vigilar	Derrotar
Controlar	Sobrepasar (Pasaje de línea)	Destruir
Romper el contacto	Proteger	Desorganizar
Ex filtrar	Establecer el contacto	Fijar o Inmovilizar
Seguir y relevar	Infiltrar	Interdictar
Seguir y apoyar	Retirada	Aislar
Ocupar	Consolidar	Neutralizar
Mantener o retener	Enlazar	Degradar
Asegurar	Reunirse (Reunión rápida)	Desviar
Conquistar o Capturar	Otros	Eliminar
Apoyar con fuego		Otros

Figura 4-13 Tareas tácticas

- 5) Los comandantes deben utilizar las tareas tácticas de la misión u otras tareas doctrinalmente aprobadas e incluidas en los manuales del ejército. Estas tareas tienen definiciones militares específicas que difieren de las definiciones del diccionario de uso civil. Las tareas tácticas son actividades específicas realizadas por una unidad militar mientras ejecuta una forma de operación táctica o forma de maniobra. El Capítulo 6, de este texto describe y grafica algunas tareas tácticas. Los comandantes y planificadores deben elegir cuidadosamente la tarea que mejor describe la intención del comandante y la guía inicial de planeamiento.
 - p. Presentar la conferencia del análisis de la misión
 - 1) En la conferencia del análisis de la misión el Estado Mayor informa al comandante los resultados de este análisis ayudándolo a comprender mejor el ambiente operacional, así como visualizar y describir las operaciones. Durante la conferencia del análisis de la misión, el comandante, el Estado Mayor y otros miembros discuten los distintos hechos y suposiciones de la situación. Los oficiales del Estado Mayor presentan un resumen de sus apreciaciones de su respectiva área funcional, sus conclusiones parciales y cómo estas influyen o son influenciadas por otras áreas. Esto ayuda al comandante y al Estado Mayor como un todo a enfocarse en la interrelación de las variables de la misión (METT-TC) y a una mejor comprensión de la situación. Finalmente el comandante distribuye la guía inicial de planeamiento al Estado Mayor en base a una comprensión de la situación obtenida de la conferencia del análisis de la misión.
 - 2) Normalmente, el comandante sostiene varias reuniones informales con miembros clave del Estado Mayor antes de la conferencia del análisis de la misión, para desarrollar los RICC, el enunciado de la misión y los temas y mensajes de información, además para establecer guías para ciertas actividades como las Operaciones de IVR, desarrollar la intención inicial del comandante y su guía inicial de planeamiento.

- 3) La conferencia del análisis de la misión ayuda al comandante, al Estado Mayor, a los subordinados y a otros miembros a desarrollar una comprensión compartida de los requerimientos de la operación futura. Si el tiempo lo permite, el Estado Mayor informa brevemente al comandante sobre su análisis de la misión utilizando el siguiente esquema:
 - a) Misión e intención del comandante superior dos escalones encima.
 - b) Misión, intención del comandante y Concepto de operaciones del escalón superior un nivel arriba.
 - c) Una propuesta de enunciado de la misión.
 - d) Resultados de la revisión de la guía de iniciación del comandante.
 - e) Productos iniciales de la PICB, incluso consideraciones civiles que impactan la conducción de operaciones.
 - f) Tareas explícitas, implícitas y esenciales
 - g) Hechos y suposiciones pertinentes.
 - h) Limitaciones.
 - i) Fuerzas disponibles y deficiencia de recursos.
 - j) Evaluación inicial de riesgos.
 - k) Temas y mensajes de información propuestos.
 - l) RICC y EEIA propuestos.
 - m) Plan inicial de IVR.
 - n) Recomendaciones sobre el plan de empleo del tiempo para el planeamiento, preparación y conducción de las operaciones.
 - o) Recomendación sobre sesiones de planeamiento en colaboración.
 - p) Otros que sean necesarios.
- 4) Durante la conferencia del análisis de la misión, los comandantes aprueban el enunciado de la misión y los RICCs. Entonces luego desarrollan y distribuyen su intención inicial y guía inicial de planeamiento.
- 5) La finalidad de esta conferencia es unificar el trabajo del Estado Mayor con el análisis del comandante, desarrollando una comprensión compartida de la situación. La conferencia resume las directivas, decisiones, las preocupaciones iniciales y describe la misión tal y como la percibe el comando. Como resultado de esta conferencia el comandante prepara su orientación del planeamiento con el objeto de dirigir el trabajo de su Estado Mayor hacia el estudio de los factores que afectan el problema y la posterior elaboración de los cursos de acción. También puede emitir las directrices que considere oportunas a sus escalones subordinados.
- 6) La conferencia del análisis de la misión se desarrolla normalmente entre el comandante y su Estado Mayor; de ser necesario, los comandantes subordinados pueden asistir, en persona o por teleconferencia o videoconferencia. Esta es a menudo la única vez que el Estado Mayor completo está presente y la única

oportunidad de asegurarse de que todos los miembros del estado mayor inicien su trabajo desde un punto de referencia común.

q. Desarrollar la intención inicial del Comandante

- 1) La intención del comandante, es una expresión clara y concisa de lo que debe hacer una fuerza y las condiciones que debe cumplir con respecto al enemigo, al terreno, a la población y a la propia fuerza (estado final militar deseado) para tener éxito y apoyar el ejercicio del mando durante el cumplimiento de la misión; brinda un enfoque al estado mayor, y ayuda a los comandantes subordinados y de apoyo a actuar para lograr los resultados deseados del comandante sin órdenes adicionales, incluso cuando la operación no se desarrolla según lo planeado. Esta es la descripción de la visualización del comandante donde enfoca el esfuerzo a lo largo del proceso de las operaciones.
- 2) En base a la comprensión de la situación, los comandantes resumen su visualización en su declaración inicial de su intención. La intención inicial del comandante vincula el propósito de la operación con las condiciones que definen el estado final deseado. Los comandantes pueden cambiar su intención conforme progresa el planeamiento y/o se obtiene mayor información.
- 3) La intención debe ser fácil de recordar y de entender dos escalones hacia abajo, mientras más corta la intención, mejor sirve a estos propósitos. Usualmente, la declaración de la intención del comandante debe ser de tres a cinco oraciones.
- 4) Durante la planificación, la intención del comandante dirige el PMTD. El estado mayor lo utiliza para desarrollar los cursos de acción enfocados a lo que el comandante desea alcanzar como estado final. Durante la ejecución, la intención del comandante permite la iniciativa de los subordinados fijando límites más allá del plan o de la orden establecida mientras que mantienen la unidad de esfuerzo. Los subordinados utilizan estos límites ampliados para decidir cómo actuar al hacer frente a las oportunidades y a las amenazas imprevistas, y en situaciones en donde el concepto de las operaciones ya no es aplicable.
- 5) La intención del comandante une la misión con el concepto de las operaciones (CONOPs). Describe el estado final y las tareas claves que, junto con la misión, son la base para la iniciativa de los subordinados. Los comandantes pueden utilizar también la intención del comandante para explicar un propósito más amplio más allá del enunciado de la misión.
- 6) Los componentes de la Intención del comandante incluyen:
 - a) Estado final.
 - b) Tareas claves.
 - c) Propósito ampliado (de ser necesario).
- 7) Estado final. En los niveles operacionales y tácticos, un estado final consiste en aquellas condiciones que, cuando son alcanzadas, cumplen la misión. En el nivel operacional, estas condiciones consiguen los objetivos fijados para la campaña o la operación principal. Los comandantes normalmente articulan el estado final de una operación por medio de la relación entre las fuerzas amigas y el enemigo, el terreno y la población.



Figura 4-14 Intención del comandante y desarrollo de los cursos de acción

- 8) Tareas claves. Denominado en el proceso de planificación conjunto como “método”; son aquellas tareas que una fuerza debe realizarlas en su totalidad o las condiciones que la fuerza debe satisfacer para alcanzar el estado final y el propósito indicado de la operación. Las tareas claves no están ligadas a un curso de acción específico; más bien, identifican lo que debe hacer la fuerza para alcanzar el estado final. Los cursos de acción válidos cumplen con todas las tareas claves. En circunstancias variables cuando las oportunidades significativas o el concepto de operaciones ya no se adaptan a la situación los subordinados utilizan las tareas claves para mantener sus esfuerzos enfocados en la realización de la intención del comandante. Ejemplos de tareas claves incluyen el terreno que debe ser controlado, el ritmo y la duración de la operación y el efecto de la operación sobre el enemigo. Las tareas claves, no son tareas explícitas para ninguna unidad subordinada; sin embargo, pueden ser fuentes de tareas implícitas. Durante la ejecución, cuando se presentan oportunidades significativas o el concepto de las operaciones ya no es apropiado para la situación, los subordinados usan tareas clave para mantener sus esfuerzos enfocados en lograr el estado final deseado.
- 9) Propósito ampliado. Si el comandante considera el propósito en su intención, no repite el “por qué” del enunciado de la misión, trata del contexto operacional más amplio de la misión; esto ocurre normalmente cuando una unidad militar participa en varias fases de la operación que desarrolla el escalón superior o en varias operaciones dentro de una fase cuyos propósitos son diferentes.
- 10) La intención del comandante no indica el método que utilizará la fuerza para alcanzar el estado final. El método está incluido en el concepto de las operaciones; tampoco incluye los riesgos aceptables. Los riesgos se indican en la guía inicial de planeamiento del comandante y se deben incorporar en todos los cursos de acción. Los planificadores incorporan las tareas claves en todos los cursos de acción y se cercioran de que los cursos de acción alcancen el estado final de la operación.
- 11) El Comandante, por la relación directa que mantiene con el Comando Superior, por su experiencia, educación, tino y juicio, normalmente se encuentra, figurativamente, un paso delante del EM, por consiguiente es importante que emita su intención inicial lo antes posible, de manera que el EM pueda realizar un adecuado análisis de la misión, orientado al enfoque del Comandante.

r. Desarrollar y distribuir la guía inicial de planeamiento.

- 1) Denominado también **Concepto Inicial del Comandante**. esta guía transmite la esencia de la visualización del comandante y puede ser amplia o detallada, dependiendo de la situación. La guía inicial de planeamiento describe el método operacional, las amplias acciones generales que producirán las condiciones que definen el estado final deseado. La guía debe describir cursos de acción específicos que el comandante desea que el Estado Mayor los desarrolle. Esa clase de guía permite que el Estado Mayor desarrolle varios cursos de acción sin desperdiciar esfuerzos en aspectos que el comandante no considera adecuados. Refleja además la visualización del comandante sobre el desarrollo de las operaciones, describe ampliamente cuándo, dónde y cómo pretende emplear la fuerza para lograr la misión dentro de la intención del comandante del escalón superior.
- 2) Los comandantes utilizan su experiencia y juicio para agregar profundidad y claridad a su guía de planeamiento. Se aseguran que el Estado Mayor entienda el esquema general de su visualización mientras permiten la libertad necesaria para explorar distintas opciones. Esta guía proporciona la base de un concepto detallado de las operaciones sin dictar las especificaciones del plan final. Al igual que con su intención, los comandantes pueden modificar la guía inicial de planeamiento en base a las condiciones cambiantes, las recomendaciones del Estado Mayor y elementos subordinados.
- 3) La Guía Inicial de Planeamiento del comandante, es el producto de la etapa de análisis de la misión (orientación) obtenida luego de la conferencia donde se difunde la información preliminar basada en las apreciaciones de situación iniciales, el enunciado de la misión y el diseño de las operaciones. La guía inicial de planeamiento puede, según sea el caso, servir de directiva inicial u orden preparatoria a los comandos subordinados para que inicien su propio planeamiento.
- 4) Bajo condiciones de limitaciones de tiempo, la guía inicial de planeamiento es más específica y detallada, y cuanto más detallada es esta guía, más rápido es la elaboración de los planes. Sin embargo, este enfoque detallado incrementa el riesgo de pasar por alto o examinar insuficientemente algunos aspectos que pudieran afectar seriamente la ejecución de las operaciones.
- 5) La guía inicial de planeamiento del comandante puede ser escrita u oral, y se distribuye a todos los miembros del EM para asegurar una comprensión común de la situación.
- 6) La guía inicial de planeamiento entre otros aspectos puede contener:
 - a) Diseño de la operación (Si se desarrolla)
 - (1) Centro de gravedad (Objetivo principal)
 - (2) La operación decisiva
 - (3) Objetivos y efectos (condiciones)
 - (4) Puntos decisivos.
 - (5) Otros
 - e) Los aspectos específicos a considerar en los cursos de acción, amigos y enemigos y la prioridad para tratarlos.
 - f) Las directrices para el plan de inteligencia, vigilancia y reconocimiento.
 - g) Evaluación y control de riesgos actualizado.
 - h) Directrices para el plan de engaño.

- i) Directrices para el empleo de los fuegos.
 - j) Directrices sobre movilidad y la contra movilidad.
 - k) Las operaciones y medidas de seguridad.
 - l) Disposiciones prioritarias para las funciones de conducción de la guerra.
 - m) El plan de empleo del tiempo actualizado.
 - n) El tipo de orden por publicar.
 - o) Las sesiones de planificación en colaboración (Concurrente) que se conducirán.
 - p) Los movimientos por iniciar.
 - q) Los tipos de ensayo a conducir.
 - r) Otras disposiciones que el Comandante considere.
- s. Desarrollar los criterios de selección/evaluación de los curso de acción
- 1) Los criterios de selección son factores que el comandante y Estado Mayor utilizarán más adelante para medir la eficacia y eficiencia relativas de un curso de acción en relación con otros. Desarrollar estos criterios durante la orientación o análisis de la misión luego de la guía inicial de planeamiento del comandante ayuda a eliminar una fuente de predisposición anterior a la elaboración, al análisis y a la comparación de los cursos de acción.
 - 2) Los criterios de selección son factores que afectan al éxito de las operaciones; cambian de misión a misión, se deben definir claramente y todos los miembros del Estado Mayor deben entenderlos antes de comenzar los juegos de guerra para probar los cursos de acción propuestos. Usualmente, el Jefe del Estado Mayor/Ejecutivo determina inicialmente y propone los criterios con valores específicos basados en la evaluación de su importancia relativa y la guía inicial de planeamiento del comandante. Los comandantes ajustan la selección de criterios y valores específicos de acuerdo con su propia experiencia y visión. El miembro del Estado Mayor responsable de un área funcional evalúa cada curso de acción utilizando estos criterios. El Estado Mayor presenta el borrador de los criterios de evaluación al comandante en la conferencia del análisis de la misión para su aprobación.
 - 3) Se desarrollan los criterios de selección/evaluación para diferenciar entre posibles soluciones (véase la Figura 4-14). Los criterios de selección bien definidos tienen cinco elementos:
 - a) Título corto.- El nombre del criterio.
 - b) Definición.- Una descripción clara de la característica que es evaluada.
 - c) Unidad de medida.- Un elemento estándar utilizado para cuantificar el criterio. Algunos ejemplos de unidades de medida son los nuevos soles, dólares, Km/ gl, entre otros.
 - d) Cota de Referencia.- Un valor que define el estado deseado, o “aceptable” para una solución en términos de un criterio particular.
 - e) Fórmula.- Una expresión de cómo los cambios en el valor del criterio afectan la conveniencia de la posible solución. Enunciar la fórmula en términos

comparativos (por ejemplo, más es mejor) o términos absolutos (por ejemplo, un movimiento nocturno es mejor que un movimiento diurno).

Título corto: Costos.
Definición: El costo total de personal.
Unidad de medida: Número de personas.
Cota de referencia: 5% (Que puede ser expresado en la guía del comandante)
Fórmula: Costo < 5% es aceptable; Costo > 5% no es válido; dentro de ese rango, menos es mejor.

Figura 4-15 Ejemplo de un criterio de selección

- 4) Una cota de referencia bien pensada es crítica para el análisis significativo. El análisis juzga una solución contra un estándar, aseverando si esa solución es buena en un sentido objetivo. Difiere de la comparación, que juzga las posibles soluciones entre sí indicándonos si es mejor o peor en un sentido relativo. Las pruebas contra patrones establecidos son la norma utilizada en este análisis. Pueden ser prescritas por regulaciones o por las guías del comandante. A veces, la cota de referencia se puede inferir por el beneficio tangible esperado de la solución del problema. Sin embargo, muchas veces los líderes del ejército establecen las pruebas patrón ellos mismos. Existen cuatro métodos comunes para hacer esto que son:
 - a) Razonamiento.- La cota de referencia se basa en la experiencia y criterio personal respecto a qué sería bueno.
 - b) Precedente histórico.- La cota de referencia se basa en ejemplos relevantes de éxitos anteriores.
 - c) Ejemplo actual.- La cota de referencia se basa en una condición existente, que se considera deseable.
 - d) Promediar.- La cota de referencia se basa en el promedio matemático de las soluciones consideradas. Promediar es el menos aceptado de todos los métodos porque esencialmente duplica el proceso de comparación.

- 5) En la práctica, los criterios de selección (Figura 4-16) casi nunca tienen la misma importancia; por ello a menudo es conveniente asignar coeficientes a cada criterio. El criterio de ponderación establece la importancia relativa de cada cual con respecto a los otros. La ponderación debe reflejar en la medida de lo posible, el criterio de quien toma decisiones o de los expertos reconocidos. Por ejemplo, alguien que toma decisiones o un experto podrían considerar que dos criterios son iguales en importancia, o que un criterio es ligeramente, moderadamente o fuertemente preferido en importancia. Si a estas evaluaciones verbales se les asignan valores numéricos, digamos de 1 a 4 respectivamente, se podrían utilizar técnicas matemáticas para producir pesos numéricos significativos en los criterios.

N/O	CRITERIO	DEFINICIÓN	UNIDAD	CUOT REF	FORMULA	PONDERAC
01	Masa	PCR en la Opn. Decisiva (Poder de combate destructivo y multiplicadores)	Relación de PCR	3 a 1	Menor a 3 no es válido; mayor potencia es mejor	4
05	Economía de medios	PCR necesario en las operaciones de configuración (PC destructivo y multiplicadores)	Relación de PCR	5	$5 < N^{\circ} UU < 3$; fuera de ese rango no es viable,	2
06	Ritmo	Rapidez en la operación	Tiempo (horas)	24 horas	$T > 24$ h: no es conveniente; dentro de ese rango menos es mejor	1
07	Riesgos	Cantidad y categoría de riesgos a los que están expuestas las fuerzas	N° de riesgos y categoría de riesgos	Riesgo moderado	Menos es mejor	2
08	Simplicidad	Detalle del Concepto de la operación	—	—	Menores actividades por sincronizar es mejor	1/20

Figura 4-16 Ejemplo de matriz de criterios de selección de los cursos de acción

- 6) Además, la comparación bien ponderada es una herramienta analítica que aporta objetividad al proceso de asignar pesos a los criterios. En la ejecución de una comparación bien ponderada, el que toma decisiones o el experto determina metódicamente cada criterio de selección contra cada uno de los otros y juzga su importancia relativa. Una computadora equipada de software común puede ejecutar fácilmente los algoritmos matemáticos.
- 7) Este proceso no disminuye la importancia del juicio del que toma decisiones, por el contrario, permite a los que solucionan problemas, aportar ese juicio para proceder con mayor precisión sobre todo en problemas de mayor complejidad. Independientemente del método utilizado para asignar pesos a los criterios, los líderes definen el razonamiento para cada uno, cuando recomiendan una solución al que toma las decisiones.

t. Distribuir una orden preparatoria

- 1) Si el método de planeamiento es paralelo, inmediatamente después de que el comandante proporcione su guía inicial de planeamiento, el Estado Mayor envía una ORDEN PREPARATORIA a las unidades subordinadas y de apoyo.
- 2) Una Orden Preparatoria debe contener, como mínimo los siguientes aspectos:
 - a) El enunciado de misión.
 - b) Intención inicial del comandante.
 - c) Cambios en la organización de las fuerzas.
 - d) El área de operaciones (AO) de la Unidad (esquema, calco o alguna otra descripción).
 - e) Los RICC.
 - f) Disposiciones sobre los riesgos existentes.
 - g) Disposiciones por funciones de conducción de la guerra.
 - h) Disposiciones sobre las operaciones de engaño militar (decepción).

- i) Tareas esenciales de asuntos civiles.
- j) Otras disposiciones.

4.7 Etapa III: Desarrollo del Concepto de las Operaciones.

a. El propósito de la etapa del Desarrollo del Concepto de las Operaciones es determinar cómo llevar a cabo y de la mejor manera las operaciones que cumplirán con eficacia y eficiencia la misión.

ENTRADA	PASOS	PRODUCTO
<ul style="list-style-type: none"> • Guía inicial de planeamiento. - Enunciado de la misión. - Intención inicial del Comandante. - Diseño (Si se desarrolla) - RICC Iniciales. - Riesgos iniciales y - Otros • PICB actualizado. • Apreciaciones del EM actualizadas. • Plan inicial de IVR • Pedidos Iniciales de información • Criterios de selección • Otros 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planteamiento de los cursos de acción. 2. Análisis de los cursos de acción (Juego de Guerra). 3. Comparación de los cursos de acción 4. Decisión y CONOPs <ul style="list-style-type: none"> • Decisión sobre el mejor curso de acción • Elaborar el CONOPs (Incluye Elaborar el listado de requerimientos). • Gestionar la aprobación del CONOPs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía final de planeamiento. • CONOPs (Incluye el listado de requerimientos) aprobado por el escalón superior.

Figura 4-17 Etapa III del PMTD: Desarrollo del CONOPs

b. En esta etapa del proceso de planeamiento, el G-3/S-3 conjuntamente con los otros miembros del EM, elaboran una serie de cursos de acción (cursos de acción) para que luego de un proceso de evaluación y contraste con los posibles cursos de acción del enemigo, se recomiende el que mejor dará solución al problema militar operativo; será el comandante quien decida y posteriormente lo elevará al nivel superior en forma de Concepto de las Operaciones (CONOPs) para su aprobación respectiva convirtiéndose luego en la base para el desarrollo del Plan de Operaciones.

c. Paso 1: Planteamiento de los Cursos de Acción

- 1) Un curso de acción es una solución a un problema identificado. El paso de elaborar los cursos de acción genera opciones para el análisis y comparación de los mismos dentro de la intención y guía inicial de planeamiento del comandante. Durante este paso, los planificadores utilizan la declaración del problema, el enunciado de la misión, la intención del comandante, la guía inicial de planeamiento y los distintos productos del conocimiento desarrollados durante el análisis de la misión para elaborar cursos de acción consistentes y viables.
- 2) Dentro de la elaboración de los cursos de acción se encuentra la aplicación del arte de las operaciones en el nivel táctico, denominado por algunos autores como arte táctico. Los planificadores desarrollan distintos cursos de acción al variar las combinaciones de los elementos del diseño como la división en fases, líneas de esfuerzo, ritmo y otros. El curso de acción aprobado se convierte posteriormente en el Concepto de las Operaciones.

ENTRADA	ACTIVIDADES	PRODUCTO
<ul style="list-style-type: none"> • Enunciado de la misión. • Intención inicial del Comandante. • Guía Inicial de planeamiento. • RICC y EEIA iniciales. • Riesgos iniciales. • Suposiciones • PICB actualizado. • Apreciaciones del EM actualizadas. • Plan Inicial de IVR • Pedidos iniciales de información • Criterios de selección • Otros 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la situación <ul style="list-style-type: none"> - Evaluar la Potencia Combativa Relativa. - Los cursos del enemigo del Eno - Otros aspectos • Generar opciones <ul style="list-style-type: none"> - Determinar la Opn. decisiva (T y P) - Determinas las Opns. de configuración (Ts y Ps). - Determinas las Opns. de sostenimiento • Conformar fuerza (teniendo en cuenta la PCR en la operación decisiva y en las de configuración). • Desarrollar un concepto general de las operaciones. • Asignar responsabilidades a las fuerzas. • Desarrollar los enunciados y los esquemas de los cursos de acción. • Validación de los cursos de acción (Permanente). • Conducir la conferencia de los cursos de acción al comandante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de acción tentativos. • RICC y EEIA actualizados. • Guía para el análisis de los CAP • Requerimientos de Fzas. actualizada. • Suposiciones actualizadas. • PICB actualizado. • Apreciaciones del EM actualizadas. • Criterios de selección de los cursos de acción y otros.

Figura 4-18 Planteamiento de los cursos de acción

- 3) Un buen curso de acción coloca a la fuerza en condiciones de hacer frente a probables secuelas y proporciona flexibilidad ante eventos imprevistos durante la ejecución. También proporciona a los subordinados máxima libertad de acción e iniciativa. Durante la elaboración de los cursos de acción, el comandante y el Estado Mayor continúan con la evaluación de riesgos, el enfoque para identificar y evaluar peligros para el logro de la misión y la incorporación de los controles propuestos para mitigarlos en cada curso de acción; así como revisando los productos de la PICB, enfatizando las plantillas de eventos.

Nota: Si el diseño antecede o se conduce al mismo tiempo que el PMTD, el concepto de diseño actualizado constituye un curso de acción cuya estructura es general y es empleado para elaborar los cursos de acción detallados.

- 4) Los cursos de acción deben dirigirse contra el (los) centro(s) de gravedad del enemigo, al tiempo que se protegen los propios. Lógicamente, el centro de gravedad puede no aparecer directamente expresado en el esquema de la operación. Recordemos que al centro de gravedad se llegaba alanzando sucesivamente puntos decisivos y que los más relevantes de estos últimos eran identificados como objetivos. Por tanto, los cursos de acción permiten alcanzar el centro de gravedad enemigo mediante objetivos.
- 5) En este paso, un esquema y una explicación narrativa breve describen los cursos de acción tentativos. Se deberá hacer todo intento de considerar tantos cursos de acción como sea posible. Esto proporciona más flexibilidad en cómo se emplearían las fuerzas y cómo se puede cumplir la misión en mejores condiciones.
- 6) En su formato más completo, la redacción de los cursos de acción debe considerar lo siguiente:

- a) Aspectos comunes para todos los cursos de acción.
 - b) Aspectos específicos de cada curso de acción:
 - (1) Concepto general de las operaciones. Secuencia de las operaciones no necesariamente en un lenguaje militar formalizado.
 - (2) Concepto de las operaciones por fases:
 - (a) Inicio y fin (línea operacional del tiempo).
 - (b) Tareas y propósitos para los comandos subordinados.
 - (c) Concepto de apoyo de fuegos
 - (d) Concepto de apoyo logístico
 - (e) Concepto de comando y control.
 - (f) Otros conceptos de apoyo, según se requieran.
 - (g) Riesgos y medidas para minimizarlas
 - (3) Requerimiento de fuerzas.
 - (4) Otros requerimientos
- 7) El estudio de los cursos de acción pretende descubrir las diferentes formas en las que se puede cumplir la misión encomendada, para posteriormente realizar un proceso de análisis y seleccionar la más adecuada.
- 8) La participación directa del comandante en la elaboración de los cursos de acción ayuda a producirlos de manera completa y flexible en el tiempo disponible. Para ahorrar tiempo, el comandante también puede limitar el número de cursos de acción por desarrollar o especificar cuáles no se deben explorar.
- 9) La validez de cada curso de acción posible es examinado continuamente por el comandante y todos los miembros del Estado Mayor durante la concepción y el análisis de los cursos de acción (Juego de guerra) utilizando los criterios AFADI que se describen a continuación:
- a) Adecuado o propiedad. El curso de acción puede lograr la misión dentro de la intención y guía de planeamiento del comandante; ¿Su naturaleza es afín a la misión?, y en cuanto a su alcance, ¿logrará las tareas esenciales y los objetivos de la misión?
 - b) Factible o practicable. El curso de acción puede lograr la misión dentro de las limitaciones de tiempo (oportuno), espacio y recursos disponibles (viable).
 - c) Aceptable. El curso de acción debe equilibrar el costo y riesgos con la ventaja obtenida. ¿ Los probables logros de los cursos de acción valen los costos en términos de fuerzas desplegadas, recursos consumidos, bajas sufridas y niveles de riesgo?.
 - d) Distinguible o exclusivo. Cada curso de acción debe diferir significativamente de los otros (En cuanto a formas de maniobra, líneas de esfuerzo, división en fases, operaciones de día y de noche, empleo de reservas y organización de las fuerzas).
 - e) Integridad o completo.
 - (1) El curso de acción debe incorporar:
 - (a) ¿Cómo la operación decisiva permite el cumplimiento de la misión?.
 - (b) ¿Cómo las operaciones de configuración del campo de batalla crean y preservan las condiciones para el éxito de la operación decisiva o el esfuerzo?.

- (c) ¿Cómo las operaciones de sostenimiento permiten la operación de configuración del campo de batalla o esfuerzos?.
 - (d) ¿Cómo se justifican las tareas ofensivas, defensivas y de asuntos civiles?.
 - (e) ¿Tareas que se deben realizar y las condiciones (Efectos) por lograr?.
- (2) Un curso de acción completo debe responder por cada operación (Decisivas, de configuración y sostenimiento) las siguientes preguntas:
- (a) ¿Quién(es) llevarán a cabo las operaciones?
 - (b) ¿Qué operaciones militares y tareas están siendo consideradas?
 - (c) ¿Cuándo empieza la acción y/o cuando se debe terminar (secuencia, fases y momentos)?
 - (d) ¿Dónde se realizarán las operaciones?
 - (e) ¿Cómo se emplearán las fuerzas en las operaciones?
 - (f) ¿Por qué o para qué se están llevando a cabo las operaciones (propósito)?
 - (g) ¿Cuáles son los riesgos en cada una de las fases? Aspectos críticos y riesgos asociados. La valoración del riesgo puede tener gran efecto en la selección, por lo general para cada curso de acción deberá realizarse una evaluación de riesgos.
- 10) Durante la elaboración de los cursos de acción los comandantes y el estado mayor realizan una serie de actividades los mismos que producen los resultados que se muestran en la siguiente figura.
- 11) Analizar la situación
- a) Los miembros del estado mayor continúan con sus apreciaciones y el desarrollo de otros procesos de manera paralela al PMTD y en base a los productos parciales de estos procesos y a la guía inicial del comandante los miembros del Estado Mayor dirigidos por el G-3/S-3 elaboran los cursos de acción
 - b) Evaluar la Potencia Combativa Relativa
 - (1) Poder de combate es el total de aptitudes destructivas, constructivas y de información que una unidad militar puede aplicar en un momento determinado frente a una amenaza. Las fuerzas generan potencia de combate al convertir la acción potencial en efectiva. La potencia de combate o potencia combativa es el efecto creado al combinar los elementos del poder de combate (Figura 4-19): inteligencia, movimiento y maniobras, fuego, sostenimiento, protección, mando y control, información y liderazgo. El objetivo es generar potencia de combate de manera abrumadora para cumplir la misión a un costo mínimo.
 - (2) Para evaluar la potencia combativa relativa, los planificadores inicialmente hacen una apreciación aproximada de la relación de fuerzas de las unidades de maniobra dos niveles por abajo del escalón que está planeando. Por ejemplo, a nivel de división, los planificadores comparan todos los tipos de batallones de maniobras con sus equivalentes de batallones de maniobras enemigos. Los planificadores entonces comparan las fuerzas amigas contra las debilidades del enemigo y viceversa, para cada elemento del poder de combate. A partir de estas comparaciones pueden deducir vulnerabilidades particulares para cada fuerza que puedan explotar o puedan necesitar protección. Estas comparaciones permiten a los planificadores hacerse una idea del empleo efectivo de la fuerza.



Figura 4-19 Elementos del Poder de Combate

- (3) Durante este paso, los planificadores determinan si la unidad dispone de suficiente potencia para derrotar a la fuerza contraria comparando el poder de combate de las fuerzas propias y contra las del enemigo. Es un proceso particularmente difícil si la unidad está combatiendo con otra unidad enemiga de diferentes características (por ejemplo, si la unidad está atacando o defendiéndose de una fuerza mecanizada en vez de oponerse a una fuerza de infantería equipada de modo similar).
- (4) Para operaciones de asuntos civiles, el Estado Mayor con frecuencia determina el poder de combate relativo al comparar los recursos disponibles para realizar las tareas de asuntos civiles. Esto se conoce como análisis de “tropas para tareas”. Este análisis ofrece una visión de qué opciones están disponibles y si se necesitan más recursos. En dichas operaciones, los elementos de sostenimiento, movimiento, maniobras, efectos no letales e información pueden imperar.
- (5) Al analizar la relación de fuerzas, determinar y comparar las fortalezas y debilidades y determinar las conclusiones de la PCR (Figura 4-20) en cada elemento del poder de combate, los planificadores pueden obtener una visión clara de los siguientes aspectos:
 - (a) Fortalezas propias y su aplicación en la operación.
 - (b) Los tipos de operaciones posibles de realizar desde el punto de vista amigo y enemigo.
 - (c) Cómo y dónde puede ser vulnerable el enemigo.
 - (d) Cómo y dónde son vulnerables las propias fuerzas.
 - (e) Recursos adicionales que pueden ser necesarios para ejecutar la misión.
 - (f) Cómo asignar o distribuir los recursos existentes.
- (6) Los planificadores no deben desarrollar ni recomendar cursos de acción basados únicamente en el análisis matemático de la relación de fuerzas. Aunque algunas relaciones numéricas se utilizan en el proceso, la apreciación es muy subjetiva. Evaluar la potencia de combate requiere evaluar factores tangibles e intangibles, como la moral y los niveles de adiestramiento. Una evaluación del poder de combate identifica las debilidades del enemigo que se pueden explotar y las debilidades propias que necesitan protección.

- (7) Los planificadores combinan la proporción numérica de la relación de fuerzas con los resultados de su análisis de lo intangible para determinar la potencia combativa relativa de las fuerzas amigas en relación con la enemiga. Determinan qué tipos de operaciones son factibles de realizar comparando la proporción de las fuerzas con las proporciones mínimas históricas de planificación para las misiones de combate contempladas y estimando el grado en el cual los factores intangibles afectan la potencia combativa relativa. Si, de acuerdo al estado mayor, la potencia combativa relativa de la fuerza produce los efectos de la proporción mínima histórica de planificación (Figura 4-21) para una misión contemplada, esa misión es factible de realizar.

Elementos del Poder de Combate	Fortalezas/debilidades enemigas	Fortalezas/debilidades amigas
MANIOBRA	Fortaleza: Infantería con numerosas armas antitanques. Debilidad: Equipo con deficiencias de mantenimiento. Carencia de movilidad entre posiciones de batalla.	Fortaleza: Fuerzas de tarea de armas combinadas de última generación Poder aéreo con capacidad de recarga en el aire
FUEGOS	Debilidad: Artillería de mediano alcance con tecnología antigua.	Fortaleza: Aviones de última generación, realiza disparos sin oposición de medios aéreos.
PROTECCIÓN	Fortaleza: Posición defensiva completamente construida con cobertura superior. Debilidad: Defensa aérea con tecnología muy antigua.	Fortaleza: Capacidad de visión nocturna; armas fuera del alcance enemigo. Debilidad: Vehículos sin blindaje e infantería desmontada.
LIDERAZGO	Fortaleza: Unidad de elite muy disciplinada. Debilidad: Carencia de iniciativa de los subordinados sin órdenes de un mando superior.	Fortaleza: Unidad de combate probada. Clima del comando de combate agresivo y ofensivo.
INFORMACIÓN	Fortaleza: Respaldo completo de la población local y de la prensa regional. Debilidad: C2 muy fácil de bloquear e interceptar.	Fortaleza: Sistemas C2 seguros y confiables. Debilidad: Vistos como invasores y ocupantes por la fuerza opositora y la población local.
OTROS

Figura 4-20 Ejemplo de conclusiones de la relación del Poder de Combate

Misión Propia	Posición	Amiga: Enemiga
Retardo		1: 6
Defensa	Preparado o fortificado	1: 3
Defensa	Improvisada	1: 2.5
Ataque	Preparado o fortificado	3: 1
Ataque	Improvisado	2.5: 1
Contraataque	Flanco	1: 1

Figura 4-21 Relaciones mínimas de fuerzas de planeamiento histórico

12) Generar opciones

- a) En base a la guía inicial del comandante, a los resultados iniciales de la evaluación del poder de combate relativo, el estado mayor genera opciones. Un buen curso de acción puede vencer todos los cursos de acción factibles del enemigo. En un ambiente sin limitaciones de tiempo, es recomendable desarrollar varios cursos de acción posibles; mientras que en condiciones contrarias, los comandantes pueden limitar en su guía a un número indispensable de cursos de acción. Las opciones se enfocan en los cursos de acción enemigos organizados en orden de su posible adopción.

- b) El proceso de trabajo en grupo logrando el consenso es la técnica preferida para generar opciones. Requiere tiempo, imaginación y creatividad pero produce el rango más amplio de opciones. El Estado Mayor o grupo de planeamiento debe ser imparcial y tener la mente abierta cuando desarrolla la propuesta de opciones.
- c) Al elaborar los cursos de acción los miembros del estado mayor determinan los requerimientos para cada tipo de operación considerados. Por ejemplo, un franqueo deliberado requiere una fuerza de franqueo, una fuerza de apoyo y una fuerza de asalto. Las tareas esenciales de asuntos civiles requieren la capacidad de proporcionar un nivel de seguridad, control civil y ciertos servicios esenciales. Además, el Estado Mayor tiene en cuenta las aptitudes potenciales agregadas así como otras organizaciones y agencias no militares.
- d) Cuando genera opciones el estado mayor inicia con la operación decisiva identificada en la guía inicial de planeamiento del comandante; revisan que la operación decisiva encaje en el concepto de las operaciones del escalón superior y aclaran el propósito de dicha operación, asimismo consideran las formas de concentrar los efectos (letales y no letales) del poder de combate de manera abrumadora.
- e) A continuación el estado mayor considera las operaciones de configuración del campo de batalla, estableciendo un propósito para cada operación de configuración relacionada con crear o preservar condiciones para el éxito de la operación decisiva. Las operaciones de configuración del campo de batalla pueden ocurrir antes, simultáneamente o después de la operación decisiva. Una operación de configuración puede ser designada como el esfuerzo principal si se ejecuta antes o después de la operación decisiva; y de acuerdo a la situación incluso puede convertirse en la operación decisiva.
- f) Posteriormente el Estado Mayor determina las operaciones de sostenimiento necesarias para crear y mantener la potencia de combate necesaria para la operación decisiva y operaciones de configuración del campo de batalla.
- g) Después de desarrollar la Organización Básica Operacional de un curso de acción (OBOCA) determinado, el Estado Mayor determina las tareas esenciales para la operación decisiva, de configuración del campo de batalla y de sostenimiento.
- h) Una vez que los miembros del Estado Mayor han explorado las posibilidades de cada curso de acción, examinan cada una de ellas para determinar si satisfacen los criterios de validación AFADI. Al hacerlo, cambian, modifican o eliminan los cursos de acción según sea apropiado. El Estado Mayor debe evitar caer en la trampa de presentar un buen curso de acción entre varios "descartados". A menudo los comandantes combinan cursos de acción o mueven elementos deseables de uno al otro.

13) Conformar fuerzas

- a) Al determinar las fuerzas necesarias para el cumplimiento de la misión y proporcionar una base adecuada para el esquema de maniobra, los planificadores consideran entre otros aspectos:
 - (1) El enunciado de la misión de la unidad, la intención inicial del comandante y la guía inicial de planeamiento.
 - (2) Las direcciones de aproximación disponibles.
 - (3) Los cursos de acción enemigos, comenzando con el más probable e incluyendo el más peligroso.

- b) Después de determinar la operación decisiva y las operaciones de configuración del campo de batalla así como sus tareas y propósitos entrelazados, los planificadores determinan la potencia combativa relativa necesaria para cumplir con cada tarea de cada operación. Para hacerlo, los planificadores pueden utilizar las relaciones mínimas de planeamiento histórico de la figura 4-21 como punto de inicio. Por ejemplo históricamente los defensores tienen una probabilidad de más del 50 por ciento de vencer a una fuerza de ataque aproximadamente tres veces su fuerza equivalente. Por lo tanto, como punto de inicio, los comandantes pueden defender exitosamente con aproximadamente una relación de fuerza de 1:3.
- c) Los planificadores determinan si estos u otros factores intangibles aumentan la potencia combativa relativa de la unidad a la que se le asigna una determinada tarea, al punto que sea igual o exceda la relación de planeamiento histórico de esa tarea, de lo contrario los planificadores determinan cómo reforzar la unidad para alcanzar o superar estos estándares históricos; en todos los casos las comparaciones de potencia combativa son relativas. La conformación de fuerzas es un trabajo difícil e inexacto, es afectado por factores que son difíciles de medir, como el impacto de los enfrentamientos anteriores, la calidad de los líderes, la moral, el mantenimiento del equipo y el tiempo de permanencia en el puesto. También es afectado por los niveles de apoyo de guerra electrónica, apoyo de fuegos, apoyo cercano de aviación y apoyo de asuntos civiles, entre otros.
- d) Los planificadores también determinan la potencia combativa relativa en relación con los requerimientos de asuntos civiles y condiciones que requieren atención para la conformación de fuerzas en cumplimiento de las tareas de asuntos civiles. Por ejemplo, un curso de acción puede requerir de una fuerza para establecer seguridad civil, mantener el control civil y restaurar los servicios esenciales en un área urbana densamente poblada en un período extendido. Los planificadores realizan un análisis de las tareas para determinar el tipo de unidades y las capacidades que debe reunir para lograr estas tareas.
- e) Los planificadores proceden inicialmente a conformar fuerzas con las propias, comenzando con la operación decisiva y continuando con las operaciones de configuración del campo de batalla y de sostenimiento. Usualmente conforman fuerzas terrestres considerando dos niveles por debajo del escalón que está planeando. La conformación inicial se enfoca en las unidades de maniobra terrestres genéricas sin considerar el tipo específico o la organización de fuerzas, luego considera todos los factores intangibles apropiados. Por ejemplo, a nivel de Ejército de Operaciones o División de Ejército, los planificadores conforman los batallones genéricos considerando sus capacidades. Durante este paso, los planificadores no asignan misiones a unidades específicas; sólo consideran qué fuerzas son necesarias para lograr esta tarea. En este paso, los planificadores también conforman fuerzas para lograr las tareas esenciales de asuntos civiles.
- f) La conformación inicial de fuerzas identifica el número total de unidades necesarias y posibles métodos para hacer frente a las fuerzas enemigas y de asuntos civiles. Si el número conformado es menor que el número disponible, los planificadores colocan unidades adicionales en un grupo para utilizarlas mientras desarrollan el concepto general de las operaciones; si el número de unidades conformadas excede al disponible y la diferencia no se puede compensar con factores intangibles, el Estado Mayor determina si el curso de acción es factible. Las formas de compensar las deficiencias incluyen solicitar recursos adicionales, aceptar riesgos en esa parte del AO o ejecutar las tareas secuencialmente en lugar de simultáneamente. Los comandantes deben considerar también los requerimientos para minimizar los efectos negativos

sobre los civiles. Establecer la seguridad civil y proporcionar servicios esenciales como atención médica, alimentos y agua y refugio son tareas implícitas para los comandantes durante cualquier operación de combate.

14) Desarrollar un concepto general de las operaciones.

a) El concepto general de las operaciones es amplio y describe cómo las fuerzas conformadas lograrán la misión dentro de la intención del comandante. Expresa de manera concisa el cómo de la visualización del comandante y eventualmente proporcionará el marco de trabajo para el concepto de las operaciones. El concepto general resume los aportes de todas las funciones de conducción de guerra. El Estado Mayor desarrolla un concepto general para cada curso de acción que se expresará en forma narrativa y gráfica en lenguaje no necesariamente formalizado. Un curso de acción sólido es más que la conformación de las fuerzas, debe presentar una idea general de empleo de armas combinadas que cumpla la misión en condiciones óptimas. El concepto general o amplio incluye lo siguiente:

- (1) El propósito de la operación.
- (2) Dónde se desarrollaran las operaciones.
- (3) Identificación de eventos críticos propios y transiciones entre fases (si la operación se divide por fases).
- (4) Designación de la operación decisiva, junto con su tarea y propósito, relacionada con la forma de cómo apoya al concepto de las operaciones del escalón superior.
- (5) Designación de las operaciones de configuración del campo de batalla, junto con sus tareas y propósitos, relacionadas con la forma de cómo apoyan a la operación decisiva o a otras operaciones de configuración.
- (6) Designación de la reserva, incluso su ubicación y composición.
- (7) Operaciones de Inteligencia, Vigilancia y Reconocimiento.
- (8) Operaciones de seguridad.
- (9) Tareas esenciales de asuntos civiles si hubiera.
- (10) Identificación de maniobras que se pueden desarrollar durante las operaciones.
- (11) Asignación de Áreas de Operaciones subordinados.
- (12) Esquema de fuegos.
- (13) Temas, mensajes y medios de difusión de información.
- (14) Operaciones de decepción o engaño militar.
- (15) Medidas clave de coordinación y control.
- (16) Otros aspectos.

NOTA: Los aspectos indicados, no necesariamente deben ser desarrollados o descritos de manera secuencial manteniendo ese orden, puede hacerse de manera indistinta, lo importante es que todos los aspectos indicados deben estar contenidos en el concepto general de las operaciones.

b) Los planificadores seleccionan las medidas de coordinación y control, incluso gráficas, para controlar a las unidades subordinadas durante la operación. Estos establecen responsabilidades y límites que evitan que las acciones de las unidades subordinadas se obstaculicen entre sí. Estas medidas también fomentan la coordinación y cooperación entre fuerzas sin restringir innecesariamente la libertad de acción. Las buenas medidas de coordinación y control fomentan la libertad de acción, la toma de decisiones y la iniciativa individual.

c) Los planificadores pueden utilizar las líneas de operaciones y líneas de esfuerzo para crear su concepto general o amplio de las operaciones. Las líneas de operaciones describen los enlaces en tiempo y espacio entre los objetivos, puntos decisivos y centros de gravedad, mientras que las líneas

de esfuerzo, enlazan varias tareas de asuntos civiles con objetivos, metas y condiciones del estado final, son empleados normalmente en operaciones de asuntos civiles. Combinar líneas de operaciones y líneas de esfuerzos permite a los planificadores incluir actividades no militares en su concepto general o amplio de las operaciones. Esta combinación ayuda a los comandantes a incorporar las tareas de asuntos civiles que, cuando se logran, ayudan a establecer las condiciones del estado final de la operación.

- d) En base a la guía inicial de planeamiento del comandante (el mismo que contiene el concepto de diseño), los planificadores desarrollan líneas de esfuerzo al:
 - (1) Confirmar las condiciones del estado final deseado desde la intención inicial del comandante y guía inicial de planeamiento.
 - (2) Determinar y describir cada línea de esfuerzo.
 - (3) Identificar objetivos (metas intermedias) y determinar tareas sobre cada línea de esfuerzo.
 - e) Durante la elaboración de los cursos de acción las líneas de esfuerzos son generales y no tienen tareas específicas para las unidades subordinadas. Las tareas se desarrollan y perfeccionan durante los juegos de guerra.
 - f) A medida que el planeamiento progresa, los comandantes pueden modificar las líneas de operación y de esfuerzo y modificar algunos aspectos de detalle durante los juegos de guerra.
- 15) Asignar responsabilidades a las fuerzas
- a) Después de determinar el concepto general o amplio de las operaciones, donde se establecen las operaciones decisivas, de configuración y sostenimiento, los planificadores asignan responsabilidades a las fuerzas existentes en base a sus capacidades, esto incluye el tipo de unidades y su capacidad para controlar a dichas unidades. Generalmente, un Comando de una fuerza (Cuartel general) puede controlar por lo menos dos unidades de maniobra subordinadas pero no más de cinco, para operaciones ofensivas u operaciones defensivas.
 - b) El número y tipo de unidades asignadas a una fuerza para operaciones de asuntos civiles variará en función a los factores METT-TC. Si los planificadores necesitan una fuerza adicional, observan la insuficiencia y la resuelven más adelante. La organización de fuerzas considera la organización operacional completa con todos sus componentes. También tiene en cuenta los requerimientos especiales de mando y control para operaciones como pasajes de línea, pasajes de cursos de agua, asalto aéreo entre otros.
 - c) Los planificadores asignan responsabilidades por cada tarea o grupo de tareas a un comando subordinado (fuerza o unidad militar subordinada); siempre que sea posible, mantiene la cadena de mando existente y evitan en lo posible la fractura de la integridad de la unidad militar subordinada a menos que el número de tareas simultáneas sobrepase el número de elementos disponibles y exista la necesidad de establecer fuerzas de tarea o agrupaciones temporales.
 - d) Es importante considerar que el cumplimiento de las tareas orientan la organización de fuerzas (organizaciones modulares) capaces de hacer frente con éxito y de manera flexible las diferentes situaciones que se presenten en cumplimiento de su misión.
- 16) Preparar enunciados y esquemas de los cursos de acción
- a) El oficial de operaciones prepara la descripción o enunciado de los cursos de acción y los esquemas para cada uno de ellos. El enunciado describe claramente cómo la unidad cumplirá la misión y debe ser una expresión breve de cómo será el concepto de empleo de armas combinadas. El esquema proporciona principalmente una imagen de los aspectos de movimiento y maniobras del

concepto de empleo de armas combinadas, incluso el posicionamiento de las fuerzas y empleo de algunos elementos de apoyo. Juntos, el enunciado y el esquema cubren el quién (organización de fuerzas), qué (tareas), cuándo, dónde y para qué (propósito) para cada unidad subordinada.

- b) Como mínimo, el esquema de los cursos de acción incluyen la conformación de fuerzas genéricas y medidas de coordinación y control, como:
- (1) Los límites de la unidad y unidades subordinadas.
 - (2) Dispositivo de la fuerza (pero no el dispositivo de los comandos subordinados).
 - (3) Medidas de coordinación y control: línea de partida o línea de contacto y líneas de fase, si se utilizan, entre otros.
 - (4) Operaciones de reconocimiento y seguridad.
 - (5) Ejes de progresión.
 - (6) Zonas de reunión, posiciones de ataque, centros de resistencia, posiciones de bloqueo, áreas de enfrentamiento, objetivos y otros.
 - (7) Gráficos de las tareas tácticas de la misión.
 - (8) Medidas de coordinación y control de apoyo de fuegos.
 - (9) Esfuerzo principal.
 - (10) Ubicación de puestos de comando y nodos de sistemas de información crítica.
 - (11) Ubicaciones geográficas referenciales y obstáculos.
 - (12) Dispositivo actual (Ubicaciones conocidas) del enemigo.
 - (13) Áreas nombradas de interés.
 - (14) Concentraciones de población.
 - (15) Otros que sean necesarios
- c) Los planificadores pueden incluir características identificables del terreno (como ciudades, ríos y carreteras) para ayudar a orientar a los usuarios. El esquema puede ser en cualquier material (calco, acetato, papel y otros), la descripción gráfica es más importante que su forma. La Figura 4-21-A proporciona una muestra de la declaración y esquema de un curso de acción para una GUC (Brigada).

17) Realizar una conferencia sobre la elaboración de cursos de acción

- a) Después de elaborar los cursos de acción el Estado Mayor presenta una exposición al comandante, una sesión en colaboración puede facilitar el planeamiento de los elementos subordinados. La exposición incluye:
- (1) La PICB actualizada, el mismo que contiene los posibles cursos de acción del enemigo.
 - (2) El enunciado de la misión de la Unidad.
 - (3) La intención del comandante y del comandante superior.
 - (4) Los enunciados y esquemas de los cursos de acción propios, incluso líneas de esfuerzo si se utilizan.
 - (5) Los aspectos fundamentales que presentan y justifican cada curso de acción, los mismos que incluyen:
 - (a) Consideraciones que pueden afectar los cursos de acción del enemigo.
 - (b) Eventos críticos para cada curso de acción.
 - (c) Conclusiones que resultan del análisis de la potencia combativa relativa.
 - (d) Justificación de la conformación y dispositivo de las unidades como se muestran en el esquema.
 - (e) Justificación de las medidas de coordinación y control empleadas por el Estado Mayor.
 - (f) El impacto de las operaciones en los civiles.
 - (g) Tareas esenciales mínimas de asuntos civiles.
 - (h) Hechos y suposiciones actualizados.
 - (i) Criterio de selección de los cursos de acción.

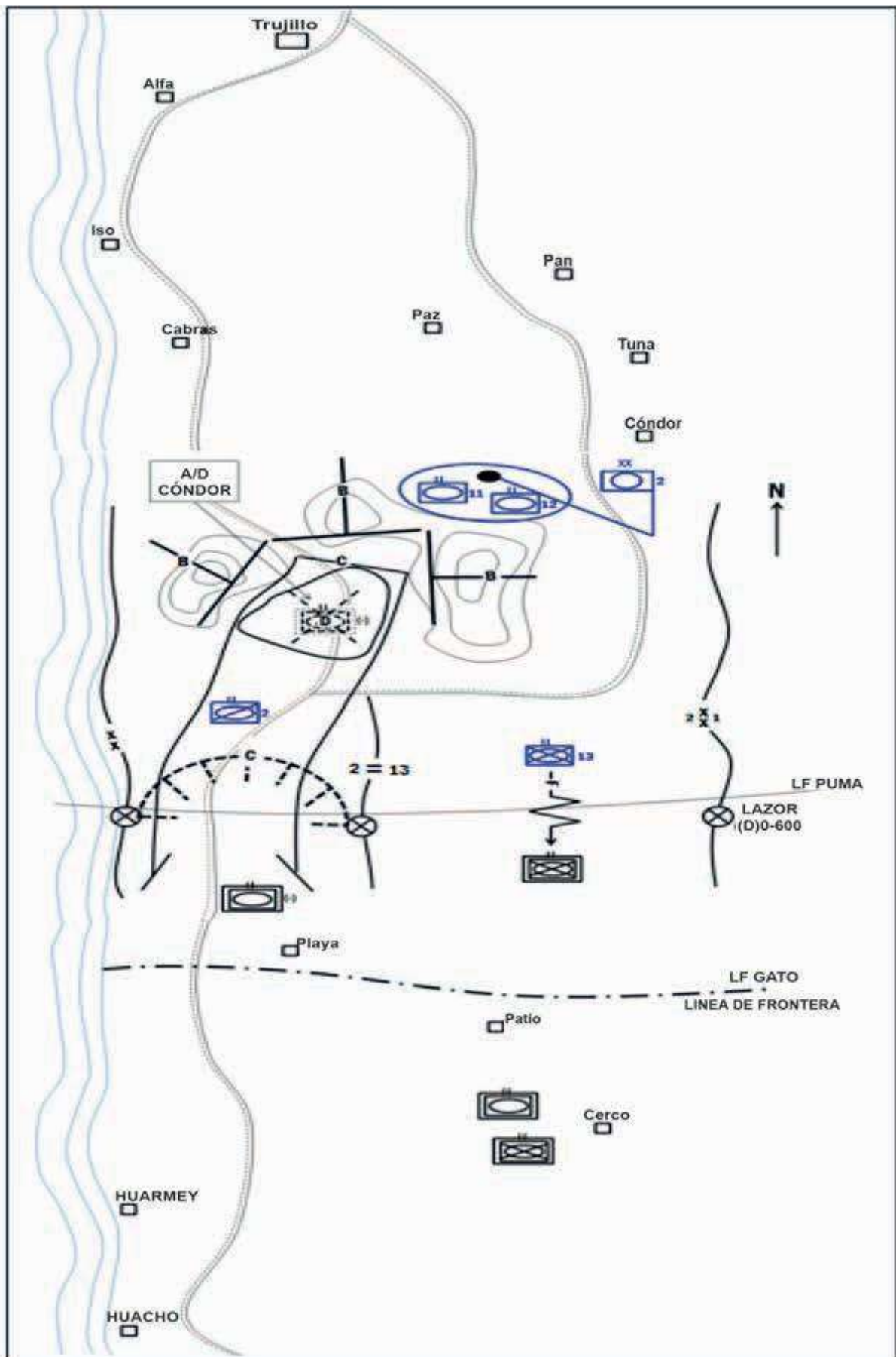


Figura 4-21-A: Esquema de un curso de acción para la defensa

1. MISIÓN

A partir del día (D) 0600, la 2ª Brig Blin negará el acceso de la II DE enemiga al AV TRUJILLO y degradará en no menos del 30% su poder militar, en el AO LIBERTAD, con el propósito de que el TEO asegure la integridad territorial en el departamento la LIBERTAD.

2. INTENCIÓN:

Al término de las operaciones habremos negado el acceso de la II DE hacia el AV TRUJILLO y degradado en no menos del 30% su poder militar.

El propósito de la operación es permitir que la TEO recupere la iniciativa y asegure la integridad territorial en el departamento de LIBERTAD.

Las tareas clave son canalizar a sus unidades blindadas hacia el A/D "CONDOR" en Rg PAMPA CONDOR, destruir sus grupos de tanques, aislar todas las fuerzas enemigas que penetren el LAZOR en el AO LIBERTAD y contener los refuerzos enemigos provenientes de su zona de retaguardia.

3. La operación consistirá en una defensa móvil y se desarrollará en tres fases de la siguiente manera:

a. FASE CERO (CONFIGURACIÓN): Despliegue táctico del (D-7) al (D)2400 o al (W) lo que ocurra primero

OPERACIONES DE CONFIGURACIÓN

- A fin de estar en condiciones de conducir operaciones defensivas en sus respectivas zonas de responsabilidad, las unidades ocuparán sus Zonas de Rn antes del (D-5)2400 de acuerdo al siguiente detalle:
BTQ 11: En Rg Tuna
BTQ 12: En Rg Pan
BIB 13: En Rg Samanco
BIB 14: En Rg Cabras
RCB 2: En Rg Boca de Sapo
GAC 2: En Rg Iso
BING 2: En Rg Paz
CAT 2: En Rg Condor
BS 2: En Rg Alfa
2 Brig Blin (-): En Rg Trujillo
- Con el BING 2 realizar trabajos de contra movilidad en el sector defensivo buscando los siguientes efectos:
 - Desorganizar fuerzas enemigas en el sector este Rg Patio.
 - Canalizar fuerzas blindadas hacia el A/D CONDOR en sector oeste Rg Playa.
 - Desorganizar fuerzas enemigas entre las LF Gato y LF Puma.
 - Bloquear fuerzas blindadas en el sector norte y oeste del A/D Cóndor
 - Desorganizar fuerzas enemigas dentro del A/D Cóndor
- Con el GAC 2 estar en condiciones de concentrar sus fuegos sobre el sector este del área de operaciones LIBERTAD.
- Con la Cía AT preparar zonas de despliegue en Rg. Cóndor y en el sector este del LAZOR y estar en condiciones de destruir los vehículos blindados enemigos.
- Posteriormente todas las unidades deberán encontrarse en sus dispositivos correspondientes antes del (D-2)2400 y estar en condiciones de realizar operaciones defensivas a partir del (D)0600

- b. FASE I (ORGANIZACIÓN): Del (D)0600 o W, lo que ocurra primero hasta el (D+1)1200

OPERACIONES DE CONFIGURACIÓN

- 1) Maniobra.
 - a) El BIB 13 al "E" del dispositivo en Rg Co SAMANCO fijará al BMec 21 Eno en ese sector para que el RCB 2 pueda canalizar al núcleo blindado enemigo en Rg BOCA DE SAPO.
 - b) El RCB 2 al "CENTRO" del dispositivo en Rg Co BOCA DE SAPO llevará el ESFUERZO PRINCIPAL y canalizará al núcleo blindado Eno hacia el A/D Cóndor para permitir que la Fuerza de Golpe lo destruya.
 - c) El BIB 14 estará en condiciones de bloquear al núcleo Blin. en el A/D Cóndor para permitir que la Fuerza de Golpe la destruya.
 - 2) Fuegos
 - Inicialmente realizar fuegos sobre el enemigo en Rg SAMANCO para apoyar al BIB 13 en la tarea de fijar al enemigo en la zona.
 - Posteriormente apoyar con fuegos al RCB 2 en canalizar al núcleo blindado enemigo que se orienta sobre Rg BOCA DE SAPO.
 - Así mismo estar en condiciones de realizar fuegos de interdicción para que la reserva enemiga ubicada en Rg. BRAVO no pueda orientar sus medios sobre Rg BOCA DE SAPO.
 - 3) Sostenimiento

El BS 2 establecerá un punto Abst de Cl III y V, en Rg. "BETA" para asegurar el flujo ininterrumpido de estos abastecimientos, debiendo considerar en este punto niveles de abastecimiento hasta para 4 días.
 - 4) Operaciones IVR

Las operaciones de IVR se deberán enfocar en:

 - Determinar la ubicación exacta de la reserva y artillería del enemigo.
 - Vigilancia sobre la ANI 2 (Puente sobre el RIO SANTA)
 - Reconocimiento de la ANI 1 (Rg HUARMEY) probable zona de reunión de unidades blindadas.
 - 5) Protección

Proporcionar protección AAe en prioridad al PC y al AS de la GU, en ese orden La Cía AT apoyará al BIB 13 en fijar al BMec 21 enemigo en Rg SAMANCO.
 - 6) Riesgo táctico

Se asume en el sector "E" del AO por donde el enemigo puede orientar sus mayores medios; siendo necesario utilizar principalmente recursos de IVR para mantener el conocimiento de la situación referida a las actividades de las unidades blindadas enemigas.
- c. FASE II (DESTRUCCIÓN): del (D+1)1200 o (W+1)1200, lo primero que ocurra al (D+1)1800

- 1) Maniobra.

OPERACIÓN DECISIVA

- a) La FUERZA DE GOLPE (BTQ 12, BTQ 11) llevará el ESFUERZO PRINCIPAL a partir del (D+2)1800 y destruirá al enemigo del valor de 1 BTN TANQUES (-), en el A/D "CONDOR" (PAMPA CONDOR) para permitir que la 2ª BRIG BLIN degrade en no menos del 30% el poder militar terrestre de NEGRO y mantenga el AV TRUJILLO hasta el (D+3)0600.

OPERACIONES DE CONFIGURACIÓN

- b) Con el BIB 13 al "E" del dispositivo en Rg Co SAMANCO continuar fijando al BMec 21 para que la Fuerza de Golpe la destruya al núcleo Blin sin interferencias.
 - c) Con el RCB 2 al "CENTRO" del dispositivo en Rg Co BOCA DE SAPO aislar y continuar con la canalización del núcleo blindado hacia el A/D Cóndor y contener a los refuerzos enemigos para permitir que la Fuerza de Golpe destruya al núcleo blindado Eno., sin interferencias.
 - d) Con el BIB 14 Bloquear al núcleo blindado Eno en el A/D Cóndor para permitir que la Fuerza de Golpe la destruya.
 - e) Con la Cía AT apoyar al BIB 14 en bloquear el A/D Cóndor y al RCB 2 en contener a los refuerzos enemigos que intenten penetrar la LAZOR por RG BOCA DE SAPO.
- 2) Fuegos
 - a) Penetrado el núcleo blindado apoyar al RCB 2 en canalizar y aislar al enemigo que ha penetrado realizando fuegos de interdicción sobre los refuerzos enemigos que intenten penetrar la posición. En Rg BOCA DE SAPO
 - b) En el A/D realizar fuegos de destrucción sobre el núcleo Blin para apoyar a la Fuerza de golpe en la destrucción del núcleo blindado enemigo.
 - c) La prioridad de fuegos lo tendrá la Fuerza de Golpe y posteriormente el RCB 2
 - 3) Protección
Proporcionar protección AAe en prioridad a la Fuerza de Golpe, al PC y al AS de la GU, en ese orden
La Cía AT apoyará a la Fza de Gol'pe en el A/D, en la destrucción del núcleo blindado enemigo
 - 4) Sostenimiento
El BS 2 incrementará el volumen de abastecimientos de Clase V en apoyo a la operación decisiva y continuará operando un punto Abst de CI III y V, en Rg. "BETA" para asegurar el flujo ininterrumpido de estos abastecimientos. La VPA es la carretera LANDA, la prioridad de apoyo lo tendrá el esfuerzo principal.
 - 5) Operaciones IVR
Las operaciones de IVR se deberán enfocar en:
 - Vigilancia sobre la ANI 3 (Rg HUACHO) ubicación de fuerzas aerotransportadas.
 - Continuar la vigilancia sobre la ANI 2 (Puente sobre el RIO SANTA)
 - Vigilancia de la ANI 1 (Rg HUARMEY) probable zona de reunión de unidades blindadas.
 - 6) Comando y control
El PCA se ubicará en Rg Samanco
El PC 2do escalón dentro del AS
 - 7) Riesgo táctico
Se asume en el sector "N" del AO por donde el enemigo puede realizar operaciones aerotransportadas; siendo necesario utilizar principalmente recursos de IVR para mantener el conocimiento de la situación referida a dichas actividades.
- d. FASE III (RECUPERAR LA INICIATIVA): Del (D+1)1800 o (W+1)1800 lo que ocurra primero en adelante.
Degradado la II DE enemiga en no menos del 30% de poder de maniobra y mantenido el AV TRUJILLO, apoyará la contraofensiva del TEO para que este pueda restablecer y asegurar la línea de frontera en Rg LIBERTAD.

Ejemplo del enunciado de un curso de acción para la defensa

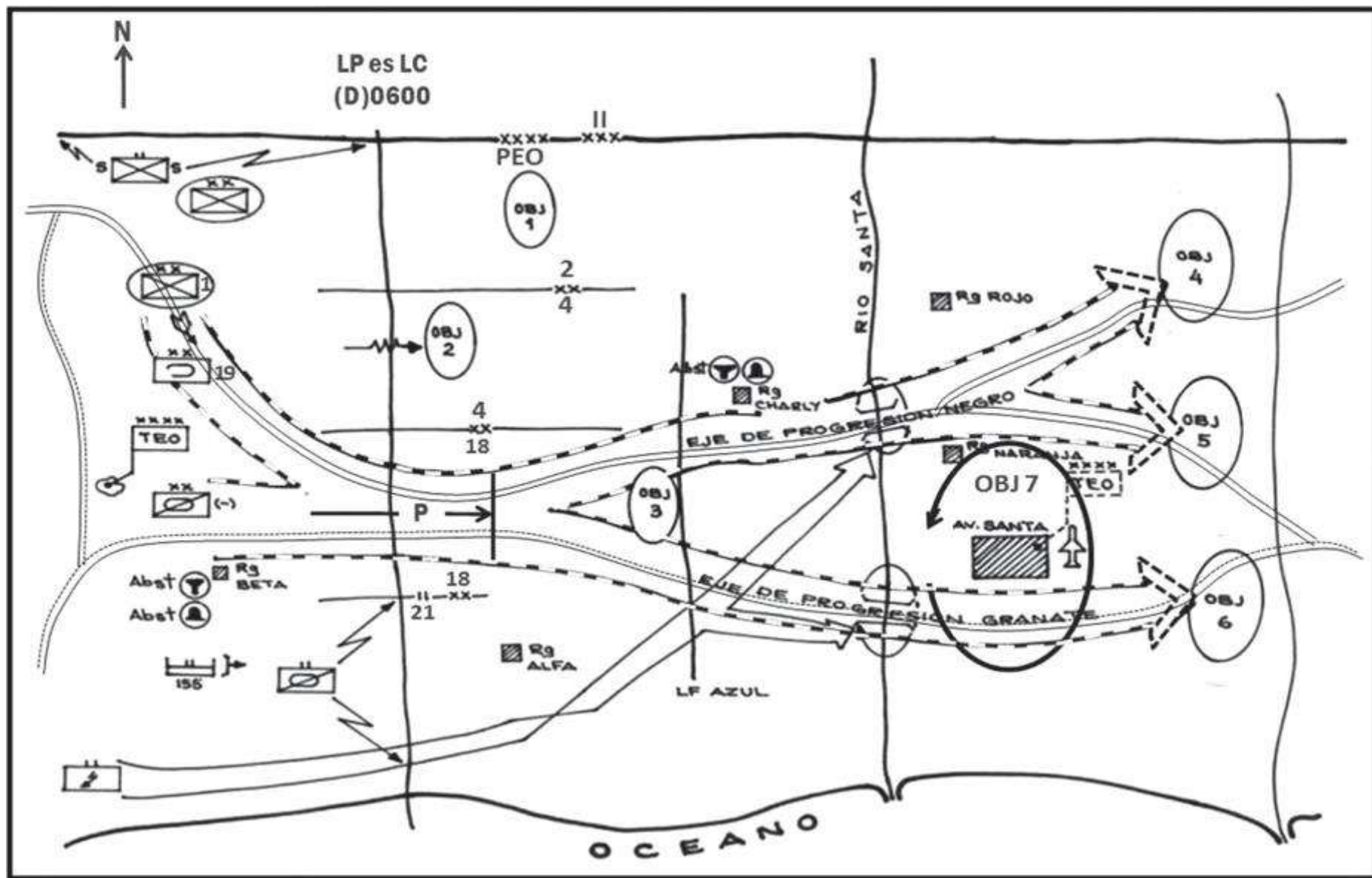


Figura 4-22 : Esquema de un curso de acción para la ofensiva

1. MISIÓN

.....

2. INTENCIÓN:

El Estado Final deseado es...

El propósito de la operación es....

Las tareas clave son...

3. FASE CERO (CONFIGURAR): Despliegue, del (D-50) al (D)0530 o al (W) lo que ocurra primero

- El Agrupamiento de Ingeniería realizará trabajos de movilidad en el sector Oeste de la zona de acción para que la 18ª Brig Blin que lleva el esfuerzo principal pueda irrumpir violentamente y sin demoras.
- El Btn FFEE destruirá el BAV N° 1 (GArt LAR Eno) y el BAV N° 2 (Centro de Comando y Control de la II DE Eno) el (D) 0525.

4. FASE I (ROMPIMIENTO) : Apertura de la brecha, del día (D)0530 o (W) lo que ocurra primero al (D)1800.

a. Maniobra

En primer escalón:

- En esta fase la 18ª Brig. Blin llevará el ESFUERZO PRINCIPAL al "Centro Sur" del dispositivo; conquistará RG CANGREJO (Obj 3) antes del (D)1800 y destruirá al núcleo blindado enemigo de la zona si este no se retrae mas allá de nuestros objetivos para que la 19ª Brig Blin pueda iniciar la explotación.
- La 2ª Brig. Inf al "N" del dispositivo conquistará Rg BLANCO (Obj 1) para atraer la reserva enemiga (BMec 29) ubicada en Rg. "ALFA" e impedir que este actúe sobre la 18ª Brig Blin.
- La 4ª Brig. Inf Refz al "Centro Norte" del dispositivo fijará al RR 21 Eno para impedir que este actúe contra la 18ª Brig Blin.
- El RCB 21 al "S" del dispositivo enganchará al Gpo Cab Blin enemigo en la zona para negarle libertad de acción sobre la 18ª Brig Blin.

En el segundo escalón:

- la 19ª Brig. Blin y la 3ª Brig. Cab Blin (-) en condiciones de iniciar la operación decisiva por los EJES DE PROGRESIÓN NEGRO Y GRANATE.

En reserva

- La 1ª Brig. Inf ubicada en Rg. "AMARILLO" estará en condiciones de actuar en provecho de las GGUUC del primer escalón.
- La 3ª Brig. Inf (-) ubicada en Rg. "CELESTE" estará en condiciones de actuar en provecho de la 2ª Brig Inf en el sector "N" del dispositivo.

b. Fuegos

- La artillería del EO aislará el punto de penetración para que la 18ª Brig. Blin del 1er escalón realice la penetración en el menor tiempo posible.
- Así mismo realizará fuegos de interdicción para que la reserva enemiga ubicada en Rg. ALFA no pueda orientar sus medios hacia el punto de penetración.

c. Sostenimiento

La Brig de Servicios establecerá un punto Abst de CI III y V, en Rg. "BETA" para asegurar el flujo ininterrumpido de estos abastecimientos.

d. Operaciones de IVR

Las operaciones de IVR se deberán enfocar en:

- Determinar la ubicación y dispositivo de las fuerzas enemigas en Objetivos 4, 5, 6 y 7.
- Observación permanente sobre los puentes a lo largo del RIO SANTA
- Observación sobre sus líneas de comunicaciones y direcciones de aproximación que se orientan por el sector norte de su dispositivo.

e. Riesgo táctico

Se asume en la parte noreste del AO por donde el enemigo puede orientar parte de sus fuerzas; siendo necesario utilizar principalmente recursos de IVR para mantener el conocimiento de la situación referida a las actividades de los elementos hostiles que pueden utilizar las montañas para reconstituir sus fuerzas.

5. FASE II (DOMINAR): Conquista del AV SANTA, del (D)1800 al (D+1)1800 o del (W)1800 al (W+1)1800, lo que ocurra antes

a. Maniobra

En el primer escalón:

- El Agrup Blin VICTOR (19ª Brig Blin y 3ª Brig Cab), en esta fase llevará el ESFUERZO PRINCIPAL; mediante una explotación conquistará C°s MARTIN (Obj 4 y 5) y C° GATO (Obj 6), con el propósito de que el Componente Terrestre (CT) asegure y mantenga el AV SANTA.

En el segundo escalón, la 1ª Brig. Inf que se encontraba en reserva seguirá y apoyará a la fuerza de explotación para relevarlo en C° MARTIN y mantenerlo hasta nueva orden (Obj 4).

- Simultáneamente realizar una operación aeromóvil con el Btn FFEE 39 Refz con una Sec. AT y asegurar los pasajes sobre el Rio SANTA el (D+1)0600 para dar continuidad y rapidez al ataque de la 19ª Brig Blin.
- El RCB 21 al "S" del Área de Operaciones proporcionará seguridad de flanco para evitar acciones enemigas en la retaguardia de la GUB provenientes por la dirección del mar y aire.

Reserva

- La 4ª Brig. Inf Refz se ubicará en Rg. "ROJO", en condiciones de apoyar la acción de la 19ª Brig. Blin.
- La 2ª y 4ª Brig. Inf se ubicarán en Rg. "NARANJA", debiendo desde este lugar estar en condiciones de relevar y mantener el objetivo conquistado
- La 18ª Brig. Blin se ubicará en Rg. "ROJO", en condiciones de actuar en provecho de la 19ª Brig Blin.

b. Fuegos

Interdicar al núcleo blindado enemigo que se orienta por la Rg "NORESTE" del dispositivo para que la 19ª Brig. Blin conquiste sus objetivos sin interferencias y en el menor tiempo tiempo posible.

c. Sostenimiento

Ubicar un Pto Abst de Cl III y V, en Rg. "CHARLY" para asegurar el flujo ininterrumpido de estos abastecimientos.

d. Protección

.....

e. Comando y Control

.....

f. Operaciones de IVR

.....

g. Riesgo táctico

.....

Ejemplo de enunciado de un curso de acción para la ofensiva

18) Seleccionar o modificar los cursos de acción para el análisis

- a) Después de la conferencia de los cursos de acción el comandante selecciona los que cree convenientes o los modifica para el análisis correspondiente. El comandante en este paso también emite una guía para continuar con el planeamiento denominado “guía para el análisis”. Si todos los cursos de acción son rechazados, el Estado Mayor comienza de nuevo; si uno o más de ellos son aceptados tentativamente, los miembros del estado mayor comienzan el análisis mediante el juego de guerra.
- b) El comandante puede crear un nuevo curso de acción al incorporar elementos de otros cursos de acción desarrollados por el Estado Mayor; en consecuencia el estos acondicionan los cursos de acción de acuerdo a la guía del comandante y se preparan para los juegos de guerra; es necesario que todos los miembros del Estado Mayor entiendan los cursos de acción modificados.

d. Paso 2: Análisis de los Cursos de Acción (Juegos de Guerra)

- 1) El análisis de los cursos de acción permite a los Comandantes y al estado mayor identificar dificultades o problemas de coordinación y sincronización así como posibles consecuencias de las acciones planeadas; les ayuda a pensar y desarrollar un plan tentativo. El análisis de los cursos de acción puede requerir que los comandantes y el estado mayor revisen nuevamente algunos aspectos de estos cuando surjan discrepancias. El análisis no sólo evalúa la calidad de cada curso de acción, también descubre posibles problemas en su ejecución, decisiones por adoptar y situaciones de contingencias. Además, permite que los comandantes y el estado mayor entiendan el problema y puede requerir que se inicie de nuevo el proceso de planeamiento.

ENTRADA	ACTIVIDADES	PRODUCTO
<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de acción tentativos. • RICC y EEIA actualizados. • Guía para el análisis de los CAP • Requerimientos de Fzas. actualizada. • Suposiciones actualizadas. • PICB actualizado. • Apreciaciones del EM actualizadas. • Criterios de selección de los cursos de acción y otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar el juego de guerra • Enumerar todas las fuerzas amigas • Enumerar y revisar fuerzas enemigas, los cursos de acción y los requerimientos de información pendientes • Enumerar las suposiciones • Enumerar los eventos críticos y puntos de decisión • Seleccionar el método del juego de guerra. • Registrar y mostrar los resultados. • Realizar los juegos de guerra y evaluar los resultados. • Validar los cursos de acción (Permanente) • Conducir la conferencia de los juegos de guerra (Opcional) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de acción retenidos (perfeccionados). • Lista de blancos lucrativos incorporados. • Plantilla y matriz de apoyo a la decisión . • Matrices de sincronización • Posibles operaciones derivadas y complementarias. • Apreciaciones de EM actualizadas. • PICB actualizado. • RICC y EEIA actualizados. • Requerimientos actualizado • Criterios de selección desarrollados. • Suposiciones actualizadas.

Figura 4-23 Análisis de los cursos de acción (Juego de guerra)

- 2) El juego de guerra es un proceso disciplinado, con reglas y pasos que intentan visualizar el flujo de las operaciones, las fortalezas y dispositivo de las fuerzas, aptitudes y posibles cursos de acción del enemigo, impacto y requerimiento de asuntos civiles en el AO y otros aspectos de la situación. La forma más sencilla del juego de guerra es el método manual, con frecuencia se utiliza un método de tablero con cartas ampliadas y empleo de matrices y plantillas. La forma más sofisticada de estos juegos es la representación y simulación moderna asistida por computadora. Sin considerar la forma que se utilice, cada evento crítico dentro de un posible curso de acción propuesto debe tener un juego de guerra que utilice métodos de acción, reacción y contra reacción con interacción de fuerzas enemigas y amigas. Este método básico del juego de guerra (modificado para ajustarse a la misión y ambientes específicos) aplica a las operaciones ofensivas, defensivas, retrógradas y de asuntos civiles. Cuando se conduce el análisis de los posibles cursos de acción, los comandantes y estado mayor realizan una serie de actividades que producen los resultados que se muestran en la figura 4-23.
- 3) Los resultados de los juegos de guerra son básicamente los cursos de acción retenidos, que han sido perfeccionados durante el análisis, así como matrices de sincronización, plantillas y matrices de apoyo a la decisión para cada curso de acción. Una matriz de sincronización registra los resultados de un juego de guerra. Describe cómo las fuerzas amigas para un curso de acción determinado están sincronizadas en tiempo, espacio y propósito en relación con un curso de acción enemigo u otros eventos en operaciones de asuntos civiles. La plantilla y matriz de apoyo a la decisión describe las decisiones clave y posibles acciones o tareas que posiblemente surjan durante la ejecución de cada curso de acción.
- 4) El análisis de los cursos de acción permite al Estado Mayor sincronizar las fuerzas y funciones de conducción de la guerra para cada curso de acción. También ayuda al comandante y Estado Mayor a:
 - a) Determinar cómo maximizar los efectos del poder de combate mientras se protege a las propias fuerzas y minimiza el daño colateral.
 - b) Desarrollar en mayor detalle la visualización de la operación.
 - c) Anticipar eventos operacionales.
 - d) Determinar condiciones y recursos necesarios para el éxito.
 - e) Determinar cuándo y dónde aplicar las capacidades de las fuerzas.
 - f) Enfocar la PICB en las fortalezas y debilidades enemigas, consideraciones civiles importantes y el estado final deseado.
 - g) Identificar la coordinación necesaria para producir resultados sincronizados.
 - h) Determinar el curso de acción más flexible.
 - i) Determinar los requerimientos de la fuerza / capacidad adicional
- 5) Durante los juegos de guerra, el estado mayor toma cada curso de acción y comienza a desarrollar un plan detallado mientras determina sus fortalezas y debilidades. Los juegos de guerra prueban y mejoran los cursos de acción. El comandante, Estado Mayor y otros participantes (comandantes y estados mayores subordinados, representantes del sector público, agencias, entre otros si el juego de guerra se conduce en forma de cooperación) pueden cambiar un curso de acción existente o desarrollar otro nuevo después de identificar eventos, tareas, requerimientos o problemas no previstos.

6) Reglas generales del juego de guerra

Los protagonistas de un juego de guerra deben:

- a) Permanecer objetivos, no permitir que la personalidad o su percepción de “lo que quiere el comandante” los inflencie.
- b) Evitar defender un curso de acción sólo porque lo desarrollaron personalmente.
- c) Registrar fortalezas y debilidades de cada curso de acción exactamente cuando surgen.
- d) Evaluar continuamente la aceptabilidad, factibilidad, aptitud, distinción e integridad de cada curso de acción; si uno de ellos falla en cualquiera de estas pruebas debe ser rechazado.
- e) Evitar hacer conclusiones prematuras y recopilar hechos para apoyar dichas conclusiones.
- f) Evitar comparar un curso de acción con otro durante el juego de guerra.

7) Responsabilidades en los juegos de guerra

a) Jefe del Estado Mayor (Oficial ejecutivo)

El JEM coordina las acciones del Estado Mayor durante el juego de guerra; este oficial es el controlador imparcial del proceso, debiendo asegurar que el Estado Mayor cumpla con los tiempos establecidos (fecha límite) y logre los objetivos de la sesión de los juegos de guerra. En un ambiente con limitaciones de tiempo, este oficial se asegura, que como mínimo, se juegue la operación decisiva.

b) Inteligencia

(1) El Oficial del Inteligencia (G-2/S-2), interpreta al comandante enemigo. Este oficial desarrolla puntos de decisión críticos del enemigo en relación con los cursos de acción amigos, proyecta reacciones del enemigo a acciones amigas y proyecta pérdidas del enemigo. Cuando hay miembros del Estado Mayor de inteligencia adicional disponible, el oficial de inteligencia asigna distintas responsabilidades como miembros de Estado Mayor del enemigo dentro de la sección para realizar los juegos de guerra (como comandante enemigo, oficial de inteligencia amiga, secretario enemigo y otros). El oficial de inteligencia anota los resultados de cada reacción y oposición enemiga así como las fortalezas y vulnerabilidades amigas y enemigas correspondientes. Al intentar ganar el juego de guerra para el enemigo, el oficial de inteligencia se asegura de que el Estado Mayor resuelva completamente las respuestas amigas para cada curso de acción enemigo.

(2) Para las fuerzas amigas el oficial de inteligencia:

- (a) Identifica requerimientos de información.
- (b) Perfecciona la plantilla o calco de situación y eventos, incluyendo las áreas nombradas de interés en que se apoyan los puntos de decisión.
- (c) Perfecciona la plantilla de eventos con los puntos de decisión correspondientes, áreas objetivo de interés y blancos de alto valor.
- (d) Participa en la localización y selección blancos lucrativos a partir de los blancos de alto valor identificados durante la Preparación de Inteligencia del Campo de Batalla (PICB).
- (e) Recomienda los Requerimientos de Inteligencia Prioritarios (RIP) que correspondan a los puntos de decisión.

c) Movimiento y maniobras

- (1) Durante el juego de guerra el G-3/S-3 (Operaciones, planes y órdenes) es el responsable del movimiento y maniobras.
- (2) El G-3/S-3 usualmente selecciona la técnica para el juego de guerra e interpreta al comandante de la propia fuerza; y los oficiales del Estado Mayor Especial como el Oficial de Aviación, Oficial de Ingeniería y otros, dan asistencia al G-3/S-3 durante el juego. El G-3/S-3 ejecuta los movimientos y maniobras con las propias fuerzas inicialmente tal y como fueron descritos en el enunciado y esquema de los cursos de acción.
- (3) El G-3/S-3, además evalúa los requerimientos de los juegos de guerra, establece soluciones y elabora los conceptos de cada curso de acción. Este oficial de planeamiento desarrolla planes y órdenes y determina futuras operaciones derivadas y complementarias que surgen de los juegos de guerra. También coordina y sincroniza las fuerzas y funciones de conducción de la guerra en todos los planes y órdenes; se asegura que el juego de guerra de cada curso de acción cubra cada aspecto operacional de la misión. Los miembros del estado mayor registran las fortalezas y debilidades y la base lógica para cada acción. Ellos completan la plantilla y matriz de apoyo a la decisión para cada curso de acción; establecen la base lógica de las acciones y registran el comportamiento de los cursos de acción en base a los criterios de selección que serán usados más adelante para comparar los cursos de acción.

d) Fuegos

El Oficial de Apoyo de Fuegos evalúa la factibilidad de apoyo de fuegos para cada curso de acción, desarrolla la matriz de ejecución de apoyo de fuegos y el criterio de evaluación para medir la eficacia del apoyo de fuegos. Este oficial desarrolla el listado de blancos de alto valor propuestos, las normas de selección de blancos y una matriz de guía de ataque. El jefe de fuegos identifica áreas nombradas de interés y áreas objetivos de interés, blancos de alto valor, blancos lucrativos y eventos adicionales que pueden influir en la localización de los recursos de apoyo de fuegos.

e) Protección

- (1) Cada miembro del EM asesora al comandante en aspectos de protección dentro su respectivo campo funcional.
- (2) El Oficial Preboste asesora al comandante en relación con las funciones de la policía militar, seguridad, asuntos de protección de la fuerza y empleo de los elementos de la policía militar agregada o asignada para cada curso de acción. El Oficial Preboste evalúa las operaciones de la policía militar en apoyo de la libertad de movimiento, seguridad para las líneas de comunicación terrestre, ejecución de la ley y orden operacional y reubicación e internamiento operacional.

f) Sostenimiento

- (1) Los siguientes oficiales son responsables del sostenimiento:
 - (a) G-1/S-1, personal.
 - (b) G-4/S-4, logística.
 - (c) Ecónomo o financista.
 - (d) Otros.
- (2) El G-1/S-1 evalúa la factibilidad de apoyo de personal en la generación y el mantenimiento de la potencia de combate de las unidades en cada

campo de personal. Este oficial identifica las potenciales deficiencias y recomienda curso de acción para asegurarse que las unidades mantengan la dotación de personal adecuada para lograr su misión. El oficial de personal hace una apreciación de las potenciales pérdidas de personal en batalla y evalúa la idoneidad de los recursos para proporcionar apoyo de recursos para la operación.

- (3) El G-4/S-4 evalúa la factibilidad de apoyo logístico a cada curso de acción. Este oficial determina los requerimientos críticos en cada función logística (en todas las clases) e identifica los potenciales problemas y deficiencias. El G-4/S-4 evalúa el estado de todas las funciones logísticas requeridas para apoyar el curso de acción, incluyendo el potencial apoyo requerido para proporcionar los servicios esenciales a los civiles y los compara con los recursos disponibles. Este oficial identifica las deficiencias potenciales y recomienda acciones para eliminar o reducir sus efectos. Mientras que la improvisación puede contribuir a la capacidad de reacción inmediata, sólo los requerimientos precisos en cada función logística pueden garantizar un sostenimiento continuo.
- (4) El ecónomo evalúa su área de responsabilidad para determinar el mejor curso de acción en el uso de los recursos. Esto incluye ambas funciones básicas de administración financiera (operaciones de finanzas y administración de recursos). Este oficial determina las relaciones con las instituciones, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, y otras organizaciones en aspectos relacionados con la asignación de fondos y apoyo para el proceso de obtención de recursos para el desarrollo de las operaciones.

g) Comando y control

- (1) Los siguientes oficiales son responsables por los aspectos del comando y control:
 - (a) G-6/S-6, Comunicaciones.
 - (b) G-7/S-7, Operaciones psicológicas.
 - (c) G-5/S-5, Asuntos civiles.
 - (d) Equipo rojo (Si hubiera).
 - (e) Asesor legal del Estado Mayor.
 - (f) Secretarios.
- (2) El G-6/S-6 evalúa las operaciones de redes, las operaciones de espectro electromagnético, la defensa de red y la factibilidad de protección de la información de cada curso de acción. El G-6/S-6 determina los requerimientos de los sistemas de comunicación y los compara con los recursos disponibles, identifica las posibles deficiencias y recomienda acciones para eliminar o reducir sus efectos.
- (3) El G-7/S-7 evalúa la eficiencia de los temas y mensajes de información en las operaciones. Este oficial evalúa la eficacia de los medios. Por último, evalúa la manera en que los temas y mensajes de información tienen impacto en los diferentes blancos auditorios y poblaciones dentro y fuera del AO.
- (4) El G-5/S-5 garantiza que cada curso de acción integre eficazmente las consideraciones civiles (la "C" de los factores METT-TC). El oficial de operaciones de asuntos civiles tiene en cuenta no solo los asuntos tácticos, sino también los asuntos de sostenimiento. Este oficial evalúa la manera en que las operaciones afectan a la población civil y hace una apreciación de los requerimientos para las tareas esenciales de asuntos civiles que los comandantes tendrían que emprender en base a la capacidad de la acción unificada. El análisis del oficial de asuntos civiles considera la manera en que las operaciones afectan el orden público y la

seguridad, el potencial de requisitos de socorro en casos de desastre, las operaciones de evacuación de no combatientes, servicios de emergencia y la protección de sitios de importancia cultural. Este oficial proporciona información acerca de la manera en la que la cultura en el AO afecta a cada curso de acción. Si la unidad no cuenta con un oficial de asuntos civiles asignado, el comandante asigna estas responsabilidades a otro miembro del estado mayor. El oficial de asuntos civiles representa el punto de vista de los actores no militares si estas organizaciones no pueden participar en el juego de guerra por motivos de seguridad u otros.

- (5) El equipo rojo del estado mayor (Si se hubiera organizado) proporciona al comandante y al G-2 una capacidad independiente para explorar completamente los planes, operaciones, conceptos, organizaciones y capacidades en el contexto del ambiente operacional, desde las perspectivas de los adversarios y otros participantes.
- (6) El Asesor Legal del Estado Mayor asesora al comandante en todos los asuntos relacionados con la ley, políticas, regulaciones y disciplina a ser considerados en cada curso de acción. Este oficial proporciona asesoría legal en todo el espectro de conflicto acerca de las leyes de la guerra, reglas de combate (Reglas de enfrentamiento), acuerdos internacionales, Convención de Ginebra, tratamiento y disposición de no combatientes y los aspectos legales en la localización y administración de blancos de alto valor (letales y no letales).
- (7) El uso de secretarios es de particular importancia. Los secretarios están capacitados para captar instrucciones de coordinación, tareas y propósitos de las sub unidades e información requerida para sincronizar la operación. Hacer esto permite que se escriba parte de la orden antes de finalizar el planeamiento. El sistema de información automatizado simplifica este proceso. Estos sistemas permiten que los secretarios ingresen información en formularios preformateados que representan cartas de orientación o apéndices de las órdenes. Cada sección de estado mayor mantiene una disponibilidad de formatos para facilitar la producción de órdenes en red.

8) Acciones en el proceso de Análisis de los Cursos de Acción.

El análisis de los cursos de acción consta de ocho acciones que se muestran en la figura 4-16 (Actividades durante el análisis de los cursos de acción), y que se detallan en los siguientes párrafos.

9) Organizar el Juego de Guerra

La primera tarea para el análisis de los cursos de acción es reunir las herramientas necesarias para llevar a cabo el juego de guerra. El JEM o Ejecutivo dirige al estado mayor en la recopilación de herramientas, materiales y datos para el juego de guerra. Las unidades participan en el juego de guerra con cartas, mapas, cajones de arena, simulaciones computarizadas u otras herramientas que reflejan de manera precisa el terreno. El estado mayor grafica el curso de acción en una carta. Estas actividades, entre otros aspectos incluyen: (Figura. 4-24)

- a) Establecer un ambiente adecuado
- b) Disponer de apreciaciones de situación.
- c) Disponer de plantillas o calco de eventos.
- d) Establecer el método de registro.
- e) Disponer de los cursos de acción completos, incluyendo gráficos o esquemas.
- f) Disponer de símbolos para ubicar y visualizar las unidades amigas o enemigas y otras organizaciones.
- g) Disponer de una carta del AO.
- h) Disponer de todos los calcos de la PICB

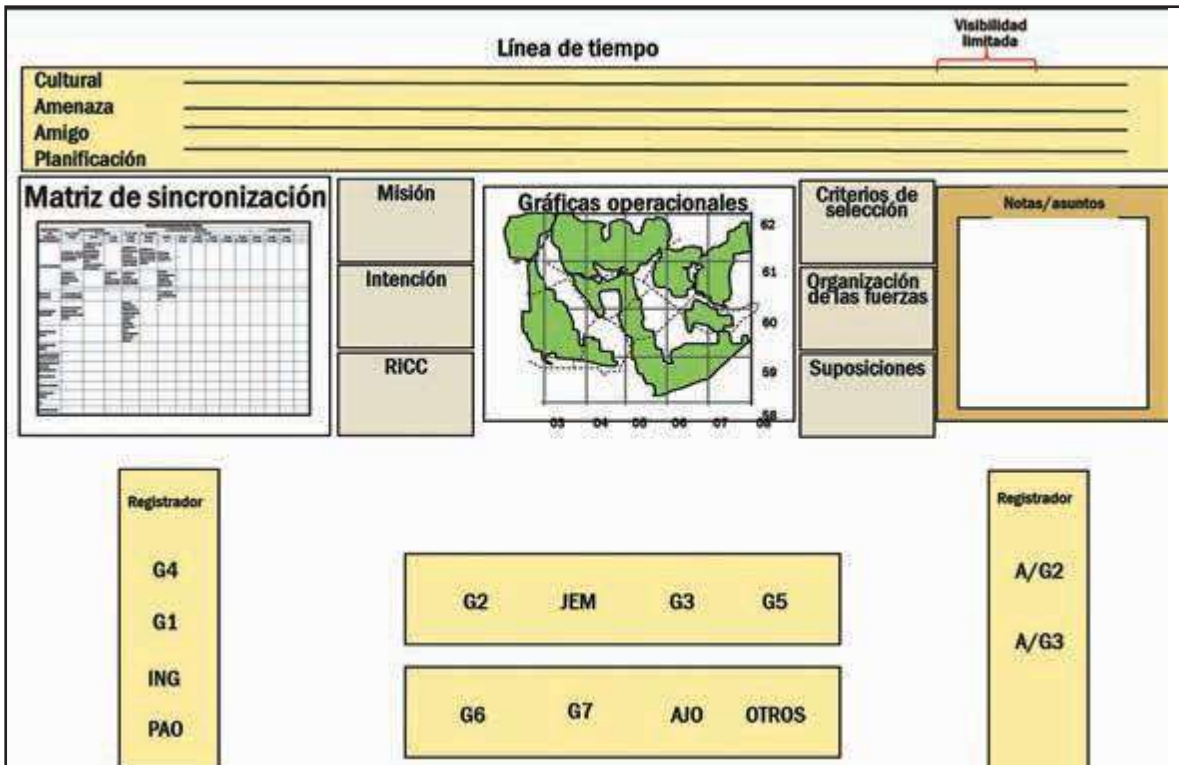


Figura 4-24 Organización del ambiente para el Juego de Guerra

10) Enumerar todas las fuerzas amigas

El comandante y el estado mayor consideran todas las unidades que pueden estar comprometidas con la operación, prestando especial atención a las relaciones y limitaciones de apoyo. La lista de las fuerzas amigas es constante para todos los cursos de acción que el estado mayor analiza, esta lista debe incluir recursos disponibles de operaciones de información y de todos los participantes que operan en el AO.

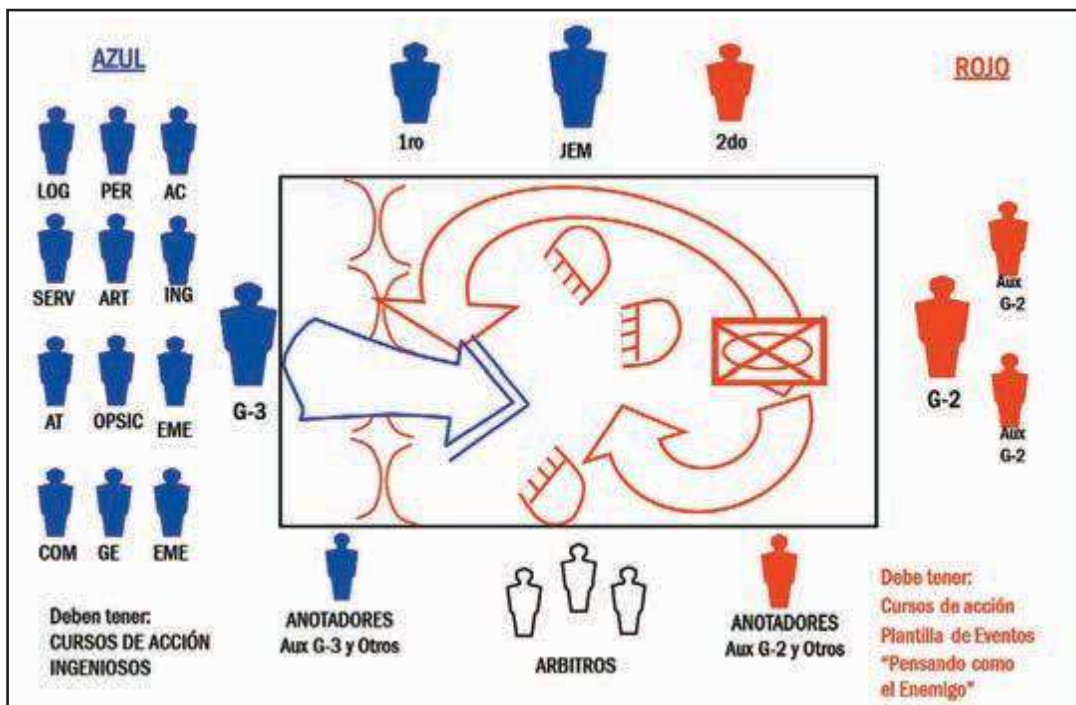


Figura 4-25 Esquema de la organización del juego de guerra

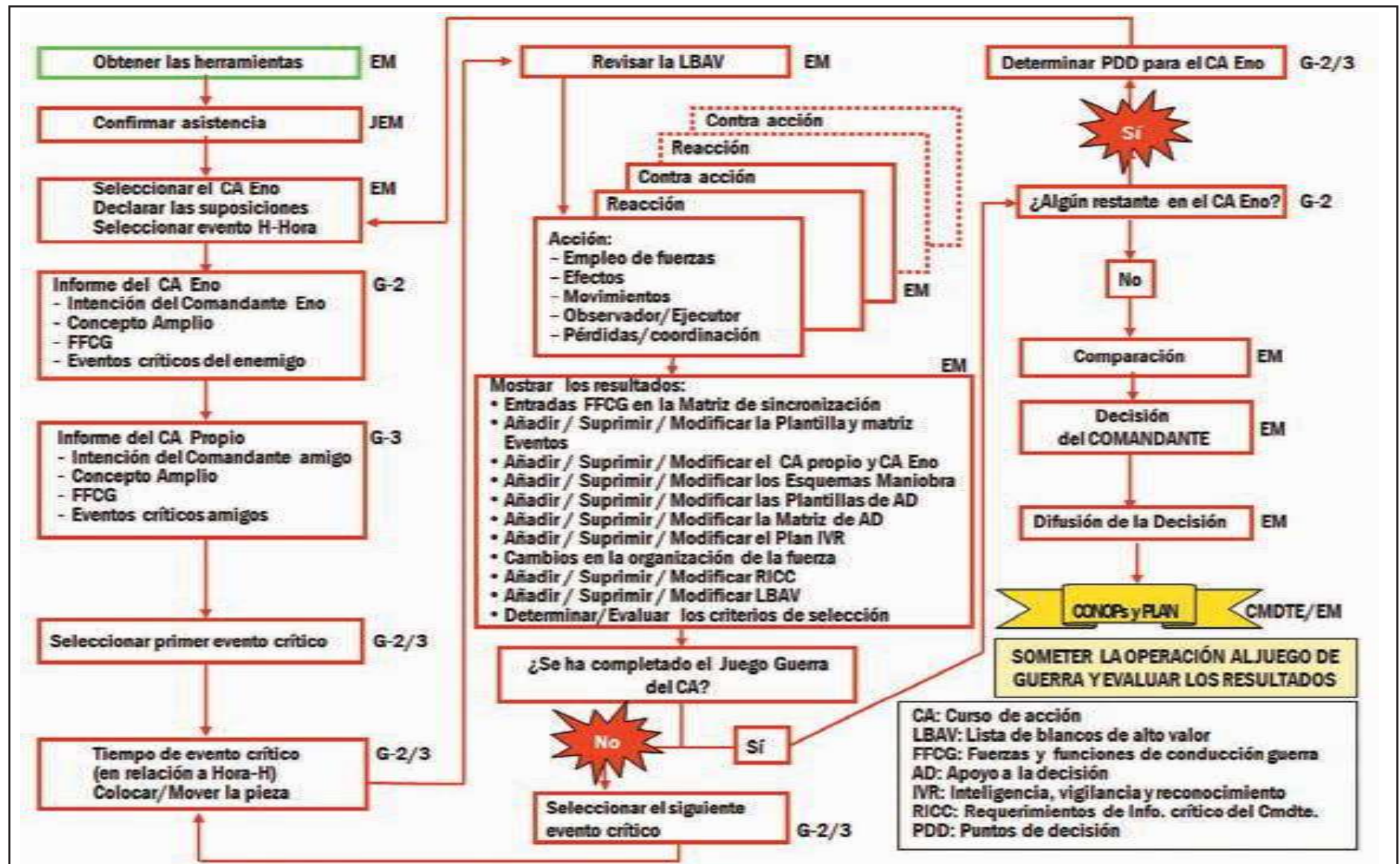


Figura 4-26 Flujograma del proceso del Juego de Guerra

11) Enumerar y revisar fuerzas enemigas

El comandante y el estado mayor consideran todas las capacidades y unidades enemigas que se pueden comprometer en la operación, prestando especial atención al curso de acción probable del enemigo (como se desarrolló en la PICB) que será simulado. El estado mayor también debería revisar los requerimientos de información que podrían ser relevantes durante el análisis.

12) Enumerar las suposiciones

El comandante y el estado mayor revisan las suposiciones previas para corroborar la prioridad y validez continua de las mismas.

13) Enumerar los eventos críticos conocidos y los puntos de decisión

a) Los eventos críticos son tareas esenciales, o una serie de tareas críticas, realizadas en un periodo de tiempo y que requieren de análisis detallado (por ejemplo, las tareas que la fuerza realizará el Día D o la operación decisiva entre otros). Esto se puede expandir para revisar las tareas de la unidad en la(s) fase(s) de la operación (por ejemplo, fase de explotación) o en un periodo de tiempo (Día D+1 al Día D+2, donde se desarrolla la operación decisiva). El estado mayor puede en este punto identificar también los Puntos de Decisión (aquellas decisiones en tiempo y espacio que el comandante debe tomar para garantizar la ejecución y sincronización oportuna de recursos). Estos puntos de decisión se encuentran muy probablemente vinculados a un evento crítico (por ejemplo, compromiso de la reserva o el empleo de fuegos)

b) Los eventos críticos son aquellos que tienen una influencia directa sobre el logro de la misión. Éstos incluyen eventos que provocan acciones o decisiones significativas, acciones complicadas que requieren de un estudio detallado (como el pasaje de línea) y tareas esenciales. La lista de eventos críticos incluye eventos principales que van desde la posición actual de la unidad hasta el logro de la misión. Ésta incluye reacciones civiles que podrían afectar o que requieran la asignación de recursos significativos para justificar las tareas de esenciales de asuntos civiles.

c) Un punto de decisión es un punto en el espacio y tiempo cuando el comandante o el estado mayor anticipan tomar decisiones clave relacionadas con un curso de acción específico. Los puntos de decisión también se pueden asociar con la fuerza amiga y el estado de las operaciones en curso. Un punto de decisión se puede asociar con los requerimientos de información crítico del comandante que describen qué información necesita para tomar la decisión con oportunidad. Los requerimientos de inteligencia prioritarios describen lo que se debe saber acerca del enemigo o el ambiente operacional y a menudo se asocia con un área nombrada de interés. Los requerimientos de información de las fuerzas amigas describen información amiga que el comandante debe proteger para que no se divulgue al enemigo, como operaciones pendientes o ubicaciones clave. Un punto de decisión requiere una decisión de parte del comandante; éste punto en una matriz de apoyo a la decisión establece cuál es la decisión, cuáles son las tareas o acciones que deben realizar los comandos subordinados comprometidos, cuándo y dónde se debe tomar la decisión para maximizar el impacto de los cursos de acción propios o del enemigo.

14) Seleccionar el método del juego de guerra

a) Existen varios métodos de juego de guerra que se pueden usar, siendo el más sofisticado el asistido por computadora. Existen tres métodos básicos de juego de guerra más conocidos y recomendados: Método de caja o de eventos

críticos (también conocido como secuencia de tareas esenciales), método de direcciones en profundidad y el método de fajas o franjas.

- b) Cada método toma en cuenta el área de interés y todas las fuerzas enemigas que pueden afectar el resultado de la operación. Los métodos se pueden usar por separado o en combinación y se pueden modificar para las operaciones a largo plazo, dominadas por asuntos civiles.
- c) El método de caja (método de eventos críticos o secuencia de Tareas Esenciales);
 - (1) El método de caja o eventos críticos conocido también como método de secuencia de tareas esenciales o de casillas, resalta las operaciones iniciales de configuración o moldeo necesarios para establecer una capacidad de sostenimiento y para captar unidades enemigas en el área de combate profunda. Al mismo tiempo, permite que los planificadores se adapten fácilmente a las reacciones del enemigo y ejecuten el reordenamiento de las tareas esenciales. Esta técnica también permite que los jugadores analicen en forma simultánea las tareas esenciales requeridas para ejecutar el concepto de operaciones (CONOPS).
 - (2) El método de cajas o eventos críticos, es probablemente el método de juego de guerra más útil en los niveles operacionales y estratégicos.
 - (3) El método de caja es un análisis detallado de un área crítica, un pasaje de curso de agua, un área de aterrizaje, un desembarco anfibio, un asalto aéreo, entre otros. (Consulte la Figura 4-26). Éste método se emplea en un ambiente con limitaciones de tiempo, como el caso de un ataque improvisado. Es particularmente útil al planear operaciones en áreas de operaciones no contiguas. Al usar este método, el estado mayor aísla el área y se enfoca en eventos críticos dentro de la misma. Los miembros del estado mayor asumen que las unidades amigas no involucradas en la acción pueden manejar la situación en sus áreas de operaciones enfocándose en sus tareas esenciales.

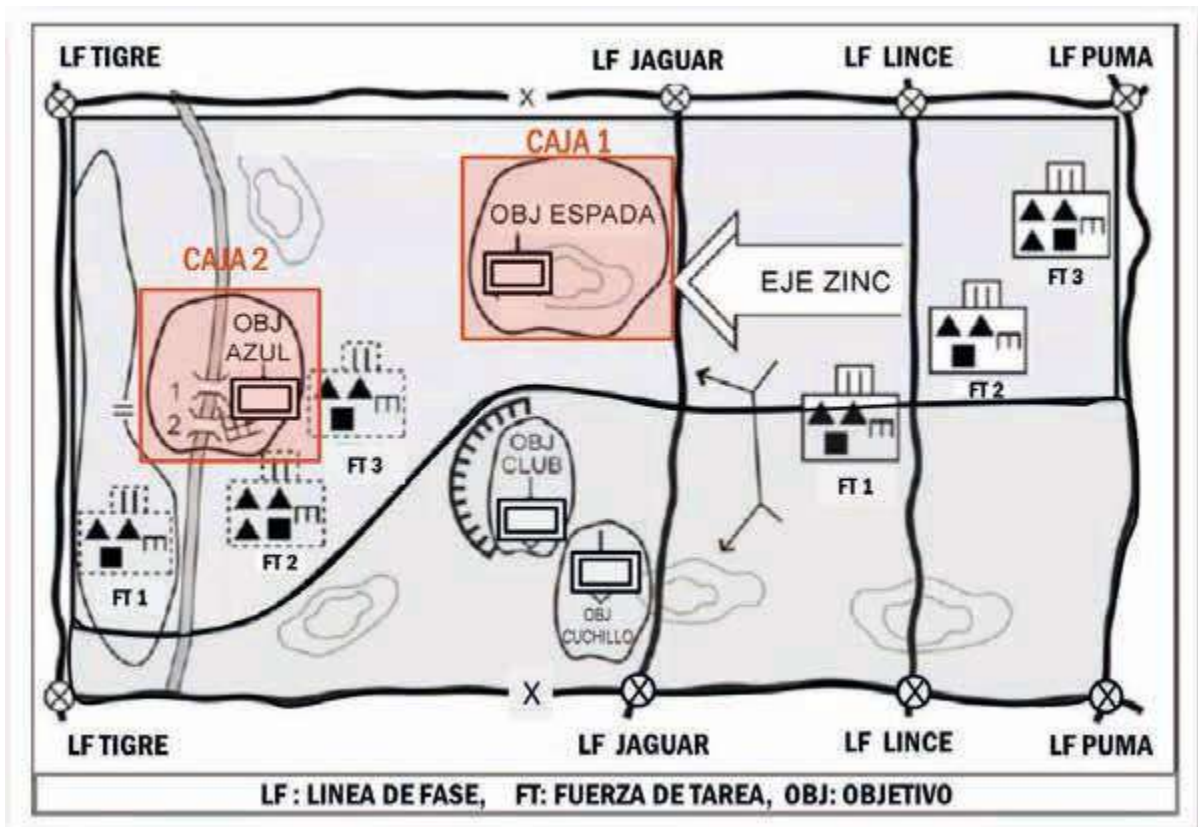


Figura 4-27 Ejemplo del método de caja

(4) El tiempo y los recursos disponibles para apoyar el juego de guerra indudablemente influyen en el método seleccionado. Sin embargo, el juego de guerra también puede ser tan simple como usar una descripción narrada y detallada del curso de acción conjuntamente con una carta/cuadro o esquema de la situación. Cada evento crítico dentro de un curso de acción propuesto se debería simular en base al tiempo disponible usando el método de acción, reacción y contra-acción de interacción amiga y enemiga.

d) El método de faja

(1) Este método divide el Área de Operaciones (AO) en fajas (áreas) que pasan a todo lo ancho del área de operaciones. (Consulte la Figura 4-27). La forma de cada faja se basa en los factores de METT-TC.

(2) El método de faja funciona mejor al llevar a cabo operaciones ofensivas y defensivas en terrenos divididos en compartimientos transversales bien definidos durante las operaciones, divididas en fases (como pasaje de brechas u obstáculos: penetraciones, asalto aéreo u operaciones aerotransportadas) o cuando el enemigo se despliega en fajas o escalones definidos claramente. Las fajas pueden ser adyacentes a o se pueden traslapar entre ellas.

(3) El método de faja se basa en un análisis secuencial de eventos. En el nivel táctico es el preferido debido a que se enfoca simultáneamente en todas las fuerzas que afectan un evento específico. En una faja se puede incluir más de un evento crítico. Cuando existen limitaciones de tiempo, el comandante puede usar un método de faja modificado; éste divide el área de operaciones en no más de tres fajas secuenciales, estas fajas no son necesariamente adyacentes ni se traslapan, pero se enfocan en los eventos críticos en la profundidad del AO.

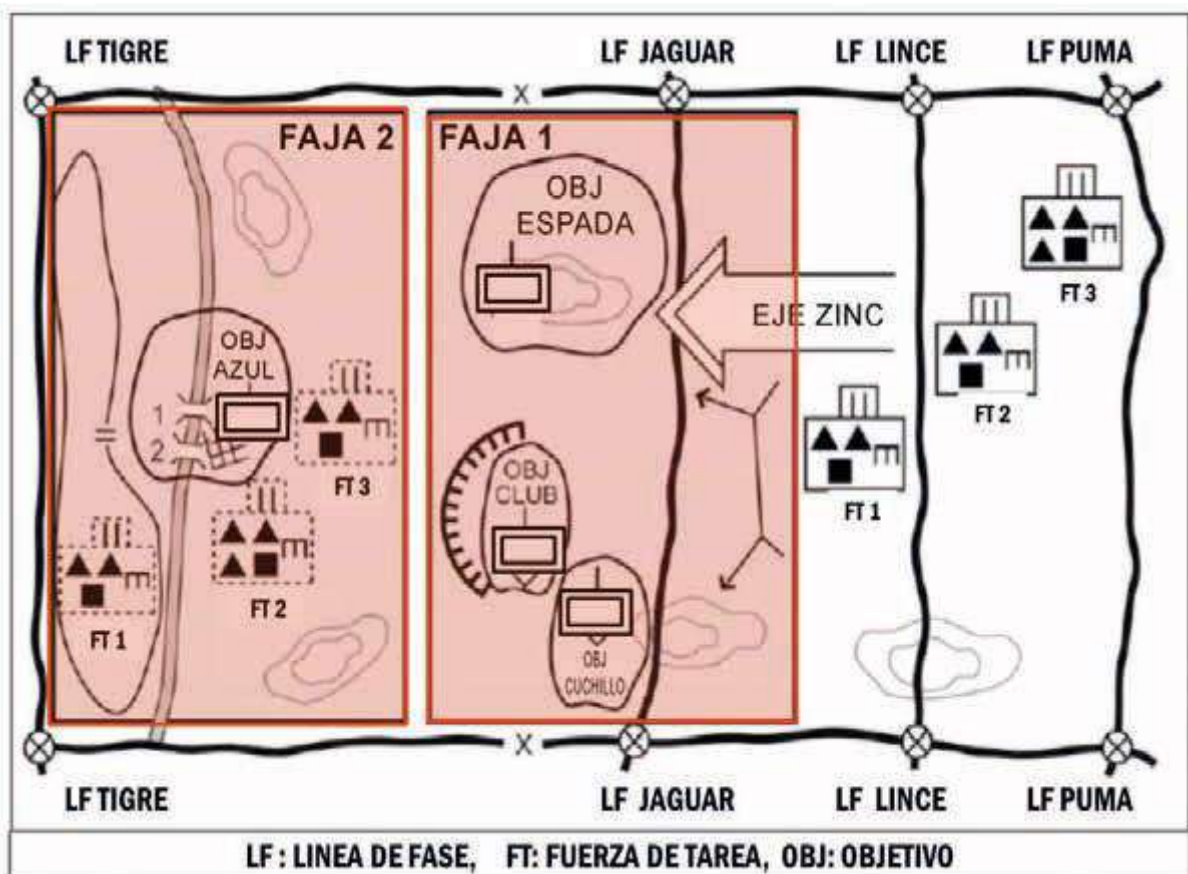


Figura 4-28 Ejemplo del método de faja

- e) El método de direcciones en profundidad

Se enfoca en una dirección de aproximación en un momento determinado, empezando con la operación decisiva. (Consulte la Figura 4-28). Este método es bueno para los cursos de acción ofensivos o en la defensa cuando se quiere canalizar al enemigo.

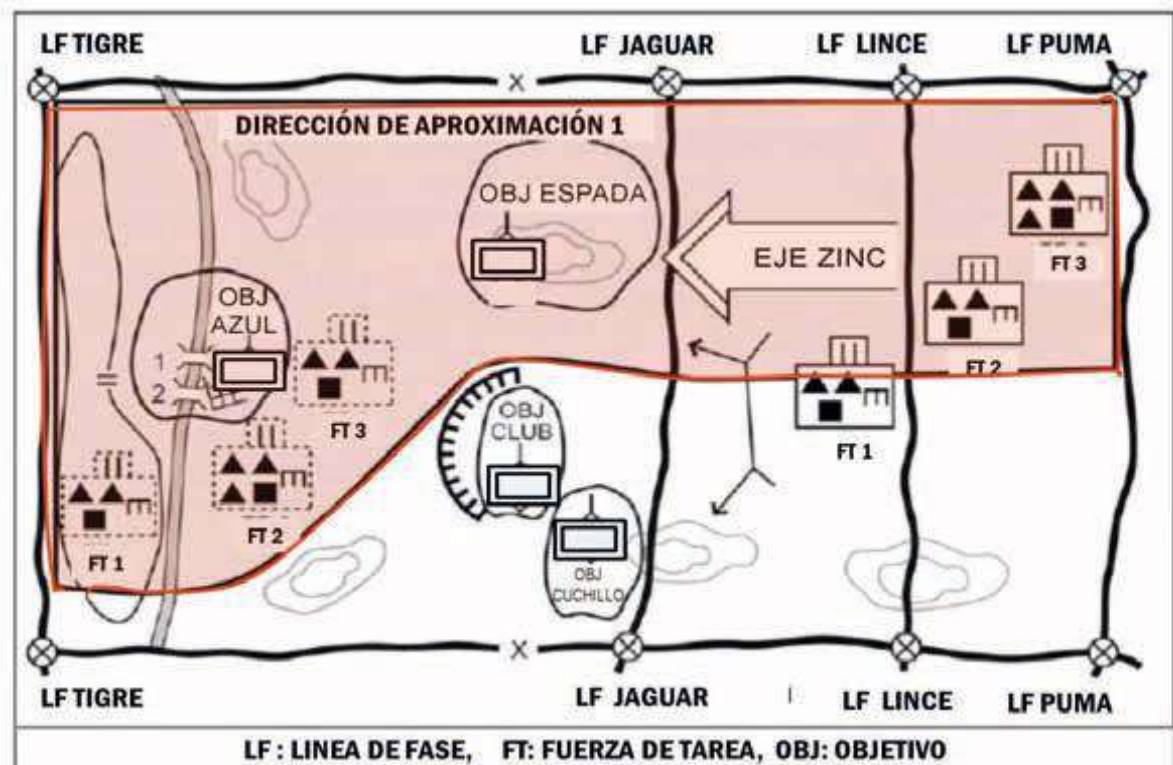


Figura 4-29 Ejemplo del método de direcciones en profundidad

- 15) Registrar y mostrar los resultados

- a) Los resultados del juego de guerra proporcionan un registro a partir del cual se crean organizaciones para el cumplimiento de las tareas, se sincronizan actividades, se desarrollan plantillas sustentadoras de decisiones (plantillas de apoyo a la decisión), se preparan planes u órdenes y se comparan cursos de acción. Normalmente se usan dos técnicas para registrar y mostrar los resultados: la técnica de la matriz de sincronización y la técnica de anotación de croquis. En ambas técnicas, los miembros del estado mayor registran cualquier observación en relación con las ventajas y desventajas que descubren. La cantidad de detalle depende del tiempo disponible.
- b) La matriz de sincronización es una herramienta que el estado mayor usa para registrar los resultados del juego de guerra y les ayuda a sincronizar un curso de acción a través del tiempo, espacio y propósito en relación con las posibles acciones enemigas o civiles. (Consulte la Figura 4-30,31) la primera entrada es el tiempo o la fase de operación. La segunda entrada es la acción enemiga más probable. La tercera entrada es la acción civil más probable. La cuarta entrada son los puntos de decisión para un curso de acción propio. El resto de la matriz se desarrolla alrededor de las funciones de conducción de la guerra seleccionadas y sus tareas subordinadas y los comandos subordinados principales de la unidad.
- c) La técnica de hoja de trabajo y anotación de croquis usa notas breves relacionadas con ubicaciones o tareas y propósitos críticos. (Consulte la Figura 4-30, 31). Estas notas hacen referencia a ubicaciones específicas o se relacionan con consideraciones generales que cubren áreas extensas. El comandante y el estado mayor marcan ubicaciones en la carta y en una hoja de trabajo de juego de guerra separada.

HOJA DE TRABAJO - MATRIZ DE SINCRONIZACIÓN									
FASE 1 (TOMAR LA INICIATIVA)									
DEL (D-2) H-30h AL (D-2)H-25h/1506G OCT AL 151100 OCT (5 HORAS)									
TURNO/SECUENCIA									
1									
2									
3									
ACCION/ REACCION/ CONTRA REACCION	ACCION/ Amiga	REACCION/ Enemiga	CONTRA REACCION/ Amiga	ACCION/ Amiga	REACCION/ Enemiga	CONTRA REACCION/ Amiga	ACCION/ Amiga	REACCION/ Enemiga	CONTRA REACCION/ Amiga
RIESGOS									
PUNTO DE DECISION	PD1. Despliegue del CT en Linea VERDE	
CCIR (PIR/FFIR)	PIR		FFIR						
DIA	D-2/15 OCT		D-1/16 OCT						
HORA ALFA	06:00		06:30						17:00
HORA OPERACION			H-37h						
EVENTO									
INTELIGENCIA									
MANIOBRA	1a BRIG INF	Inician ocupación de posiciones defensivas en línea VERDE							
	2a BRIG INF								
	9a BRIG BLIN								
								
FUEGOS	LETALES	Agrup Art..							
	NO LETALES	CIA GE..							
		CIA OPSIC..							
PROTECCION		Agrup AAAe..							
		Agrp AT							
		BIB							
								
C2		BTN COM...							
		CIA OPSIC..							
SOSTENIMIENTO		DAA...							

Nota:

Un evento crítico puede contener algunos pasos/turnos/ secuencias.

Un ejemplo puede ser en el cruce de un río:

- **Evento crítico:** La conquista de la cabeza de puente.
- **Turno 1:** puede ser el avance hasta el sitio del cruce,
- **Turno 2:** el cruce del río y el
- **Turno 3:** la conquista en sí de la cabeza de puente.

Figura 4-30 Llenado de la hoja de trabajo y matriz de sincronización

HOJA DE TRABAJO - MATRIZ DE SINCRONIZACIÓN			
FASE 1 (TOMAR LA INICIATIVA)			
EVENTO: Nombre del evento, cuando empieza y cuando termina (criterios y condiciones)			
FECHA/HORA DEL EVENTO inicio/fini/total	DEL (D-2)H-30h AL (D-2)H-25h/150600 OCTAL 1511		
TURNO/SECUENCIA	1		
ACCIÓN/ REACCIÓN/ CONTRA REACCIÓN	ACCIÓN/Amiga	REACCIÓN/Enemiga	CONTRA REACCIÓN/Amiga
	<div style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; width: 100px; height: 100px; margin: 0 auto;"></div>		
RIESGOS			
PUNTO DE DECISIÓN	PD2		
CCIR (PIR/FFIR)	PIR	FFIR	

HOJA DE TRABAJO/ ACCIÓN Y REACCIÓN

- Describir toda las acciones de la GUC/ que participa en el evento crítico
- Utilizar verbos en modo presente
- Considera fuerzas hasta dos escalones abajo, inclusive.

DIA		D/15 OCT		D+1/16 OCT	
HORA ALFA	H-5min	H	H+10h		
HORA OPERACIÓN	0455	0500	1500		
INTELIGENCIA					
M	1a BRIG MEC				
A					
N	2a BRIG BLIN				
I	9a BRIG BLIN				
A					
C					
B					
F	LETALES	AgrupART...			
U	NO LETALES	CIA GE...			
E		CIA OPSIC...			
S		AgrupAAAe...			
G		AgrupAT			
PROTECCIÓN					
		BIB			
		...			
C2		BTN COM...			
		CIA OPSIC...			
SOSTENIMIENTO		DAA...			

MATRIZ DE SINCRONIZACIÓN

- Describir toda las acciones de la(s) GUC(s)/ que participa(n) en el evento crítico
- Utilizar verbos en modo presente, términos como: inicia, termina, cruza, alcanza, logra, otros.
- Evitar uso de verbos en infinitivo: Destruir, conquistar, otros, para evitar confusión en sincronización
- Considerar fuerzas hasta un escalón abajo

Conquista RG PETRO

Conquista Rg PETRO

Cruza LP

Cruza LP

Figura 4-31 Llenado de la hoja de trabajo y matriz de sincronización

Tiempo/evento		H-24 horas	Hora H	H + 24
Acción negativa o enemiga		Supervisa los movimientos	Defenderse en la zona de seguridad	Comprometer su reserva
Población		Evacuación ordenada del área de operaciones		
Puntos de decisión		Llevar a cabo ataque de aviación sobre OBJ IRENE		
Medidas de control				
Movimiento y maniobra	1ª BRIG	Movimiento sobre la ruta IRIS	Cruzar la LP	Conquistar OBJ IRENE
	2ª BRIG	Moverse sobre la ruta ORUS	Cruzar la LP	Conquistar OBJ ROCA
	3ª BRIG			Pasaje sobre la 1ª BRIG
	Brigada Aviación	Atacar la reserva enemiga en OBJ IRENE		
	RV			
Reserva				
Inteligencia				
Fuegos		Preparar el fuego iniciado en H-5		
Protección	Ingeniería			
	AMD			
	PMO			
	CBRNE			
Sostenimiento				
Mando y control			PC principal con la 1ª BRIG	
Apoyo aéreo cercano				
Guerra electrónica			C2 enemigo interferido	
No letales		Neutralización de las comunicaciones		
Agencias				
Sectores				
ONG			Inicia el socorro a refugiados	
Nota: La primera columna es representativa únicamente y puede ser modificada para ajustarse a las necesidades de las fuerzas y funciones.				
AMD defensa antiaérea y contra misiles		LP línea de partida		
BRIG Gran Unidad de Combate (Brigada)		ONG organización no gubernamental		
C2 Comando y control		OBJ Objetivo		
CBRNE explosivos químicos, biológicos, radiológicos, nucleares y de alta potencia		PM Policía militar		
		RV reconocimiento y vigilancia		
		PC Puesto de comando		

Figura 4-32 Otro ejemplo de matriz de sincronización

- d) Los miembros del estado mayor usan números en secuencia para enlazar las anotaciones a las ubicaciones correspondientes en la carta o calco; también identifican acciones al describirlas en la secuencia correspondiente. Ellos usan la hoja de trabajo del juego de guerra para identificar los datos relevantes de un evento crítico; asignan un número y título a cada evento y usan las columnas de la hoja de trabajo para identificarlos y enumerarlos en secuencia.

- (1) Unidades y tareas asignadas.
- (2) Acciones y reacciones esperadas del enemigo.
- (3) Recursos y oposiciones amigas.
- (4) Recursos totales necesarios para lograr la tarea.
- (5) Tiempo estimado para lograr la tarea.
- (6) El punto de decisión enlazado a la ejecución de la tarea.
- (7) Requerimientos de Información Crítico del comandante.
- (8) Medidas de coordinación y control.
- (9) Observaciones.

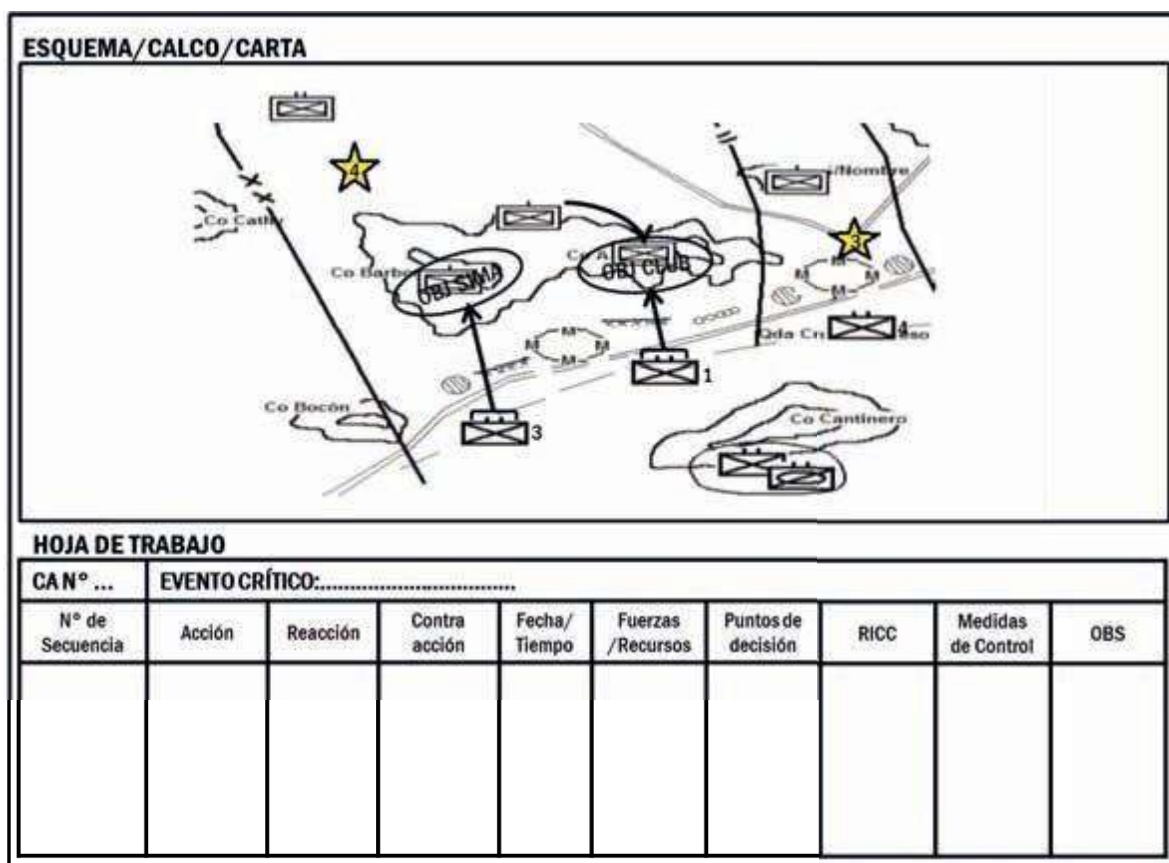


Figura 4-33 Otro ejemplo de la técnica de hoja de trabajo

Eventos críticos	Conquistar OBJ SIMA
Número de secuencia	1
Acción	La FT 3 ataca para destruir la compañía enemiga en OBJ SIMA
Reacción	Compañía enemiga contraataca en OBJ CLUB
Contra acción (Oposición)	La FT 1 contiene a la compañía enemiga en OBJ CLUB
Fuerzas/activos	FT 3, FT 1 BIM 4, BIM5, ECB 1 y 1/8 Brig de Aviación del Ejército
Tiempo/Fecha/Hora	Del H+1 a H+4
Puntos de decisión	PD 3 y 4
Requerimientos de información crítico del comandante (RICC)	Ubicación exacta de la reserva de la Brig Acorazada enemiga al oeste de la LF JAGUAR
Medidas de control	Eje de Progresión ZINC y apoyo desde la zona de posición de fuego N° 1
Observaciones	...

Figura 4-34 Otro ejemplo de la técnica de hoja de trabajo (Continuación)

- 16) Realizar el juego de guerra y evaluar los resultados.
 - a) El juego de guerra es un intento consciente por visualizar el flujo de las operaciones tomando en cuenta las fortalezas y disposición de la fuerza amiga, las capacidades enemigas y sus probables cursos de acción así como reacciones civiles. Durante el juego de guerra, el comandante y el estado mayor intentan prever las acciones, reacciones y oposiciones de todos los participantes

incluyendo civiles. El estado mayor analiza cada evento seleccionado. Ellos identifican las tareas que la fuerza debe cumplir un escalón abajo, usando recursos de dos escalones por debajo. La identificación de fortalezas, debilidades y el comportamiento de cada curso de acción en base a los criterios de selección permite que el estado mayor reajuste los cursos de acción, según sea necesario

- b) El juego de guerra se enfoca en las herramientas empleadas como en las personas que participan. Los miembros del estado mayor que participan deben ser personas profundamente implicadas en el desarrollo de los cursos de acción. Los miembros del equipo rojo (si se organizara, pueden proporcionar puntos de vista alternos) ofrecen una perspectiva de cada curso de acción. En las operaciones de asuntos civiles, los expertos en temas como gobierno local o economía también ayudan a evaluar los resultados de las acciones planeadas, incluyendo la identificación de posibles efectos no intencionados o no deseados.
- c) El juego de guerra sigue un ciclo de acción-reacción-oposición. Las acciones son iniciados por el lado que tiene o toma la iniciativa. Las reacciones son las acciones del lado opuesto en respuesta a las anteriores. En relación con las operaciones de asuntos civiles, el juego de guerra pone a prueba los efectos de las acciones, incluyendo los efectos intencionados y no intencionados, ya que éstos simulan respuestas anticipadas de los civiles y las instituciones civiles. Las oposiciones son la respuesta del primer lado a las reacciones. Esta secuencia de acción-reacción-oposición continúa hasta que se complete el evento crítico o hasta que el comandante decida usar otro curso de acción para lograr la misión.



Figura 4-35 Secuencia del Juego de Guerra

- d) El estado mayor tiene en cuenta todas las fuerzas posibles, incluyendo las fuerzas enemigas que están fuera del AO dentro del alcance de control o apoyo, las mismas que pueden tener influencia en la operación. El estado mayor también toma en cuenta las acciones de los civiles en el AO, los diversos tipos de cobertura de los eventos en desarrollo y sus consecuencias en el ambiente

operacional. El estado mayor evalúa cada movimiento amigo para determinar los recursos y acciones requeridos para derrotar al enemigo en ese punto o para lograr las tareas de asuntos civiles. El estado mayor considera continuamente las operaciones derivadas del plan que promueven el éxito contra oposiciones enemigas probables o reacciones civiles inesperadas. Por último, el estado mayor enumera los recursos usados y su modo de empleo en las columnas apropiadas de la hoja de trabajo y enumera los totales de dichos recursos en la columna de "recursos" (sin considerar fuerzas de dos niveles de mando abajo).

- e) El comandante y el estado mayor examinan muchas áreas durante el juego de guerra. Estos incluyen:
- (1) Todas las capacidades amigas.
 - (2) Todas las capacidades enemigas.
 - (3) Reacciones civiles a todas las acciones amigas.
 - (4) Respuesta del ambiente operacional a las acciones propuestas.
 - (5) Consideraciones del movimiento.
 - (6) Tiempo de refuerzo.
 - (7) Longitudes de las columnas.
 - (8) Profundidad de las formaciones.
 - (9) Rangos y capacidades de los sistemas de armas.
 - (10) Efectos deseados de los fuegos.
 - (11) Otros
- f) Los planificadores consideran como crear condiciones para el éxito, proteger a la fuerza y darle forma al ambiente operacional. La experiencia, los datos históricos, los POV y la literatura doctrinal proporcionan mucha de la información necesaria. Durante el juego de guerra, los oficiales del estado mayor realizan una evaluación de riesgos para su área funcional en cada curso de acción; ellos entonces proponen controles apropiados para minimizar dichos riesgos; deben evaluar continuamente el riesgo de la población adversa y las reacciones de los medios que resultan de las acciones tomadas por todas las partes de la operación. Los oficiales del estado mayor desarrollan maneras para mitigar esos riesgos.
- g) El estado mayor evalúa continuamente los riesgos de amenazas catastróficas, buscando un balance entre la concentración y la dispersión. Al evaluar el riesgo de las armas de destrucción masiva para las fuerzas amigas, los planificadores ven el blanco que la fuerza representa a través de los ojos de un analista de blancos enemigo. Ellos consideran las maneras para reducir la vulnerabilidad y determinar el nivel apropiado de postura de protección orientada a la misión consistente con el logro de la misión.
- h) El estado mayor identifica los recursos necesarios para las funciones de conducción de la guerra y apoyar el concepto de las operaciones, incluyendo aquellas necesarias para sincronizar las operaciones de sostenimiento. Si los requerimientos exceden los recursos disponibles, el estado mayor recomienda prioridades en base en la situación, la intención del comandante y la guía de planeamiento. Para mantener la flexibilidad, el comandante puede decidir crear una reserva y guardar recursos para las tareas o imprevistos.
- i) El comandante durante el análisis puede modificar cualquier curso de acción en base al desarrollo de las acciones durante el juego de guerra. Al hacer esto, el comandante valida la composición y ubicación de la operación decisiva, las operaciones de configuración del campo de batalla y de la reserva. Las medidas de control se ajustan según sea necesario. El comandante también puede identificar situaciones, oportunidades o eventos críticos adicionales que requieren más análisis. El estado mayor lleva a cabo este análisis rápidamente e incorpora los resultados al registro del juego de guerra.

- j) Un efectivo juego de guerra resulta en que el comandante y el estado mayor refinan, identifican, analizan, desarrollan y determinan varios efectos.
- k) Un juego de guerra efectivo da como resultado a que el comandante y estado mayor refinan los siguientes aspectos:
- (1) Cada curso de acción, incluyendo la identificación de las operaciones derivadas y secuelas que deben convertirse en nuevas misiones para estar preparados ante imprevistos.
 - (2) Las ubicaciones y tiempos de los puntos decisivos.
 - (3) La matriz y plantilla sustentadora de eventos del enemigo.
 - (4) La organización de la fuerza, incluyendo las fuerzas que se encuentran en apoyo general.
 - (5) Los requerimientos de comando y control, incluyendo medidas de control y gráficos operacionales actualizados.
 - (6) Los RICC y RI, incluyendo la información de valor de última hora e incorporándolos al plan de IVR y a los planes de administración de la información.
- l) Un juego de guerra efectivo da como resultado a que el comandante y estado mayor identifiquen:
- (1) Puntos críticos o terreno decisivo y determinación de cómo usarlo. Tareas que la unidad conserva y tareas asignadas a los comandos subordinados.
 - (2) Probables fechas o momentos y áreas de empleo de armas de destrucción masiva por parte del enemigo y requerimientos de defensa contra sus efectos.
 - (3) Fechas/horas y lugares potenciales para comprometer o emplear la reserva.
 - (4) El curso de acción del enemigo más peligroso.
 - (5) La reacción civil más peligrosa.
 - (6) Ubicaciones del Puesto de Comando y nodos del sistema de información.
 - (7) Eventos críticos propios y del enemigo.
 - (8) Requerimientos de fuerza adicional en cada función de conducción de la guerra.
 - (9) Efectos de las acciones amigas y enemigas en los civiles y la infraestructura y de qué manera afectarán las operaciones militares.
 - (10) Ubicación de las áreas nombradas de interés, áreas objetivo de interés, puntos de decisión y requerimientos de información necesarios para proporcionar apoyo.
 - (11) Análisis y evaluación de fortalezas y debilidades de cada curso de acción, evaluación riesgos, desarrollo de controles para los mismos y determinación del riesgo residual.
 - (12) La coordinación requerida para integrar y sincronizar la participación intersectorial y de organizaciones no gubernamentales en la región.
- m) Un juego de guerra efectivo da como resultado a que el comandante y estado mayor analicen:
- (1) Potenciales reacciones civiles ante las operaciones.
 - (2) Potenciales reacciones de los medios de comunicación ante las operaciones.
 - (3) Potenciales impactos en la seguridad civil, el control civil y los servicios esenciales en el AO.
- n) Un juego de guerra efectivo da como resultado a que el comandante y estado mayor desarrollen:
- (1) Puntos de decisión.

- (2) Matrices de sincronización para cada curso de acción.
 - (3) Matrices y plantillas sustentadoras de decisiones o de apoyo a la decisión.
 - (4) Soluciones para lograr las tareas esenciales de asuntos civiles en el AO.
 - (5) El plan y calco de operaciones de Inteligencia Vigilancia y Reconocimiento.
 - (6) Temas y mensajes iniciales de información u operaciones psicológicas.
 - (7) Fuegos, protección y planes de sostenimiento y medidas de coordinación y control.
- o) Por último, un juego de guerra efectivo da como resultado en que el comandante y estado mayor :
- (1) Determinen los requerimientos para el engaño y sorpresa militar.
 - (2) Determinen el tiempo para concentrar las fuerzas e iniciar el ataque o contraataque.
 - (3) Determinen los tiempos de desplazamientos o movimientos y las tablas de recursos críticos.
 - (4) Calculen la duración de la operación completa y de cada evento crítico.
 - (5) Proyecten el porcentaje de fuerzas enemigas degradadas en cada evento crítico y en general.
 - (6) Proyecten el porcentaje de tareas esenciales mínimas que la unidad puede o debe lograr.
 - (7) Anticipen la cobertura de los medios y el impacto en los blancos auditorios clave.
 - (8) Integren los blancos a la operación, para identificar o confirmar los blancos lucrativos y establecer la orientación del ataque (Método y mecanismo).
 - (9) Asignen recursos a los comandantes subordinados para lograr sus misiones.
- 17) Llevar a cabo una conferencia del juego de guerra (opcional)
- a) Si el tiempo lo permite, el estado mayor realiza una exposición a todos los elementos afectados o involucrados para asegurarse que todos comprendan los resultados del juego de guerra.
 - b) El estado mayor usa la conferencia para revisar y garantizar que todos los puntos relevantes del juego de guerra sean identificados para la presentación al comandante, al Jefe de Estado Mayor o asistentes a la conferencia y la toma de decisiones del curso de acción. En un ambiente de colaboración, la conferencia puede incluir a los estados mayores subordinados seleccionados y otros participantes.
 - c) Un formato de la conferencia del juego de guerra incluye lo siguiente:
 - (1) Misión de los comandos superiores (de los dos escalones por encima), intención de sus comandantes y plan de engaño militar.
 - (2) PICB actualizada.
 - (3) Cursos de acción propios y enemigos que se usaron en el juego de guerra, incluyendo:
 - (a) Eventos críticos.
 - (b) Posibles acciones y reacciones del enemigo.
 - (c) Posible impacto en los civiles.
 - (d) Posible impacto en los medios.
 - (e) Modificaciones a los cursos de acción.
 - (f) Ventajas y desventajas.
 - (g) Resultados del juego de guerra.
 - (h) Suposiciones.
 - (i) Técnica del juego de guerra usado.

e. Paso N° 3: Comparación de los Cursos de Acción

ENTRADA	ACTIVIDADES	PRODUCTO
<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de acción retenidos (perfeccionados). • Lista de blancos lucrativos incorporado. • Plantilla y matriz de apoyo a la decisión. • Matrices de sincronización. • Posibles operaciones derivadas y complementarias. • Apreciaciones del EM actualizadas. • PICB actualizado. • RICC actualizados. • Criterios de selección desarrollados • Suposiciones actualizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de cada curso de acción retenido en base a los criterios de selección • Identificación de ventajas y desventajas • Desarrollar la matriz de decisión y Comparar los cursos de acción. • Desarrollar la justificación del curso de acción por recomendar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de acción recomendado. • Matriz de decisión general. • Fundamentos que justifican la selección del curso de acción recomendado. • Apreciaciones del EM actualizadas. • RICC actualizados. • Suposiciones actualizadas.

Figura 4-36 Comparación de los cursos de acción

- 1) La comparación de los cursos de acción es un proceso objetivo para evaluarlos independientemente uno del otro y compararlos en base a los criterios de selección recomendados por el estado mayor desde al análisis de la misión y aprobados por el comandante antes del Juego de Guerra. Identificar las ventajas y desventajas de los cursos de acción permite la selección de aquel que tiene la mayor probabilidad de éxito y de desarrollarlo más adelante en un Concepto de las operaciones (CONOPs), posteriormente en un Plan u Orden de Operaciones. El comandante y el estado mayor llevan a cabo ciertas actividades que llevan a resultados importantes como se muestra en la Figura 4-36.
- 2) Evaluación de cada curso de acción retenido en base a los criterios de selección
 - a) La evaluación de cada curso de acción en base a los criterios de selección se sostiene en la guía del comandante; los resultados de juego de guerra; principios de la guerra; limitaciones externas, riesgos o cualquier otra consideración relevante para el análisis. Cuando los cursos de acción han sido analizados durante los juegos de guerra se ha tenido en consideración entre otros aspectos el comportamiento de cada uno de ellos en base a los criterios de selección habiéndose identificado una serie de consideraciones como se muestra en la Figura 4-37.
 - b) Es importante tener en cuenta que cada miembro del grupo de planeamiento tenga el mismo entendimiento de lo que significa cada criterio de selección. Por ejemplo, simplemente establecer "Riesgo" como un factor regulador sin mayor explicación podría llevar a múltiples interpretaciones: ¿Riesgo para las fuerzas? ¿Riesgo para las unidades de apoyo? ¿Riesgo de fracaso de la misión?.

N/O	CRITERIO SELEC	FUNCIÓN	CURSO DE ACCIÓN "1"	CURSO DE ACCIÓN "2"
1	Masa	Fuegos operacionales (apoyo al esfuerzo principal)		
		PCR en la Opn decisiva (Maniobra)		
2	Costos de la Operación	Costos de personal (Sostenimiento)	250 en 5 días	220 en 5 días
		Abastecimiento (Sostenimiento)	48,870 Gls/5 días	46, 800 Gls/5 días
		Asuntos civiles	4 huacas, 1 ruina arqueológica expuestas	3 huacas y 1 ruina arqueológica expuestas
3	Economía de medios	UU Maniobra	En la primera fase PCR mínima en las tres Opns de Config con UU de maniobra (1 a 1 y menor),	En la primera fase PCR mínima en dos Opns de Config (1 a 1), y PCR mayor en otra Opn Config (2 a 1) para alcanzar un Obj más profundo
		Fuegos		
		Comunicaciones		
		GE		
4	Ritmo	Maniobra		
5	Riesgo		

Figura 4-37 Matriz de descripción de los cursos de acción en base a los criterios de selección

3) Identificación de ventajas y desventajas de los cursos de acción retenidos

- a) La comparación de los cursos de acción se realiza con todos los miembros del estado mayor quienes identifican, evalúan y analizan las ventajas y desventajas de cada curso de acción desde sus propias perspectivas. (Consulte la Figura 4-38). Cada uno de los miembros del estado mayor presentan sus hallazgos para la consideración de los demás. Usando los criterios de selección desarrollados antes y durante el juego de guerra, el estado mayor evalúa el comportamiento de cada curso de acción en base a esos criterios y las fortalezas y debilidades, identificando las ventajas y desventajas entre sí.

CRITERIO DE SELECCIÓN	CURSO DE ACCIÓN "1" (VENTAJAS/DESVENTAJAS)	CURSO DE ACCIÓN "2" (VENTAJAS/DESVENTAJAS)
TERRENO	VENTAJA La operación decisiva evita mayores obstáculos del terreno; el espacio para la maniobra es adecuado para las unidades que llevan a cabo la operación decisiva y la reserva.	
RIESGOS	DESVENTAJA Presenta mayores pérdidas de blindados	
RESISTENCIA ENEMIGA		DESVENTAJA Las unidades que llevan a cabo la operación decisiva enfrentan una resistencia más fuerte al inicio de la operación.
CONTROL DE LA POBLACIÓN		DESVENTAJA Recursos limitados disponibles para establecer el control civil para el Pueblo X.
MANIOBRA		VENTAJA Las operaciones de configuración proporcionan excelente protección de flanco a las operaciones decisivas. DESVENTAJA Es posible que la operación requiera del temprano empleo la reserva de la división
SOSTENIMIENTO	VENTAJA Representa menor consumo de abastecimientos del Clase III, Clase III A y Clase V	

Figura 4-38 Matriz de identificación de ventajas y desventajas

- b) El comportamiento o la evaluación de los cursos de acción en base a los criterios de selección son transformados en una matriz de identificación de ventajas y desventajas como se muestra en la Figura 4-38, teniendo en consideración una serie de preguntas que se detallan a continuación.
- (1) ¿Qué curso de acción es el más decisivo?
 - (2) ¿Qué curso de acción emplea el menor tiempo?
 - (3) ¿Qué curso de acción es menos complicado en cuanto a las Reglas de Enfrentamiento?
 - (4) ¿Qué curso de acción permite mayor flexibilidad para seleccionar el mejor momento y lugar de la acción?
 - (5) ¿Qué curso de acción ofrece la mayor flexibilidad?
 - (6) ¿Qué curso de acción ofrece el menor riesgo táctico?
 - (7) ¿Qué curso de acción es el más fácil de apoyar desde la perspectiva de comando y control?
 - (8) ¿Qué curso de acción ofrece la mejor logística/sostenibilidad?
 - (9) ¿Qué curso de acción hace que el apoyo logístico del enemigo sea el más difícil?
 - (10) ¿Qué curso de acción es el más dependiente de las condiciones meteorológicas y del terreno?
 - (11) ¿Qué curso de acción ofrece el mejor uso de nuestros nudos de transporte o comunicación?
 - (12) ¿Qué curso de acción tiene el efecto más adverso sobre el centro de gravedad enemigo?
 - (13) ¿Qué curso de acción protege mejor nuestro centro de gravedad?
 - (14) ¿Qué curso de acción permite el cumplimiento del objetivo asignado en el tiempo más corto?
 - (15) ¿Qué curso de acción facilitará mejor el logro del siguiente objetivo, rama o secuela?

- (16) ¿Qué curso de acción se capitaliza mejor en un Principio de la Guerra particular?
- (17) ¿Qué curso de acción ofrece las menores pérdidas?
- (18) ¿Qué curso de acción ocasiona las mayores pérdidas en el enemigo?
- (19) ¿Qué curso de acción ofrece la mayor esperanza de dividir las fuerzas enemigas?
- (20) ¿Qué curso de acción fortalecerá mejor la cohesión de nuestra fuerza?
- (21) ¿Qué curso de acción reducirá en mayor medida la moral del enemigo?
- (22) ¿Qué curso de acción ofrece la relación más favorable de poder de combate relativo?
- (23) ¿Qué curso de acción facilitará de mejor manera las operaciones futuras?

4) Desarrollar la matriz de decisión y comparar cursos de acción

- a) La comparación de los cursos de acción es crítica. El estado mayor puede usar cualquier técnica que facilite el desarrollo de dichos resultados y recomendaciones clave y que ayude al comandante a tomar la mejor decisión. Una técnica común es la matriz de decisión. Esta matriz usa los criterios de selección desarrollados durante el análisis de la misión y perfeccionado durante la elaboración y análisis de los cursos de acción básicamente para ayudar a evaluar la eficacia y eficiencia de cada curso de acción (Consulte la Figura 4-38).
- b) La matriz de decisión es simplemente una ayuda para la decisión de planeamiento del estado mayor y debería ser vista como tal. Describe en forma subjetiva los criterios de selección (o criterios de evaluación) y ayuda a diferenciar los cursos de acción. La fortaleza de esta matriz es que permite al comandante y estado mayor revisar de manera sistemática las fortalezas y debilidades importantes específicas de cada curso de acción. Puesto que se están comparando criterios de selección diferentes, la matriz no pretende proporcionar una solución científica o matemática por lo que es un proceso indudablemente subjetivo.
- c) La matriz de decisiones es una herramienta para comparar y evaluar los cursos de acción de manera profunda y lógica. Sin embargo, el proceso se basa en juicios altamente subjetivos que pueden cambiar drásticamente durante el curso de la evaluación mientras se extiende y da forma a los pensamientos críticos del comandante y el estado mayor. En el ejemplo de la figura 4-38, los valores reflejan las ventajas o desventajas relativas de cada curso de acción en cada criterio según el análisis realizado. Al mismo tiempo, el JEM o ejecutivo determina la importancia de cada criterio en base a una determinación subjetiva de su valor relativo. Los valores superiores significan una ventaja más favorable, como que mientras mayor es el número, más favorable es la puntuación. Después de comparar los cursos de acción y evaluar los valores, las puntuaciones asignadas no ponderadas en cada columna se agregan verticalmente debajo de cada curso de acción y se anota un total para cada uno de ellos. Los mismos valores se multiplican entonces por la puntuación ponderada asociada con cada criterio y el producto se anota en paréntesis en la casilla correspondiente. Estos productos ponderados entonces se suman verticalmente y se anotan en paréntesis en el espacio para "TOTAL ponderado" debajo de la columna de cada curso de acción. Los totales entonces se comparan para determinar el "mejor" curso de acción (en este caso el número mayor) inicialmente en base a las puntuaciones no ponderadas y después en base a las puntuaciones ponderadas (las que están entre paréntesis). Después de realizar una revisión y una apreciación, el comandante, en base a su juicio personal, puede elegir cambiar cualquiera de los valores para el criterio básico o el valor ponderado. A pesar de que el valor superior denota una "mejor" solución, el proceso para estimar los valores relativos asignados al criterio y

ponderados es grandemente subjetivo. Un resultado puede ser que el “mejor” curso de acción no sea sostenible si no se dispone de recursos adicionales. Esto permitirá que la persona que toma las decisiones decida si desea buscar apoyo adicional, alterar el curso de acción o determinar que no es factible.

- d) La matriz de decisiones es un método altamente estructurado y eficaz usado para comparar los cursos de acción en base a los criterios que, cuando se conocen, sugieren una gran probabilidad de tener éxito. Las categorías amplias específicas de las características del curso de acción reciben un valor numérico básico en base al criterio de selección. Las ponderaciones se asignan en base a juicios subjetivos en relación con su importancia relativa para las circunstancias existentes. Los valores básicos entonces se multiplican por la ponderación para producir la puntuación final de un criterio determinado. El miembro del estado mayor entonces suma todas las puntuaciones para comparar los cursos de acción.
- e) Sin embargo, los resultados de dicha matriz de decisiones por sí solos no proporcionan una base total para las soluciones del problema militar y la decisión en sí. Durante el proceso de desarrollo de la matriz de decisiones, los planificadores tienen un especial cuidado para evitar llegar a conclusiones a partir de juicios subjetivos principalmente como el resultado de un análisis puramente cuantificable. La comparación y evaluación de los cursos de acción por categoría de criterio probablemente es más útil que simplemente comparar las puntuaciones totales. A menudo los juicios cambian en relación con la ponderación relativa de importancia del criterio durante un análisis minucioso de los cursos de acción, el cual puede cambiar la puntuación final de la matriz.
- f) El estado mayor compara los cursos de acción retenidos para identificar el que tenga mayores probabilidades de éxito contra el curso de acción más probable y más peligrosa del enemigo, la tarea de asuntos civiles más importante o el impacto ambiental más dañino.
- g) El curso de acción seleccionado también debe:
 - (1) Representar el mínimo riesgo para la fuerza y el logro de la misión.
 - (2) Ubicar a la fuerza en las mejores condiciones para operaciones futuras.
 - (3) Proporcionar máxima iniciativa a los subordinados.
 - (4) Proporciona la mayor flexibilidad para enfrentar amenazas y situaciones inesperadas.
 - (5) Proporcionar el ambiente más seguro y estable para los civiles en el AO.
 - (6) Facilitar de mejor manera los temas y mensajes de información inicial.

Criterio ¹	Ponderación ²	Curso de acción 1 ³	Curso de acción 2 ³
Simplicidad	1	2 (2)	1 (1)
Maniobra	2	2 (4)	1 (2)
Fuegos	1	2 (2)	1 (1)
Control civil	1	1 (1)	2 (2)
Riesgos	2	1 (2)	2 (4)
Total (Mín=Máx)		8	7
Ponderado TOTAL		(11)	(10)

Notas:
¹ Criterios de selección de los cursos de acción son aquellos determinados desde el análisis de la misión.
² El JEM puede enfatizar uno o más criterios al asignar peso a éstos con base en una determinación de su importancia relativa.
³ Los Cursos de Acción seleccionados para el juego de guerra son enumerados visualizando la comparación en base a ventajas y desventajas relativas de cada uno, como al comparar la sencillez relativa del C/A 2 en comparación con el C/A 1: el C/A 1 es más simple y se clasifica como 2 y el C/A 2 se clasifica como 1.

C/A: Curso de acción

Figura 4-39 Matriz de decisión numérica ponderada

- h) Los oficiales del estado mayor pueden usar su propia matriz para comparar los cursos de acción en relación a sus áreas funcionales, también podrán recomendar criterios de selección basados en sus respectivas apreciaciones. La lista de criterios de selección no necesita ser muy larga, pero debe ser lo suficientemente detallada para diferenciar los cursos de acción. Estos criterios como mínimo deberían, reflejar las inquietudes expresadas por el comandante en su declaración de intención y la guía de planeamiento. El resultado obtenido no significa que sea absoluto u objetivo en naturaleza. Sin embargo, si se aplica los mismos criterios implacablemente para cada curso de acción, entonces la clasificación relativa (o fallas) de cada uno debería volverse obvia rápidamente.
- i) Existen diversas matrices, las empleadas con mayor frecuencia son: la matriz de comparación numérica ponderada, numérica no ponderada, de ventajas y desventajas, positiva / negativa / neutral y fortalezas y debilidades; indudablemente, se pueden encontrar otros métodos que sirven para el mismo propósito.

Criterios de selección	Curso de acción N° 1	Curso de acción N° 2	Curso de acción N° 3
Simplicidad	2	1	4
Sorpresa	2	3	3
Velocidad	1	2	3
Concentración	3	1	2
Riesgo	4	3	4
Flexibilidad	3	3	4
Sostenibilidad	3	3	2
C2	3	2	1
TOTAL	21	18	23

Figura 4-40 Matriz de decisión numérica no ponderada

	CURSO DE ACCIÓN N° 1	CURSO DE ACCIÓN N° 2	CURSO DE ACCIÓN N° 3
VENTAJAS	1.- 2.- 3.-	1.- 2.- 3.- 4.-	1.- 2.- 3.-
DESVENTAJAS	1.- 2.-	1.-	1.- 2.- 3.-
TOTAL VENTAJAS/ DESVENTAJAS	3/2	4/1	3/3

Figura 4-41 Matriz de decisión en base a ventajas y desventajas

CRITERIOS	CURSO DE ACCIÓN N° 1	CURSO DE ACCIÓN N° 1	CURSO DE ACCIÓN N° 1
FLEXIBILIDAD	=	-	+
RIESGOS	-	+	=
SENCILLEZ	-	=	+
SEGURIDAD	+	-	=
OTROS			
TOTAL	-(1)	-(1)	+(2)

Figura 4-42 Matriz de decisión positivo (+) / negativo (-) / neutro (=)

		CURSO DE ACCIÓN N° 1	CURSO DE ACCIÓN N° 2	CURSO DE ACCIÓN N° 3
CURSO DE ACCIÓN ENEMIGO N° 1 (MAS PROBABLE)	Debilidades	1.- 2.-	1.-	1.- 2.- 3.-
	Fortalezas	1.-	1.- 2.-	1.-
CURSO DE ACCIÓN ENEMIGO N° 2 (MAS PELIGROSO)	Debilidades	1.- 2.- 3.-	1.-	1.- 2.-
	Fortalezas	1.-	1.- 2.- 3.-	1.- 2.-
TOTAL DEBILIDADES/ FORTALEZAS	Más probable	2/1	1/2	3/1
	Más peligroso	3/1	1/3	2/2

Figura 4-43 Matriz de decisión en bases a fortalezas y debilidades

5) Desarrollar la justificación del curso de acción por recomendar

Las matrices usan los criterios de selección desarrollados antes del juego de guerra; por sí solas no pueden proveer soluciones de decisión, su mayor valor es proporcionar un método para comparar los cursos de acción en base a algunos criterios que, cuando se cumplen, producen el éxito operacional. Los oficiales del estado mayor usan herramientas analíticas para preparar recomendaciones. Los comandantes proporcionan la solución al aplicar su juicio a las recomendaciones del estado mayor y a la toma de decisiones.

f. Paso N° 3: Decisión y concepto de las operaciones

- 1) La decisión del comandante sobre el mejor curso de acción constituye la culminación del proceso de análisis y evaluación de los cursos de acción.
- 2) Las actividades que se desarrollan en este paso y los productos que ese obtienen se detallan en la figura 4-44
- 3) Llevar a cabo una conferencia para la toma de decisiones
 - a) Después de completar su análisis y comparación, el estado mayor identifica su curso de acción preferido y prepara sus recomendaciones. Si el estado mayor no puede llegar a una decisión, el JEM o ejecutivo decide cuál curso de acción se debe recomendar. El estado mayor entonces presenta una exposición al comandante para la toma de decisiones bajo la forma de una conferencia para la Decisión de los cursos de acción viables apoyados por el análisis del propio estado mayor, las matrices de comparación de los cursos de acción amigos y enemigos, así como la recomendación del mejor curso de acción. Puede suceder, sin embargo, que no se aprecien diferencias objetivas entre los cursos de acción concluyéndose que todos ellos son igualmente realizables y sostenibles y que no hay ventajas significativas de uno sobre los otros; en

este caso, los cursos de acción deben ser presentados por orden de facilidad en su ejecución es decir considerando el criterio de simplicidad. El JEM resalta cualquier cambio que se hizo a cada curso de acción durante el juego de guerra.

ENTRADA	ACTIVIDADES	PRODUCTO
<ul style="list-style-type: none"> • Curso de acción recomendado • Matriz de decisión general. • Matriz de sincronización. • Fundamentos que justifican la selección del curso de acción recomendado. • Apreciación del Comandante . • Apreciaciones del EM actualizadas. • PICB actualizado. • RICC actualizados. • Suposiciones actualizadas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conferencia para la decisión del mejor curso de acción 2. Decisión del Comandante sobre el mejor curso de acción. 3. Desarrollo de la Guía final de planeamiento. 4. Elaboración del CONOPs y del listado de requerimientos. 5. Gestionar la aprobación del CONOPs 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía final de planeamiento. • CONOPs aprobado (incluye el listado de requerimientos de fuerzas)

Figura 4-44 Decisión y concepto de las operaciones

- b) La conferencia debe asegurar que el comandante cuente con la información adecuada en la cual basará su decisión. El comandante coordinará con sus comandantes subordinados (si están presentes) y solicitará su consejo en este proceso de toma de decisiones, especialmente durante la elaboración de órdenes (Respuesta a una Crisis), aun cuando el tiempo sea reducido.
- c) Como ya se ha indicado, la conferencia sirve a tres propósitos vitales en el proceso:
 - (1) Exponer las opciones disponibles
 - (2) Informar al comandante, comandantes subordinados y EM sobre la viabilidad del planeamiento y los problemas potenciales.
 - (3) Permitir a otros miembros del EM asesorar directamente al comandante sobre sus capacidades para apoyar los cursos de acción propuestos.
- d) La exposición para la toma de decisiones incluye:
 - (1) La intención del comandante.
 - (2) La intención de los comandantes superiores (de los dos escalones encima).
 - (3) La situación de la fuerza y de sus componentes.
 - (4) La PICB actualizada.
 - (5) Las suposiciones consideradas.
 - (6) Los cursos de acción considerados
 - (7) Las conclusiones de las apreciaciones del estado mayor por cada curso de acción.
 - (8) Un resumen del juego de guerra para cada curso de acción, incluyendo

eventos críticos, modificaciones a los cursos de acción y otros resultados del juego de guerra.

- (9) Ventajas y desventajas de cada curso de acción
- (10) Riesgos identificados en cada curso de acción.
- (11) El curso de acción recomendado. Si existe un desacuerdo significativo, entonces el estado mayor debe informar al comandante y, si es necesario, discutir el desacuerdo.

4) Decisión del comandante

- a) Después de la conferencia para la toma de decisiones, el comandante selecciona el curso de acción que ayude al logro de la misión en las mejores condiciones. Si el comandante rechaza todos los cursos de acción, el estado mayor inicia la elaboración del curso de acción desde el principio. Si el comandante modifica un curso de acción propuesto o proporciona al estado mayor uno completamente diferente, el estado mayor realiza el juego de guerra con el nuevo curso de acción y presenta los resultados al comandante con las recomendaciones correspondientes.
- b) Luego de la conferencia, el comandante considerará la información aportada por el EM y proporcionará nuevas instrucciones de planeamiento tales como:
 - (1) Ordenar que se estudie un nuevo curso de acción, que incorpore algunos aspectos o que se combinen entre los existentes.
 - (2) Abandonar alguno de los cursos de acción propuestos.
 - (3) Perfilar y perfeccionar alguno de los cursos de acción.
 - (4) Elegir un curso de acción para ser desarrollado en un Concepto de las Operaciones (CONOPS) preliminar que servirá de base para la elaboración del Plan.

5) Guía final de planeamiento

- a) Después de seleccionar y decidir por un curso de acción, el comandante emite la guía final de planeamiento; esta guía incluye la intención del comandante perfeccionada (si es necesario) y nuevos requerimientos de información crítica para apoyar la ejecución del curso de acción elegido. También incluye cualquier guía adicional sobre las prioridades de las funciones de la conducción de la guerra, preparación del CONOPs, los planes y órdenes, ejercicios de práctica y preparación. Esta guía incluye prioridades en el empleo de los recursos necesarios para conservar la libertad de acción y garantizar un sostenimiento continuo.
- b) Los comandantes incluyen en la guía final de planeamiento los riesgos que está dispuestos a aceptar y asumir; si hay tiempo, emplean una video conferencia para discutir los riesgos aceptables con los comandos subordinados y superiores. Sin embargo, un comandante debe obtener la aprobación del comandante superior para aceptar cualquier riesgo que pueda poner en peligro el logro de la misión del escalón superior.
- c) Al término de la Conferencia de la Decisión, el comandante considerará la información aportada por el estado mayor y dará instrucciones para el desarrollo del CONOPS.

6) Concepto de las operaciones (CONOPs)

- a) Basado en la guía final de planeamiento del comandante, emitido luego de la conferencia para la Decisión, el estado mayor transforma el curso de acción seleccionado en el concepto de las operaciones (CONOPS). El CONOPS

proporciona una declaración clara y concisa de cómo el comandante pretende lograr la misión.

- b) El CONOPS tiene muchos elementos del Plan pero es más breve, tiene menos detalle y da más énfasis a los razonamientos. No incluye ningún detalle que figure en los anexos al plan de operaciones ni en ningún plan de apoyo. Sin embargo, debe contener el detalle suficiente para que permita expresar la visión de comando sobre la conducción de la totalidad de la operación.
- c) En general, el CONOPS:
 - (1) Proporciona la apreciación de la situación del comandante, incluyendo las suposiciones importantes y los centros de gravedad, basados en la dirección y guías recibidas así como de su propio análisis de la misión.
 - (2) Proporciona la propia evaluación del comandante de los centros de gravedad (COG), los puntos decisivos, las líneas de operación y su análisis de riesgos.
 - (3) Proporciona el enunciado de la misión del comandante.
 - (4) Describe cómo el comandante pretende realizar la misión en términos generales.
 - (5) Describe el empleo de las fuerzas y capacidades principales en una secuencia de acciones principales para lograr los objetivos específicos.
 - (6) Proporciona un resumen de las fuerzas y capacidades principales requeridas para conducir la operación.
 - (7) Informa a los comandantes subordinados, al estado mayor y las organizaciones de apoyo sobre el alcance, naturaleza y probables tareas requeridas para sus planes, incluyendo la necesidad para el desarrollo de los planes suplementarios elaborados por los elementos de maniobra de la unidad.
 - (8) Proporciona una descripción del concepto para el apoyo administrativo (sostenimiento) para la operación.
 - (9) Proporciona una descripción de los arreglos de comando y control propuestos para la operación, incluso los requerimientos principales del sistema de comunicaciones e información.
 - (10) Establece las políticas para los objetivos y mensajes de acuerdo a las directivas del escalón superior.
 - (11) Es también apropiado someter a la conformidad los Requerimientos de Fuerzas, para que el sistema de identificación de Fuerzas pueda comenzar en paralelo con el planeamiento correspondiente.
 - (12) En el CONOPS deben considerarse todos los productos resultantes de las cuatro primeras etapas del proceso militar de toma de decisiones; es donde finalmente se materializa todo el esfuerzo realizado por los planificadores hasta este momento del PMTD.
- d) Adicionalmente el CONOPS:
 - (1) Identifica hipótesis adicionales que se han adoptado para el planeamiento, y que deben ser conocidas por la autoridad superior.
 - (2) Expresa los razonamientos de Comando y la metodología empleada para la consecución de objetivos específicos.
 - (3) Informa a la autoridad superior el propósito de la operación.
 - (4) Informa al estado mayor, a los comandos subordinados y a las organizaciones de apoyo sobre el alcance y naturaleza de sus probables y tareas.
 - (5) Identifica claramente las fuerzas y capacidades requeridas.
 - (6) Identifica a grandes rasgos el desarrollo secuencial o simultáneo de la operación (fases y momentos).
 - (7) Identifica la necesidad del desarrollo de planes de apoyo (suplementarios), que deberá iniciarse tan pronto como sea posible.

- e) El CONOPs así como es remitido al escalón superior también es remitido al los comandos subordinados a fin de que estos puedan realizar su planeamiento detallado y desarrollar su propio CONOPs.
- f) En el anexo 3 de este manual se presenta el formato que sirve tanto para el Concepto de las Operaciones que se remite a la Autoridad Superior para aprobación, como para constituir el Anexo XX del Plan de Operaciones.
- g) Listado de requerimientos
 - (1) Durante el PMTD particularmente durante la elaboración del CONOPs, salvo que se indique lo contrario, los estados mayores elaboran un listado de requerimientos (SOR), indicando los elementos requeridos por la fuerza para poner en práctica el CONOPS.
 - (2) El listado de requerimientos se basa también en los aportes de los comandantes subordinados. El planeamiento paralelo y el diálogo entre los diferentes niveles son indispensables en este aspecto.
 - (3) El listado de requerimientos incluye la organización de la fuerza y el destino final de cada elemento de la fuerza, así como la ventana de tiempo requerida por el comandante para que cada elemento de dicha fuerza esté listo operacionalmente en su destino final.

N/O SERIE	TIPO DE UNIDAD O FUERZA REQUERIDA	MAGNITUD DE LA FUERZA O UNIDAD	CAPACIDADES ESPECIALES REQUERIDAS	UBICACIÓN REQUERIDA	FECHA DE REQUERIMIENTO	OBS

N/O o Serie.- Valor alfanumérico asignado durante el proceso de elaboración del listado de requerimientos y fijado antes que sea transmitido fuera del cuartel general.

Tipo de Unidad Requerida.- Tipo de Unidad requerida para cumplir la tarea asignada de acuerdo con el CONOPS del comandante. Este requerimiento típico de unidad está basado sobre la base de un análisis de las capacidades de la unidad, sistemas de armas, equipos y estado de entrenamiento. Es el Nivel esperado de la unidad para satisfacer los requerimientos (Brigada, Batallón, Escuadrón, Batería, Equipo, etc).

Magnitud de la fuerza. - Tamaño/Fortaleza esperado de la unidad para satisfacer los requerimientos.

Capacidades Especiales Requeridas.-Entrenamiento especial, requerimientos de capacidad operacional o de equipos; requerimientos de alistamiento/alerta; requerimientos de alojamiento/avitallamiento, etc.

Ubicación requerida.- Ubicación geográfica (destino final) donde la unidad será posicionada y donde la transferencia de autoridad ocurrirá de acuerdo al CONOPs del comandante.

Fecha de Requerimiento.- Día antes o después del día "D" en el cual las capacidades de la unidad son requeridas en la posición establecida de acuerdo al CONOPs del comandante.

Observaciones.- Si son apropiadas.

Figura 4-45 Formato del listado de requerimientos

- (4) El listado de requerimientos se basa en el análisis continuo del estado mayor de “tropas-para-tareas” considerando las limitaciones conocidas de las fuerzas que estarán disponibles para la operación. La base de datos de las Instituciones proporciona una fuente confiable sobre la capacidad disponible de fuerzas. El listado de requerimientos es perfeccionado aún más durante el desarrollo del plan.
- 7) Gestionar la aprobación del Concepto de las Operaciones.
- a) El comandante envía a la autoridad inmediata superior el CONOPs para la aprobación respectiva junto con el listado de requerimientos inicial. Se requiere la aprobación del CONOPs antes de presentar el Plan de Operaciones totalmente desarrollado. El listado provisional de requerimientos se deberá usar como el fundamento para el planeamiento continuo de la fuerza para la operación. Sin embargo, antes de la aprobación del CONOPs el estado mayor puede continuar con el proceso del planeamiento y empezar la etapa de Desarrollo del Plan.
 - b) La revisión del CONOPS por el escalón superior durante el proceso de aprobación se centra en identificar los problemas clasificados como:
 - (1) Esencial. Un comentario esencial automáticamente “rompe el silencio” (por ejemplo, detiene cualquier procedimiento de aprobación en curso a ser completado en un tiempo establecido) y se debe abordar /revisar para la aprobación final. Se puede proporcionar una justificación o aclaración a la autoridad aprobadora si la autoridad emisora no está de acuerdo con el comentario esencial.
 - (2) Importante. Los comentarios importantes, por lo general, requieren justificación o aclaración del problema, pero no rompe el silencio. Un comentario importante podría culminar en un comentario esencial si la autoridad aprobadora no está de acuerdo con la justificación o aclaración proporcionada.
 - (3) Misceláneo. Los comentarios misceláneos, por lo general, son administrativos por naturaleza.
 - c) Como una técnica de respuesta a los problemas identificados por el escalón superior en el CONOPs, se puede usar una matriz de respuesta para proporcionar la justificación o aclaración. Las siguientes categorías de respuesta proporcionan una opción estandarizada para estas respuestas:
 - (1) De acuerdo. Coincidir con el comentario sugerido. Hacer los cambios convenientes.
 - (2) Parcialmente de Acuerdo. De acuerdo con una parte del comentario sugerido, con justificaciones.
 - (3) En Desacuerdo. No estar de acuerdo con el comentario sugerido. Se proporciona justificación conveniente.
 - (4) Observado. Se tomará en consideración durante el planeamiento futuro, pero no se hará cambio alguno.

4.8 Etapa IV: Desarrollo de planes y órdenes

a. En base a la guía final de planeamiento del comandante y al CONOPs desarrollado y aprobado por el escalón superior, el estado mayor remite el CONOPs a los comandos subordinados. Este CONOPs contiene la información que las unidades subordinadas necesitan para perfeccionar su CONOPs. Éste confirma la guía emitida por el comandante y amplía los detalles que no cubrió anteriormente.

b. El Desarrollo del plan continúa durante el proceso de aprobación del CONOPS, pero se

debe incorporar cualquier cambio subsiguiente requerido por la autoridad aprobadora. Esta fase del proceso de planeamiento incluye tres pasos sucesivos:

- 1) Elaboración/Coordinación.
- 2) Aprobación
- 3) Promulgación/difusión

c. Dentro de un estado mayor, la sección G-3/S-3 es la que tiene el mayor protagonismo en esta etapa. El propósito de la etapa de Desarrollo del Plan es identificar sincronizar detalladamente las fuerzas y funciones de conducción de la guerra para poner en práctica el CONOPS, y ampliar los conceptos de empleo y apoyo de los diferentes sistemas de armas, así como organizar la protección y coordinar el despliegue oportuno de las fuerzas dentro del área de operaciones.

d. Se requiere la coordinación con los comandantes subordinados respectivos y las organizaciones involucradas para los diversos planes de operaciones previas a la presentación para la aprobación. Los planes se preparan de acuerdo a las instrucciones específicas del comandante o el POV de las unidades y contiene anexos/apéndices según se requiera. Esta etapa finaliza con la promulgación y difusión del plan aprobado. La Etapa de Desarrollo del Plan incluye actividades y productos que se muestran en la Figura 4-46; dichas actividades no necesariamente se llevan a cabo de manera secuencial, pueden hacerse simultáneamente.

e. El plan se plasma en un documento complejo, que incluye una serie de anexos y apéndices, variables en función de las necesidades y del tipo de plan en cuestión. Dicho documento ha de ajustarse a unos formatos estandarizados y emplear una nomenclatura tipo. Tales formatos, no obstante, no son absolutamente rígidos y como se ha citado, pueden adaptarse en función de las características de la operación.

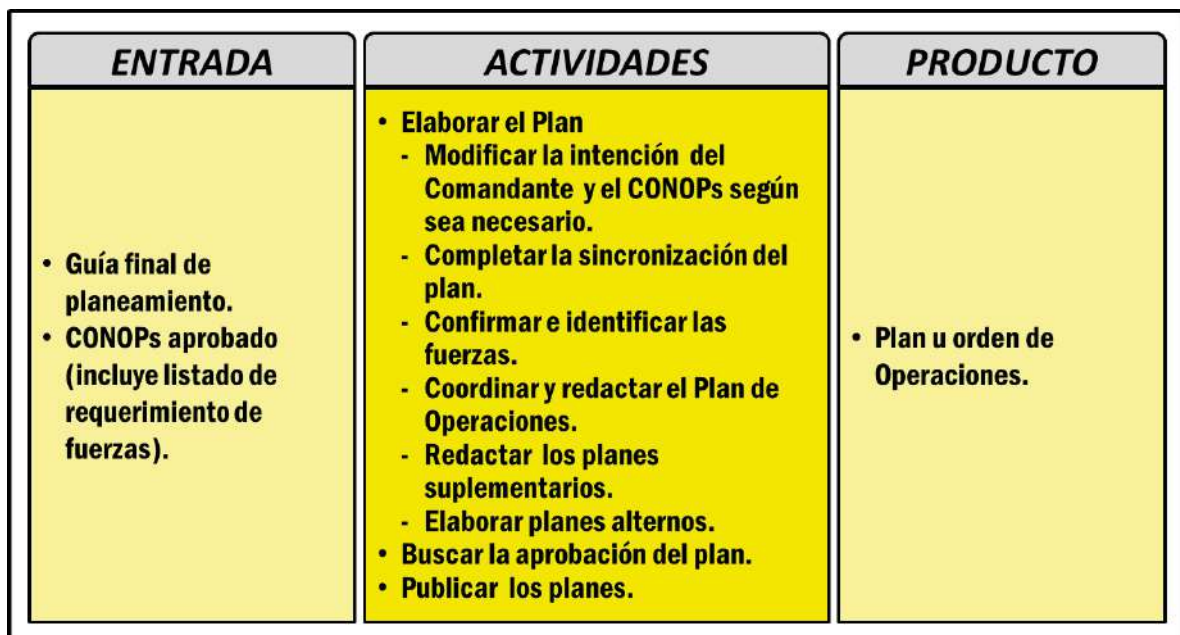


Figura 4-46 Desarrollo de planes y órdenes

f. Elaborar el Plan

- 1) El estado mayor prepara la orden o plan al convertir el CONOPs en un Plan u Orden de operaciones detallado, basados básicamente en el CONOPs aprobado y la guía final de planeamiento del comandante. La declaración del curso de acción se convierte en el concepto de operaciones del plan. El croquis del curso de acción

se convierte en la base para el calco de operaciones. Las órdenes y los planes proporcionan toda la información que los subordinados necesitan para su propio planeamiento y la ejecución de las operaciones. Las órdenes contenidas en el plan proporcionan amplia iniciativa a los subordinados y limitaciones estrictamente necesarias. El estado mayor ayuda a los estados mayores subordinados con su planeamiento y coordinación.

- 2) En caso que fuera preciso introducir cambios significativos a lo dispuesto en el CONOPS, sería necesario obtener una nueva autorización del comando superior o autoridad iniciadora.
- 3) El plan debe incluir un resumen de la operación, el plan básico (cuerpo), los anexos y otros documentos administrativos que se precisen y ha de describir en detalle el concepto de empleo para la operación.
- 4) Debe ser preparado con todo el detalle que sea posible, utilizándose toda la información reunida durante su preparación. La redacción de algunas de sus partes puede no tener que esperar hasta el final, sino que se puede comenzar a elaborar un borrador una vez que existan suficientes datos sobre el punto a tratar. En esta fase es importante haber identificado todos los posibles problemas o deficiencias y asegurar que el plan proporcione adecuadas soluciones a cada uno de ellos.
- 5) Aunque la elaboración del plan sea responsabilidad del estado mayor que realizó el planeamiento, este coordinará y recibirá colaboración de otros Estados Mayores como por ejemplo el de los comandos subordinados u otros organismos.
- 6) Como más adelante se verá, la coordinación se logra mediante un proceso continuo de elaboración, intercambio y discusión de una serie de borradores normalizados.

g. Elaboración de Planes de Apoyo

- 1) Los planes de apoyo son los planes independientes que elaboran cada uno de los componentes de la fuerza para apoyar al plan de campaña.
- 2) Deberán contar con las mismas fases y momentos del plan de operaciones y proporcionar todos los detalles sobre aspectos particulares y funcionales del plan de operaciones.
- 3) Los componentes de la fuerza (Elementos de maniobra, apoyo de combate y administrativo), reciben en el plan de operaciones una serie de tareas según las fases del mismo; ello obligará que en la parte del concepto de la operación de sus propios planes, elaboren los cursos de acción (con sus correspondientes análisis), para encontrar la mejor forma de cumplir con dichas tareas encomendadas.
- 4) Ello constituirá el corazón de los planes de apoyo, su elaboración es responsabilidad del comandante encargado de cada componente de la fuerza, correspondiendo su aprobación al comandante de la fuerza.

h. Procedimientos de Consulta

- 1) Los procedimientos de consulta tanto para el planeamiento preliminar y el de acción inmediata (respuesta a una crisis) son esencialmente iguales. En este último caso, por razones de premura de tiempo, los procedimientos pueden ser abreviados. Se hacen con la finalidad de ganar tiempo e ir corrigiendo algunos aspectos que no son coherentes durante la elaboración del plan.
- 2) Desde los primeros momentos del planeamiento, han de ser consultados los comandos que participan o que tienen intereses que coordinar. Como se ha visto

al estudiar las fases del proceso de planeamiento, es necesaria la aprobación por parte del Comando Superior o Autoridad iniciadora en determinados momentos del planeamiento.

- 3) Para la aprobación de cualquiera de los planes se sigue el siguiente proceso:
 - a) Borrador Inicial: Se envía al comando superior para que haga sus comentarios.
 - b) Borrador(es) sucesivo(s). Teniendo en cuenta los comentarios al Borrador Inicial, se envía al comando superior y a los componentes de la fuerza, un segundo borrador del plan para que hagan sus comentarios. En caso necesario, se emite del mismo modo sucesivos borradores (segundo borrador, tercer borrador, etc.) hasta completar un Borrador Final.
 - c) Plan Final. Recogiendo los comentarios que se consideren oportunos, se eleva para aprobación el plan, que, una vez aprobado se distribuye como plan de operaciones final.

i. Planeamiento del despliegue de Fuerzas

- 1) Cualquier plan que implique el despliegue o desplazamiento de fuerzas a gran escala, requiere una coordinación previa y una armonización de planes entre los componentes participantes.
- 2) Se hace necesario, por tanto, un proceso de consultas entre todas las partes involucradas. Este proceso consta de cuatro conferencias, exigiéndose antes y después de cada una de ellas una actividad muy intensa de los Estados Mayores, que supone múltiples reuniones y reconocimientos del terreno.
- 3) En la primera reunión denominada “Primera Conferencia Principal de Planeamiento”, se establece el Borrador Inicial del plan de operaciones.
- 4) En la segunda reunión denominada “Segunda Conferencia Principal de Planeamiento”, se logra el mayor acuerdo posible sobre la composición de las fuerzas, participando los Estados Mayores de los diversos componentes. En esta conferencia se elabora un borrador que contiene la Lista de Fuerzas comprometidas.
- 5) En la tercera reunión denominada, “Tercera Conferencia Principal de Planeamiento”, se determina el nivel de sostenimiento requerido para el despliegue o desplazamiento de la fuerza, siendo necesario que la lista de fuerzas comprometidas esté terminada pues son estos datos imprescindibles para prever el sostenimiento y para que los componentes estén en condiciones de ofrecer su apoyo.
- 6) La cuarta y última reunión denominada, “Conferencia Final de Planeamiento”, tiene por objeto llegar a un acuerdo en las cuestiones más importantes del movimiento para poder declarar el plan “factible” desde el punto de vista del “despliegue táctico” y “desplazamiento”.

j. Aprobación del Plan

- 1) La revisión del plan de operaciones durante el proceso de aprobación se centrará en identificar los problemas clasificados como Esenciales, Importantes y Misceláneos.
- 2) La aprobación de los planes y órdenes corresponde al Comando Superior.
- 3) Los comandantes revisan, aprueban y remiten al escalón superior los planes y órdenes desarrollados para su aprobación en las mismas condiciones que el

CONOPs, habiéndose previamente coordinado con los comandos subordinados, mediante el planeamiento paralelo y en colaboración.

- k. Publicar o difundir los planes y órdenes

Los Planes aprobados por el escalón superior son inmediatamente difundidos a los escalones subordinados y organizaciones comprometidas en las operaciones; los subordinados acusan recibo inmediatamente recibido los planes y órdenes. Si es posible, el comandante y el estado mayor proporcionan el informe del plan u orden de operaciones a los comandantes subordinados de manera centralizada o descentralizada en persona o vía conferencia de acuerdo a la situación.

4.9 Etapa V: Revisión del Plan

a. El propósito de la etapa de “Revisión del Plan” es asegurar que los planes permanezcan validos en términos de continuidad de requerimientos, política y doctrina, así como viables en términos de practicabilidad, conveniencia y aceptabilidad. Esta etapa contiene dos pasos: Revisión, evaluación y aprobación del Plan.

ENTRADA	ACTIVIDADES	PRODUCTO
<ul style="list-style-type: none"> • Plan u orden de Operaciones. • Tiempo transcurrido • Nuevas informaciones relevantes del área de operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del Plan <ul style="list-style-type: none"> - Efectuar revisiones progresivas del plan - Efectuar revisiones periódicas del plan • Evaluación del Plan <ul style="list-style-type: none"> - Efectuar ejercicios y/o juegos de guerra. - Conducir conferencias para la decisión a requerimiento • Aprobación del Plan. <ul style="list-style-type: none"> - Actualizar y publicar las enmiendas según el caso - Preparar y publicar planes según sean requeridos 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan u orden de Operaciones actualizado.

Figura 4-47 Revisión de planes

- b. Revisión del Plan.

La revisión del plan tiene tres aplicaciones: Revisión Progresiva, Revisión Periódica y la Transformación de un plan preliminar (Mediano plazo o contingencia) en un plan de acción inmediata (respuesta a una crisis).

- 1) **Revisión Progresiva.** Durante una operación, el plan debe ser continuamente revisado. Esto es indispensable para asegurar que los cambios o planes secundarios o alternos requeridos puedan ser incorporados a tiempo dentro del plan para garantizar que la misión siga siendo alcanzable. Durante una operación, a menudo, existirán cambios en la situación que pueden necesitar la revisión de un plan o que la autoridad superior lo dirija.

El mantenimiento de un análisis de inteligencia constante permitirá una apreciación precisa de la situación de la fuerza adversaria. En este caso, se deben revisar los planes existentes en términos de la nueva situación para determinar si se requieren

planes adicionales o si las revisiones a los planes vigentes serán suficientes. La revisión deberá centrarse en la nueva amenaza, disponibilidad / flujo de fuerzas, conveniencia de los planes de contingencia, requerimientos para los planes secundarios o alternos, etc. Una vez que se termina la revisión, el comandante deberá ser informado de cualquier recomendación para la acción de tal manera de ocuparse de la nueva situación. Se debe tener presente que cualquier cambio importante o enmienda al plan requerirá la aprobación renovada del escalón superior.

- 2) Revisión Periódica. Todos los planes tienen un periodo limitado de validez debido a las circunstancias cambiantes en que se basaron. La revisión periódica es la actividad normal, periódica del cuartel general para asegurar que los planes permanezcan vigentes.
- 3) Transformación de un Plan Preliminar en un Plan de Acción Inmediata. Se va a ejercer esta posibilidad ya sea cuando exista un plan de contingencia para un caso dado y que surja la situación específica contenida en el plan. En dicho caso, se revisan las suposiciones sobre las cuales se basa el plan preliminar, se toma en cuenta la nueva orientación y se pone en práctica el proceso de revisión de acuerdo a los criterios establecidos y el tiempo disponible.
- 4) La revisión de los planes se debe hacer:
 - a) Cuando hay cambios significativos en la situación.
 - (1) Cada 24 meses.
 - (2) Cuando cualquier plan o documento de planeamiento operativo relacionado es derogado o cuando se promulgue un cambio significativo.
 - b) En planeamiento de las operaciones se entiende por un “cambio significativo”:
 - (1) Los cambios que alteren el Concepto de la operación (CONOPS) o afecten a los compromisos o propuestas de fuerzas que figuren en el plan.
 - (2) Cuando exista un cambio que altere la esencia básica o el concepto contenido en el plan.
 - c) Los cambios significativos requieren un nuevo proceso de planeamiento, de acuerdo con los procedimientos de consulta y aprobación. Por el contrario, los cambios meramente de edición y otras modificaciones no significativas pueden ser promulgados por el mismo órgano originador.
- 5) Como consecuencia de la revisión, puede darse la cancelación.
- 6) La cancelación de un plan requiere la autorización de la autoridad que lo aprobó.
- 7) La cancelación de un plan de campaña supone la cancelación automática de todos los planes suplementarios relacionados.

c. Evaluación del Plan

- 1) Lo ideal es llevar a cabo el análisis de los planes a través de una evaluación del plan de manera detallada y por ejercicios o juegos de guerra en términos de tiempo y resultados cuantificables. El más eficaz es el juego de guerra por computadora. Sin embargo, un análisis hecho por oficiales independientes del estado mayor (es decir, oficiales no implicados directamente en la preparación del plan) también puede dar muy buenos resultados, sobre todo cuando no se dispone de centros de simulación o juegos de guerra. Estos oficiales usarán su experiencia y los datos correctos para el planeamiento. La disponibilidad y conveniencia de un simulacro de combate, juego de guerra y el tiempo, impondrán la opción de la metodología de la evaluación.

- 2) Si como resultado de la revisión o evaluación de plan se identifican la necesidad de realizar cambios importantes, el estado mayor deberá abordar estos cambios en la etapa correspondiente del proceso de planeamiento. Si el tiempo es limitado, la revisión del proceso de planeamiento puede ser abreviada y estar limitada a la evaluación de la nueva situación, sus efectos potenciales en el plan vigente e incluir las recomendaciones para cualquier cambio que se pueda requerir.

d. Aprobación y Promulgación de los Planes

- 1) Si se parte de un Plan Preliminar aprobado, los plazos de activación del plan de acción inmediata se acortan considerablemente. En caso de no existir un plan de acción inmediata, debe desarrollarse este lo más pronto posible y obtener la aprobación del Comando Superior. Esto se haría de forma rápida paralela, coordinada y en colaboración entre todas las fuerzas, escalones, sectores y elementos comprometidos en la operación.
- 2) Para la aprobación de un plan se dan las etapas que se describen a continuación. Lo más importante es que el escalón superior permanezca informado del proceso en todo momento y que la ejecución del plan requiere que los componentes comprometan sus fuerzas, con las responsabilidades que ello implica. Son importantes, por tanto, las decisiones rápidas si se pretende que la fuerza responda de modo resolutivo, demostrando cohesión y solidaridad.
- 3) La secuencia completa de activación de un plan de acción inmediata normalmente incluirá:
 - a) Inicio. En función de la situación y según los procedimientos para la administración de una crisis establecidos en el POV, el proceso en este nivel se inicia por decisión del Comando superior.
 - b) Desarrollo. Manteniendo al comando superior informado, el plan de acción inmediata puede ser elaborado a partir de un plan de mediano plazo existente que se adaptará a la situación.
 - c) Aprobación del Plan. Sería necesaria esta etapa si no existiese un plan preliminar apropiado para la situación. Habría entonces que elaborar una orden de operaciones y someterlo a la aprobación del escalón superior.
 - d) Petición de Activación. Mensaje de solicitud de activación de un plan de acción inmediata en orden de operaciones.
 - e) Alerta y Activación. Mensaje para alertar a los comandos subordinados y organismos implicados ante la posibilidad de que un plan sea activado y transformado en una orden de operaciones.
 - f) Preparación de la Fuerza. Mensaje de contestación de las fuerzas componentes indicando su disposición y alistamiento.
 - g) Activación del plan de acción inmediata. Mensaje de inicio para la ejecución del plan y su transformación en orden de operaciones.
 - h) Transferencia de Autoridad. Mensaje, cuando se precise, Transfiriendo el Mando o Control Táctico de las fuerzas.
- 4) Procedimiento de Urgencia.- Por premura de tiempo se puede abreviar el proceso combinando varias fases e un mismo mensaje.
- 5) Confirmación del compromiso de Fuerzas.- Las Fuerzas y capacidades previstas

por las fuerzas para una orden de operaciones, pueden ser empleadas en cualquier momento por razones de interés nacional.

- 6) Despliegue de Fuerzas.- Una vez aprobado la orden de operaciones basada en el plan de acción inmediata, el despliegue de las fuerzas es realizado inmediatamente, siendo su dirección responsabilidad del escalón superior.
- 7) La cancelación o activación de planes requerirá la aprobación del comando superior, para todos los casos.

4.10 Proceso Abreviado de Toma de Decisiones (PATD)

a. El enfoque de cualquier proceso de planeamiento tiene como objetivo desarrollar rápidamente un plan flexible, acertado y completamente integrado y sincronizado. Sin embargo, cualquier operación puede “sobrepasar” al plan inicial. Las apreciaciones más detalladas no pueden anticipar todas las posibles operaciones derivadas o secuelas, acciones enemigas, oportunidades inesperadas o cambios en la misión dirigidas desde el escalón superior. Las oportunidades fugaces o las acciones enemigas inesperadas podrían requerir de una rápida decisión para implementar un plan nuevo o modificado. Cuando esto ocurre, las unidades con frecuencia se encuentran bajo presión de tiempo para desarrollar un nuevo plan.

b. Mientras que el PMTD busca soluciones óptimas, el proceso abreviado de toma de decisiones (PATD) busca soluciones oportunas y eficaces dentro de la intención del comandante, la misión y el concepto de las operaciones. El uso de PATD permite que los planificadores eliminen los aspectos que les hacen perder tiempo en el desarrollo de los criterios de selección y la comparación de los cursos de acción.

c. Antes de que una unidad pueda llevar a cabo un planeamiento eficaz en un ambiente con limitaciones de tiempo, ésta debe dominar los pasos en el PMTD completo. Una unidad solamente puede reducir el proceso si entiende completamente cada uno de los pasos del proceso completo y los requisitos para producir los resultados necesarios. El adiestramiento sobre estos pasos debe ser completo y debe dar como resultado una serie de ejercicios de simulación de combate que se pueden adaptar al tiempo disponible.

d. El estado mayor debe tener la capacidad de producir planes simples, flexibles y tácticamente acertados en un ambiente con limitaciones de tiempo. Cualquiera de los factores METT-TC, pero especialmente el tiempo limitado pueden dificultar la finalización de cada uno de los pasos del PMTD en detalle. La aplicación de un proceso inflexible a todas las situaciones no funcionará. La anticipación, organización y preparación previa son clave para el planeamiento exitoso en condiciones con límite de tiempo.

e. El tiempo ahorrado en cualquiera de los pasos del PMTD se puede usar para:

- 1) Perfeccionar el plan de manera más minuciosa.
- 2) Llevar a cabo un juego de guerra más deliberado y detallado.
- 3) Considerar las posibles operaciones derivadas y secuelas en detalle.
- 4) Enfocarse más en los ejercicios de práctica y en la preparación del plan.
- 5) Proporcionar a las unidades subordinadas más tiempo de planeamiento y preparación.

f. La función del comandante en el planeamiento abreviado

- 1) El comandante decide cómo ajustar el PMTD, proporcionando una orientación específica al estado mayor para enfocarse en el proceso y ahorrar tiempo. Los

comandantes (que tienen acceso sólo a una pequeña parte del estado mayor o ninguno) confían aún más de lo normal en su propia experiencia, intuición y creatividad, así como en su comprensión del ambiente, del arte y la ciencia de la conducción de la guerra. Es posible que ellos tengan que seleccionar un curso de acción, realizar el juego de guerra mentalmente y confirmar su decisión al estado mayor en un tiempo relativamente corto. Si es así, la decisión se basa más en experiencia que en un proceso de estado mayor formal e integrado.

- 2) Los comandantes deben evitar cambiar su guía a menos que una situación cambie significativamente y se requiera de revisiones mayores. Los cambios menores frecuentes a la guía del comandante pueden resultar fácilmente en tiempo perdido ya que el estado mayor debe ajustar constantemente el plan con el efecto dominó adverso en todo el planeamiento.
- 3) De ser posible, los comandantes consultan con los comandantes subordinados antes de tomar una decisión. Los comandantes subordinados están más cerca de las operaciones y pueden describir de manera más precisa las situaciones enemigas, amigas y civiles. Adicionalmente, consultar con los subordinados les da una perspectiva de la próxima operación y permite realizar un planeamiento paralelo. Los medios digitales de comunicación mejoran grandemente el planeamiento paralelo.
- 4) En situaciones en las que los comandantes deben decidir rápidamente y disponen ellos de tiempo, advierten a sus comandos superiores acerca del curso de acción seleccionado. Sin embargo, los comandantes no deben dejar pasar una oportunidad solamente porque no pueden reportar sus acciones.

g. La función del estado mayor en el planeamiento abreviado

- 1) Los miembros del estado mayor mantienen sus apreciaciones al día. Cuando el tiempo de planeamiento es limitado, ellos pueden proporcionar evaluaciones precisas y actualizadas y pasar directamente a la elaboración de los cursos de acción. En condiciones de tiempo limitado, los comandantes y estados mayores usan al máximo la información previamente analizada y los productos resultantes. La importancia de las apreciaciones aumenta a medida que se reduce el tiempo.
- 2) La toma de decisiones en un entorno con limitaciones de tiempo casi siempre se realiza después de que la unidad ha entrado en el AO e iniciado operaciones. Esto significa que la PICB debe estar actualizado el mismo que proporciona un panorama operacional común, de igual forma algunos párrafos de las apreciaciones ya deberían existir. La fuerza que operan en el AO deben tener planes bien desarrollados e información para agregar perspectivas al ambiente operacional. El planeamiento detallado provee la base para la información que el comandante y el estado mayor necesitan, a fin de tomar decisiones durante la ejecución.
- 3) Los comandantes reducen el PMTD cuando no tienen tiempo para realizar cada paso detalladamente. El factor más significativo a considerar es el tiempo. Es el único recurso no renovable y con frecuencia el más crítico.

h. Técnicas para ahorrar tiempo

- 1) Existen varias técnicas para ahorrar tiempo los mismos que pueden agilizar el proceso de planeamiento. Estas técnicas incluyen los siguientes aspectos:
 - a) Aumentar la participación del comandante en el proceso de planeamiento.
 - b) Limitar el número de cursos de acción a desarrollar.

- c) Maximizar el planeamiento paralelo.
 - d) Maximizar el planeamiento en colaboración.
 - e) Empleo máximo de oficiales de enlace.
- 2) Aumentar la participación del comandante
- a) Normalmente los comandantes no pueden pasar todo su tiempo con el estado mayor durante el planeamiento, sin embargo si la participación de los estados es mayor, entonces el estado mayor podrá planear más rápidamente.
 - b) En condiciones de tiempo limitado, los comandantes que participan en el proceso de planeamiento pueden tomar decisiones parciales (como la selección del curso de acción) sin esperar una guía detallada del estado mayor. En consecuencia la primera técnica para ahorrar tiempo es aumentar la participación del comandante; esta técnica permite que los comandantes tomen decisiones durante el PMTD sin esperar guías detalladas después de cada paso.
- 3) Limitar la cantidad de cursos de acción a desarrollar
- a) Limitar la cantidad de cursos de acción por desarrollar y consecuentemente los juegos de guerra, pueden ahorrar bastante tiempo de planeamiento. Si el tiempo es extremadamente breve, el comandante puede dirigir el desarrollo de sólo un curso de acción; en este caso, el objetivo es un curso de acción aceptable que cumpla con los requisitos de la misión en el tiempo disponible; esta técnica es la que ahorra más tiempo.
 - b) La manera más rápida de desarrollar un plan es que el comandante indique el desarrollo de un curso de acción en contra del curso de acción más probable del enemigo o una situación o condición civil más dañina. Sin embargo, esta técnica se debe usar solamente cuando el tiempo está limitado rigurosamente; en tales casos, esta elección del curso de acción a menudo es intuitiva, confiando en la experiencia y juicio del comandante.
 - c) El comandante determina cuales oficiales del estado mayor son más esenciales para ayudar en el desarrollo del curso de acción dependiendo del tipo de operación que se está planeando. Este grupo mínimo de oficiales está normalmente integrado por el oficial de inteligencia, el oficial de operaciones, el oficial de planes, el oficial de apoyo de fuegos, el oficial de ingeniería, el oficial de asuntos civiles, oficial de comunicaciones y el JEM o ejecutivo. El comandante también puede incluir comandantes subordinados, si están disponibles. Este equipo deberá desarrollar rápidamente un curso de acción flexible que logre la misión. El comandante realiza el juego de guerra mentalmente para este curso de acción y lo entrega al estado mayor para perfeccionarlo.
- 4) Maximizar el planeamiento paralelo
- a) A pesar de que el planeamiento paralelo es la norma, maximizar su uso en ambientes con limitaciones de tiempo es crítico. En este tipo de ambiente a medida que disminuye el tiempo disponible aumenta en importancia las órdenes preparatorias.
 - b) Una orden preparatoria verbal oportuna ahorra más tiempo que una orden escrita posterior. La misma orden preparatoria empleada en el PMTD se debe distribuir al abreviar el proceso. Además de este tipo de órdenes, las unidades deben compartir tan pronto como sea posible toda la información

disponible con los subordinados, especialmente los productos de la PICB. El estado mayor usa cada oportunidad para realizar el planeamiento paralelo con los cuarteles superiores y para compartir información con los subordinados.

- 5) Aumentar el planeamiento en colaboración
 - a) El planeamiento simultaneo en tiempo real con los escalones superiores y con los subordinados mejora el esfuerzo de planeamiento de la organización. El sistema de información moderno y una imagen operacional común compartida electrónicamente permiten la colaboración con los subordinados desde ubicaciones remotas, además ayuda a aumentar el intercambio de información y mejorara la visualización del comandante.
 - b) Adicionalmente, aprovechar la información y el conocimiento de los subordinados acerca de la situación en sus AO con frecuencia da como resultado el desarrollo mejores cursos de acción y de manera más rápida.
- 6) Emplear oficiales de enlace
 - a) Los oficiales de enlace asignados a los cuarteles generales del escalón superior permiten que el comandante tenga representación en las sesiones de planeamiento de ese escalón superior. Estos oficiales ayudan a transmitir la información oportuna a sus unidades y pueden agilizar el esfuerzo de planeamiento al transmitir información oportuna directamente al comandante.
 - b) Los oficiales de enlace eficaces tienen la confianza total del comandante, el rango y la experiencia necesaria. Los comandantes pueden elegir usar a una sola persona o a un equipo de enlace.
 - c) Debido a que los oficiales de enlace representan al comandante, ellos deben:
 - (1) Comprender cómo piensa su comandante y tener la capacidad de interpretar la guía verbal y escrita de éste.
 - (2) Transmitir la intención de su comandante, la guía de planeamiento, la misión y el concepto de las operaciones.
 - (3) Representar la posición de su comandante.
 - (4) Conocer la misión de la unidad, las tácticas, técnicas y procedimientos; organización, capacidades y equipo de comunicación.
 - (5) Observar los canales establecidos de mando y funciones del estado mayor.
 - (6) Estar adiestrado en sus responsabilidades funcionales.
 - (7) Ser discreto.
 - (8) Poseer la experiencia necesaria en el idioma.

CAPÍTULO 6

TAREAS TÁCTICAS DE LA MISIÓN

“La doctrina le proporciona a una organización militar una filosofía común, un lenguaje común, un propósito común y unidad de esfuerzo”.

6.1 Generalidades

a. En este capítulo, las tareas tácticas de la misión describen las acciones y/o los resultados o efectos que el Comandante desea lograr, “el qué y/o el por qué o para qué” del enunciado de una misión. El enunciado de la misión contiene los elementos quién, qué, cuándo, dónde y por qué que guardan relación con una operación específica. El qué y el para qué del enunciado de la misión no son lo mismo, y ambos son necesarios. El qué es una acción o efecto que por lo general puede medirse. El para qué del enunciado de la misión indica el propósito o la razón de la misión. Estas tareas tienen definiciones militares específicas que son distintas de las definiciones que se encuentran en un diccionario. En algunos casos, la discusión incluye mucho más que una mera definición, incluye resultados o efectos relacionados con el enemigo, el terreno o las fuerzas amigas que no están asociados exclusivamente con algún tipo específico de operación o forma de maniobra. Las tareas que identifican una acción amiga rara vez proporcionan suficiente claridad para el enunciado de la misión.

<u>Acciones realizadas por las fuerzas amigas</u>		<u>Efectos sobre las fuerzas enemigas</u>
Atacar con el fuego Franquear Eludir o bypass Despejar Controlar Romper el contacto Exfiltrar Seguir y relevar Seguir y apoyar Ocupar Mantener o retener Asegurar Conquistar o Capturar Apoyar con fuego	Retardar Replegarse Relevar en posición Vigilar Sobrepasar (Pasaje de línea) Proteger Establecer el contacto Retirada Consolidar Enlazar Reunirse (Reunión rápida) Otros	Bloquear Canalizar Contener Derrotar Destruir Desorganizar Fijar o Inmovilizar Interdictar Aislar Neutralizar Degradar Desviar Eliminar Otros

Figura 6-1 Algunas tareas tácticas de la misión

b. Según se ilustra en la Figura 6-1, no existe ninguna lista definitiva de palabras o términos para describir el qué y el para qué del enunciado de una misión. El Comandante no está limitado a las tareas tácticas indicadas en este capítulo para indicar en una orden o en un plan de operaciones, las acciones que desea que sus subordinados ejecuten. Muchas de las palabras y términos que se usan para describir el qué y el para qué del enunciado de una misión no tienen otras connotaciones además de sus significados comunes en el idioma pertinente. Sin embargo, tanto el Comandante como el subordinado deberán poseer un entendimiento común del qué y el para qué de la operación.

c. Debe observarse que las tareas que implican sólo acciones por parte de las fuerzas amigas rara vez son suficientemente claras en el enunciado de la misión; por consiguiente, el incluir un propósito sólido junto con la tarea proporciona claridad y permite que se comprenda mejor. El Comandante que asigna una tarea a un elemento subordinado debe además indicar el propósito de esta tarea empleando los efectos deseados sobre el enemigo, como por ejemplo, neutralizar, inmovilizar o desorganizar, y/o los conceptos que entrelazan horizontal o verticalmente su propia tarea con la tarea o propósito de otra unidad militar. El Comandante se asegura que las misiones encomendadas

a las unidades subordinadas sean coherentes con su maniobra y con los recursos asignados. Por ejemplo, una unidad militar que defiende, requiere un esfuerzo mucho mayor (recursos) para destruir a una fuerza enemiga que para derrotarla. Igualmente, una unidad militar atacante necesita mayor potencia de combate para despejar fuerzas enemigas de un área determinada que para contener al enemigo en esa misma área.

d. Una Unidad militar sea de maniobra, de apoyo de combate o de apoyo administrativo puede “apoyar” a otra Unidad militar en la realización de una o más tareas tácticas, en este caso debe considerarse como tarea la acción de “apoyar”. Ejemplo: Apoyar en la conquista del AV CASMA a la 2da Brig Inf Refz.

e. El “estar en condiciones” de realizar cualquiera de las tareas tácticas, también requiere de la realización de una serie de actividades preparatorias y de planeamiento, por lo que los estados mayores pueden considerar estas previsiones como tareas; esto se presenta particularmente para los casos en que una unidad militar se encuentre en reserva o el Comandante prevea el empleo posterior de la fuerza o luego del cumplimiento de una misión. Ejemplo 1: Estar en condiciones de asegurar el AV. CASMA, ejemplo 2: Destruído las fuerzas enemigas, en condiciones de ocupar Rg SANTA.

f. Muchas de las tareas tácticas incluidas en este capítulo incluyen un gráfico o símbolo de la misión táctica relacionada con ellas. Los expertos en táctica utilizan estos gráficos para desarrollar los bosquejos o esquemas de maniobra durante la elaboración de los cursos de acción.

6.2 Acciones realizadas por la Fuerza Amiga

a. Atacar con fuego

- 1) El ataque con fuego es una tarea táctica en la que el Comandante emplea fuegos directos, apoyados con fuegos indirectos, para atacar al enemigo sin tener que maniobrar para destruirlo, suprimirlo, inmovilizarlo o engañarlo. El Comandante que asigna esta tarea a un elemento subordinado debe además indicar el efecto deseado sobre el enemigo, como por ejemplo, neutralizar, inmovilizar o desorganizar, y/o el propósito que entrelaza horizontal o verticalmente su propia tarea con la tarea o propósito de otra unidad militar. El Comandante por lo general emplea esta tarea cuando la misión no obliga al combate cercano ni a la ocupación de un objetivo geográfico por fuerzas amigas. El Comandante puede asignarle a la fuerza que está ejecutando el ataque con fuego, un área de operaciones con un sector de fuego, o un eje de avance y un objetivo orientado a la fuerza. El enemigo puede ser estacionario o móvil. En la Figura 6-2 se ilustra la tarea táctica de ataque con fuego. La flecha apunta hacia la fuerza atacada u objetivo, y el comandante coloca la base de la flecha en el área general desde la cual desea lanzar el ataque.

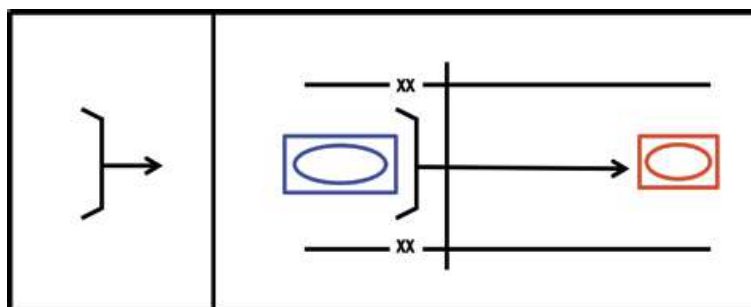


Figura 6-2 Representación gráfica de la tarea táctica de ataque con fuego

- 2) La tarea de ataque con fuego se asemeja bastante a la de apoyo con fuego. La principal diferencia que existe entre ambas es que una unidad militar ejecuta la tarea de apoyo con fuego para apoyar a otra unidad militar, de manera que ésta última pueda maniobrar sobre el enemigo.

- 3) La tarea de ataque con fuego incluye:
- La asignación de sectores de tiro o áreas de operaciones para cada sistema de armas subordinado, incluso sobre las posiciones defensivas o direcciones de aproximación del enemigo.
 - El establecimiento de medidas de control para facilitar la concentración, la distribución y el transporte de los fuegos directos e indirectos.
 - La designación de posiciones de ataque, áreas de operaciones (AO) o ejes de progresión, direcciones de ataque para permitirle a la fuerza amiga atacar al enemigo.
 - Disponer todo lo relativo a la seguridad y a la defensa perimétrica, incluso medidas de control para asegurar el enlace de los elementos subordinados y el uso máximo de posiciones cubiertas.
 - Las operaciones de seguridad y de ceceo para engañar al enemigo en cuanto al movimiento, la ocupación y el propósito de la operación.
 - Reconocimiento, preparación y seguridad de las rutas y de las posiciones de tiro antes de iniciar el movimiento del grueso de la fuerza, y previsiones para almacenamiento de abastecimientos Clase V.
 - Las instrucciones de desplazamiento hacia las posiciones iniciales de ataque.

b. Franquear

- El franqueo es una tarea táctica en la que la unidad emplea todos los medios disponibles para asegurar el paso a través de la defensa, un obstáculo, un campo minado o una fortificación de la fuerza enemiga. Para mantener el ritmo e ímpetu, el Comandante procura evadir los obstáculos y las posiciones defensivas enemigas, o evitarlos, hasta donde le sea posible. El franqueo de las defensas enemigas o sus sistemas de obstáculos es generalmente la última alternativa del Comandante. Cuando esto ocurre, es una operación sincronizada de armas combinadas bajo el control del comandante de maniobra. (En la Figura 6-3 se muestra el gráfico correspondiente al franqueo.)
- El área localizada entre los brazos del gráfico muestra la ubicación general para la ejecución del franqueo. La longitud de los brazos se extiende para incluir toda la profundidad del área donde se debe ejecutar el franqueo. Las operaciones de franqueo deben ser requeridas para apoyar cualquier ataque incluido en la gama de ataques, desde el ataque coordinado hasta el ataque improvisado. No importa qué ataque sea dentro de la gama de ataques, los preceptos del franqueo (inteligencia, fundamentos del franqueo, organización del franqueo, concentración y sincronización) tienen aplicación cuando se conducen operaciones de franqueo en apoyo de un ataque.

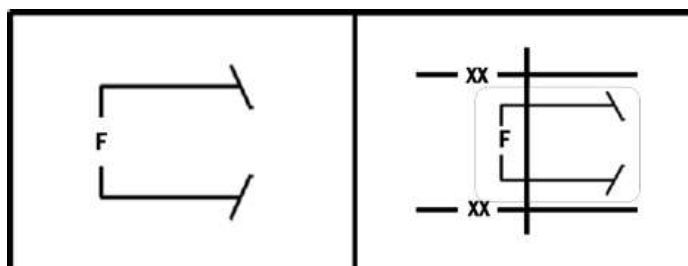


Figura 6-3 Representación gráfica de la tarea táctica de franqueo

c. Eludir o bypass

- 1) Eludir es una tarea táctica durante la cual el Comandante le indica a su unidad que maniobre alrededor de un obstáculo, posición o fuerza enemiga para mantener el ímpetu de la operación, a la vez que evita deliberadamente un enfrentamiento con la fuerza enemiga.
- 2) Eludir significa evitar con astucia una dificultad, esquivar el encuentro con el enemigo o un obstáculo.

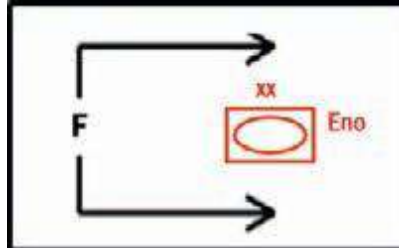


Figura 6-4 Representación gráfica de la tarea táctica de eludir.

- 3) El Comandante ordena “eludir” de manera que toda la potencia de combate se concentre en el cumplimiento de la misión. Tanto en acciones ofensivas como acciones defensivas se pueden llevar a cabo tareas tácticas de “eludir”. (En la Figura 6-4 se representa gráficamente la tarea táctica de eludir.) Los brazos del gráfico se dibujan sobre los dos lados de la ubicación o de la unidad enemiga que será evitada.
- 4) El Comandante basa su decisión de “eludir” en lo siguiente:
 - a) La necesidad de mantener el ímpetu de ataque, la iniciativa y la acción vigorosa.
 - b) Su conocimiento respecto a los efectivos, la intención o la misión del enemigo.
 - c) El grado hasta el cual el enemigo eludido puede interferir con la progresión.
 - d) El estado general de la fuerza enemiga; por ejemplo, si la resistencia enemiga está desorganizada, la fuerza amiga puede tomar mayores riesgos.
 - e) Cualquier criterio para eludir establecido por el comando superior.
- 5) La fuerza que está ejecutando la tarea de eludir comunica inmediatamente al escalón superior cualquier información sobre obstáculos y fuerzas enemigas eludidas. Dicha fuerza por lo general mantiene al enemigo eludido bajo observación o fijación hasta que sea relevada por otra fuerza. Generalmente, un Comandante establece los criterios para eludir indicando la magnitud de la fuerza enemiga que puede ser evitada sin autorización del comandante inmediato superior; antes de autorizar el bypass, se cerciora que la fuerza que ha de eludir efectúe un reconocimiento de la ruta por donde realizará dicha tarea para verificar si hay presencia enemiga en la misma y las condiciones de transitabilidad. Bajo ninguna circunstancia la fuerza que ejecuta el bypass debe permitirle a la fuerza eludida que interfiera con el avance de sus fuerzas.
- 6) Las tres técnicas que puede emplear una para eludir son:
 - a) Evitar totalmente al enemigo.
 - b) Eludir al enemigo realizando fuegos sobre la marcha
 - c) Fijar al enemigo empleando elementos de maniobra y eludirlo con el grueso.

- 7) Si la fuerza no puede evitar al enemigo, ésta tendrá que fijarlo (inmovilizar) con parte de sus elementos de maniobra y eludirlo con el resto de su fuerza. (Véase la Figura 6-5) Por lo general, un Comandante no intentará pasar por alto a una fuerza enemiga si necesita más de la tercera parte de su potencia de combate para inmovilizarla. En esta situación, el Comandante le asigna a una unidad subordinada la misión de fijar al enemigo, reforzando a la fuerza de fijación según sea requerido por los factores METT-TC. El Comandante de la fuerza de fijación efectuará las coordinaciones necesarias con la unidad militar designada para que lo releve lo antes posible y le proporcionará toda la información disponible sobre el enemigo y el terreno. La unidad militar que releva es, por lo general, otra unidad a la que se le ha asignado la tarea de seguir y apoyar. Tan pronto es relevada, la fuerza de fijación se reincorpora a su unidad o se incorpora al siguiente elemento y queda bajo su control.

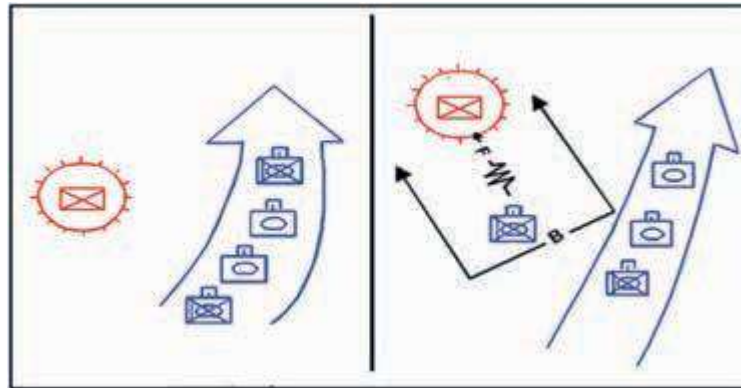


Figura 6-5 Ejemplos gráficos de una fuerza ejecutando la tarea de eludir.

- 8) En ocasiones, el Comandante puede ordenarle a la fuerza de fijación que rompa el contacto con el enemigo después de que la fuerza principal haya pasado. Esto ocurre cuando la fuerza de que elude no está obligada a mantener un flujo logístico continuo, como sucede en una incursión. En este caso, la fuerza de fijación inmoviliza al enemigo empleando acciones defensivas y acciones ofensivas limitadas, en sincronización con todo el apoyo de fuego disponible hasta que se le ordene reincorporarse a la fuerza principal.

d. Despejar

- 1) Despejar es una tarea táctica que requiere que el Comandante erradique todas las fuerzas enemigas y elimine la resistencia organizada en un área asignada. La Unidad puede lograr esto destruyendo a las fuerzas enemigas, capturándolas u obligándolas a replegarse, de manera que no puedan interferir con la unidad amiga en el cumplimiento de su misión. Esta tarea táctica requiere, sin excepción, que se lleve a cabo un reconocimiento minucioso para descubrir las ubicaciones enemigas. Tan pronto se conozcan dichas ubicaciones, la fuerza de despeje iniciará sus maniobras contra la fuerza enemiga. (En la Figura 6-6, se ilustra la tarea táctica de despejar.) La barra que conecta las flechas designa el límite de avance deseado para la fuerza de despeje; asimismo, establece el ancho del área a ser despejada.

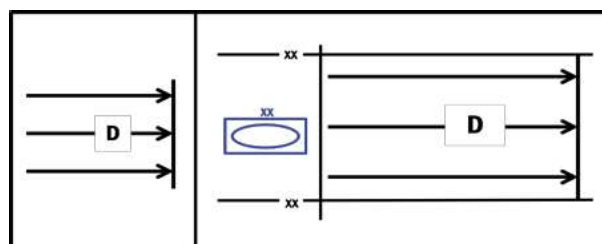


Figura 6-6 Representación gráfica de la tarea táctica de despejar

- 2) Esta tarea requiere de recursos adicionales y de bastante tiempo para su ejecución. En su enunciado de la misión, el Comandante puede modificar el objetivo asociado con esta tarea con uno que indique destruir sólo a fuerzas enemigas que superen el tamaño establecido, capturar a dichas fuerzas u obligarlas a replegarse. En este caso, la fuerza de despeje mantiene bajo observación a las fuerzas enemigas más pequeñas en tanto que el resto de la fuerza amiga las evade.

e. Controlar

- 1) Ésta es una tarea táctica que requiere que el Comandante mantenga influencia física sobre un área designada para impedir que el enemigo la use o para crear las condiciones necesarias hacia el éxito de las operaciones amigas. Tal influencia puede lograrse cuando las fuerzas amigas ocupan el área designada o dominan dicha área con sus sistemas de armas. El control de un área no requiere eliminar del área a todos las fuerzas enemigas presentes en la zona. La tarea táctica de control difiere de la tarea táctica de asegurar en que ésta última no permite que los fuegos enemigos hagan impacto en el área protegida. El enemigo puede atacar blancos ubicados en el área controlada, pero no se puede permitir que sus fuerzas terrestres avancen por la misma.
- 2) El control puede ser además una relación de mando o una función que los comandantes ejecutan a través de su sistema de mando y control (C2).

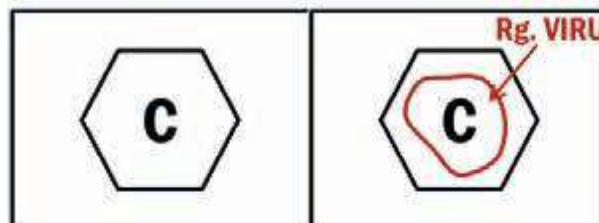


Figura 6-7 Representación gráfica de la tarea táctica de controlar

f. Romper el contacto

- 1) La tarea táctica de romper el contacto con el enemigo se realiza para poder ejecutar otra misión o para evitar un enfrentamiento decisivo. Esta tarea requiere desplazar la unidad amiga hacia otra ubicación en la que el enemigo no pueda atacarla con fuego directo ni con fuego indirecto observado. El procedimiento de romper contacto con el enemigo mientras la unidad se desplaza de una posición a otra es muy difícil. El plan de rompimiento de contacto incluye:
 - a) El concepto de la maniobra para los elementos tácticos después de romper contacto, conjuntamente con las rutas de movimiento (itinerarios) para cada unidad subordinada.
 - b) El empleo de los fuegos para degradar y desorganizar al enemigo y cubrir el movimiento de la unidad militar.
 - c) Humos para ocultar el movimiento de la unidad, como parte de una operación de engaño, o para cubrir las zonas de pasaje.
 - d) Puntos de contacto y las zonas de pasajes si se está conduciendo el movimiento a través de líneas amigas.
 - e) La hora para iniciar el rompimiento de contacto.
 - f) La hora de inicio del desplazamiento de los elementos de apoyo administrativo y de combate.

- 2) El escalón superior conduce una serie de operaciones a fin de apoyar a las fuerzas que rompen el contacto, por ejemplo, si una División está ejecutando una operación retardatriz, el Comandante divisionario emplea sus recursos de apoyo de fuegos para ayudar a una Brigada a romper el combate cercano, al mismo tiempo emplea sus sistemas de guerra electrónica para destruir o desorganizar a los escalones enemigos que persiguen, a fin de que no interfieran con el rompimiento del contacto. Lo que se pretende es crear las condiciones que le permitan a la unidad militar subordinada romper contacto a la vez que evita el combate decisivo.
- 3) A fin de facilitar el rompimiento del contacto, el Comandante desorganiza al enemigo que está en contacto bombardeándolo con grandes volúmenes de fuego directo e indirecto lanzado por una fuerza que no es la unidad que rompe contacto. En terreno abierto, la unidad militar que rompe el contacto generalmente desplaza primero sus sistemas de apoyo de fuegos de corto alcance, en terreno cerrado, desplaza primero sus sistemas de apoyo de fuegos de largo alcance hacia las posiciones desde donde apoyará con fuegos. El tiempo que toma desplazar un sistema de fuegos a su siguiente posición también afecta el momento en que se desplazará dicho sistema. Los comandantes de batallones y pequeñas unidades por lo general ordenan este movimiento debido al limitado alcance de su sistema de apoyo de fuegos y al hecho de que la situación táctica varía en todo el frente de la unidad; este proceso se repite según sea necesario. Una vez que comienza el rompimiento de contacto, las unidades deben concluirlo a la mayor brevedad posible. El Comandante puede emplear unidades o reservas de apoyo para proteger los flancos de la unidad militar que rompe contacto y para ayudar a liberar a cualquier elemento que esté empeñado en combate cercano. Luego, la unidad militar se mueve hacia su próxima posición empleando las técnicas de movimiento apropiadas.
- 4) Si los sistemas de combate del enemigo no se encuentran dentro del alcance del fuego directo de la unidad militar amiga que rompe contacto, todos sus elementos podrán desplazarse simultáneamente bajo la cobertura de fuegos intensos y humo. El éxito de esta tarea requiere velocidad de ejecución y coordinación continua.

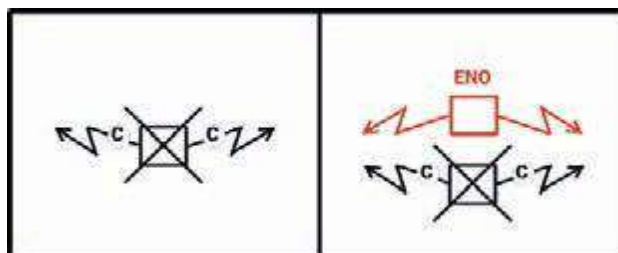


Figura 6-8 Representación gráfica de la tarea táctica de romper el contacto

g. Exfiltrar

- 1) Esta es una tarea táctica en la que el Comandante retira personal o unidades de las áreas que se encuentran bajo el control enemigo, empleando operaciones de engaño, sorpresa o medios clandestinos. Las fuerzas amigas ejecutan una exfiltración cuando se encuentran rodeadas por fuerzas enemigas y no pueden romper el cerco o ser relevadas por otras fuerzas amigas. Las fuerzas que regresan de una incursión, infiltración o un patrullaje detrás de las líneas enemigas pueden también llevar a cabo una exfiltración. El Comandante exfiltra una fuerza rodeada para preservar una parte de la fuerza; antes que permitir la captura de toda la fuerza. Antes de exfiltrarse, el personal tiene que destruir o incapacitar todo el equipo (salvo el de sanidad) que no lo acompañará. Cuando una fuerza está conduciendo una tarea de exfiltración sólo como último recurso, deja sus bajas en el lugar conjuntamente con abastecimientos, apoyo de capellán y asistentes médicos.

- 2) La exfiltración es más factible en terreno escabroso o difícil, a través de áreas poco vigiladas y poco cubiertas por el fuego enemigo. Estas condiciones, con frecuencia, favorecen el desplazamiento sin detección de pequeños elementos, en situaciones en que el desplazamiento de toda la fuerza representaría más riesgos. La exfiltración requiere habilidad, un alto grado de disciplina, excelentes destrezas de navegación terrestre y motivación. Puesto que una parte de la fuerza tiene que crear un engaño, es muy poco probable que toda la fuerza pueda exfiltrarse. En este tipo de operación, es esencial contar con un buen liderazgo al nivel de pequeñas unidades.
- 3) La fuerza de exfiltración primero establece sus puntos de reunión y senderos de exfiltración. Coordina sus planes de enlace con otras unidades amigas. Los itinerarios de exfiltración son designado como áreas de fuego restringido o áreas de fuego prohibido. La fuerza de exfiltración utiliza tiros preparatorios para cubrir sus movimientos y agotar la munición acumulada. Basándose en el reconocimiento y la inteligencia disponible, la fuerza de exfiltración se divide en grupos reducidos y se exfiltra durante periodos de visibilidad limitada, cruzando o pasando alrededor de las posiciones defensivas enemigas. Si es detectada, tratará de circunvalar al enemigo. La exfiltración con vehículos tácticos y de combate puede ser más difícil debido a que éstos hacen ruido e imponen limitaciones en las rutas de exfiltración, aumentando así sus probabilidades de detección.

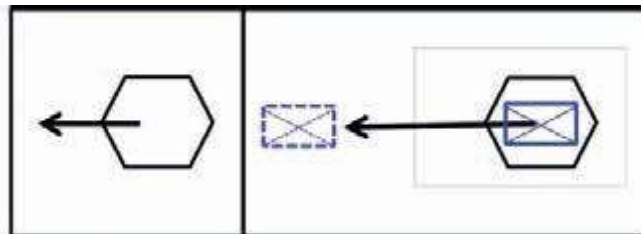


Figura 6-9 Representación gráfica de la tarea táctica de exfiltrar

h. Seguir y relevar

- 1) Esta es una tarea táctica en la que una segunda fuerza sigue a otra fuerza que se encuentra ejecutando una operación ofensiva, estando la fuerza que sigue preparada para asumir la misión en caso de que la otra fuerza resulte inmovilizada, desgastada o no pueda continuar con la misión. La fuerza con la misión de seguir y relevar no es una reserva, sino más bien una fuerza asignada a realizar tareas específicas. La figura 6-10 es la representación gráfica de una misión táctica que ilustra la tarea de seguir y relevar.
- 2) Las tareas que debe desempeñar una fuerza cuya misión es seguir y relevar incluyen:
 - a) Estar en condiciones de realizar todas las misiones de la unidad que está siguiendo.
 - b) Mantener el enlace con los últimos elementos de la fuerza que está siguiendo.
 - c) Estar en condiciones de ejecutar un pasaje de línea, a través de la fuerza que está siguiendo.
 - d) Monitorear toda la información de combate e inteligencia que recibe y envía la fuerza que está siguiendo.
 - e) Evitar empeñarse en combate con las fuerzas enemigas que han sido evadidas por la fuerza que está siguiendo.

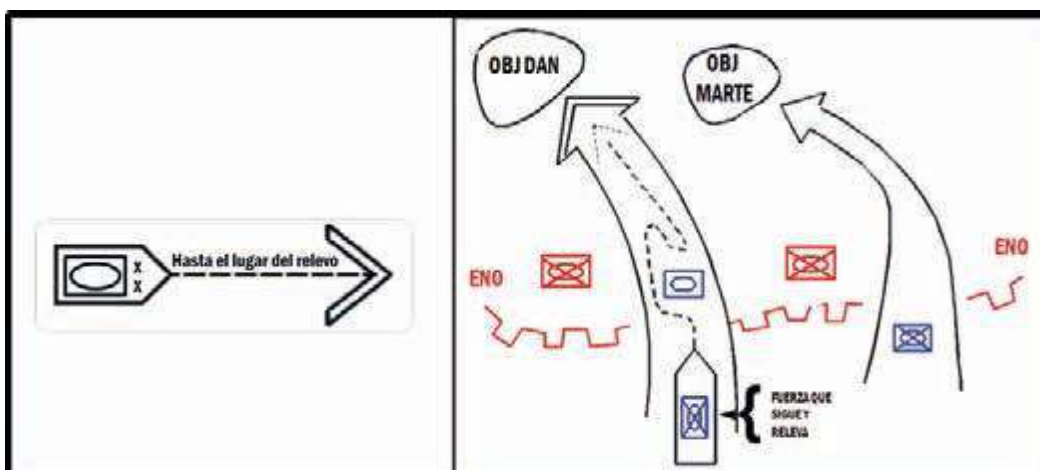


Figura 6-10 Representación gráfica de la tarea táctica de seguir y relevar

- 3) Un Comandante asigna la tarea de seguir y relevar para asegurarse que puede mantener el ímpetu de su operación ofensiva. La fuerza a cargo de seguir y relevar deberá cumplir sus tareas para asegurarse que puede ejecutar de inmediato un pasaje de línea y asumir la misión de la fuerza por relvar.
 - 4) El Comandante que asigna la tarea de seguir y relevar a una unidad militar tiene dos alternativas para establecer las relaciones de comando entre la unidad de vanguardia y la unidad que sigue.
 - a) Por lo general, el Comandante retiene el comando de ambas unidades y requiere que todas las solicitudes de apoyo de la unidad apoyada a la unidad de apoyo pasen por su jefatura.
 - b) Por otra parte, en situaciones en que el Comandante no puede mantener el control sobre ambas unidades, coloca a la unidad que apoya en una relación de comando sobre la unidad apoyada. Un ejemplo de esta situación ocurre cuando ambas unidades están tratando de envolver a una fuerza enemiga que retarda o se repliega y el Comandante permanece con la fuerza de presión directa.
- i. Seguir y apoyar
- 1) Esta es una tarea táctica en la que una fuerza sigue y apoya a otra fuerza que está ejecutando una operación ofensiva para que esta última pueda cumplir la misión. La fuerza de seguimiento y apoyo no es una reserva, sino más bien es una fuerza con tareas específicas. La figura 6-11, es el gráfico de una misión táctica que ilustra la tarea de seguir y apoyar.
 - 2) La tarea de seguir y apoyar que debe ejecutar una fuerza incluye:
 - a) Destruir unidades enemigas evadidas cuando la unidad de vanguardia no despeja el AO (área de operaciones) a medida que avanza.
 - b) Bloquear el movimiento de los refuerzos enemigos.
 - c) Relevar en el lugar a cualquier fuerza de envolvimiento o de presión directa que se ha detenido para contener al enemigo.
 - d) Defender las líneas de comunicación o vías de abastecimiento.
 - e) Despejar obstáculos.

- f) Proteger prisioneros de guerra, áreas importantes e instalaciones.
 - g) Recuperar las bajas de combate de la fuerza amiga.
 - h) Defender puntos críticos.
 - i) Controlar a los refugiados.
- 3) Un Comandante le asigna a una unidad militar la tarea de seguir y apoyar para evitar que la fuerza apoyada empeñe su potencia de combate en otras tareas que no tienen que ver con la operación decisiva, lo que demoraría el ímpetu y la velocidad de la ofensiva. La fuerza de que sigue y apoya debe cumplir con sus tareas para evitar que el enemigo, los obstáculos y otros factores interfieran con las operaciones ofensivas, especialmente a lo largo de las líneas de comunicación.
 - a) Puede colocar a la fuerza que sigue y apoya en una relación de comando sobre la unidad apoyada, como por ejemplo, asignada o de control operacional.
 - b) La otra alternativa es retener el comando de la unidad que sigue y apoya, y requerir que todos los pedidos de tareas procedentes de la unidad apoyada pasen por su comando, para de ahí ser transmitidas a la unidad que sigue y apoya.
 - 4) Al establecer la relación entre las unidades apoyadas y de apoyo, el Comandante encargado de asignar la tarea de seguir y apoyar tiene dos alternativas.
 - a) Puede colocar a la fuerza que sigue y apoya en una relación de comando sobre la unidad apoyada, como por ejemplo, asignada o de control operacional.
 - b) La otra alternativa es retener el comando de la unidad que sigue y apoya, y requerir que todos los pedidos de tareas procedentes de la unidad apoyada pasen por su comando, para de ahí ser transmitidas a la unidad que sigue y apoya.

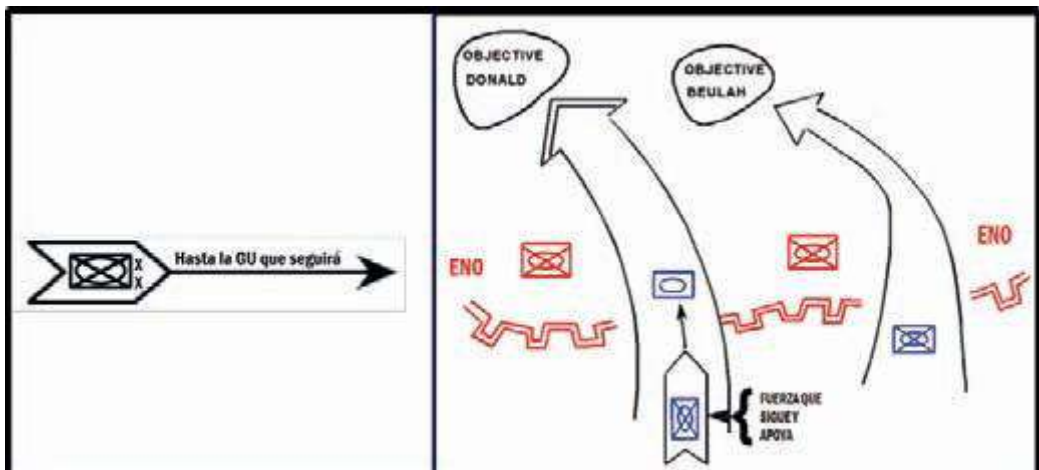


Figura 6-11 Representación gráfica de la tarea táctica de seguir y apoyar

j. Ocupar

- 1) La misión táctica de ocupar significa que una fuerza amiga se desplaza a una zona o área determinada sin enfrentarse con el enemigo y controlarla en su totalidad. Tanto el movimiento de la fuerza como la ocupación del área ocurren sin oposición del enemigo.

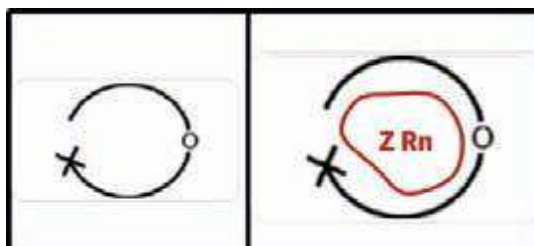


Figura 6-12 Representación gráfica de la tarea táctica de ocupar

- 2) Una unidad militar puede controlar un área sin ocuparla, pero no viceversa. Esa es la diferencia entre las tareas tácticas de ocupar y controlar. (La figura 6-12, es un gráfico que ilustra la misión táctica de ocupar) La X en la gráfica no tiene ningún significado, pero el gráfico debe abarcar toda el área que el Comandante desea ocupar. Por lo general, las unidades ocupan áreas de reunión, objetivos, posiciones defensivas y posiciones de ataque.

k. Mantener o retener

- 1) Esta es una tarea táctica en la que el Comandante se asegura que una característica del terreno que ya está bajo el control de la fuerza amiga permanezca libre de la ocupación o del uso enemigo. El Comandante que asigna esta tarea debe especificar el área que hay que mantener y la duración de dicha retención, en términos de tiempo o partiendo de un evento. Mientras una unidad está ejecutando esta tarea, espera el ataque enemigo y se prepara para empeñarse en un combate decisivo.
- 2) Cuando una unidad recibe órdenes de mantener un área determinada del terreno, no necesariamente tiene que ocupar dicho terreno. (La figura 6-13 es una representación gráfica de la tarea táctica de mantener) La dirección de la flecha no tiene ningún significado, pero el gráfico debe incluir toda el área que el comandante quiere retener.

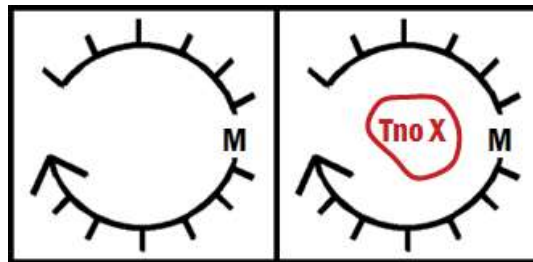


Figura 6-13 Representación gráfica de la tarea táctica de mantener

l. Asegurar

- 1) Esta es una tarea táctica cuya finalidad es impedir que una acción enemiga perjudique o destruya una unidad militar, instalación o ubicación geográfica. En esta tarea generalmente se conducen actividades de seguridad de área. Una fuerza cuya misión es proteger una unidad, instalación o ubicación geográfica, no sólo evita que el enemigo destruya u ocupe la ubicación asegurada, sino que además impide que los fuegos directos e indirectos observados hagan impacto sobre dicha ubicación. Aquí radica la diferencia principal entre la tarea táctica de controlar y la de asegurar. En la tarea táctica de controlar los fuegos enemigos directos e indirectos pueden afectar el área que está siendo controlada. Una unidad no tiene que ocupar físicamente el área cercana a la fuerza, instalación o ubicación geográfica que está protegiendo, si puede evitar por otros medios que el enemigo ocupe o dispare contra dichas ubicaciones.
- 2) Al asignar una misión para asegurar una unidad, instalación o ubicación geográfica determinada, el Comandante establece la duración de la misión desde el punto de vista del tiempo o de un evento. (La figura 6-14 es una representación gráfica de la tarea táctica de asegurar) La dirección de la flecha no tiene ningún significado, pero la gráfica debe incluir toda la zona o el área que el Comandante quiere proteger.

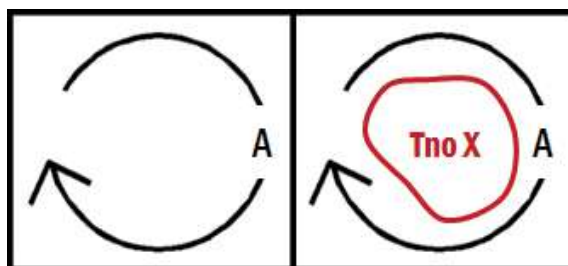


Figura 6-14 Representación gráfica de la tarea táctica de asegurar

m. Conquistar o capturar

- 1) Esta es una tarea táctica que involucra la toma de posesión de un área designada mediante el uso de una fuerza abrumadora. (La figura 6-15, es la representación gráfica de la tarea táctica de conquistar). Una fuerza enemiga ya no tiene la habilidad para lanzar fuego directo contra un objetivo que ha sido conquistado. La flecha apunta hacia la ubicación o el objetivo que hay que conquistar o capturar.

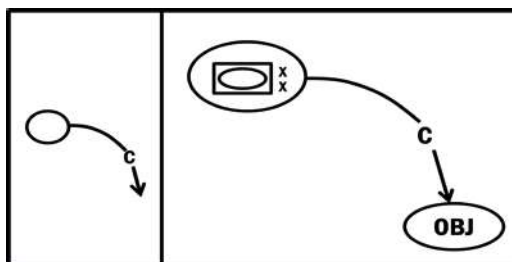


Figura 6-15 Representación gráfica de la tarea táctica de conquistar

- 2) A diferencia de la tarea táctica de asegurar, esta tarea requiere una acción ofensiva para obtener el control del área designada o del objetivo. Cuando una fuerza se apodera de un objetivo físico, deberá despejar el terreno en torno a dicho objetivo eliminando, capturando o forzando la retirada de todas las fuerzas enemigas.

n. Apoyar con fuego

- 1) Esta es una tarea táctica en la que una fuerza de maniobra se mueve a una posición desde donde puede atacar al enemigo con fuego directo para apoyar a otra fuerza de maniobra. El objetivo principal de la fuerza de apoyo es inmovilizar y contener al enemigo de manera que éste no pueda disparar eficazmente contra la fuerza de maniobra. El objetivo secundario es destruir al enemigo si trata de reubicarse. El Comandante debe especificar el efecto que desea tener sobre el enemigo cuando asigna esta tarea a una unidad subordinada.
- 2) Una unidad, cuya tarea es apoyar con fuego, no ejecuta maniobras para capturar al enemigo o apoderarse del terreno. El comandante le asigna esta tarea a otra unidad como parte de una maniobra mayor. Cuando el Comandante asigna la tarea de apoyar con fuego, es responsable de designar el enemigo, el momento del ataque, la ubicación general desde donde se va a operar, la fuerza amiga que se deberá apoyar y el propósito de la tarea, como por ejemplo fijar o contener. (La figura 6-16, es la representación gráfica de la tarea táctica de apoyar con fuego). Los extremos de la flecha deben apuntar en la dirección general de la unidad o ubicación del blanco; la base indica el área general desde la cual se va a disparar.
- 3) Una vez que el Comandante le asigna a un elemento subordinado la tarea de apoyar con fuego, éste debe ocupar posiciones de tiro que le ofrezcan cobertura

y encubrimiento, buena observación y campos de tiro despejados. Los elementos que ocupan las posiciones de apoyo con fuego deben:

- a) Verificar la seguridad de la posición.
 - b) Buscar los blancos.
 - c) Apuntar las armas hacia las probables o supuestas posiciones del enemigo.
 - d) Ocupar posiciones de ataque que le ofrezcan cierto grado de protección. Las fuerzas pesadas ocupan posiciones de tiro tras la protección del blindaje, mientras que las fuerzas ligeras usan los árboles, las bermas naturales, edificios, y características del terreno similares existentes.
 - e) Asignar los sectores de observación a cada soldado o sistema de armas del elemento que apoya con fuego.
 - f) Emplear los sistemas de visión disponibles para localizar las fuentes de energía que no sean visibles a simple vistas, tales como los vehículos escondidos entre los árboles o en otras áreas boscosas o el personal que ocupa los puestos de observación.
- 4) La tarea de apoyar con fuego se asemeja a la tarea de atacar con fuego. La diferencia está en que la tarea de apoyar con fuego apoya a otra fuerza para que pueda maniobrar contra el enemigo, mientras que una tarea de atacar con fuego no apoya la maniobra de otra fuerza amiga.

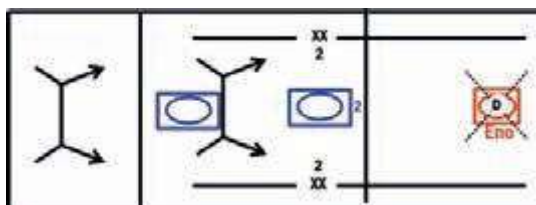


Figura 6-16 Representación gráfica de tarea táctica apoyar con fuego

6.3 Efecto sobre las fuerzas enemigas

a. Bloquear

- 1) El bloqueo es una tarea táctica que se usa para negarle al enemigo el acceso a un área o impedirle que avance en una dirección o a lo largo de una dirección de aproximación. Una tarea de bloqueo generalmente requiere que la fuerza amiga bloquee a la fuerza enemiga por cierto periodo de tiempo o hasta que ocurra un evento específico. Los extremos de la línea vertical indican el límite del avance enemigo. Una unidad militar de bloqueo puede verse forzada a defender el terreno y entrar en un combate decisivo. (La figura 6-17 es la representación gráfica de la tarea táctica de bloquear).

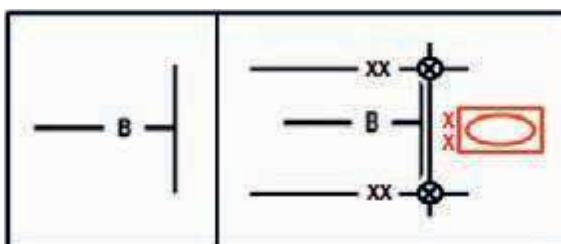


Figura 6-17 Representación gráfica de la tarea táctica de bloquear

- 2) El bloqueo es también el efecto de obstáculos emplazados por los ingenieros que integra los fuegos y el emplazamiento de obstáculos para detener a un atacante a lo largo de una dirección de aproximación específica o impedirle el paso a través de un área de combate. Los extremos de la línea vertical en la gráfica del efecto de obstáculos señalan el límite del avance enemigo y el punto donde el obstáculo se conecta con el terreno restringido. (La figura 6-18 muestra el gráfico del efecto de los obstáculos en la tarea de bloqueo). Una fuerza de bloqueo puede emplear obstáculos de bloqueo para ayudar la realización de la tarea. Los obstáculos de bloqueo son complejos, se emplean en profundidad y se complementan con fuegos para impedir que el enemigo avance a lo largo de una dirección de aproximación o para dejarlo avanzar sólo a un costo aceptable. Al emplearse, los obstáculos de bloqueo deben servir para establecer un límite más allá del cual no se le permita pasar al enemigo. Los obstáculos por sí solos no pueden ejecutar una tarea de bloqueo.

- 3) La diferencia entre la tarea táctica de bloquear y la tarea táctica de fijar radica en que una fuerza enemiga bloqueada puede moverse en cualquier dirección, salvo la obstruida, mientras que una fuerza enemiga fijada o inmovilizada no puede moverse en ninguna dirección.

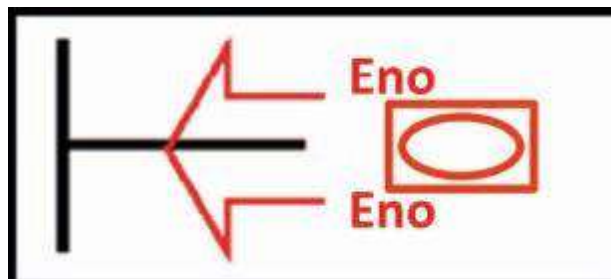


Figura 6-18 Representación gráfica del efecto de los obstáculos de bloqueo

b. Canalizar

- 1) Ésta es una tarea táctica en la cual el Comandante restringe el movimiento de la fuerza enemiga a una zona estrecha, aprovechando el terreno conjuntamente con el uso de obstáculos, fuegos o maniobras amigas. (Véase la figura 6-19 y 6-20).

- 2) Una canalización exitosa es aquella que logra desviar la formación enemiga y sus sistemas de armas a una posición predeterminada, donde sean susceptibles a la destrucción fragmentaria con fuegos directos e indirectos, según se ilustra en la figura 6-20.

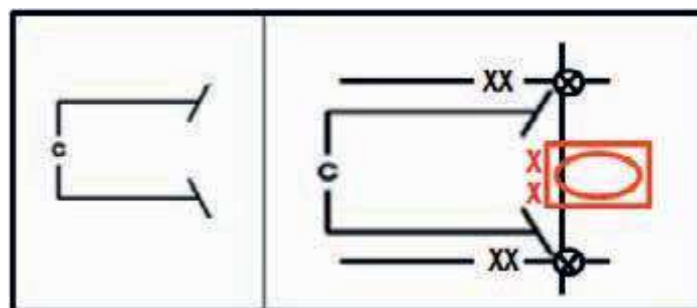


Figura 6-19 Representación gráfica de tarea táctica de canalizar

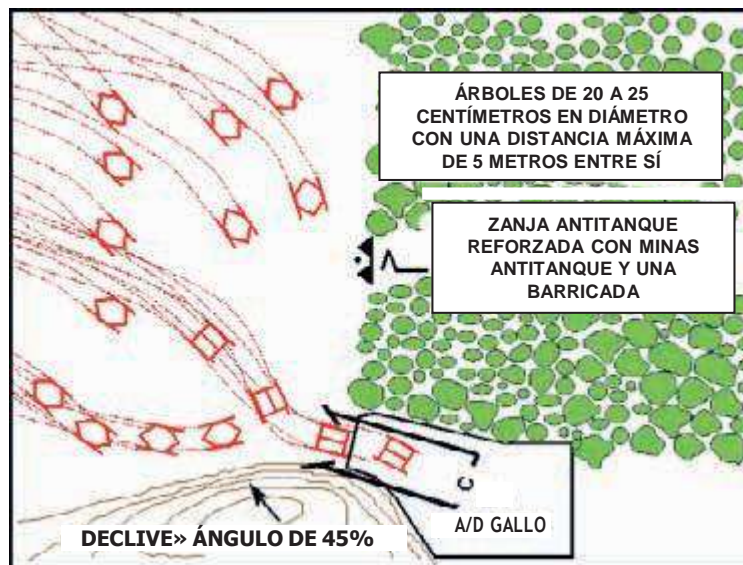


Figura 6-20 Ejemplo de la canalización hacia un área de destrucción utilizando el terreno adecuado y complementada por obstáculos.

c. Contener

- 1) Ésta es una tarea táctica que requiere que el Comandante detenga, frene o rodee al enemigo y lo obligue a concentrar su actividad en un frente determinado, impidiéndole retirar cualquier parte de sus fuerzas para emplearlas en otro lugar. En una tarea táctica de contención se deja que el enemigo se reubique dentro del área geográfica designada, mientras que en una tarea de inmovilización o fijación esto no es permitido.

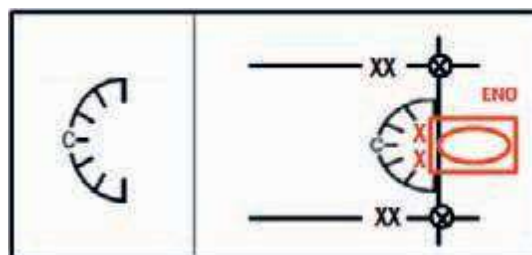


Figura 6-21 Representación gráfica de la tarea táctica de contener

- 2) Los límites de la contención se pueden expresar en términos de geografía y tiempo. El gráfico de contención abarca toda el área geográfica en la cual el Comandante desea contener al enemigo durante el desarrollo de curso de acción. (La figura 6-21 es la representación gráfica de la tarea táctica de contención)

d. Derrotar

- 1) Ésta es una tarea táctica que ocurre cuando una fuerza enemiga ha perdido temporalmente o permanentemente los medios físicos o la voluntad para combatir. El Comandante de la fuerza derrotada está renuente o imposibilitado para proseguir su curso de acción original y ya no puede obstruir de modo significativo las acciones de las fuerzas amigas, por eso cede a la voluntad del Comandante de la fuerza amiga. La derrota se puede lograr usando la fuerza o amenazando con usarla.

- 2) Un Comandante puede producir distintos efectos contra un enemigo para derrotarlo:
 - a) Físicos. El enemigo pierde los medios físicos para continuar combatiendo; ya no cuenta con los recursos desde el punto de vista de personal, sistemas de armas, equipo o abastecimientos para cumplir con la misión asignada.
 - b) Sicológicos. El enemigo pierde la voluntad para pelear, sufre de agotamiento mental y está tan desmoralizado que ya no puede cumplir con la misión asignada.
- 3) Estos efectos son ocasionados por pérdidas catastróficas sufridas en muy poco tiempo o por desgaste continuo. Un oponente que no está ideológicamente motivado se puede derrotar sicológicamente al observar las preparaciones para el lanzamiento de un poder de combate abrumador sobre su posición. La derrota se hace patente mediante cierto tipo de acción física, tales como capitulaciones masivas, abandono de cantidades significativas de equipo y abastecimientos u operaciones retrógradas.

e. Destruir

- 1) Destruir significa dejar a la fuerza enemiga físicamente fuera de combate hasta ser reconstituida. Por otra parte, destruir un sistema de combate es dañarlo a tal punto que no pueda desempeñar ninguna función o que para repararlo y usarlo de nuevo haya que reconstruirlo por completo. La cantidad de daño que hay que infligirle a una unidad para dejarla fuera de combate depende de la disciplina, la moral y el tipo de unidad.
- 2) La destrucción de blancos blindados o atrincherados utilizando armas de fuego de zona requiere gran cantidad de municiones y bastante tiempo, por eso las fuerzas generalmente no lo intentan a menos que cuenten con municiones teledirigidas. (La figura 6-22 ilustra la tarea táctica de destruir).

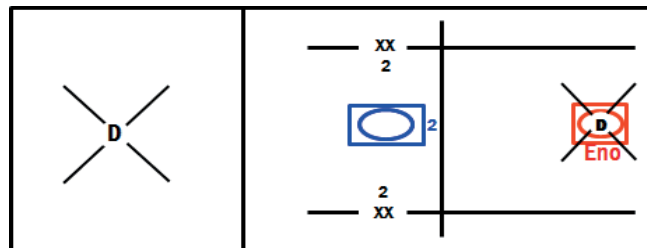


Figura 6-22 Representación gráfica de la tarea táctica de destruir

f. Desorganizar

- 1) Desorganizar es una tarea táctica en la cual un Comandante integra fuegos directos e indirectos, terreno y obstáculos para entorpecer la formación o el ritmo del enemigo, interrumpir su horario u obligarlo a empeñar a sus fuerzas prematuramente o atacar de modo fragmentario. Esto hace al enemigo más vulnerable al fuego de las fuerzas amigas y puede dejar a una unidad temporalmente fuera de combate. La desorganización nunca es un fin, es más bien un medio para alcanzar un fin. (La figura 6-23 ilustra la tarea táctica de desorganizar.) La flecha del centro apunta hacia la unidad enemiga que es el blanco.)

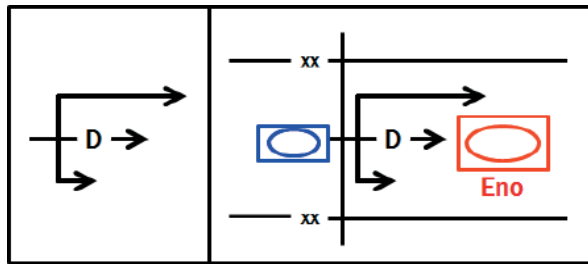


Figura 6-23 Representación gráfica de la tarea táctica de desorganizar

- 2) Una fuerza de maniobra, cuya intención es desorganizar a una fuerza enemiga, deberá atacarla con tal potencia de combate que le permita obtener los resultados deseados con un ataque masivo o sostener el ataque hasta lograr los resultados deseados. Es posible que haya que atacar al enemigo mientras se encuentra en sus zonas de reunión o en una marcha de aproximación, antes de desplegarse y adoptar una formación de combate.
- 3) La tarea táctica de desorganizar es también un efecto de obstáculos emplazados por ingenieros que se concentra en el planeamiento de fuegos y el emplazamiento de obstáculos para obligar al enemigo a romper su formación y ritmo, interrumpir su horario, empeñar sus recursos de franqueo prematuramente y atacar de modo fragmentario. Esta tarea sirve también para engañar al enemigo en lo que respecta a la ubicación de las posiciones defensivas de la fuerza amiga para separar los escalones de combate o separar las fuerzas de combate de su apoyo logístico. Según se muestra en la figura 6-24, la flecha corta indica el lugar donde los obstáculos afectan la capacidad del enemigo para maniobrar. Las flechas largas indican el lugar donde el Comandante permitirá que el enemigo evada el efecto de obstáculos para atacarlo con fuegos. Las flechas indican la dirección del ataque enemigo. Un Comandante defensor generalmente emplea el efecto de obstáculos de desorganización en las zonas de protección y resistencia. Los obstáculos por sí solos no pueden desorganizar a una unidad enemiga.

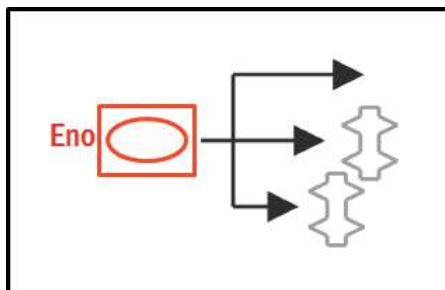


Figura 6-24 Representación gráfica del efecto de obstáculos para la tarea de desorganizar

g. Fijar o Inmovilizar

- 1) La inmovilización es una tarea táctica en la que el Comandante no deja que el enemigo mueva ninguna parte de su fuerza, de una ubicación específica por un periodo de tiempo determinado. Esto se puede lograr empeñando al enemigo para evitar que se repliegue y se reorganice en otro lugar, o utilizando el engaño, como por ejemplo la transmisión de órdenes falsas. El Comandante emplea la inmovilización en las acciones ofensivas y defensivas. Esta tarea táctica siempre se considera una operación de configuración. La figura 6-25 ilustra la tarea táctica de fijar o inmovilizar, el Comandante apunta la flecha hacia la unidad enemiga que desea inmovilizar; la parte quebrada de la flecha indica el lugar donde desea que ocurra la inmovilización.

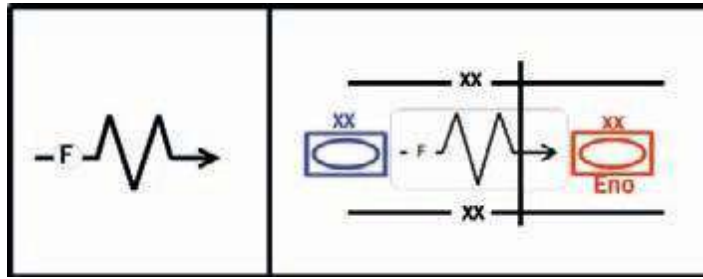


Figura 6-25 Representación gráfica de tarea táctica de fijar o inmovilizar

- 2) Cuando se habla de inmovilizar a una fuerza enemiga no quiere decir que hay que destruirla. La fuerza amiga tiene que impedir que el enemigo se mueva en cualquier dirección. Esta tarea, por lo general, está relacionada con un elemento de tiempo, como por ejemplo, inmovilizar a la fuerza enemiga obligándolo a comprometer su reserva, hasta que se conquiste el OBJETIVO, donde se conduce la operación decisiva. La diferencia entre la tarea táctica de fijar y la tarea táctica de bloquear radica en que una fuerza enemiga inmovilizada no se puede mover de una ubicación dada, mientras que una fuerza enemiga bloqueada se puede mover en cualquier dirección, salvo la obstruida.
- 3) La tarea de fijar o inmovilizar es además un efecto de obstáculos emplazados por ingeniería, que emplea el planeamiento de fuegos y el emplazamiento de obstáculos para retrasar el desplazamiento de un atacante dentro de un área determinada, generalmente en un área de empeño. Este efecto se usa principalmente para darle tiempo a la unidad amiga de identificar, localizar, decidir y destruir al atacante con fuegos directos e indirectos en toda la profundidad de un área de empeño o dirección de aproximación. La parte irregular de la flecha en la gráfica de intención de obstáculos indica el sitio en el que la presencia de obstáculos complejos retrasará el avance enemigo; la flecha indica la dirección del avance enemigo. (Véase la figura 6-26).

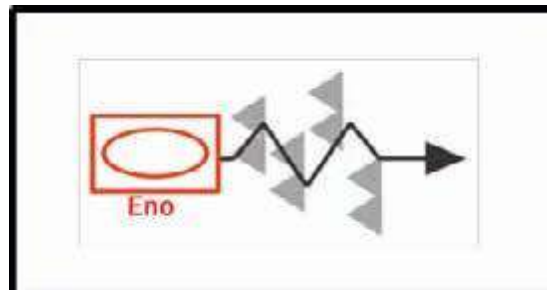


Figura 6-26 Representación gráfica del efecto de obstáculos para la tarea de fijar o inmovilizar

h. Interdicar

- 1) Esta es una tarea táctica en la que el Comandante impide o interrumpe al enemigo el empleo de una ruta o área o simplemente lo retarda. La interdicción es una operación de configuración que se lleva a cabo con el fin de complementar y reforzar otras operaciones ofensivas o defensivas en curso. (La figura 6-27 ilustra la tarea táctica de interdicción) Las dos flechas deben entrecruzarse en la unidad enemiga o en el lugar seleccionado para ejecutar la interdicción. Una tarea de interdicción debe especificar cuánto tiempo durará la interdicción, definido en términos de tiempo o en términos de algún acontecimiento o evento que al ocurrir determine el cese de la interdicción, o el efecto deseado de la interdicción.
- 2) La profundidad a la que la fuerza atacante conduce la interdicción, generalmente determina la libertad de acción de la fuerza amiga. El aumento en la profundidad

de las operaciones de fuego de aviación y apoyo de superficie reduce el peligro de fratricidio en las fuerzas amigas, reduce la coordinación requerida y aumenta la flexibilidad en las operaciones. Con más libertad de acción, la fuerza aérea no deja ninguna ubicación enemiga exenta de ataque.

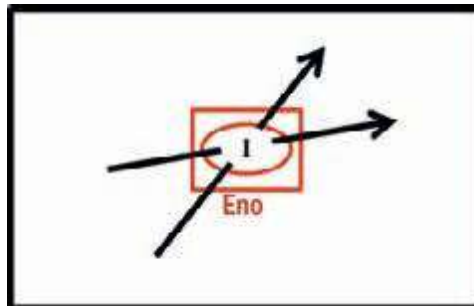


Figura 6-27 Representación gráfica de la tarea táctica de interdicción

- 3) La profundidad en la que se conduce la tarea, determina además la rapidez con la que se observan sus efectos. Por lo general, las unidades de maniobra terrestre se concentran primero en los blancos que se encuentran cerca del límite posterior de la zona de combate de las fuerzas amigas. Los esfuerzos de interdicción que ahí se realizan afectan inmediatamente las fuerzas enemigas que se encuentran en los alrededores del blanco de interdicción, pero no afectan la capacidad enemiga para concentrar efectos de fuerza. Los ataques lanzados a grandes distancias de la línea límite de avance tienen un impacto demorado en el combate cercano, pero eventualmente afectan la capacidad enemiga para concentrar efectos.
 - 4) La capacidad de la fuerza amiga para interdicar puede tener un impacto devastador en los planes y en la capacidad del enemigo para responder a las acciones de la fuerza amiga. Por ejemplo, cuando una interdicción ocasiona el retraso o la interrupción de la maniobra enemiga, aumenta la capacidad de la fuerza amiga para obtener ventajas tácticas. El retraso o la interrupción de los esfuerzos de reabastecimiento del enemigo, limita su capacidad para sostener operaciones ofensivas o defensivas intensas y de ritmo acelerado, y restringe la movilidad de sus fuerzas.
 - 5) Interdicar el movimiento de las unidades enemigas puede ser sumamente efectivo para sitiarlas y eventualmente destruirlas. Las fuerzas terrestres enemigas inmovilizadas por las acciones de las fuerzas amigas o aquellas atrapadas por la pérdida de su movilidad se convierten en blancos lucrativos. Los planes del Comandante deben incluir la interdicción de las fuerzas enemigas en retirada para intensificar su persecución. La interdicción puede contribuir al éxito de la misión obstaculizando los refuerzos y los esfuerzos de reabastecimiento, y también puede contribuir a dicho éxito atrapando fuerzas enemigas o canalizando sus maniobras, logrando así su destrucción elemento por elemento.
- i. Aislar
- 1) Ésta es una tarea táctica que requiere que una unidad aisle al enemigo tanto física como psicológicamente de sus fuentes de apoyo, le niegue su libertad de movimiento y evite que tenga contacto con otras fuerzas enemigas.
 - 2) El Comandante no permite que un enemigo aislado tenga santuario en su posición actual, sino que continúe sometiéndolo a acciones ofensivas. (La figura 6-28 ilustra la tarea táctica de aislar). La posición o dirección de la flecha no tiene ningún significado, pero el gráfico debe rodear la unidad enemiga sometida al aislamiento.

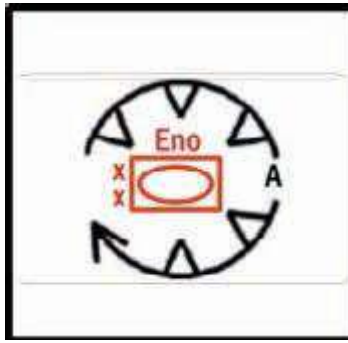


Figura 6-28 Representación gráfica de la tarea táctica de aislar

j. Neutralizar

- 1) Esta es una tarea táctica que no deja que el personal o el material enemigo obstaculice una operación determinada. (La figura 6-29, ilustra la tarea táctica de neutralizar.) Las dos líneas se cruzan sobre el símbolo de la unidad o de la instalación señalada para la neutralización. Al asignar una tarea de neutralizar, el Comandante debe especificar la fuerza enemiga o material que se va a neutralizar y su duración, ya sea en términos de tiempo o tomando como punto de referencia el inicio o el final de un acontecimiento.
- 2) El blanco neutralizado puede recuperar su efectividad cuando se reemplazan las bajas, se repara el daño o se cancela el esfuerzo de neutralización. El Comandante, por lo general, emplea una combinación de fuegos letales y no letales para neutralizar el personal o el material enemigo. Los recursos que se requieren para neutralizar un blanco varían de acuerdo con el tipo y el tamaño del blanco y la combinación de armas y municiones usadas.

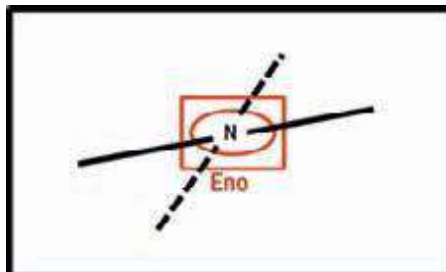


Figura 6-29 Representación gráfica de la tarea táctica de neutralizar

k. Degradar

- 1) Esta es una tarea táctica que hace que el desempeño de una fuerza o de un sistema de armas quede disminuido temporalmente a un nivel inferior que el requerido para cumplir su misión.
- 2) En esta tarea el Comandante emplea fuegos letales directos o indirectos, operaciones ofensivas de información, o humo contra el personal enemigo, sus armas y su equipo a fin de impedir o degradar los fuegos, los sensores y la observación enemiga. A diferencia de la tarea de neutralizar, tan pronto como los efectos de los sistemas involucrados en el esfuerzo de supresión se trasladan o se desplazan hacia otro blanco, el blanco original vuelve a activarse sin necesidad de reconstituirse.

l. Desviar

- 1) Esta es una tarea táctica en la que se obliga a una fuerza enemiga a desviarse de una dirección de aproximación o de un corredor de movilidad a otro.
- 2) El Comandante configura los obstáculos, los fuegos y el terreno para mejorar su

situación táctica a medida que va degradando la de su enemigo. En una acción ofensiva, por ejemplo, el Comandante podría decidir desviar al enemigo que está persiguiendo a fin de colocarlo en una posición donde pueda completar su destrucción. En una operación defensiva, por otra parte, el Comandante quizás quiera desviar a una fuerza atacante para poder contraatacarla por el flanco. (La figura 6-30 ilustra la tarea táctica de desviar). El punto sobre el cual se parte la flecha indica la ubicación general del complejo de obstáculos que obligará a la fuerza enemiga a moverse de una dirección de aproximación a otra.

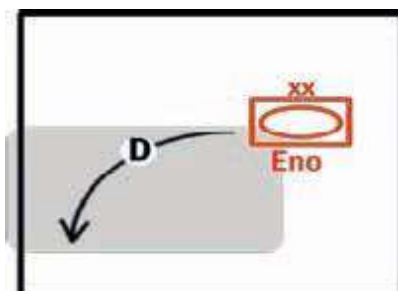


Figura 6-30 Representación gráfica de la tarea táctica de desviar.

- 3) La tarea de desviar es además un efecto táctico de empleo de obstáculos que integra el planeamiento de fuegos y el emplazamiento de obstáculos para forzar a una formación enemiga a desviarse de una dirección de aproximación a otra dirección de aproximación adyacente o hacia un área de empeño. El desarrollo de esta tarea requiere direcciones de aproximación y corredores de movilidad bien definidos. Para lograr este efecto, los obstáculos están ligeramente orientados con relación a la aproximación del enemigo, según se muestra en la figura 6-31. Los obstáculos y sus fuegos asociados permiten que los desvíos se lleven a cabo en la dirección deseada por el esquema de maniobra de las fuerzas amigas.

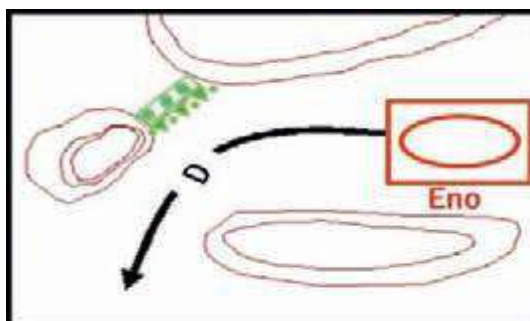


Figura 6-31 Efecto de empleo de obstáculos para la tarea táctica de desviar.

- 4) Por último, los obstáculos se conectan con el terreno restringido en el punto inicial del desvío. Generalmente, el Comandante utiliza el efecto táctico de desvío en los flancos de un área de empeño. La dirección de la flecha indica la dirección hacia la cual se quiere desviar a la fuerza.

6.4 Otras tareas

- a. La lista de tareas desarrolladas no son las únicas, de acuerdo a la situación los comandantes pueden establecer otras tareas diferentes a las descritas, lo importante es que estas deben ser adecuadamente definidas y entendidas por los subordinados, particularmente aquellos que están comprometidos o tienen relación con la ejecución de las mismas. La Figura 6-32, muestra las tareas y el símbolo de ellas, los mismos que deberán ser usados en los esquemas de maniobra de los cursos de acción y los calcos de operaciones.

 Ataque con fuego	 Seguir y apoyar
 Franquear	 Ocupar
 Eludir	 Mantener o retener
 Despejar	 Asegurar
 Controlar	 Conquistar o capturar
 Romper el contacto	 Apoyar con el fuego
 Exfiltrar	 Retardar
 Seguir y relevar	 Retardar hora especificada
 Repliegue	 Retirada
 Repliegue a través de la Posición	 Bloquear
 Relevar en posición	 Canalizar
 Vigilar	 Contener
 Sobrepasar (Pasaje de Línea)	 Destruir
 Proteger	 Desorganizar
 Establecer el contacto	 Fijar
 Infiltrar	 Interdictar
 Aislar	 Emboscar
 Neutralizar	 Perseguir
 Degradar	 Contraatacar
 Desviar	 Contraatacar por fuego
 Penetrar	

Figura 6-32 Representación gráfica de tareas tácticas frecuentemente empleados

- b. Durante el desarrollo de cualquier operación es imprescindible que los integrantes de una fuerza particularmente los planificadores en todos los niveles conozcan el exacto significado de cada uno de estos verbos referidos a las tareas tácticas ya que las órdenes que se transmitan o reciban (órdenes tipo misión) serán de este tipo.

6.5 Particularidades

a. En todos los niveles de comando es necesario conocer con bastante detalle las características, capacidades, limitaciones y vulnerabilidades de las unidades y hacer un buen uso táctico de ellas. Al analizar detalladamente cada uno de los factores antes mencionados se concluye que no todas las tareas tácticas pueden ser ejecutadas con similar eficacia por las unidades.

b. Las aptitudes de cada unidad militar para cumplir las tareas tácticas quedan reflejadas en la Figura 6-33:

Tanques (Blindados)	Infantería blindada (Mecanizados)	Infantería motorizada
Conquistar***	Conquistar**	Conquistar
Fijar	Fijar	Fijar*
Destruir	Destruir	Destruir
Despejar***	Despejar**	Despejar
Ocupar***	Ocupar**	Ocupar
Consolidar***	Consolidar**	Consolidar
Mantener o retener***	Mantener o retener **	Mantener o retener
Vigilar	Vigilar	Vigilar*
Atacar con fuego	Atacar con fuego*	Atacar con fuego*
Retardar	Retardar*	Retardar*
Contener*	Contener*	Contener*
Bloquear	Bloquear	Bloquear
Desviar	Desviar	Desviar
Eludir	Eludir	Eludir
Franquear	Franquear	Franquear
Neutralizar	Neutralizar	Neutralizar
Desorganizar	Desorganizar*	Desorganizar*
Aislar**	Aislar*	Aislar*
Seguir y apoyar**	Seguir y apoyar	Seguir y apoyar
Seguir y relevar**	Seguir y relevar	Seguir y relevar
Sobrepasar	Sobrepasar	Sobrepasar
* Contra unidades de similares e inferiores características		
** Eventualmente o con dificultad		
*** No adecuada		

Figura 6-33 Aptitudes de las unidades para cumplir algunas tareas tácticas

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
PARA EL EXAMEN DE
CONOCIMIENTOS DE OTRAS
ARMAS Y SERVICIOS (COAS)
DEL PROCESO DE ADMISIÓN A
LA XIV MAESTRÍA EN CIENCIAS
MILITARES AF-2025**

PICB

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
ESCUELA DE POSTGRADO**



Página intencionalmente en blanco



EJÉRCITO DEL PERÚ

GUERRA NO CONVENCIONAL ESTADO MAYOR



PREPARACIÓN DE INTELIGENCIA DEL CAMPO DE BATALLA

EDICIÓN 2015

CAPITULO 2

PREPARACIÓN DE INTELIGENCIA DEL CAMPO DE BATALLA

2.1 Introducción

En este capítulo se establecen y describen los conceptos generales, responsabilidades y la estructura general de la Preparación de Inteligencia del Campo de Batalla, lo que de aquí en adelante se denominará PICB y se establece una relación con la Apreciación de Inteligencia. La PICB, es un proceso en el nivel táctico que nos permite evaluar adecuadamente el Campo de Batalla; está estrechamente relacionado con la dimensión terrestre de la Preparación de Inteligencia del Ambiente Operacional (PICAO) del nivel operacional.

2.2 Definición

a. La PICB es un proceso continuo, sistémico, e integral, que permite evaluar al enemigo y el ambiente operacional de un área geográfica específica. Apoya a las apreciaciones del estado mayor y a la toma de decisiones en el contexto militar.

b. La PICB se utiliza como una base de datos permanente, desarrollada y actualizada desde tiempos de paz, inclusive durante la conducción de las operaciones. Las informaciones disponibles son procesadas, complementadas y adecuadas a las necesidades del planeamiento de manera continua. Normalmente el análisis de la misión desencadena el inicio de la PICB, que es un proceso cíclico constituido de 4 pasos.

c. La PICB ayuda al comandante a aplicar e incrementar la potencia de combate de manera selectiva en determinados puntos y momentos críticos dentro del campo de batalla, esto lo obtiene:

- 1) Al determinar el curso de acción probable del enemigo.
- 2) Al describir el ambiente y los efectos de este sobre las unidades militares que están operando.

d. Es necesario conducir la PICB antes y durante el planeamiento inicial de una operación, sin embargo este debe continuar realizándose durante toda la conducción de las operaciones. Cada función en el proceso de PICB se debe realizar continuamente para asegurar que:

- 1) Los productos de la PICB continúen completos, vigentes y válidos.
- 2) Proporcione apoyo al comandante y dirección al sistema de inteligencia durante el cumplimiento de la misión vigente y en la preparación de la próxima operación.

2.3 Conducción

a. Todos los elementos y unidades militares dentro del Ejército y en cada uno de los niveles conducen de alguna forma la PICB; por ejemplo:

- 1) El fusilero de un equipo de Infantería considera las posibles acciones del soldado enemigo al que está a punto de atacar; también considera de que manera el terreno y las CCMM lo afectan a él y a su adversario.
- 2) El comandante de una compañía de tanques considera los posibles cursos de acción del pelotón mecanizado enemigo al que está a punto de atacar; también toma en consideración de que manera el terreno y las CCMM, afectan los cursos de acción propios y las del enemigo.

b. Ambos ejemplos ilustran la aplicación informal y mental de la PICB; es decir describen los efectos del campo de batalla y determinan los cursos de acción del enemigo. Esto es la aplicación

del sentido común en el campo de batalla. Al nivel Batallón y escalones superiores se requieren una educación más formal que la que se adquiere en los ejercicios de adiestramiento en campaña, en escalones menores.

c. A medida que aumenta la magnitud de la fuerza, el nivel de detalle requerido en la PICB aumenta considerablemente. La PICB informal o mental realizada por el comandante de una Compañía produce poco más que una apreciación sobre lo que es más probable que el enemigo haga durante el ataque.

d. La PICB del estado mayor de una GUB puede producir:

- 1) Productos detallados de la evaluación del terreno.
- 2) Resúmenes climáticos o de las CCMM.
- 3) Estudios detallados del enemigo, sus capacidades, su equipo y su doctrina.
- 4) Un conjunto completo de modelos de los cursos de acción enemigos que representan una amplia variedad de probables cursos de acción enemigos.

e. Cualquier unidad militar que disponga de un estado mayor (G-1/S-1, G-2/S-2, G-3/S-3 y G-4/S-4), desarrolla por lo menos algunos de los productos de la PICB formal escritos en este texto.

f. El G-2/S-2, tiene responsabilidad de dirigir la elaboración de la PICB que apoya directamente al proceso militar de toma de decisiones; sin embargo no es él, el único que lo elabora o que necesita comprenderla y usarla; en este trabajo todos los miembros del estado mayor colaboran de alguna manera en su elaboración.

g. Todo comandante y miembro del estado mayor debe comprender y aplicar la PICB durante el proceso de planeamiento. La PICB identifica los hechos y las suposiciones sobre el campo de batalla y el enemigo; asimismo constituye la base para definir los cursos de acción que se analizarán en el proceso del Juego de Guerra y que permitirá su selección y perfeccionamiento.

h. El G-2/S-2, es responsable de facilitar el esfuerzo de la PICB, para que sea explotado por todo el personal de su unidad.

i. Todo los oficiales del EM deben obtener productos detallados de la PICB adaptándolos a su propia área funcional, por ejemplo:

- 1) El Oficial de Guerra Electrónica de una GUB, expande y adecua los productos de la PICB para la preparación electrónica del campo de batalla.
- 2) El Oficial de ingeniería adapta los modelos de los cursos de acción del enemigo para mostrar las opciones que tiene el enemigo en el empleo de obstáculos o equipos de franqueo.
- 3) La sección de análisis de contrainteligencia adecua los productos de la PICB para enfocarse en el sistema de inteligencia del enemigo y sus capacidades de obtención de información.
- 4) El oficial de Artillería Antiaérea, usa los productos de la PICB como base para desarrollar los cursos de acción de la fuerza aérea enemiga.

j. Lo importante es saber que todo soldado conduce la PICB, todo soldado piensa y emplea un procedimiento informal de la PICB, pero los comandantes y oficiales de EM realizan un proceso formal escrito y gráfico, en la PICB.

2.4 Finalidad

a. La PICB identifica los hechos y las suposiciones sobre el ambiente del campo de batalla y el enemigo; esto facilita el planeamiento del estado mayor y el desarrollo de nuestros cursos de acción.

b. La PICB proporciona la base para la elección de un adecuado curso de acción táctico; asimismo contribuye a la sincronización de las actividades del estado mayor y la preparación apropiada de las apreciaciones del estado mayor.

2.5 Ejecución de las operaciones de inteligencia, necesarias para la confección de la PICB

a. El Oficial de Inteligencia (G-2/S-2), es el responsable del asesoramiento en el campo de inteligencia y contrainteligencia de su respectivo nivel de conducción; por lo que en la actualidad al haberse incorporado la Preparación de Inteligencia del Campo de Batalla (PICB) como herramienta para mejorar la apreciación de este oficial de estado mayor, exige que se disponga de un elemento ejecutante de la misma, es decir que se disponga de un elemento de apoyo de combate que se encuentre adecuadamente organizado, equipado y entrenado para la realización de operaciones de inteligencia por lo menos a nivel Gran Unidad de Combate y Gran Unidad de Batalla.

b. Si bien es cierto que cualquier elemento de nuestra organización puede conducir, de acuerdo a su nivel y preparación, una adecuada Preparación de Inteligencia del Campo de Batalla, es también cierto que se requiere de personal especializado para la ejecución de operaciones de inteligencia en cada nivel de conducción de las operaciones.

c. Estas unidades de Inteligencia deben estar conformadas por hombres equipados con adecuada tecnología (aviones no tripulados, visores, equipos de comunicación satelital, entre otros) y debidamente entrenados, capaces de infiltrarse en territorio enemigo, realizar reconocimientos detallados y vigilancia sobre las áreas nombradas de interés (ANI) y otros requerimientos convenientes.

2.6 Estructura general de la PICB

a. Los pasos de la PICB, que serán detallados de manera general en los capítulos 3, 4, 5 y 6 presente texto son los siguientes:

- 1) Definir el ambiente del campo de batalla.
- 2) Describir los efectos del campo de batalla.
- 3) Evaluar al enemigo.
- 4) Determinar los cursos de acción del enemigo.

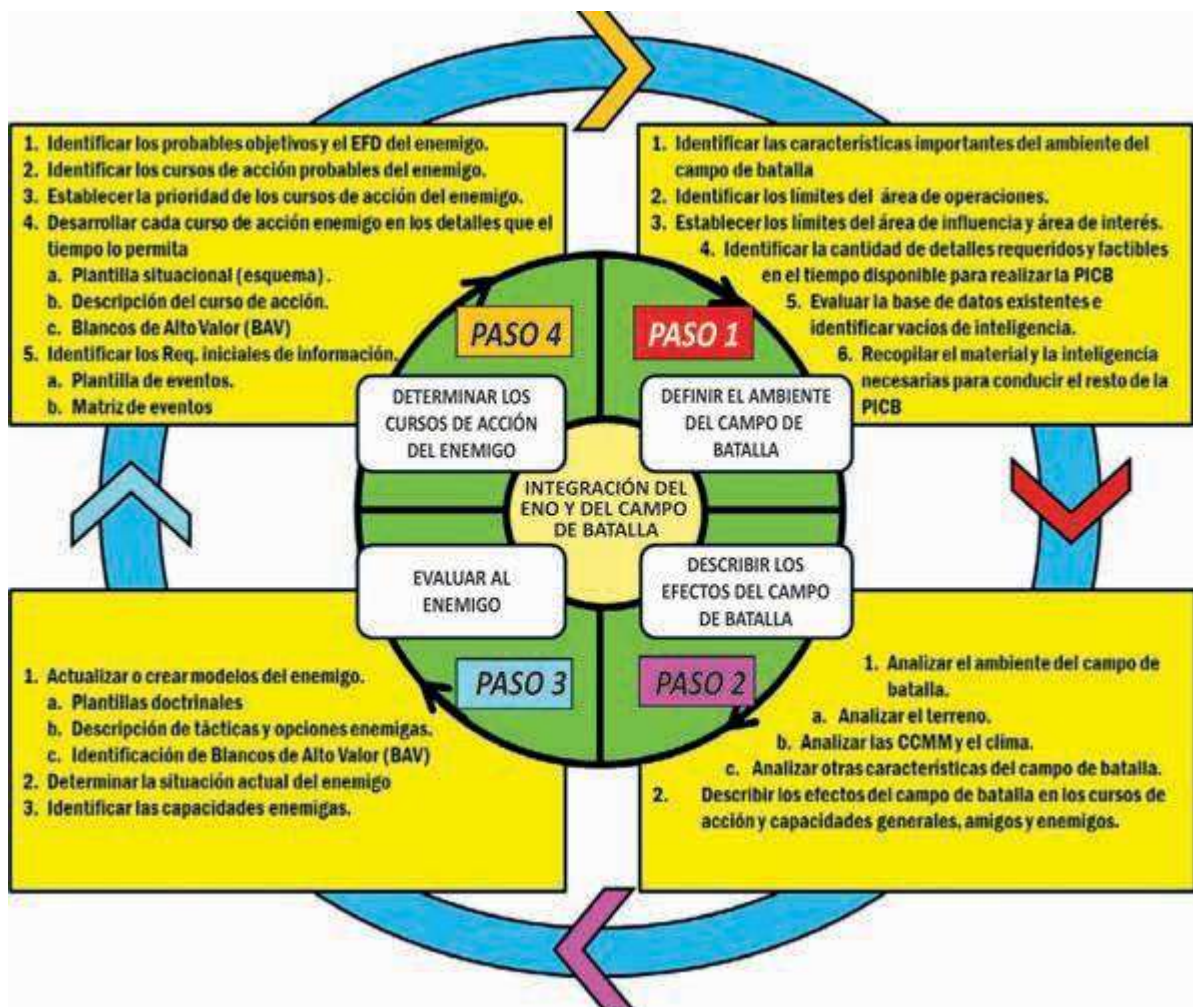


Figura 2.1 Estructura General de la PICB

2.7 La PICB y la Apreciación de Inteligencia.

a. Con el fin de facilitar el planeamiento del estado mayor el G-2/S-2, prepara la Apreciación de Inteligencia antes de que el resto del EM complete sus propias apreciaciones. La apreciación de inteligencia forma la base de los hechos y las suposiciones del proceso militar de toma de decisiones, orienta además a las otras apreciaciones del estado mayor.

b. Los productos de la PICB, constituyen la base de la Apreciación de inteligencia; de hecho si el G-2/S-2 carece de tiempo para preparar una apreciación por escrito, los resultados de su evaluación y análisis puede sustituirlos con gráficos.

c. Los párrafos que normalmente se emplean en la apreciación de inteligencia son:

- 1) Misión; que contiene el enunciado de la misión.
- 2) Área de operaciones; Se deriva del 2do paso de la PICB (Descripción de los efectos del campo de batalla), describe los efectos o el impacto del campo de batalla sobre las operaciones. Los subpárrafos más importantes son "los efectos sobre los cursos de acción del enemigo" y "los efectos sobre nuestros cursos de acción".
- 3) Situación del enemigo; Se deriva del 3er paso de la PICB, (Evaluación del enemigo), siendo principalmente un estudio respecto a lo que se conoce sobre el enemigo (hechos) y los resultados de la evaluación de esos hechos (Suposiciones).

- 4) Capacidades del enemigo; Se deriva del 3er y 4to paso de la PICB (Evaluación del enemigo y determinación de los cursos de acción del enemigo).
 - 5) Conclusiones; Se deriva de las evaluaciones y análisis realizados en la PICB. Aquí se consideran los siguientes aspectos:
 - a) Resumen de los efectos del ambiente del campo de batalla sobre las nuestros cursos de acción y los del enemigo.
 - b) Enumeración de los probables cursos de acción del enemigo en orden de probabilidad de adopción.
 - c) Enumeración de las vulnerabilidades del enemigo que pueden ser aprovechadas.
 - d) Requerimientos de Información Crítico del Comandante (RICC).
- d. Estos párrafos, varían de acuerdo a la necesidad de la tarea táctica por planear y a la personalidad del miembro de EM que realiza el planeamiento.



Figura 2.2 La PICB y la Apreciación de Inteligencia

CAPITULO 3

DEFINICIÓN DEL AMBIENTE DEL CAMPO DE BATALLA

SECCIÓN I. GENERALIDADES

3.1 Objeto y alcance

a. Este capítulo tiene como objeto describir de manera detallada el desarrollo del Paso N° 1, de la PICB.

b. Este paso es básico para el análisis de los demás factores que constituyen el proceso, aquí se define los límites del ambiente del campo de batalla donde la fuerza cumplirá su misión y buscara los conocimientos de inteligencia necesarios.

c. Del análisis del área de operaciones, el oficial de inteligencia buscará identificar las amenazas que podrían interferir en el cumplimiento de la misión; para eso podrá utilizar sus propios medios de búsqueda y si fuera necesario solicitara el apoyo del escalón superior o de las unidades vecinas, todo eso es desarrollado con el objetivo de proporcionar al comandante un cuadro explicativo del ambiente del campo de batalla.

d. Este paso orienta los esfuerzos iniciales de recopilación de inteligencia y los pasos siguientes del proceso de la PICB.

e. Para orientar los pasos siguientes de la PICB, el G2/S2 identifica las características del ambiente del campo de batalla que requerirán una evaluación exhaustiva de sus efectos en las operaciones amigas y enemigas, tales como el terreno, las condiciones meteorológicas, la infraestructura logística, y la demografía. Generalmente, estas características se analizan con mayores detalles para las áreas que se encuentran dentro del ambiente del campo de batalla es decir, el Área de Operaciones (AO), el área de influencia y el área de interés.

f. El G2/S2 establece los límites del área de influencia y área de interés para enfocar los esfuerzos analíticos y de recopilación de inteligencia en las áreas geográficas de importancia para la misión del comandante. Basa los límites de estas áreas en el tiempo disponible y las características del campo de batalla que influirán en la operación. Si a la fuerza no se le ha asignado un AO, el G2/S2 coordina con el G3/S3 para desarrollar una recomendación conjunta sobre sus límites para que sea aprobada por el comandante.

g. Definir las características importantes del ambiente del campo de batalla también ayuda a identificar las brechas en los datos de inteligencia existentes y la inteligencia específica requerida para llenarlos esas brechas. Igualmente, el G2/S2 identifica las brechas existentes en el conocimiento que tiene el comando sobre la amenaza y la situación enemiga actual.

h. Una vez aprobada por el comandante, la inteligencia específica requerida para llenar las brechas en el conocimiento de toda la fuerza, sobre el ambiente del campo de batalla y la situación enemiga, ésta se convierte en los requerimientos iniciales de información.

SECCIÓN II. ACTIVIDADES

En este paso el G2/S2 y sus colaboradores realizan una serie de actividades (figura 3-1), que se detallan a continuación:

- a. Identificar las características importantes del ambiente del campo de batalla
- b. Identificar los límites del área de operaciones.
- c. Establecer los límites del área de influencia y área de interés.

- d. Identificar los detalles requeridos para realizar la PICB y que sean factibles en el tiempo disponible.
- e. Evaluar las bases de datos existentes e identificar vacíos de inteligencia.
- f. Recopilar el material y la inteligencia requeridas para conducir el resto de la PICB

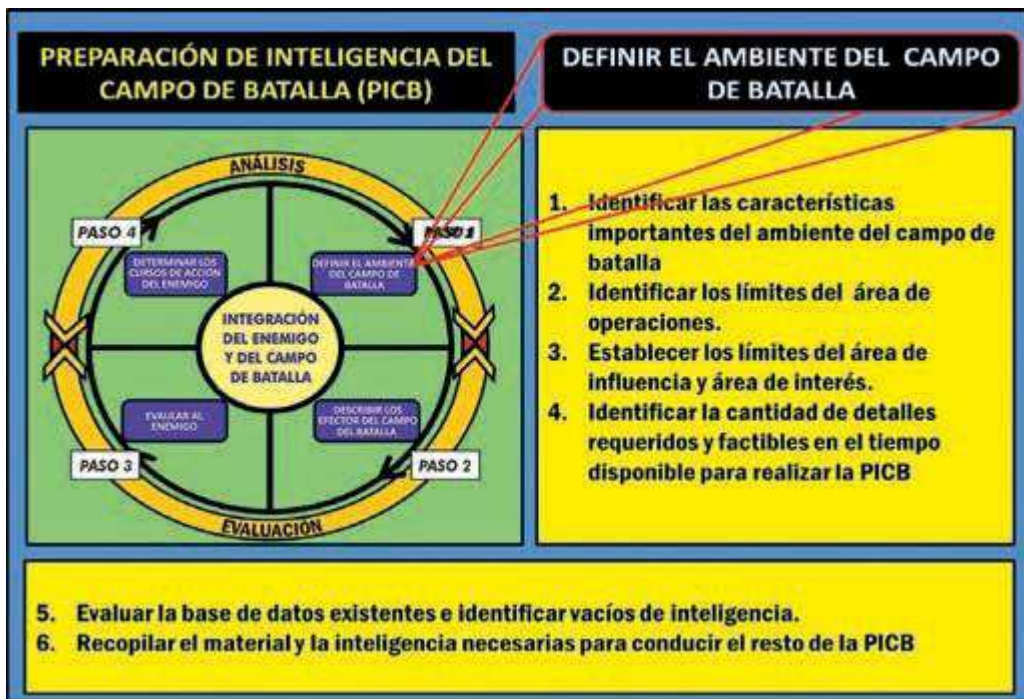


Figura 3-1 Definición del campo de batalla

3.2 Identificar las características importantes del Ambiente

a. Las características del ambiente del campo de batalla que influirán en las decisiones del comandante o que afecten los cursos de acción amigos o del enemigo son de importancia especial en el proceso de la PICB.

b. Estas características incluyen la ubicación y las actividades de las reservas, los refuerzos, y los recursos de apoyo de fuegos de largo alcance del enemigo y todos los demás aspectos del ambiente que puedan tener un efecto en la realización de la misión de la unidad. Dependiendo de la situación estos podrían incluir:

- 1) Geografía, terreno y condiciones meteorológicas del área.
- 2) Demografía de la población (grupos étnicos, grupos religiosos, distribución por edades, ingresos, etc.).
- 3) Factores socio-económicos o políticos, incluyendo el rol de clanes, tribus, pandillas y otros.
- 4) Infraestructura, tal como transporte o telecomunicaciones.
- 5) Reglas de enfrentamiento o restricciones legales tales como acuerdos o tratados internacionales; y
- 6) Fuerzas enemigas y sus capacidades, en términos generales.

c. Inicialmente, se debe examinar cada característica, en términos generales para identificar los de importancia para el comando y su misión. La evaluación adicional de los efectos de cada característica tiene lugar en los pasos posteriores del proceso de la PICB.

d. Por ejemplo, en este paso la evaluación de fuerzas enemigas se limita a una identificación de las fuerzas que tienen la capacidad de influir en la misión de la unidad amiga basándose en su ubicación, movilidad, capacidades generales, alcance de sus armas y otros. Durante los pasos posteriores de la PICB se evaluará realmente cada capacidad específica de la fuerza enemiga y los cursos de acción probables.

e. La identificación de las características importantes del ambiente del campo de batalla ayuda a establecer los límites geográficos del área de influencia y del área de interés y dirige los esfuerzos analíticos en el paso dos y tres del proceso de la PICB. También ayuda a identificar vacíos en la comprensión situacional del campo de batalla, sirviendo como guía al tipo de inteligencia e información requerida para completar el proceso de la PICB.

3.3 Identificar los límites del área de operaciones

a. El área de operaciones; es el área geográfica del terreno que comprende la parte terrestre y el espacio aéreo correspondiente, designada por el escalón superior para una fuerza; corresponde al espacio necesario para la maniobra y su respectivo apoyo de fuegos y apoyo administrativo necesario, donde se debe desarrollar las operaciones en su escalón para el cumplimiento de su misión; es decir el área de operaciones (AO) es el área geográfica donde se le asigna a un comandante la responsabilidad y autoridad para conducir operaciones militares

b. La fuerza que recibe un área de operaciones no tiene la obligación de actuar en toda ella, pero deberá ejercer el comando, control y asegurar el apoyo logístico; ninguna otra fuerza podrá penetrar o ejercer alguna acción sobre la misma sin autorización y coordinaciones previas.

c. En su área de operaciones el comandante deberá ser capaz de influir directamente en el desarrollo de las acciones u operaciones mediante el empleo de los medios puestos a su disposición. Bajo el punto de vista de inteligencia el comandante es el responsable por la producción de inteligencia dentro de esta área con sus propios medios.

d. Un conocimiento completo de las características de esta área conduce generalmente a su uso eficaz; porque es el área donde el comandante conducirá sus operaciones; la evaluación de los efectos del campo de batalla es más completa y detallada para el AO que para las áreas de influencia y de interés.

e. Los límites del área de operaciones son por lo general los límites del sector especificado en la orden o el plan de operaciones del cuartel general del escalón superior que establece de manera directa la misión de la fuerza; en consecuencia normalmente las AO son impuestas.

f. Los límites de las áreas dentro del campo de batalla de una fuerza son determinados por las capacidades máximas de una unidad para alcanzar blancos u objetivos y físicamente dominarlos.

g. Las capacidades de la fuerza al respecto incluyen los recursos de largo alcance y sistemas de obtención de blancos de escalones superiores así como de sus sistemas orgánicos. El ambiente del campo de batalla de una fuerza generalmente incluye el área de operaciones, el área de influencia, el área de interés y el ambiente de la información (Véase la Figura 3-2).

h. La evaluación del ambiente del campo de batalla de una fuerza puede ser tan detallada como la evaluación del área de operaciones si el propósito o intención del comandante requiere que la fuerza conduzca, planifique, o sincronice operaciones en dicho campo; esto aplica aun cuando las operaciones serán llevadas a cabo por otras fuerzas.

3.4 Establecer los límites del área de influencia y área de interés

a. Área de influencia

- 1) Es un área geográfica dentro de la cual un comandante tiene la capacidad de influir directamente en las operaciones mediante maniobras o sistemas de apoyo de fuego

normalmente bajo su comando o control; incluye el área de operaciones y áreas adyacentes a la misma.

- 2) Se extiende más allá del área de operaciones, tanto al frente como a los flancos y a retaguardia siempre que actúe de manera independiente.

b. Área de interés

- 1) Es un área de preocupación del comandante, incluye el área de influencia, las áreas adyacentes a la misma y se extiende dentro del territorio enemigo hasta los objetivos de las operaciones en curso o futura planificados. Esta área incluye las áreas ocupadas por las fuerzas enemigas y que puedan repercutir con sus capacidades en el resultado de las operaciones en el área de operaciones y que podrían poner en peligro el cumplimiento de la misión.
- 2) Como esta área excede la zona asignada a una fuerza, los datos necesarios serán obtenidos por solicitud al escalón superior y a los elementos vecinos, pudiéndose coordinar con estos mismos escalones el empleo de órganos de búsqueda.
- 3) El área de interés normalmente es analizada con menor profundidad que el área de influencia, porque los factores o acontecimientos que se produzcan en ella repercutirán con menor intensidad en nuestras acciones; si esos factores o acontecimientos afectaran con mayor incidencia a nuestras acciones, su estudio será tan minucioso como el realizado en el área de influencia; sin embargo el A Int representa el campo de batalla que el comandante debe "VER" para formarse un "PANORAMA" claro de los acontecimientos que afectaran las operaciones.

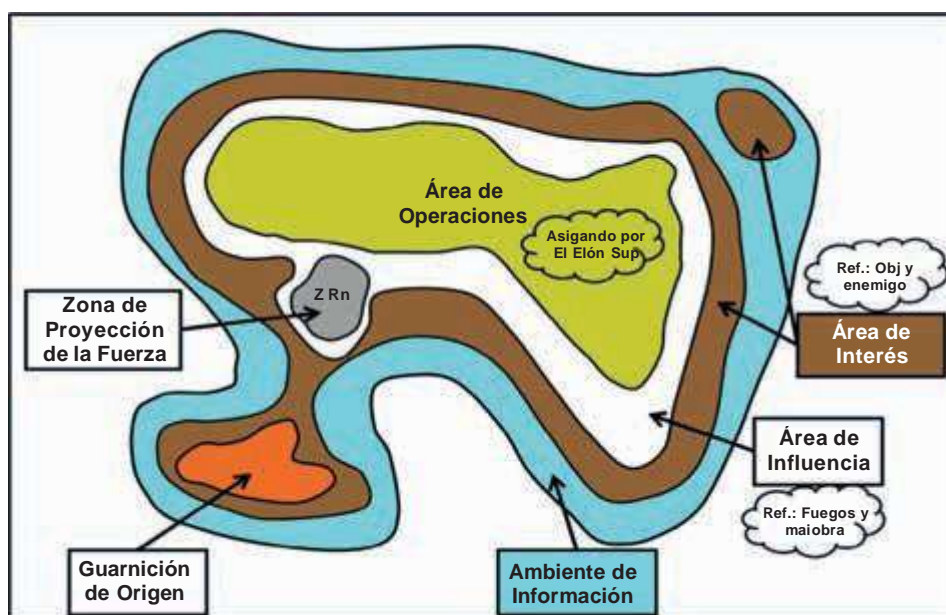


Figura 3-2 Elementos del ambiente del campo de batalla

- 4) La dimensión del área de interés está relacionada con la movilidad del enemigo, con la misión de la fuerza, con el terreno y las condiciones meteorológicas, pues, velocidad de desplazamiento y la distancia de una fuerza enemiga definirá el momento en que podrá interferir en nuestra área de operaciones.
- 5) En este contexto, el seguimiento de la situación en el área de interés constituye un valor esencial; pues no se puede entender el desarrollo de las operaciones o acciones en un momento dado, como un hecho aislado en un área aislada. Cada comandante en su escalón está participando de una batalla continua que se extiende más allá de su área de operaciones, donde pueden en un determinado tiempo y espacio influir

otras fuerzas enemigas. Por lo tanto, ningún comandante debe limitarse apenas a su área de operaciones, también debe considerar el área de interés como un todo; es por eso que el esfuerzo del oficial de inteligencia debe estar orientado a la obtención de datos en todo el campo de batalla, con la profundidad que cada área requiera de acuerdo con la situación existente.

3.5 Identificar los detalles necesarios para realizar la PICB, que sean factibles en el tiempo disponible

a. El tiempo disponible para terminar el proceso de la PICB quizás no nos permita el lujo de conducir cada paso en forma detallada. Superar las limitaciones de tiempo requiere un enfoque particular en las partes más importantes de la PICB para que el comandante pueda planear y ejecutar su misión. La identificación de la cantidad de detalle necesario evita que se pierda tiempo y que se pueda desarrollar en más detalle el paso que sea más necesario.

b. Determinadas áreas dentro del AO asignada a una fuerza, requieren un análisis detallado debido a la misión asignada u otras variables de la misión: "misión, enemigo, terreno y CCMM, tropas disponibles, tiempo disponible y consideraciones civiles". Algunas fuerzas enemigas o áreas geográficas dentro del AO pueden requerir únicamente una evaluación resumida de sus efectos o capacidades.

c. En consecuencia el oficial de inteligencia debe:

- 1) Identificar los detalles necesarios para cada característica o cada fuerza enemiga dentro del campo de batalla, que apoyen efectivamente el planeamiento del comandante y del estado mayor.
- 2) Establecer prioridades en las características del campo de batalla o capacidades del enemigo para analizarlos detalladamente dentro del tiempo disponible.
- 3) Planificar todo el proceso de la PICB y determinar cuánto tiempo puede dedicar razonablemente a cada paso.

3.6 Evaluar la base de datos existentes e identificar los vacíos en la inteligencia disponible.

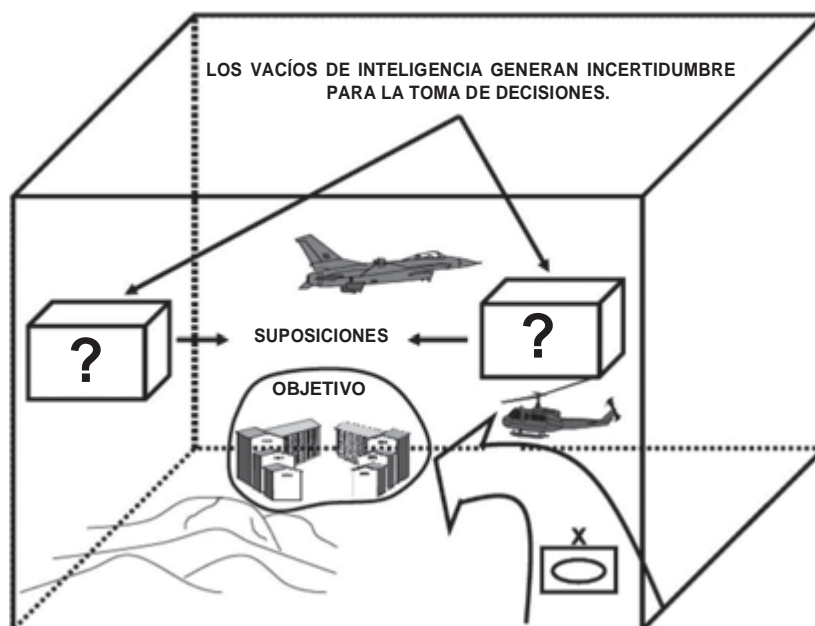


Figura 3.3 Evaluación de vacíos de información

a. Toda la inteligencia y la información requeridas para evaluar los efectos de cada característica del campo de batalla y cada fuerza enemiga no siempre están disponibles en la base de datos. La identificación anticipada de vacíos en la inteligencia, le permite al G2/S2 y al comandante iniciar acciones para recopilar la inteligencia requerida y eliminar o reducir las brechas de inteligencia existentes.

b. Identificar y colocar en orden de prioridad los vacíos en la inteligencia disponible, considerándolas como requerimientos de información iniciales del comandante. Identificar también cualquier vacío que no puede llenarse dentro del tiempo disponible e informando al comandante y el estado mayor sobre los vacíos que espera no puede llenar y formula "suposiciones" razonables para reemplazar y llenar dichos vacíos.

3.7 Recopilar los materiales y la inteligencia requerida

Esta actividad implica realizar las siguientes actividades:

a. Iniciar los pedidos de información o inteligencia necesarias para llenar los vacíos de inteligencia en el detalle requerido para la PICB. Incluir la recopilación de todas las características importantes identificadas en el campo de batalla estableciendo un orden de prioridad.

b. Actualizar continuamente los productos de la PICB a medida que se reciba inteligencia adicional. Comunicar al comandante si confirma las suposiciones que hizo durante el proceso inicial de la PICB y el análisis de la misión. Si se rechazan algunas de las suposiciones, repasar las evaluaciones y las decisiones que se tomaron en base de ellas.

c. Lo ideal es, que las operaciones de inteligencia le permitan desarrollar una percepción del campo de batalla y del enemigo que tenga relación con la situación real del campo de batalla. En realidad, la inteligencia nunca eliminará todas las incertidumbres o aspectos no conocidos que conciernen a un comandante y su estado mayor, en consecuencia es necesario estar preparado para llenar los vacíos de inteligencia existentes, con suposiciones razonables.

CAPITULO 4

DESCRIPCIÓN DE LOS EFECTOS DEL CAMPO DE BATALLA

SECCIÓN I. GENERALIDADES

4.1 Introducción

a. El desarrollo adecuado de identificar y describir los efectos del ambiente del campo de batalla en las operaciones y los cursos de acción propios y del enemigo, permite al comandante:

- 1) Establecer y explotar el terreno más adecuado y que apoya mejor al cumplimiento de la misión.
- 2) Seleccionar el terreno considerado en segundo o tercer orden de importancia para las operaciones, y que pueda ser empleado por una operación de engaño en el mejor terreno.
- 3) Identificar los cursos de acción generales posibles que el enemigo pueda realizar dentro de un área geográfica determinada.

b. En este Paso se evalúa e integra los diversos factores del ambiente del campo de batalla que afectan las operaciones tanto amigas como enemigas. La evaluación se inicia con un análisis de las condiciones existentes y previstas del ambiente del campo de batalla y luego se determina sus efectos en las operaciones enemigas y amigas y sobre cursos de acción generales.

SECCIÓN II. ACTIVIDADES

4.2 Las actividades de este paso son:

a. Análisis del ambiente del campo de batalla:

- 1) Análisis del terreno.
- 2) Análisis de las condiciones meteorológicas y
- 3) Análisis de otras características del campo de batalla.

b. Descripción de los efectos del campo de batalla en las capacidades y en los cursos de acción generales, amigos y enemigos (Figura 4-1).



Figura 4.1 Descripción los efectos del campo de batalla

4.3 Análisis del ambiente del campo de batalla.

a. El análisis del ambiente del campo de batalla tiene por finalidad determinar los efectos que estos producen sobre las operaciones; es realizado tomando como base los aspectos generales y militares del terreno y las CCMM, generando gráficos que permiten una visualización completa del campo de batalla; asimismo este proceso requiere la integración de los aspectos del terreno con los datos relativos a las CCMM, por lo tanto es imperativo que ambos deben ser analizados de manera simultánea e integrada.

b. Los detalles a ser desarrollados en el análisis variarán, dependiendo del ambiente del Campo de Batalla que se evalúa. Generalmente, la evaluación del área de operaciones es más detallada que las otras áreas. Además, el enfoque variará a lo largo de cada una. Por ejemplo, la zona de retaguardia dentro del área de operaciones, puede requerir un enfoque diferente que la zona de combate.

c. Igualmente debe tenerse en cuenta que el campo de batalla no es homogéneo; ciertas zonas o sectores afectarán de diferentes formas a cada tipo de operación. Durante el análisis, deben identificarse áreas que favorezcan cada tipo de operación, incluyendo las operaciones tradicionales (defensa, ofensiva y otros) así como también las operaciones asociadas con cualquier factor específico de METT-TC (contraterrorismo, asistencia humanitaria y otros).

d. Análisis el terreno.

- 1) Los aspectos generales (naturales y artificiales) y los aspectos militares del terreno, a ser considerados son seleccionados de acuerdo al escalón, la naturaleza de las fuerzas, el tipo de operación, las acciones por realizar y la extensión del área de operaciones, entre otros aspectos.
- 2) El mejor análisis del terreno se basa en reconocimientos efectivos del AO, del área de influencia y del área de interés, identificando los vacíos existentes en el conocimiento del terreno y que un análisis en la carta no puede satisfacer. Deben emplearse los vacíos de información identificados, como una guía para el plan IVR.

- 3) Identificación de los aspectos por conocer.
- a) A causa de las limitaciones de tiempo, el G2/S2 debe enfocarse en el reconocimiento de las áreas de mayor importancia para el comandante y su misión.
- b) Ejemplos:
- (1) Al realizar el análisis del terreno para una unidad de comunicaciones, deben identificarse las posiciones desde las cuales los recursos de la unidad pueden apoyar en mejores condiciones al comandante, a la vez que identifican las mejores posiciones donde el enemigo puede ubicar sus recursos de guerra electrónica desde donde pueden afectar los nuestros.
 - (2) De igual forma, una sección de análisis de contrainteligencia podría enfocar su análisis en las ubicaciones desde donde puede apoyar en mejores condiciones sus sistemas de recolección de inteligencia sobre el enemigo y en las ubicaciones que mejor protegen a los elementos de las fuerzas amigas en sus actividades de búsqueda.
 - (3) Las unidades de ingeniería, comúnmente conducen la mayor parte del análisis del terreno, combinando información extensa de la base de datos existente con los resultados de los reconocimientos. Estas unidades laboran estrechamente con unidades y/o estaciones meteorológicas de la Fuerza Aérea, para asegurarse de que su análisis del terreno incorpore los efectos de fenómenos atmosféricos actuales y proyectados.
 - (4) Las unidades de ingeniería, normalmente tienen acceso a bases de datos del terreno del instituto geográfico nacional (IGN), facilitando el análisis automatizado del terreno. Debe complementarse esta base de datos con el reconocimiento del terreno en cuestión, cuando sea factible, durante actividades previas a las hostilidades y al despliegue.
 - (5) Si el apoyo de las unidades de ingeniería no está disponible, se debe evaluar el terreno mediante un análisis de cartas, mapas e imágenes satelitales, entre otros complementado con reconocimientos. El IGN produce cartas, mapas, calcos y otros datos especiales para su evaluación desde el campo militar; estos productos normalmente enfatizan factores tales como:
 - (a) Movilidad a campo traviesa.
 - (b) Sistemas de transporte (información de puentes y caminos).
 - (c) Tipo de vegetación y su distribución.
 - (d) Configuración de la superficie y drenaje.
 - (e) Infraestructura.
 - (f) Aguas subterráneas.
 - (g) Obstáculos.
 - (h) Otros.
- c) El análisis del terreno debe incluir los efectos del clima y las CCMM sobre los aspectos militares del terreno, así como la situación climática actual y los pronósticos durante la ejecución de la misión.
- d) El análisis del terreno es un proceso continuo, los cambios en el ambiente del campo de batalla pueden cambiar las evaluaciones realizadas. Por ejemplo:
- (1) Si las áreas urbanizadas se reducen a escombros o las líneas de comunicaciones son destruidas por la acción propia del combate, debe reevaluarse las características de transitabilidad en el área de operaciones.

- (2) Igualmente, si las condiciones meteorológicas cambian, debe reevaluarse el efecto del terreno sobre las operaciones militares. En el análisis del terreno siempre debe tomarse en cuenta los efectos del clima o CCMM.
- (3) Al evaluar los efectos del terreno, debe expresarse los resultados identificando áreas del campo de batalla que favorecen, desfavorecen, o que no afectan a los cursos de acción generales.
- (4) Un ejemplo de las conclusiones sobre el terreno que ayuda a hacer evaluaciones sobre los efectos del terreno, es la identificación de los lugares más favorables para su empleo como:
 - (a) Zonas de combate.
 - (b) Posiciones de ataque.
 - (c) Direcciones de infiltración.
 - (d) Direcciones de aproximación.
 - (e) Ubicaciones específicas de sistemas o recursos.
 - (f) Otros

4) Análisis de los aspectos militares del terreno

- a) El análisis del terreno consiste en una evaluación de los aspectos militares del terreno en el campo de batalla para determinar sus efectos sobre las operaciones militares. Los aspectos militares del terreno son:
 - (1) Obstáculos.
 - (2) Direcciones de aproximación.
 - (3) Observación y campos de tiro.
 - (4) Cubiertas y abrigos.
 - (5) Puntos críticos.
- b) Al analizar el terreno deben considerarse todos estos factores, enfocándose siempre en los que tengan mayor relevancia relacionada con la situación específica que se vive y con las necesidades del comandante. Se puede evaluar en cualquier orden, comenzando por el que mejor apoye su análisis.
- c) El análisis del terreno no es el producto final del proceso de la PICB; más bien, es uno de los medios para determinar, qué curso de acción propio, puede explotar de mejor manera, las oportunidades que ofrece y cómo éste terreno afecta los cursos de acción probables del enemigo.
- d) Obstáculos
 - (1) Los obstáculos son características naturales o artificiales del terreno, que detienen, impiden, o desvíen el movimiento de fuerzas militares. Algunos ejemplos de obstáculos son: edificios, declives empinados (pendientes), ríos, lagos, bosques, desiertos, pantanos, selvas, ciudades, campos minados, fosos, alambradas militares entre otros.
 - (2) Los obstáculos para la movilidad aérea incluyen aspectos que exceden la altura máxima de la aeronave, restringe el vuelo a ras de tierra o que obliga a la aeronave a emplear un perfil particular de vuelo. Ejemplos son los árboles altos (más de 23 metros de altura), torres, edificios, características del terreno que ascienden rápidamente, montañas y humo u otros agentes oscurecedores.
 - (3) Una evaluación de los obstáculos conduce a la identificación de corredores de movilidad, esto a su vez ayudan a identificar direcciones de aproximación y terreno defendible (Áreas defensivas).
Para evaluar, los obstáculos son necesarios:
 - (a) Identificar los obstáculos pertinentes en toda el área de interés.

- (b) Determinar los efectos de cada obstáculo sobre la movilidad de la fuerza evaluada.
 - (c) Combinar los efectos de los obstáculos individuales en un producto integrado (calco de obstáculos combinados).
- (4) La influencia de los obstáculos sobre la movilidad es uno de los factores más importantes en el análisis del terreno, se debe considerar todos los obstáculos paralelos a la dirección general de movimiento, que pueden proteger los flancos del atacante y los transversales que presenten resistencia o dificultad y que favorecen al defensor.
- (5) Todos los elementos del terreno deben ser analizados para determinar los obstáculos, por lo tanto, cada uno de ellos en mayor o menor grado, afecta al movimiento de una fuerza; el efecto de los obstáculos varía de acuerdo a los diferentes tipos de fuerza (en función de su naturaleza), por ejemplo, los bosques de difícil penetración por fuerzas blindadas o motorizadas pueden ser atravesados por las tropas a pie.
- (6) El calco de **obstáculos combinados** determinará las zonas adecuadas para moverse y las que restringen e impiden el movimiento, estas áreas pueden ser indicadas con números, colores o cualquier tipo de convención que permita una comprensión clara; por lo tanto, puede responder a diversas preguntas como las siguientes:
- a) ¿Qué obstáculos naturales a lo largo de la dirección general de movimiento, restringen o impiden el movimiento?
 - b) ¿Qué obstáculos paralelos a la dirección general de movimiento garantizan la protección de los flancos o limitan el movimiento en esa región?
 - c) ¿Dónde y cómo puede la protección de flanco ser mejorada por el planeamiento y ejecución de agravamiento de los obstáculos?
 - d) ¿Qué zonas por las que el enemigo puede desplazarse pueden ser batidos por los fuegos, humos y el permiten el empleo de fuerzas en posiciones defensivas?
- (7) Clasificación del terreno respecto a la transitabilidad o movimiento: Para fines de formulación de calcos se consideran tres tipos de terreno:
- (a) Terreno impeditivo: Es aquel que es desfavorable al movimiento de tropas de determinada naturaleza; su utilización necesitará de fuerte apoyo de ingeniería para posibilitar una movilidad restrictiva. Se denominan también terreno severamente restrictivo.
 - (b) Terreno restrictivo: Es aquel que limita el movimiento de una tropa y la velocidad de progresión será sustancialmente reducida si no hubiera el apoyo necesario de ingeniería.
 - (c) Terreno adecuado: Es aquel que no presenta limitaciones al movimiento de una tropa y normalmente no es necesario desarrollar cualquier actividad para mejorar la movilidad.
- (8) La clasificación del terreno no es definida en términos absolutos; básicamente, esa condición del terreno es influenciada por las condiciones meteorológicas y por la naturaleza de la fuerza a ser empleada. Un terreno impeditivo o restrictivo no implica, necesariamente, que una fuerza no pueda pasar a través de ellos, pero vera su velocidad de movimiento sustancialmente reducida, a no ser que se ejecute un esfuerzo considerable para mejorar la movilidad.
- (9) Esta clasificación del terreno se hace en función de la naturaleza de la fuerza que por ella progresara, por ejemplo, la infantería ligera puede desplazarse rápidamente a través de un terreno que es impeditivo para unidades blindadas, como los bosques amazónicos; pero a su vez las unidades blindadas pueden moverse fácilmente a través de un terreno

- que es impeditivo para unidades de infantería ligera y por los cursos de agua con más de 1,20m de profundidad.
- (10) Factores del Terreno: Si los productos del IGN no están disponibles, y el tiempo y los recursos lo permiten, se debe preparar un calco de los factores del terreno que ayude a evaluar adecuadamente los obstáculos. Algunos de los factores que se deben considerar son:
- (a) Relieve (pendientes que afectan la movilidad)
 - (b) Vegetación (diámetro del tronco del árbol y la densidad).
 - (c) Naturaleza del suelo (condiciones y tipos de suelo que afectan la movilidad).
 - (d) Hidrografía (ancho de los ríos, profundidad, velocidad, altura y declive de la ribera).
 - (e) Obras de arte
 - (f) Localidades
 - (g) Sistemas de transporte (características de los caminos y clasificación de los puentes tales como radio de curva, inclinación, ancho, capacidad, y otros).
 - (h) Efectos de las condiciones meteorológicas actuales o proyectadas, como el producido por las precipitaciones fuertes o nieves.
 - (i) Otros obstáculos (naturales y artificiales tanto para vuelos como para la movilidad terrestre).
- (11) Relieve
- (a) Aspectos de interés
 - 1 La configuración de la superficie del terreno, elevaciones y depresiones; desde el punto de vista militar es constituida por terrenos planos, ondulados, escarpados y de montaña. Su representación en las cartas militares se realiza mediante curvas de nivel, de tal forma que la lectura de estas permite obtener una idea de la forma de terreno.
 - 2 No todos los accidentes están representados en las cartas, sea por su tamaño (pequeñas para ser representadas en una determinada escala) o por efectos de fenómenos naturales (precipitaciones, inundaciones y otros.). Por ejemplo, en terrenos arcillosos, las lluvias pueden producir vados de hasta 5 metros de largo y 2 metros de profundidad, impidiendo el pasaje de vehículos motorizadas y blindados. De allí la importancia de complementar las informaciones de las cartas con fotografías aéreas, reconocimientos y todo lo que estuviera al alcance del analista.
 - 3 El declive o pendiente del terreno complementado con informaciones obtenidas, está directamente relacionado con la movilidad de las tropas; los pendientes deben ser verificados en términos de dirección del movimiento.
 - (b) Actividades para la elaboración del calco de relieve (Figura 4-2).
 - 1 Graficar los accidentes de importancia militar representados en otras fuentes (fotografías aéreas, informes de reconocimiento, imágenes de satélite y otros).
 - 2 Determinar la pendiente o declive (Ver Anexo 01).
 - 3 Graficar en el calco de relieve, las pendientes de cada área, achurando de manera distinta las áreas impeditivas y restrictivas.

RELIEVE SEGÚN SU PENDIENTE O DECLIVE		
PENDIENTES	GRADO	EFFECTOS
0% - 10%	0° - 6°	Adecuado para cualquier tropa.
10% - 30%	6° - 17°	Restringido para vehículos sobre ruedas y adecuado para vehículos sobre orugas.
30% - 45%	17° - 26°	Impeditivo para vehículos sobre ruedas y restringido para vehículos sobre orugas.
45% - 67%	26° - 40°	Impeditivo para vehículos sobre ruedas y orugas; y restringido para tropas a pie.
+ de 67%	+ 40°	Impeditivo para tropas a pie.

Comentarios

Se debe aclarar que el cuadro anterior es una guía, puesto que su incidencia en la movilidad dependerá también de la dirección del movimiento, la vegetación y de las características de resistencia y humedad del suelo. En este cuadro se considera la dirección del movimiento en el sentido de la inclinación, sin vegetación y suelo seco.



Figura 4.2 Calco de relieve

(12) Vegetación

(a) Aspectos de interés

- 1 La vegetación puede influenciar de diversas maneras el empleo de la fuerza, la toma de decisiones así como la evolución de los acontecimientos. La influencia de la vegetación sobre las operaciones está directamente relacionada con la densidad: cuanto más denso, mayor será la influencia.
- 2 La vegetación tendrá influencia en los aspectos militares del terreno, particularmente en la observación y campos de tiro, cubiertas y abrigos y en los obstáculos, en ese caso, impidiendo, restringiendo o canalizando el movimiento de vehículos y tropas así como limitando el empleo de medios aéreos.
- 3 El estudio de la vegetación podrá servir para que el oficial de inteligencia analice el suelo, la hidrografía, el clima y hasta la población localizada en determinada región, pues estos mismos se encuentran interrelacionados con este aspecto. Entre las características de la vegetación, se destaca los siguientes tipos: árboles, arbustos, pastizales o cultivos; con relación a los árboles es importante determinar la distancia entre ellos (en relación a la transitabilidad), la altura y diámetro (en relación a cubiertas y abrigos) y la resistencia (si pueden o no ser derrumbados por vehículos blindados).

(b) Actividades para la formulación del calco de vegetación

- 1 Estudiar la carta, fotografías aéreas e informes de reconocimiento para determinar los tipos de vegetación existentes.
- 2 Resaltar cada una de ellas en el calco con diferentes colores.
- 3 Determinar las restricciones que la vegetación presenta a la movilidad de las tropas a pie, motorizadas y blindadas.

RESTRICCIONES IMPUESTAS POR LA VEGETACIÓN	
CLASIFICACIÓN DEL TERRENO	VEGETACIÓN
Impeditivo	Grupo de árboles que impidan el empleo de fuerzas blindadas o dificulte el movimiento de tropas a pie.
Restrictivo	Árboles espaciados con reducidos diámetro (solamente para fuerzas blindadas).
Adecuado	Árboles con diámetros reducidos y espaciados, no interfiriendo el empleo de vehículos o tropas a pie.

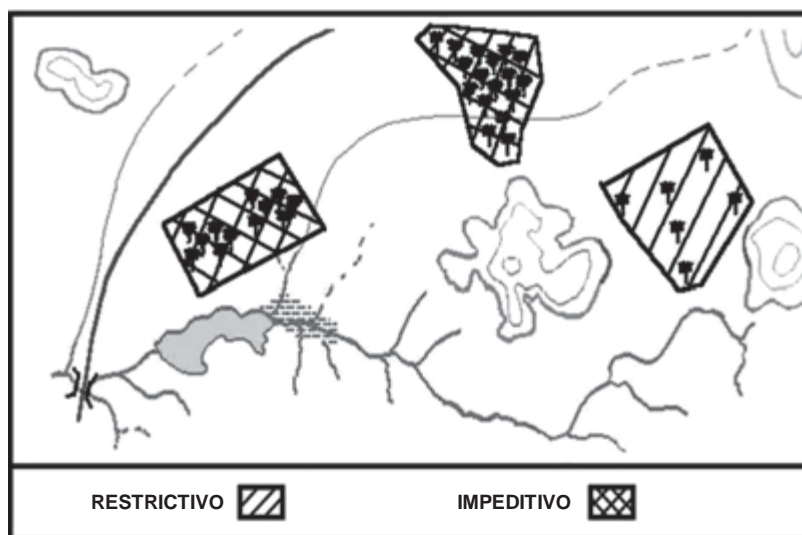


Figura 4.3 Calco de vegetación

(13) Naturaleza del suelo

(a) Aspectos de interés

- 1 En general, el análisis de este aspecto desde el punto de vista militar tiene dos objetivos; el primero relacionado con las construcciones de ingeniería y el otro relacionado con la transitabilidad y la organización del terreno. Las fuentes de información para evaluar las condiciones del suelo son muchas y variadas, pero la más importante es el reconocimiento terrestre; el análisis de la consistencia y composición del suelo determinará la transitabilidad, clasificando el terreno en impeditivo, restrictivo o adecuado.
- 2 Las tablas siguientes muestran valores que pueden ser utilizados como una primera aproximación en el análisis que se realice, teniendo en cuenta que son muy raras las ocasiones en que los suelos se presentan puros, siempre habrá que aproximarlos a la realidad existente; debe ser considerada la influencia de la humedad y la profundidad del suelo superficial en relación al material del subsuelo.

SUELO SEGÚN SU RESISTENCIA	
CLASIFICACIÓN	RESISTENCIA EN Kg/cm ²
Rocoso	7 – 50
Pedregoso	5 – 7
Arenoso (grosso)	4 – 5
Arenoso (fino)	2 – 3
Arcilloso con arena	2 – 3
Arcilloso compacto	2 – 3
Arcilloso húmedo	0,5 – 1
Lama	0,5 – 1
Pantanosos	Menos de 0,5

TIPO DE VEHÍCULOS	PRESIÓN EN Kg/cm ²
Vehículos livianos	0,3
Vehículos porta tropas (M 113)	0,5
Vehículos blindados (LEOPARD 1 A1)	0,6 – 0,7
Vehículos blindados (M60 A3 TTS)	0,7 – 0,8

(b) Actividades para la formulación del calco de naturaleza del suelo

- 1 Reunir y seleccionar los datos identificados por las diferentes fuentes de información.
- 2 Analizar la información más relevante del área en su conjunto, considerando el relieve y los cursos de agua.
- 3 Resaltar los diferentes tipos de suelo, estableciendo un sistema de clasificación que le permita identificarlos con claridad.
- 4 Establecer las áreas impeditivas y restrictivas, de acuerdo con las características de los medios que se emplean en el área de operaciones (nuestros y del enemigo).

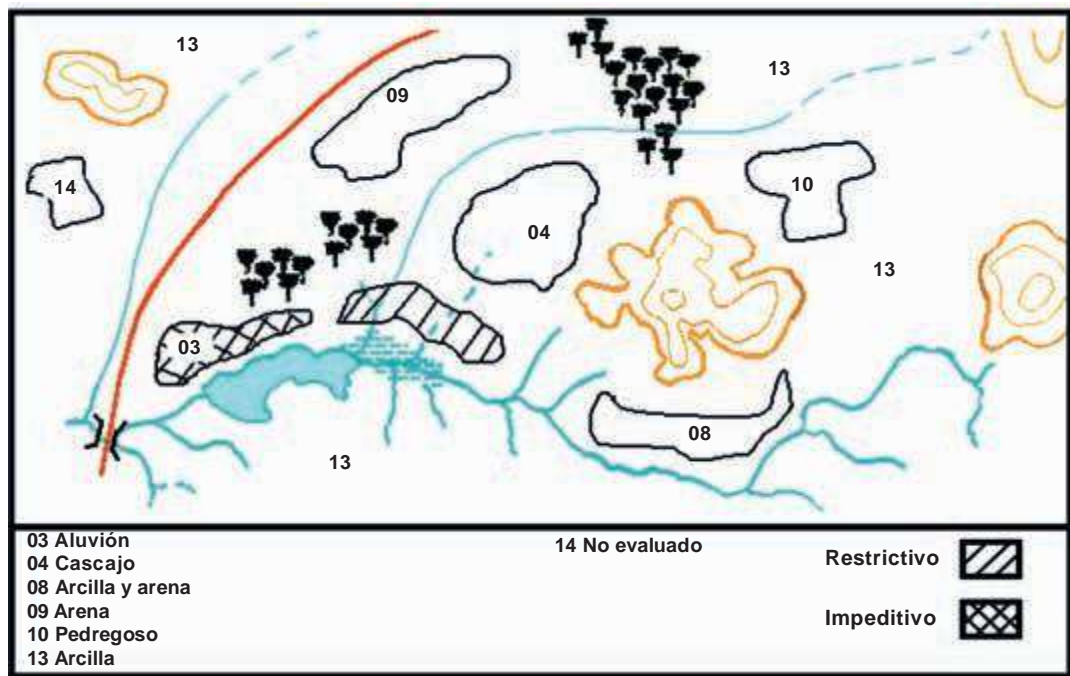


Figura 4.4 Calco de naturaleza del suelo

(14) Hidrografía

(a) Aspectos de interés

- 1 El análisis de este aspecto debe cubrir todos los cursos de agua que dentro del área de operaciones, impidan o dificulten el movimiento; para esto será necesario completar los datos que figura en las cartas topográficas, estos datos deben ser actualizados conforme la época del año y en base a los períodos que se llena o queda vacío.
- 2 El estudio de la hidrografía deberá incluir ríos, lagos y lagunas, determinando su ancho, longitud, profundidad, velocidad de las corrientes, características del lecho y márgenes, locales de vado, y otros.

ELEMENTOS		VADO (m) (1)	OBSERVACIONES
Combatientes a pie		1,00	(1) Corriente moderada, fondo firme y márgenes favorables. (2) Anfibio: - Flotabilidad en profundidad > 1,6 m - Entre 1,10 y 1,60 m, con la hélice encendida, consigue atravesar el curso de agua con dificultad. - Velocidad en el agua = 2,5 m/s. (3) Anfibio: - Flotabilidad en profundidad > 2,0 m - Entre 1,60 y 2,0 m consigue atravesar el curso de agua con dificultad. - Inclinación máxima de la 2a. margen: 50 % (4) Sin preparación de Blin (5) Con preparación de Blin (6) Con snorket
Vehículos ¼ y ¾ ton sobre ruedas y Artillería.		0,60	
Vehículos 2 ½ ton y 5 ton		0,75	
VEHÍCULOS BLINDADOS	BLIN (CASCAVEL)	1,10	
	BLIN (URUTU) (2)	1,10	
	BLIN (M 113) (3)	1,60	
	BLIN (M41)	1,00	
	BLIN (LEOPARD 1 – A1)	1,20(4)	
		2,25(5)	
		5,00(6)	
	BLIN (M 60 A3 – TTS)	1,20(4) 2,40(5)	
	BLIN Lanza Puentes	1,05	
BLIN, Art Autopropulsada 105 mm M 108	1,05		
BLIN, Art Autopropulsada 155 mm M 108	1,05		

3 Para fines prácticos será conveniente considerar todos los ríos como obstáculos, determinando la velocidad de la corriente siempre que sea posible; en relación a los vados, será necesario destacar su ubicación, localización y profundidad.

(b) Actividades para la formulación del calco de hidrografía

- 1 Reunir toda la información disponible relacionada con hidrografía (cartas, fotografías aéreas, informes de reconocimiento y otros.).
- 2 Representar gráficamente los cursos de agua existentes en el área de operaciones.
- 3 Destacar los cursos de agua, la velocidad de la corriente en aquellos trechos que interesan y los vados con sus profundidades.
- 4 Indicar las inclinaciones de las márgenes superiores a 15% y su constitución (suelo – vegetación).
- 5 Incluir en la representación gráfica colores diferentes a los ya destacados, los cursos de agua normalmente secos y las áreas sujetas a inundaciones (ambos de acuerdo con la época del año).

(c) Este calco puede ser confeccionado en conjunto con obras de arte, ciudades y vías de transportes

RESTRICCIONES IMPUESTAS POR LA HIDROGRAFÍA	
CLASIFICACIÓN DEL TERRENO	HIDROGRAFÍA
Impeditivo	<ul style="list-style-type: none"> - Cursos de agua, lagunas, pantanos, zonas inundables, que no puedan ser vadeados o atravesados con apoyo de puentes lanzados por vehículos blindados (VBLP) de ingeniería. - Márgenes verticales de superficie firme que puedan detener los blindados, así como corrientes de con gran velocidad y profundidad que influya negativamente el empleo de vehículos blindados.
Restrictivo	Cursos de agua, lagunas y áreas inundables que puedan ser vadeados o atravesados con VBLP en varios puntos (pero no en toda la extensión considerada); la velocidad de la corriente debe ser reducida (< 1,5 m/s) y la profundidad es inferior a 1,20 m.
Adecuado	Cursos de agua y lagunas que puedan ser vadeados en cualquier lugar o que sean de inexpresiva largura (< 1,5 m); la profundidad (< 60 cm) y la velocidad de la corriente no debe impedir la travesía.

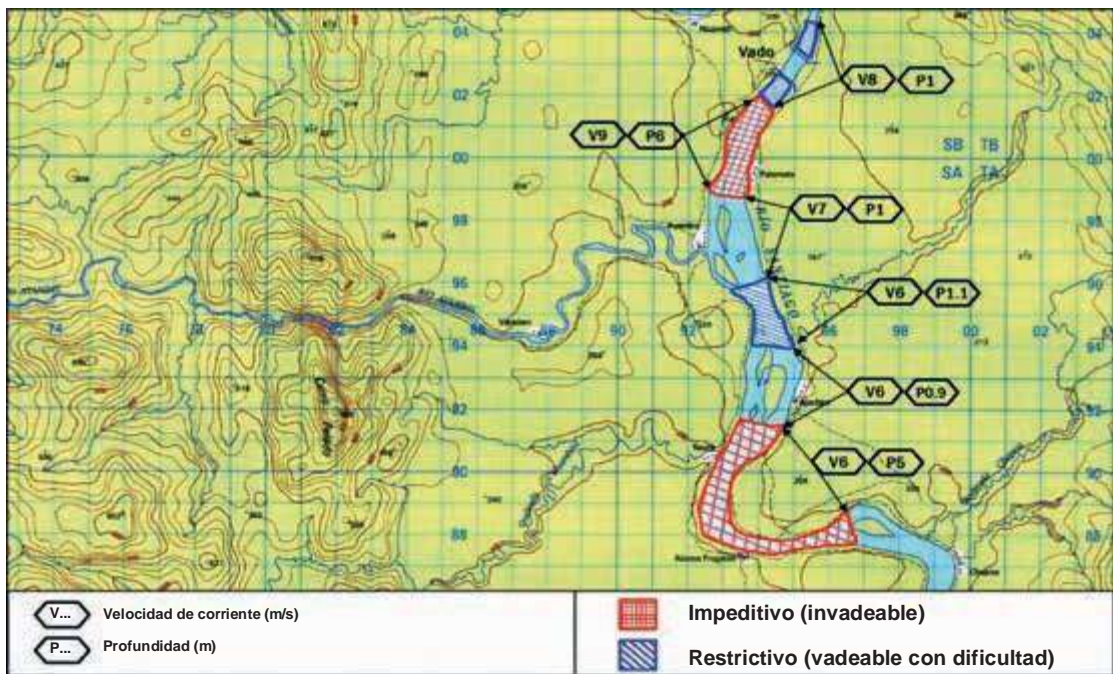


Figura 4.5 Calco de hidrografía

(15) Obras de arte

(a) Aspectos de interés

La importancia militar de este aspecto está en relación con la transitabilidad, ya que de acuerdo con las características particulares de cada uno de ellos, facilitará o dificultará el movimiento. Así, por ejemplo, un puente permitirá evitar un obstáculo, dando continuidad al movimiento; en compensación los canales y vados podrán restringir el movimiento.

(b) Actividades para la formulación del calco de obras de arte

- 1 Complementar los datos de la carta con estudios anteriores, fotografías aéreas, informes de reconocimiento y otros.
- 2 Resaltar o representar gráficamente las obras de arte con diferentes colores de acuerdo con su tipo, indicando principalmente los siguientes datos:
 - a Puentes: capacidad, ancho, largo y material de construcción.
 - b Túneles: largo y ancho.
 - c Canales: los considerados para los ríos y vados.
 - d Represas: lo considerado para las lagunas.
 - e Vías: ferrovías, aeropuertos y otros.

(16) Localidades

(a) Aspectos de interés

- 1 Para fines de transitabilidad un área urbanizada constituye terreno impeditivo, las localidades son en la mayoría de casos obstáculos que restringen y canalizan el movimiento; las operaciones ofensivas en áreas urbanas son difíciles de ser conducidas, por otro lado las localidades normalmente presentan ventajas importantes para el defensor.
- 2 Si es necesario el uso de la fuerza en las localidades, el estudio

debe ser tan detallado que sirva de base para el análisis de los aspectos militares del terreno.

(b) Actividades para la formulación del calco de localidades

1 En el caso de empleo de las fuerzas en las zonas o áreas urbanas (combate en localidades) es más apropiado utilizar mapas y planos de las ciudades destacando los siguientes datos:

- a Las zonas adyacentes de la zona urbana.
- b Zonas de mayor concentración de la población.
- c Los puntos característicos y más altos de los edificios.
- d Instalaciones de radio, empresas de servicios públicos, edificios públicos, etc.
- e Áreas urbanas abiertas (plazas, parques, estadios, etc.).
- f Zonas industriales, comerciales, residenciales, etc.
- g Terminal de ferrocarril, por carretera, aeropuertos, puertos, aeropuertos, etc.
- h Otros datos considere de interés.

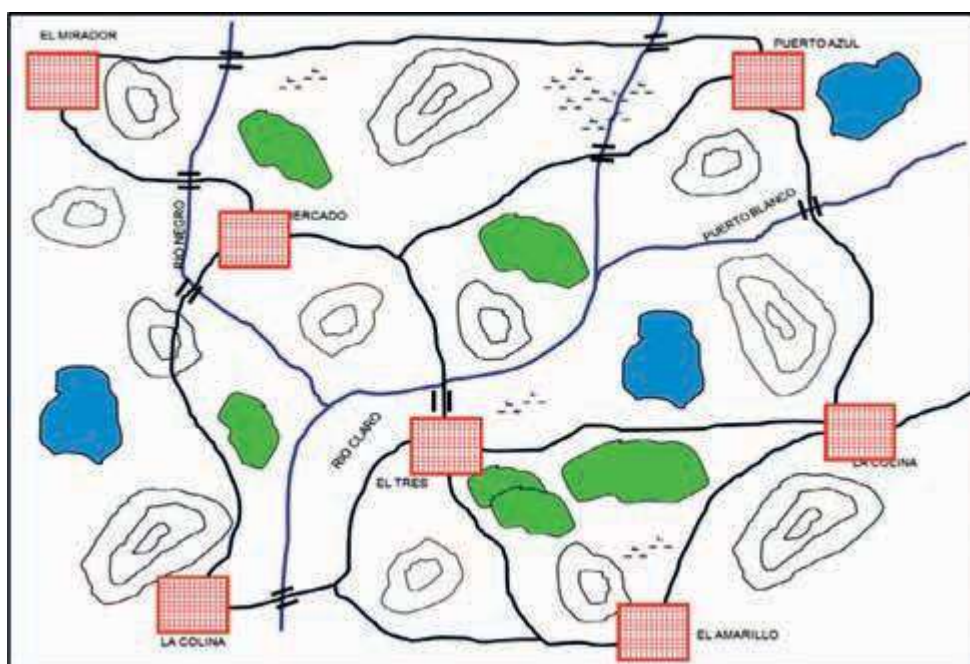


Figura 4.6 Calco de localidades

2 En caso de no ser empleadas las fuerzas en las zonas urbanas, se utilizarán cartas topográficas complementadas con mapas y/o planos de los lugares necesarios, destacándose los siguientes datos:

- a Características de las zonas urbanas adyacentes al límite (cultivos, obras de arte, las rutas de transporte, vías fluviales, y otros).
- b Dimensiones de la zona urbana y
- c Otros aspectos de interés.

(17) Efectos de las condiciones meteorológicas sobre el terreno

(a) Aspectos de interés

1 Es importante analizar los efectos que pueden ocasionar las CCMM en la transitabilidad; tales como las precipitaciones

fuertes que enlodan severamente áreas del terreno cuya naturaleza del suelo es proclive a formar fangos, huaycos y otros y que obstaculizan los movimientos de las fuerzas.

2 Las condiciones meteorológicas afectan los accidentes naturales del medio ambiente. Algunos de los efectos más importantes son los siguientes:

a La transitabilidad del suelo es afectada por las precipitaciones, vientos, temperatura del suelo y del aire y por la humedad.

b La cantidad de precipitación, juntamente con la intensidad del deshielo de la nieve afecta el volumen de las corrientes de agua y produce inundaciones.

c La temperatura afecta la congelación y el deshielo de la nieve. En ciertas zonas durante el invierno, se congela el agua, mientras que en verano se produce la descongelación y ruptura de la nieve, lo que influye notablemente sobre los cursos de agua.

d Las cubiertas de nieve afectan las características del terreno relativas a la movilidad y a las cubiertas que éste ofrece, tanto para personal como para vehículos.

3 Igualmente las CCMM producen efectos sobre los accidentes artificiales tales como las vías de comunicación (carreteras y líneas férreas), éstas se ven seriamente afectadas por las acumulaciones de nieve o huaycos que causan las precipitaciones.

4 Los sistemas alámbricos permanentes se ven afectados por la formación de hielo en los alambres y por los fuertes vientos.

5 Los aeropuertos o pistas de aterrizajes pueden dejar de operar debido a la nieve o fuertes precipitaciones.

6 Los edificios, almacenes y otras instalaciones, aún de material noble pueden sufrir grandes daños por la acumulación de nieve, fuertes lluvias o vientos huracanados.

7 Dependiendo del tipo de terreno, la transitabilidad puede verse afectada con mayor o menor medida, el mismo que será motivo de análisis en este párrafo.

(b) Elaboración de los calcos con los efectos de las condiciones meteorológicas sobre el terreno.

1 Los calcos a ser elaborados se refieren a las condiciones meteorológicas existentes o previstas para la zona de operaciones durante el período considerado y que afecten al terreno.

2 Los tipos de calcos que pueden ser elaborados dependerá de las características de un área determinada, la información disponible y el nivel o escalón considerado.

3 Dentro de las CCMM; las precipitaciones (lluvia, nieve, granizada y otros) constituyen básicamente las que más afectan al terreno y consecuentemente a la transitabilidad. Por lo tanto es necesario identificar las áreas que obstaculizan y/o dificultan el movimiento (Zonas inundadas por ejemplo) dentro de la zona de operaciones. El efecto de las lluvias depende de la naturaleza del suelo y su capacidad para drenar el agua (Figura 4-7)

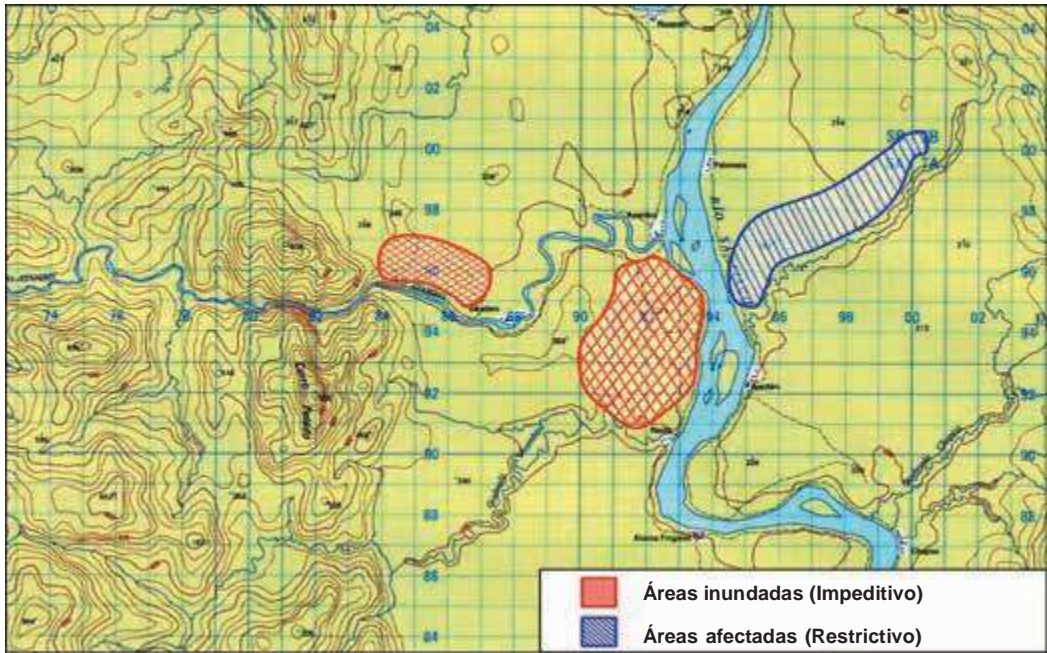


Figura 4.7 Calco de precipitaciones que afecten la transitabilidad

(18) Integración del terreno con los efectos de las condiciones meteorológicas sobre ella.

(a) Aspectos de interés

Los calcos de los aspectos generales del terreno y de los efectos de las condiciones meteorológicas sobre el terreno se construyen simultáneamente, estos calcos son integrados o superpuestos a fin de llegar a un solo calco de obstáculos combinados que contienen los obstáculos y restricciones impuestas por las condiciones meteorológicas y el terreno.

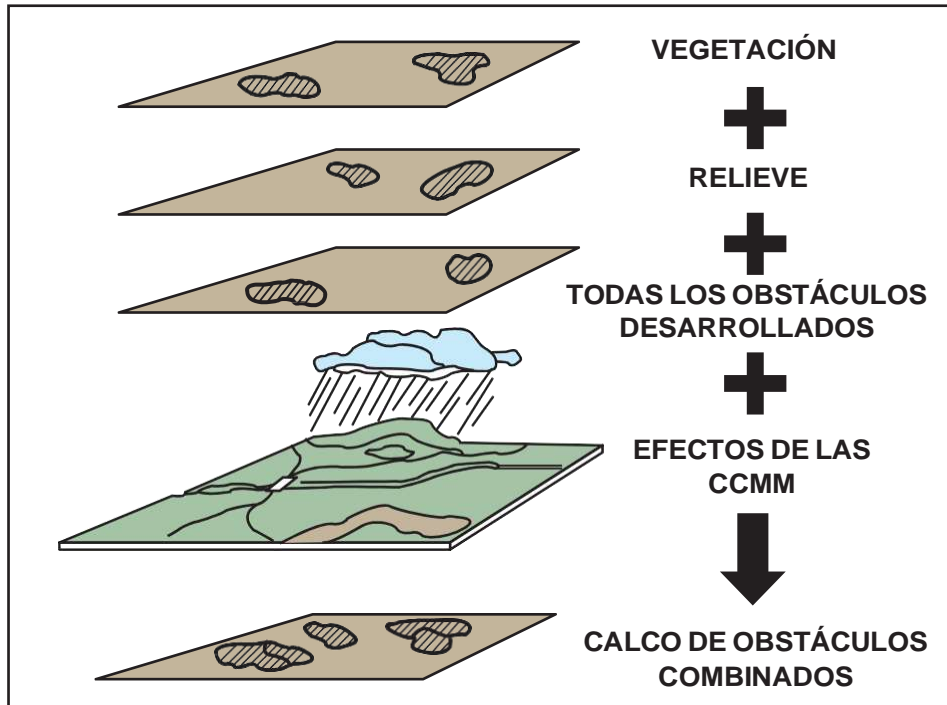


Figura 4.8 Calco de obstáculos combinados

(b) Actividades para la elaboración del calco de obstáculos combinados

- 1 Para elaborar este calco, todos los obstáculos y barreras naturales serán evaluados y codificados; y el terreno clasificado en impeditivo, restrictivo y adecuado.
- 2 Normalmente el terreno impeditivo está representado en rojo (achurado en cruz o equis), el restrictivo en color amarillo o naranja (achurado simple) y las zonas que no estén marcadas por cualquier color o símbolo representan el terreno adecuado, es decir, regiones donde una tropa de determinada naturaleza tiene libertad de movimiento.

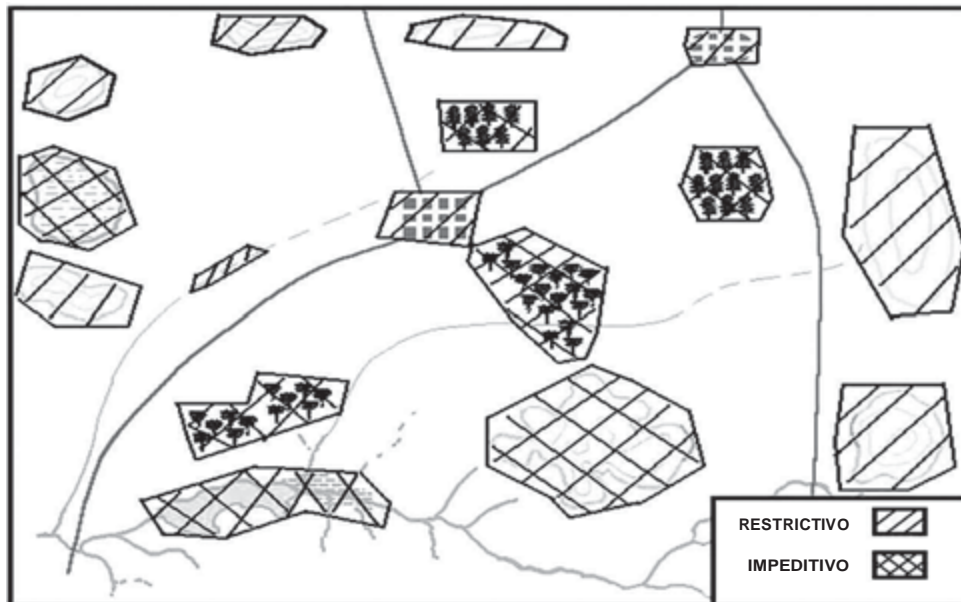


Figura 4.9 Calco de obstáculo combinados

g) Direcciones de Aproximación

- (1) Es una ruta, vía o zona del terreno que ofrece facilidades para el movimiento de una fuerza de tipo y magnitud determinados hacia un objetivo o hacia un punto crítico. 2. Es una ruta aérea o terrestre de un tamaño acorde a las capacidades de maniobra de una fuerza atacante y que su empleo lo conduce hacia su objetivo o puntos críticos que se encuentra en su camino.
- (2) La identificación de direcciones de aproximación es importante porque todos los cursos de acción que incluyen maniobra dependen de las direcciones de aproximación disponibles.
- (3) Durante las operaciones ofensivas, la evaluación de las direcciones de aproximación conduce a una recomendación sobre las mejores que conducen hacia el objetivo de la fuerza, y la identificación de las direcciones disponibles al enemigo, para su repliegue o el movimiento de sus reservas.
- (4) Durante la defensa, se debe identificar las direcciones de aproximación que apoyen las capacidades ofensivas del enemigo y las que apoyan el movimiento y el empleo de la propia reserva.
- (5) Para determinar las direcciones de aproximación; Se debe realizar el siguiente procedimiento:
 - (a) Emplear los resultados de la evaluación de obstáculos.
 - (b) Identificar los corredores de movilidad.
 - (c) Categorizar los corredores de movilidad.

- (d) Agrupar los corredores de movilidad para formar direcciones de aproximación.
 - (e) Evaluar las direcciones de aproximación.
 - (f) Priorizar las direcciones de aproximación.
- (6) El calco de obstáculos combinados permite, al oficial de inteligencia, verificar las partes del terreno donde las fuerzas tendrán la movilidad afectada o donde el movimiento es facilitado, luego de lo cual se procede a identificar los corredores de movilidad y las direcciones de aproximación.
- (a) Identificación de los corredores de movilidad

1. Un corredor de movilidad, es una parte del terreno relativamente abierta, a través de la cual un elemento de maniobra podría desplegarse y movilizarse; estos atraviesan terrenos adecuados, rara vez pasan por terreno restrictivo y con frecuencia evitan los terrenos impenetrables, normalmente siguen la dirección de carreteras y caminos.
2. Los corredores de movilidad varían con el tipo, naturaleza y movilidad de cada fuerza; las tropas blindadas y mecanizadas normalmente requieren de grandes áreas para avanzar en búsqueda de lugares que favorezcan emplear sus armas hasta el límite, sin entrar en contacto estrecho por el fuego directo con el enemigo; las tropas a pie sufren restricciones menores por la presencia de obstáculos o terreno difícil, e incluso siendo mejor disponer de zonas que ofrecen cubiertas y abrigos.



Figura 4.10 Calco de corredores de movilidad

3. Los corredores de movilidad pueden ser representados por flechas (indicando la dirección) y con el símbolo de magnitud de escalón correspondiente; los corredores pueden ser favorables para el movimiento en ambas direcciones.
4. Los corredores de movilidad son identificados para las fuerzas de dos (02) escalones debajo de aquel que ejecuta el planeamiento; sin embargo, cuando el terreno tiene muchas restricciones y solo permite corredores de movilidad muy estrechos, el oficial que planea tiene que considerar otros escalones menores.

(b) Identificación de las direcciones de aproximación

- 1 Las direcciones de aproximación son determinados en función a los corredores de movilidad y se identifican tanto para nuestras fuerzas como para las del enemigo; inicialmente son identificadas las direcciones de aproximación de la fuerza (amiga o enemiga) que tiene la iniciativa de las acciones. Son determinadas para unidades a un nivel inferior al que realiza el planeamiento, por lo tanto, una brigada considera direcciones de aproximación del valor de batallón o regimiento.
- 2 Normalmente las direcciones de aproximación están determinadas por la combinación de dos o más corredores de movilidad, ya que están lo suficientemente cerca, la distancia máxima entre los corredores de movilidad que han de incluirse en la misma dirección de aproximación es la ofrecida por los mayores medios de apoyo mutuo y comando y control disponibles. La separación entre los corredores de movilidad está influenciada por el juicio de la situación táctica existente. La tabla que se presenta a continuación se puede utilizar como base de raciocinio.

ESCALON DE PLANEAMIENTO	DDAA Valor	CORREDOR DE MOVILIDAD Valor	SEPARACION ENTRE LOS CORREDORES DE MOVILIDAD
Comando Operacional	EO / División	Brigada	2500 a 5000 mts
EO/DE	Brigada	Batallón	1000 a 2000 mts
Brigada	Batallón	Compañía	500 a 1000 mts

- 3 Dos o más corredores de movilidad dentro de las distancias indicadas y en el mismo sentido general de la dirección de ataque o contraataque, se combinan para formar una dirección de aproximación. Las direcciones de aproximación son seleccionados a través de criterios tácticos, sin la consideración inicial de límites, objetivos, línea de partida, línea de contacto y otros; se definen dependiendo del terreno y la dirección del ataque o contraataque, no debe ser una preocupación que coincidan con maniobras preconcebidas.
- 4 Una dirección de aproximación puede contener algún terreno impeditivo o restrictivo entre los corredores de movilidad, asimismo se puede seleccionar una dirección de aproximación a través de un terreno que no disponga de corredores de movilidad; también pueden estar representados por flechas con inclusión de sus corredores de movilidad constituidos. El empleo de colores facilita diferenciar las DDAA disponibles hacia el enemigo y las disponibles al enemigo. Se designa cada

dirección de aproximación en secuencia numérica de izquierda a derecha mirando al enemigo.

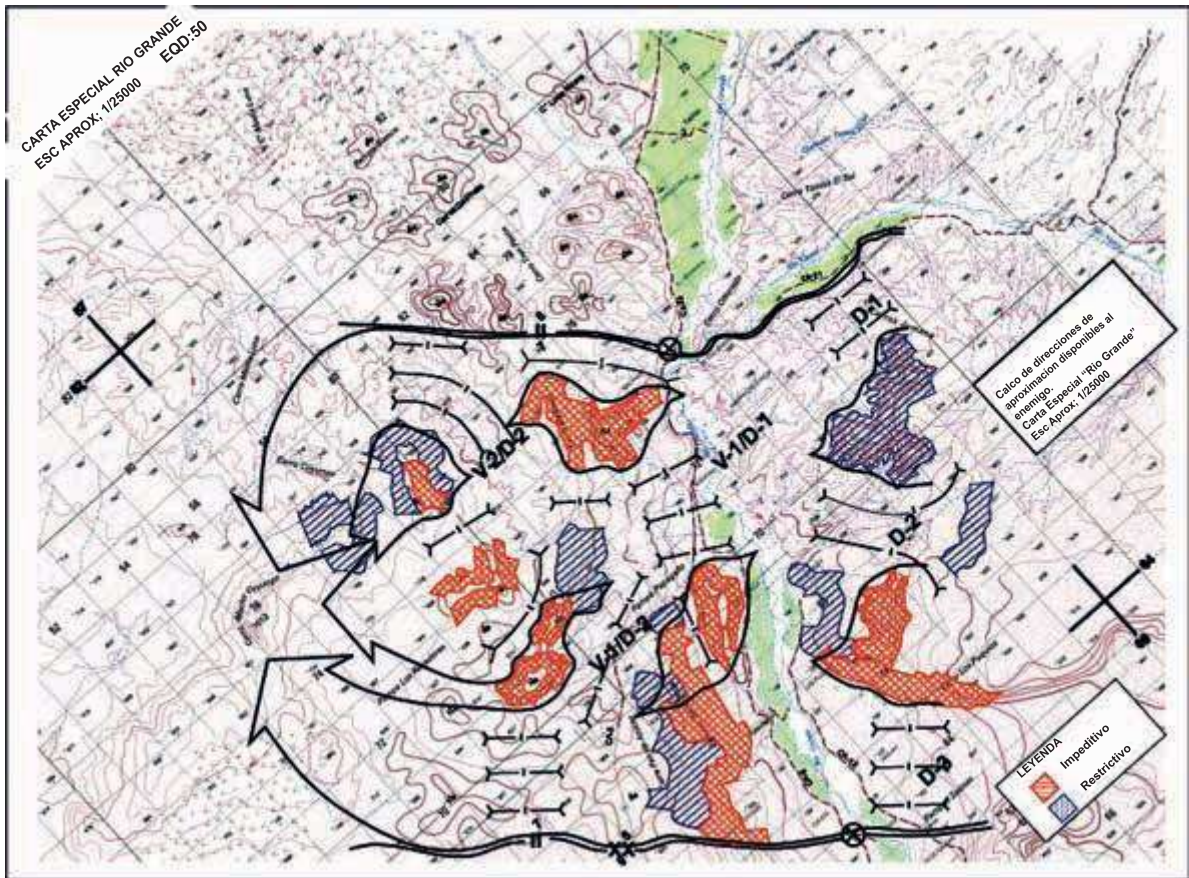


Figura 4-11 Calco de direcciones de aproximación

(c) Comparación de las direcciones de aproximación

- 1 Después del análisis realizado, el oficial de inteligencia, compara las direcciones de aproximación acceso, indicando las ventajas y desventajas de cada una de ellas y concluye con la selección de aquellas que favorecen la ejecución y el cumplimiento de la misión.

FACTORES	DDAA					OBS
	1	2	3	4	5	
Observación y campos de tiro						
Cubiertas y abrigos						
Obstáculos						
Puntos críticos						
Población civil						
Espacio para la maniobra						
Facilidad de movimiento						
Red vial (soporte logístico)						
Otros						
Clasificación						

- 2 Normalmente, se utiliza los conceptos muy bueno (MB), bueno (B), regular (R) y malo (M) para representar la importancia de las ventajas y desventajas de cada dirección de aproximación,

en cada criterio de comparación. También se puede usar valores numéricos, dando incluso más peso a los factores que se juzgan más predominantes en la operación.

- 3 El criterio de “espacio para la maniobra” (dimensión de las direcciones de aproximación); en la identificación de los corredores de movilidad y direcciones de aproximación permite la visualización del movimiento a lo largo de esas direcciones y el análisis del grado de libertad de maniobra posible, teniendo en consideración las restricciones, canalizaciones y los cuellos.
- 4 El criterio de “facilidad del movimiento” (transitabilidad, extensión y dirección de la dirección de aproximación); es considerado en función del tiempo y el espacio; es preciso una evaluación del tiempo mínimo para atravesar la dirección de aproximación, tomando como base las velocidades que están en los datos referenciales existentes para el planeamiento (velocidades promedio). La transitabilidad en general, la extensión y la dirección de la dirección de aproximación son aspectos que también deben ser considerados.

h) Observación y Campos de Tiro

- (1) La observación es la capacidad para ver la amenaza, visualmente o mediante el uso de dispositivos de vigilancia. Los factores que limitan o niegan la observación incluyen cubiertas y abrigos.
- (2) La observación está condicionada al clima y al terreno y permite a una fuerza observar el personal y los sistemas amigos, enemigos y neutrales, al igual que los aspectos clave del ambiente. Los comandantes evalúan sus capacidades de observación para los sistemas de vigilancia electrónica y óptica de línea de mira, así como para la observación visual a simple vista. El terreno más elevado por lo general proporciona la mejor observación. Por esta razón, los terrenos elevados tienden a llamar la atención de la amenaza.
- (3) Un campo de tiro es el área en que un arma o un grupo de armas puede cubrir eficazmente con sus fuegos, desde una posición determinada. El terreno que ofrece cubiertas limita los campos de tiro. El campo de tiro de una unidad está directamente relacionado con su capacidad de observación.
- (4) El terreno que ofrece buena observación y campos de tiro generalmente favorece a los cursos de acción defensivos. La evaluación de la observación y los campos de tiro permite:
 - (a) Identificar las zonas potenciales de combate o “zonas de destrucción”.
 - (b) Identificar el terreno defendible (áreas defensivas) y las posiciones de determinado equipo o sistema.
 - (c) Identificar donde las fuerzas de maniobra que son más vulnerables a la observación y los fuegos.
 - (d) Las áreas de espacio visual muerto.
- (5) Existen limitaciones en la observación causadas por las variaciones relativas, localizadas y a menudo sutiles en las elevaciones del terreno. Las limitaciones se conocen como **líneas de intervisibilidad** (LIV/IVL). Cuando se lleva a cabo un reconocimiento sobre la carta, las LIV/IVL se identifican mediante la localización de los puntos altos del terreno. Los puntos altos se pueden trazar en una plantilla superpuesta o carta. A veces las LIV/IVL no se pueden discernir en una carta o mapa. En esa situación, se debe realizar reconocimiento del terreno o valerse de la información de bases de datos automatizadas de terreno que ayuden a identificar las LIV/IVL.

- (6) La intervisibilidad es la condición de ser capaz de ver un punto desde otro punto. Esta condición puede ser alterada o interrumpida por el tiempo adverso, el anochecer, el terreno encubierto y el humo. **La línea de mira es la trayectoria libre desde el arma, mira de arma, transmisiones electrónicas y antenas de recepción o equipo de reconocimiento de un soldado de un punto a otro.** Un análisis de intervisibilidad tiene una incidencia en la línea de mira de las armas de fuego directo, antenas, reconocimiento y algunos sistemas electro-ópticos.
- (7) Existe una relación estrecha entre las LIV/IVL y las líneas de mira. Las LIV/IVL pueden ser explicadas como concepto global. La línea de mira es la intervisibilidad aplicada a dos puntos. La observación es la línea de mira aplicada a un punto en relación con todos los otros puntos. Un campo de tiro es la observación limitada a una distancia lineal específica. Es necesario analizar los factores que limitan la observación y los campos de tiro. Una técnica efectiva es producir un diagrama que muestre la observación y los campos de tiro.
- (8) Se puede utilizar aplicaciones del terreno generadas por computadora para producir los diagramas de observación y campos de tiro. Un campo de tiro ideal para armas de tiro rasante consiste en un campo abierto en el que la amenaza pueda ser visto y que no cuente con protección contra fuegos. Para armas de fuego indirecto, se deberá identificar las características del terreno que permitan una buena observación, en consecuencia se debe determinar si el terreno tiene algún efecto en la trayectoria de las municiones o la elevación del tubo.

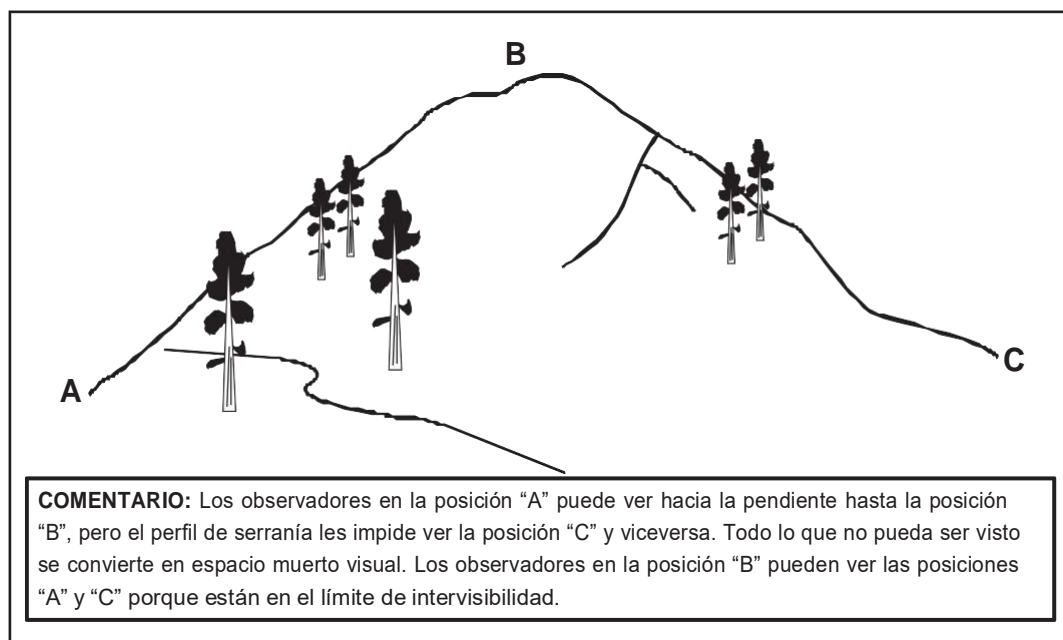


Figura 4.12 Ejemplo de observación y espacio visual muerto

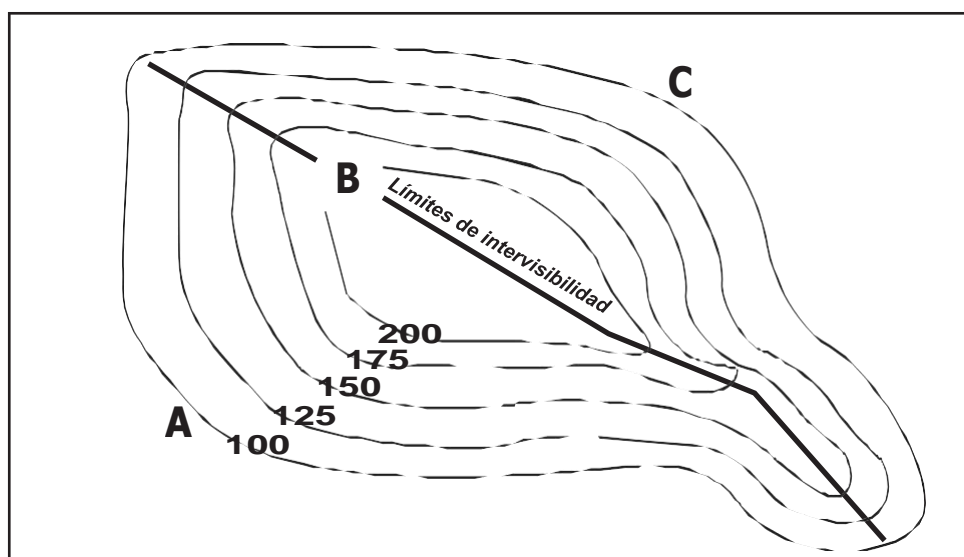


Figura 4.13 Línea límite de intervisibilidad

- (9) Se debe evaluar la observación desde la perspectiva de los sistemas ópticos electrónicos, así como la observación sin ayuda visual. Es necesario considerar sistemas tales como las miras de las armas, telémetros de rayo láser, radares, radios y equipo de interferencia.
- (10) Mientras los sistemas terrestres comúnmente requieren una línea de mira directa, los sistemas aerotransportados usan líneas oblicuas y verticales de visión directa. Lo mismo aplica a los sistemas de defensa antiaérea.
- (11) Deben ser examinadas las características del terreno a lo largo de las direcciones de aproximación para determinar las condiciones de observación y de realización del apoyo de fuegos; también son analizadas las diversas posiciones por donde el defensor puede llevar, dirigir y/o conducir su apoyo de fuegos. Los elementos del terreno que afectan directamente este factor son: el relieve, la vegetación, obras de arte, localidades y todos los obstáculos que se interponen a la visión humana o la línea de vista de un arma. Para el análisis de los factores debe tenerse en cuenta: la visión natural, la visión con la ayuda de dispositivos ópticos, la magnitud, alcance y trayectoria de las armas y las características de los medios de comunicación y designación de objetivos (radio, radar, telémetros láser, y otros).
- (12) La evaluación de los sistemas de mira de línea directa oblicua ayuda a planear el sistema de artillería antiaérea, la selección de zonas de lanzamiento y aterrizaje. Planeamiento de áreas adelantadas de reabastecimiento de combustibles y municiones para helicópteros, identificación de áreas vulnerables a sistemas aéreos de recolección de inteligencia, y escoger rutas de vuelo de baja altura y posiciones de combate aéreo.
- (13) Se debe evaluar los campos de tiro para armas de fuego indirecto y rasante o trayectoria tendida que la unidad posee.
 - (a) Un campo de tiro ideal para armas de trayectoria tendida o fuego rasante es un área abierta en donde el enemigo puede verse y en donde él no tiene protección del fuego de estas armas, aunque la observación es esencial para el control eficaz del fuego, la mejor observación no garantiza el mejor campo de tiro; usted debe considerar también la disponibilidad del encubrimiento.
 - (b) Para armamento indirecto, se considera únicamente la naturaleza del terreno en el área objetivo y la cantidad de protección que proveen estas armas.

- (14) Se debe combinar el análisis de cada factor que limita la observación y campos de tiro en un producto único. Este es comúnmente un calco con las áreas de poca observación y campos de tiro con diagonales paralelas o traslapadas. Esto identifica las áreas donde la unidad es vulnerable a la observación por los sistemas de recolección de inteligencia o a combates de encuentro por las fuerzas enemigas. Use estos productos para que le ayude a identificar áreas potenciales de combate y para evaluar las direcciones de aproximación.
- (15) Si el tiempo y los recursos le permiten, prepare el calco de los factores del terreno para que lo ayude a evaluar la observación y campos de tiro. Considere lo siguiente:
- 1) Vegetación o densidad y altura de edificios.
 - 2) La capa y el encierro de la capa (cielo)
 - 3) Aspectos de relieve, inclusive características de micro-relieve tales como desfiladeros (las técnicas de coloración de elevación son útiles)
 - 4) Capacidad de adquisición de blancos por sensores propios y enemigos.
 - 5) Líneas de visión directa específicas.

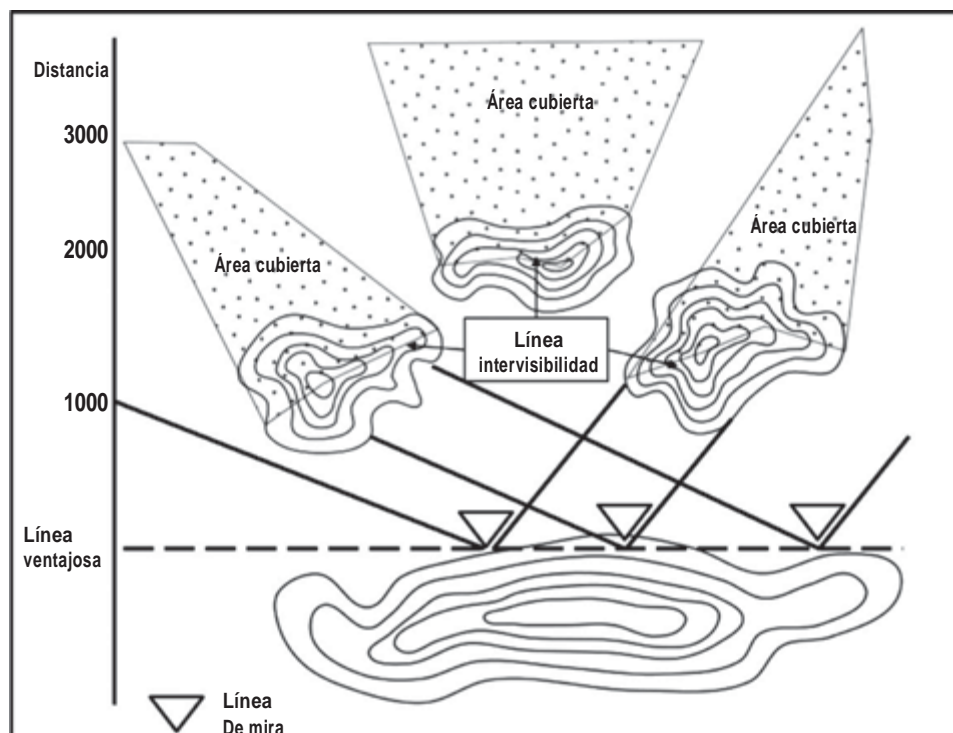


Figura 4.14 Estudios de líneas de visión directa

- (16) Otra técnica que ayuda a evaluar la observación y los campos de tiro, es conducir o solicitar los estudios de líneas de visión directa; algunas unidades como (inteligencia militar, artillería antiaérea), poseen una gran necesidad de análisis de visión directa.
- (17) Evaluación de la observación y el análisis de la línea de mira
 Los sistemas de visión directa ayudan en la selección de sitios para sistemas específicos que requieren una línea de mira directa. Normalmente uno solicita o conduce estudios de visión directa, después de la evaluación de los efectos del terreno sobre la observación y haya identificado las áreas para el empleo probable de estos sistemas. En este análisis, cuando desarrollamos operaciones ofensivas o defensivas, debemos tener en cuenta algunas consideraciones:

(a) En la ofensiva:

- 1 ¿Cuáles son los campos de tiro y observación para las armas enemigas situadas en el objetivo o cerca del mismo o para las que se encuentran sobre las direcciones que conducen al objetivo?
- 2 ¿Se ha identificado algún espacio muerto alrededor del objetivo, o en las direcciones de aproximación al mismo?
- 3 ¿Cuáles son los campos de tiro y observación provenientes de las probables posiciones de apoyo?
- 4 ¿Dónde puede el enemigo concentrar sus fuegos?
- 5 ¿Dónde es menor la capacidad de concentración de fuegos del enemigo?

(b) En la defensa:

- 1 ¿Qué posiciones proporcionan campos de tiro y observación favorable sobre las direcciones de aproximación enemigas?
- 2 ¿Cuán obvias son estas posiciones para el enemigo?
- 3 Determine la posible ubicación para armas de apoyo de fuegos del enemigo. (ametralladoras, lanzadores de granadas múltiple, morteros, etc., dependiendo de la magnitud de la fuerza que se encuentra realizando el planeamiento)

(18) Las zonas en el que el defensor tiene condiciones de observar pueden ser definidas por gráficos o planos que muestren los sectores de observación de las posiciones defensivas; se debe elaborar el calco de observación y campos de tiro.

(19) Elaboración del calco de observación y campos de tiro.- Se deben confeccionar calcos de observación y campos de tiro desde la perspectiva del enemigo y desde la perspectiva de las fuerzas propias; para ello se realizan las siguientes actividades:

(a) Calco de observación y campos de tiro disponibles al defensor

1. Identificar las probables líneas defensivas del defensor
2. Identificar los puntos dominantes en el terreno en dichas líneas defensivas y graficar sobre cada uno de ellos un puesto de observación.
3. Definir el tipo de armas de tiro directo y/o indirecto que posee el defensor.
4. Determinar el alcance efectivo de cada una de las armas anteriormente definidas.
5. Elaborar la plantilla de tiro de cada una de las armas empleando una circunferencia cuyo radio corresponda al alcance efectivo de cada arma, teniendo en cuenta la escala de la carta con la cual se está trabajando.
6. Ubicar las plantillas de tiro de las armas en cada una de probables posiciones de tiro definidos anteriormente y elaborar el calco respectivo (es recomendable elaborar un calco de tiro por cada una de las armas del enemigo); teniendo presente que los campos de tiro deben estar dentro de los campos de observación.
7. Realizar el análisis de intervisibilidad desde cada puesto de observación

8. Determinar las áreas cubiertas, denominadas también áreas de espacio visual muerto.
9. Realizar esta acción sobre cada probable línea defensiva del defensor, hasta alcanzar el objetivo del atacante.
10. El color que se emplea para representar los campos de tiro dependerá del planificador. Debe considerarse una leyenda en donde indique el tipo de arma que se está empleando y la escala en la cual se está trabajando.
11. La cantidad de calcos de campos de tiro que se elaboren corresponde a la necesidad de detalle de cada comandante o miembro del EM o del grupo de planeamiento lo requiera.

(b) Calco de observación y campos de tiro disponibles al atacante.
Se sigue el mismo procedimiento, con la particularidad de que los puestos de observación que se identifican, deben ubicarse en lugares dominantes delante de las posiciones defensivas determinadas para el caso del defensor.

i) Cubiertas y abrigos

1. En este caso deben ser analizadas las áreas que pueden proporcionar cubiertas y abrigos, tanto al atacante como al defensor. Habiendo examinado previamente las áreas donde el defensor dispone de buena observación y campos de tiro, el oficial de inteligencia debe ahora determinar las áreas a través de la cual las fuerzas atacantes pueden avanzar, explotar las cubiertas o abrigos. Las cubiertas y abrigos deben ser analizadas teniendo en consideración las capacidades de observación y A/F terrestres y aéreas.

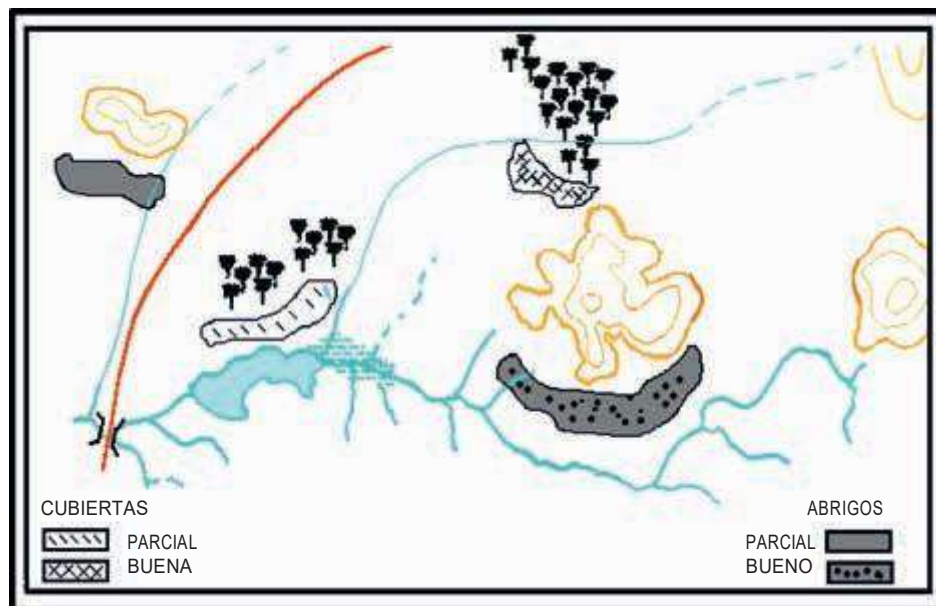


Figura 4.15 Calco de cubiertas y abrigos

2. Los elementos del terreno que influyen en este factor son: la vegetación, el relieve, la naturaleza del suelo, obras de arte y localidades. Después de haber estudiado los elementos del terreno, la conjugación de todos los parámetros dará como resultado un calco donde estarán representadas las regiones favorables total o parcialmente con relación a las cubiertas y abrigos.

j) Puntos críticos

- (1) Un punto crítico, denominado también terreno clave; es cualquier lugar o zona cuya captura o control ofrece una marcada ventaja táctica a cualquiera de los adversarios, por lo tanto los puntos críticos se seleccionan para indicar los lugares o zonas cuya posesión o control se debe considerar en la formulación o selección de los cursos de acción. Dicha selección está en función de la misión de la unidad.
- (2) Los puntos críticos son determinados en función de la misión del escalón considerado y de las áreas del terreno analizadas anteriormente, para ello, se identifican los accidentes del terreno que una vez controlados, dominan las direcciones de aproximación; estos puntos críticos pueden ser transformados en objetivos.
- (3) El calco de direcciones de aproximación es fundamental para la identificación de puntos críticos, por medio de este calco se puede determinar los puntos críticos que en cada uno de ellos tienen marcada influencia en el movimiento o maniobra; también se verifican los lugares que permitan la aplicación de nuestra potencia combativa o que restrinjan la aplicación de la misma contra el enemigo, y que son decisivas y fundamentales para el cumplimiento de la misión.
- (4) La importancia del terreno para determinada operación depende del escalón, la misión, el enemigo y la situación. Para el analista es de suma importancia el análisis del terreno, para poder determinar la maniobra de la fuerza. El punto crítico que tenga un efecto extraordinario en el cumplimiento de la misión, se puede clasificar como terreno decisivo. El cumplimiento de la misión generalmente depende de la captura o control del terreno decisivo. Durante el desarrollo del juego de guerra se pueden identificar otros terrenos como potencialmente claves o decisivos con base a los probables cambios en la situación, obteniendo el comandante con este análisis una buena percepción sobre posiciones futuras para las unidades propias y enemigas, y para los equipos de armas de apoyo. Estas ubicaciones tienen gran importancia durante la elaboración de los cursos de acción. En este análisis debemos considerar lo siguiente:
 - (a) En la ofensiva, las características de los puntos críticos generalmente se encuentran al frente de las posiciones avanzadas amigas y frecuentemente se asignan como objetivos. Las características del terreno en sectores adyacentes pueden ser puntos críticos si su control es necesario para la continuación del ataque o cumplimiento de la misión. Si la misión es destruir las fuerzas enemigas, los puntos críticos pueden incluir áreas cuya toma ayude asegurar la destrucción requerida. El terreno que ofrece observación eficaz al enemigo a lo largo de un eje de avance propio puede ser punto crítico si hay que negarle al enemigo el control.
 - (b) En la defensa, los puntos críticos se encuentran usualmente dentro del sector asignado (área de operaciones) y dentro de o detrás de la posición defensiva elegida, algunos ejemplos son:
 - 1 Terreno que provee buena observación sobre las avenidas de aproximación y a posiciones defensivas.
 - 2 Terreno que permite al defensor cubrir un obstáculo por medio de fuego.
 - 3 Cruces de caminos y centros de comunicaciones importantes que afecten el uso de reservas, sostenimiento, o líneas de comunicación.
- (5) Los puntos críticos pueden también, estar situados delante de la zona defensiva o en los sectores vecinos. Por ejemplo, un punto del terreno

situado delante del LAZOR o en un sector vecino, que proporcione al enemigo buena observación sobre las posiciones organizadas, vías de comunicación o direcciones de aproximación del enemigo, constituye un punto crítico y por lo tanto se deben tomar medidas activas para reducir esa ventaja al enemigo. El defensor puede desplazar su posición hacia delante a fin de incluir dentro de ella a dicho punto o tomar alguna acción para minimizar esa ventaja enemiga mediante el empleo del fuego, agentes químicos, humo, cubiertas y abrigos

- (6) Confección del Calco de Puntos Críticos. Una técnica común consiste en identificar los puntos críticos sobre calcos con un número dentro de un círculo o curva que encierra dicho punto crítico; son enumerados de izquierda a derecha, desde la posición amiga hacia el enemigo.
 - (7) Consideraciones adicionales.
 - (a) Los puntos críticos varían con el escalón de comando. Por ejemplo, para un Comandante de Ejército de Operaciones, una gran ciudad puede ofrecer marcadas ventajas como centro de comunicaciones mientras que para el Comandante de una Brigada de Infantería pueden ser más importantes, las alturas que dominan la ciudad y la ciudad misma puede constituir un obstáculo.
 - (b) El terreno que permite o niega la maniobra puede ser punto crítico. El uso táctico del terreno frecuentemente sirve para aumentar la capacidad de poder de combate y a la vez obliga al enemigo a dirigirse hacia áreas que resultan en la reducción de capacidad para aplicar su poder de combate. El terreno que permite esto puede también ser punto crítico.
 - (c) Los obstáculos rara vez constituyen puntos críticos. Una altura que domina un curso de agua, y no el curso mismo, generalmente constituye el punto crítico para el comandante de la unidad subordinada, puesto que la toma de terreno elevado le permite pleno uso del valor del río como un obstáculo; una excepción es un obstáculo como un área urbanizada que se haya asignado como un objetivo.
 - (8) Los puntos críticos son puntos decisivos, si tiene un impacto extraordinario sobre la misión. El punto decisivo es raro y no estará presente en cada situación. Designar un terreno como punto decisivo es reconocer que el éxito de la misión depende de tomar o retener este terreno. El Comandante designa en su concepto de las operaciones, un punto crítico o terreno clave como decisivo, para comunicar a su personal y comandos subordinados la importancia de este en el cumplimiento de la misión.
- 5) Evaluación de los efectos del terreno en las operaciones militares (cursos de acción generales).
- a) Después del estudio del terreno, el proceso debe concluir enunciando los efectos del terreno sobre las operaciones, tanto para nuestras fuerzas como para las del enemigo, estos efectos son obtenidos por la visualización del movimiento a través de las direcciones de aproximación y reacción de la progresión con las particularidades del terreno; todos los puntos mencionados como obstáculos, zonas para la observación y otros, son integrados con el movimiento, lo que permite evaluar si las tropas que avanzan en una dirección de aproximación será dispersada, canalizada, retardada o sufrir otros efectos.
 - b) Después de obtener los efectos en cada dirección de aproximación, los oficiales de inteligencia, debe deducir los efectos en la zona de operaciones como un todo o en su conjunto; por ejemplo, debería identificar las direcciones más favorables para atacar o defenderse del enemigo, la cantidad de unidades

de maniobra que pueden ser empleadas, los efectos de la convergencia de las direcciones de aproximación (si son favorables) y los efectos de los pasajes obligados en las direcciones de aproximación para blindados y para la maniobra en su conjunto, entre otros aspectos.

- c) Un error común, es discutir los aspectos militares del terreno con grandes detalles sin tratar el por qué de su importancia. Para evitar este error común, en el análisis se debe relacionar los efectos del terreno en los probables cursos de acción generales (ataque o defensa) del enemigo y de las fuerzas amigas.
- d) Debe evaluar los efectos del terreno sobre los cursos de acción defensivos y ofensivos identificando aquellas áreas a lo largo de cada dirección de aproximación que favorezca su empleo potencial como:
 - (1) Lugares de emboscada y áreas de combate: usando los resultados de la evaluación de cubiertas y abrigos, identificar las áreas donde las fuerzas que están maniobrando son vulnerables a los fuegos.
 - (2) Considerar el alcance de las armas, duración de vuelo de los misiles y velocidad probable de las fuerzas de maniobra. Si la fuerza está **atacando**, estas son las áreas donde será vulnerable a los fuegos enemigos; si está **defendiendo**, estas son las áreas favorables para el combate.
 - (3) Áreas de combate: identificar las posiciones cubiertas y abrigadas que ofrecen buena observación y campos de tiro. Si la fuerza se está **defendiendo**, son posibles posiciones defensivas; si está **atacando**, ofrecen un punto de partida para determinar los posibles cursos de acción enemigos. También puede emplear fuerzas amigas que atacan para bloquear los contraataques del enemigo.
 - (4) Objetivos inmediatos o intermedios: identificar áreas o características del terreno que tengan dominio sobre las direcciones de aproximación o áreas-objetivo asignadas. Estos por lo general corresponderán a áreas ya identificadas como punto crítico y terreno decisivo.
- e) Si el tiempo lo permita, o la situación lo requiera, se debe identificar las posibles:
 - (1) Zonas de reunión y dispersión.
 - (2) Puestos de observación.
 - (3) Zonas de posiciones de piezas de artillería.
 - (4) Emplazamientos de sistemas de defensa antiaérea.
 - (5) Posiciones de sistemas de adquisición de blancos e inteligencia.
 - (6) Puntos de abastecimiento de combustible y municionamiento adelantados.
 - (7) Zonas de aterrizaje o zonas de lanzamiento.
 - (8) Vías de infiltración.
 - (9) Otros.
- f) El terreno pocas veces favorece un tipo de operación en toda la extensión del campo de batalla. Dentro de un área determinada ciertos subsectores afectarán varias operaciones en distintos grados. Basándose en la ubicación y naturaleza de las posibles áreas de combate, posiciones de ataque, puntos de apoyo posiciones de bloqueo, centros de resistencia y otros, se debe determinar las áreas del campo de batalla que favorecen cada curso de acción general.
- g) Los resultados del análisis del terreno en el AO, la evaluación de inteligencia, y los productos gráficos que ayudarán al personal en la determinación de sus propios planes y apreciaciones deben distribuirse. Una técnica eficaz y común es el empleo de un calco modificado de obstáculos combinados (CMOC), como documento para su distribución.

h) Para construir un CALCO MODIFICADO DE OBSTÁCULOS COMBINADOS (CMOC), se debe comenzar con el calco de obstáculos combinados el mismo que contiene la clasificación **del terreno respecto al movimiento (áreas restrictivas e impeditivas)** y agregar todos o cualquiera de los siguientes aspectos:

- (1) *Direcciones de aproximación y/o corredores de movilidad.* Graficar de acuerdo al tipo y magnitud de la fuerza considerada, basándose en factores de movilidad, según se requiera. Clasificar cada corredor y DDAA por el tamaño de fuerza que pueda discurrir sobre ella en dispositivo desplegado para el combate y colocados en orden de prioridad, de ser necesario. Mientras sea posible, graficar los corredores de movilidad terrestres y aéreos y las direcciones de aproximación en el mismo calco, sin embargo la claridad puede requerir de calcos separados. Debe considerarse direcciones de aproximación disponibles a las fuerzas amigas como a las enemigas.
- (2) *Sistema de obstáculos de contra movilidad.* Considerar solamente aquellos que se conoce que existen en el área de interés.
 1. *Terreno defendible.* Evaluar el terreno a lo largo de cada dirección de aproximación e identificar posibles áreas defensivas para las unidades subordinadas.
 2. *Áreas de combate.* Combinar los resultados de la evaluación del terreno defendible con los resultados de la evaluación de la observación y campos de tiro para identificar posibles áreas de enfrentamiento dentro del área de operaciones (sectores defensivos o zonas de combate.).
 3. *Puntos críticos.* Identificar cualquier área o característica del terreno que sea clave y domine las direcciones de aproximación o las áreas-objetivo. Esto por lo regular corresponde al terreno ya identificado como posibles objetivos intermedios o posiciones de ataque.

i) Se debe poner a disposición de las unidades subordinadas y secciones del estado mayor, calcos específicos del terreno para su explotación; ellos los reajustarán según sus propias necesidades. Por ejemplo, la sección de análisis de contrainteligencia usará los resultados de la evaluación de los efectos del terreno en la observación para ayudarse en la evaluación de las capacidades de recolección de inteligencia del enemigo.

e. Análisis de las Condiciones Meteorológicas

- 1) Las condiciones meteorológicas influye en todas las actividades que una fuerza realiza durante una operación determinada, sus efectos se perciben con mayor evidencia en la visibilidad, transitabilidad, características de los cursos de agua, las condiciones de aire y las posibilidades que el terreno ofrece para su uso.
- 2) La movilidad es uno de los aspectos que más interesa para las operaciones y también es uno de los que más destaca la influencia de las condiciones meteorológicas sobre el terreno, en consecuencia sobre la transitabilidad; de ahí la importancia del estudio integrado de las condiciones meteorológicas con las condiciones existentes sobre el terreno.
- 3) Las propiedades y características físicas de la atmósfera que necesitan ser medidos u observados para describir el estado del clima se llaman condiciones meteorológicas.
- 4) Inicialmente hay que obtener una completa base de datos que reúna las principales características de las condiciones meteorológicas o climáticas dominantes en el área de operaciones.

- 5) A partir del conocimiento de las condiciones normales del clima o CCMM en la zona de operaciones, es necesario actualizar la información basada en las previsiones meteorológicas a corto, mediano y largo plazo, para ser más precisos, la determinación de los efectos previstos en las condiciones de visibilidad, temperatura, empleo de fumígenos, movimiento por caminos y campo traviesa, el empleo de armas, equipos y otros.
- 6) Luego de los conocimientos obtenidos, se formula en una a serie de calcos que integran y permiten analizar gráficamente la influencia del clima o de las condiciones meteorológicas sobre las operaciones.
- 7) Actividades del análisis de las CCMM
 - a) Analizar los aspectos militares de las CCMM: Las condiciones meteorológicas que influyen en la mayoría de las operaciones militares son la iluminación (solar y lunar), las precipitaciones, los vientos, la nubosidad, la temperatura y humedad entre otros.
 - b) Evaluar los efectos de las CCMM en las operaciones militares.
- 8) Análisis de los aspectos militares de las CCMM
 - a) Iluminación
 - (1) Iluminación, es la cantidad de luz que se proyecta sobre la tierra proveniente del sol, la luna y en menor proporción de las estrellas.
 - (2) Aun cuando esta información no forma parte de las condiciones meteorológicas o clima en sí, se acostumbra considerar este factor dentro de ellas.
 - (3) Iluminación solar (Anochecer–Crepúsculo).
 - (a) La transición de la noche para el día es denominado crepúsculo matutino y la transición del día para la noche crepúsculo vespertino. Existen tres tipos de crepúsculo:
 - (b) Crepúsculo Astronómico: el brillo que ofrece es tan pequeño que, para fines militares, puede ser considerada como oscuridad.
 - (c) Crepúsculo Náutico: proporciona suficiente luz para la realización de movimientos terrestres, según los datos sobre los movimientos de día, la visibilidad se limita a un máximo de 400 metros, lo que permite el uso de armas por el alcance y la progresión a cubierta de la observación del enemigo, ya que la situación permite la observación de fuego de artillería y operaciones aéreas durante el día.
 - (d) Crepúsculo Civil: proporciona suficiente luz para las actividades normales durante el día, que permite las operaciones militares de cualquier tipo.
 - (e) La duración del crepúsculo depende de la ubicación geográfica (latitud y longitud) y varía con el tiempo.
 - (f) Si bien la ofensiva, a oscuras o limitada iluminación favorece: la concentración de fuerzas, la maniobra y obtención de la sorpresa; en la defensiva es perjudicial para la vigilancia, impide el reconocimiento, hace que sea difícil la coordinación y control, y reduce la exactitud de la búsqueda y designación de objetos de objetivos.

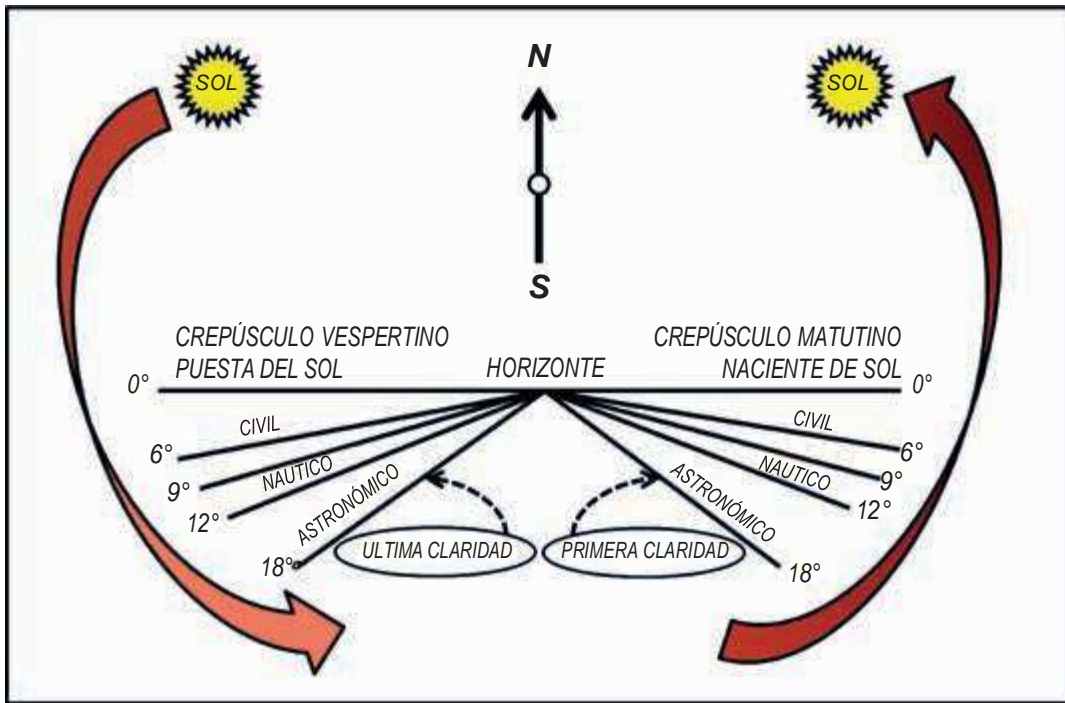


Figura 4.17 Crepúsculos

(4) Iluminación lunar

Fases de la Luna

(a) Las condiciones de visibilidad nocturna se determinan, principalmente por las fases de la luna. La visibilidad es mínima durante la luna nueva, aumenta durante el cuarto creciente, alcanza su máximo en luna llena y decrece en el cuartos menguante; y así sucesivamente.

Días desde Luna Nueva	Porcentaje iluminado	Nombre en Español	Traducción aproximada del inglés
0	0%	Luna Nueva	Luna Nueva
4	25%	-	Creciente Iluminante
7	50%	Cuarto Creciente	Primer Cuarto
10	75%	-	Gibosa Iluminante
14	100%	Luna Llena	Luna Llena
18	75%	-	Gibosa Menguante
22	50%	Cuarto Menguante	Último cuarto
26	25%	-	Creciente Menguante

Fases de la Luna	Periodo lunar	Luminosidad
Llena	de 1800 hrs a 0600 hrs	Luna en casi toda la noche.
Cuarto Menguante	de 0000 hrs a 1200 hrs	Luna en la segunda media noche.
Nueva	de 0600 hrs a 1800 hrs	Noche sin luna.
Cuarto Creciente	de 1200 hrs a 2400 hrs	Luna en la primera media noche.

- (b) De este modo, la iluminación debe ser analizada en función de la naciente y ocaso del sol y las fases de la luna, que ejercen influencia sobre las condiciones de observación, el empleo de aire y los medios de coordinación y control de las tropas.
- (c) La visibilidad no sólo se ve afectada por la disminución o ausencia de la luz directa, también por otros factores meteorológicos, tales como las precipitaciones, nubosidad, viento y otros, en función a los cuales se elabora una Tabla de Visibilidad para cada día de las operaciones, teniendo en cuenta las horas de buena visibilidad, visibilidad limitada y visibilidad nula.
- (d) La buena visibilidad va estar caracterizada principalmente por los periodos de día sin ninguna restricción de lluvia, neblina o vientos, y otros.
- (e) La visibilidad limitada va estar caracterizada por los periodos de día con alguna restricción dada por las lluvias, neblina suave o vientos, y por los periodos de noche que tengan iluminación lunar.
- (f) La visibilidad nula va estar caracterizada por los periodos de día con neblina densa y por los periodos de noche sin iluminación lunar.

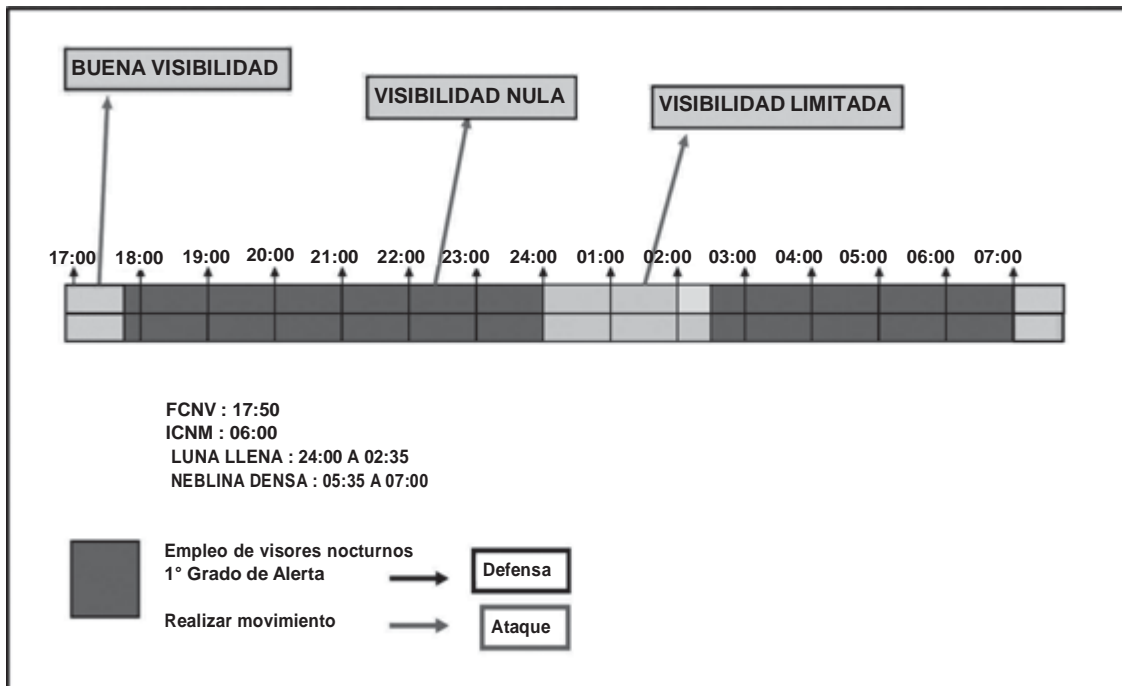


Figura 4-18 Tabla de visibilidad

b) Precipitaciones

- (1) Precipitación, es la humedad visible que cae desde la atmósfera, tal como la lluvia, granizo, nieve, llovizna o combinación de éstos.
- (2) Las precipitaciones tienen una gran influencia sobre el estado del terreno (analizado en el párrafo anterior que trata sobre los efectos de las CCMM en el terreno), la observación, las tropas y el funcionamiento de algunas armas, materiales y equipo. Dependiendo del tipo de terreno, la transitabilidad puede verse afectada.
- (3) En este párrafo las CCMM deben ser analizadas básicamente de la manera cómo influye en la visibilidad, las tropas y el funcionamiento de algunas armas, materiales y equipo.
- (4) La lluvia puede reducir drásticamente la persistencia de los agentes químicos, la eficacia de las minas, algunos equipos y el armamento en

general. La eficacia del personal también será reducido por la lluvia, para producir malestar, fatiga y aumento de generar otros problemas físicos y psicológicos; un aspecto importante a considerar es la ocurrencia de descargas eléctricas, que podrán afectar las existencias de municiones y combustible, asimismo afectan a las líneas de transmisión en tierra y alteran o impiden el uso del espectro electromagnético, tanto para la realización de transmisiones como para el empleo de los radares y sensores remotos.

(5) Las informaciones del Servicio Meteorológico incluyen datos sobre el tipo de precipitación, su intensidad y cantidad según el siguiente detalle:

(6) Clasificación de las precipitaciones:

- (a) Lluvia : Gotas con diámetro mayor de 0.5 mm en forma continua
- (b) Chubasco : Gotas más gruesas que la lluvia de duración corta.
- (c) Llovizna : Gotitas con diámetro de 0.5 mm continuo.
- (d) Nieve : Hielo cristalizado.
- (e) Nieve Granulada : Granos de hielo opacos, 2-5 mm de diámetro.
- (f) Granizo : Granos de hielo compactos y traslúcidos 4-5 mm de diámetro.
- (g) Pedrizco : Granos de hielo, 5-50 mm de diámetro generalmente de forma irregular.

(7) Intensidad de las precipitaciones:

- (a) Muy Ligera : Gotas dispersas.
- (b) Ligera : Aprox. 0.2 mm de altura en el pluviómetro en 6 minutos o menos de 3mm en una hora.
- (c) Moderada : De 0.2 a 1.0 mm en el pluviómetro en 6 minutos o entre 3 y 7 mm en una hora.
- (d) Fuerte : Más de 1 mm de altura en el pluviómetro en 6 minutos o más de 7 mm en una hora.

c) Los vientos

- (1) El viento es el aire en movimiento y resulta de las variaciones en la presión atmosférica. El viento se describe por su dirección y velocidad.
- (2) La dirección y velocidad del viento influyen en el empleo de fumígenos y agentes NBQ, la dirección tiene influencia táctica, con respecto si es favorable o no de su lanzamiento y la velocidad de influencia técnica, definir el ámbito de empleo del agente.
- (3) La velocidad de los vientos tienen influencia en el empleo de medios para combatir y fuerzas especiales, tales como tropas aerotransportadas, asimismo la influencia de la dirección del viento sobre el empleo de medios de combate, es la detección de sonidos, donde el viento puede aumentar o reducir la percepción de la distancia desde el lugar de ocurrencia.
- (4) Un aspecto positivo del punto de vista militar, es que los vientos se acelerarán el secado del suelo y por tanto mejora su transitabilidad.
- (5) La dirección del viento es la dirección desde la cual sopla.

Ejemplos:

- (a) Vientos del Sur, significa que los vientos provienen del Sur.
- (b) Vientos del Norte, significa que los vientos provienen del Norte.

- (6) La velocidad del viento se mide en millas por hora, kilómetros por hora o nudos con las siguientes equivalencias: 1 nudo = 1 milla por hora = 1.85 kilómetros por hora, para fines prácticos se puede considerar como apropiada para el combate la siguiente equivalencia: 1 nudo = 2KPH; así, una velocidad del viento de 20 nudos podría considerarse como de 40 KPH.
- (7) Sobre un terreno irregular los vientos no se mueven con una velocidad o dirección fijas, sino con una sucesión de ráfagas variables.
- (8) El viento, según la escala de BEAUFORT, se clasifica de la siguiente manera:

No DE ESCALA	Nombre del Viento	Km/h	EFFECTOS
0	CALMA	1	HUMO SUBE PERPENDICULARMENTE
1	AIRE LIGERO	2 – 5	HUMO SUBE LIGERAMENTE INCLINADO
2	BRISA LIGERA	6 – 11	HOJAS SUSURRAN- VELETA SE MUEVE
3	BRISA SUAVE	12 – 19	HOJAS Y RAMAS EN CONSTANTE VAIVEN
4	BRISA MODERADA	20 – 29	LEVATA POLVO Y PAPELES MUEVE RAMAS PEQUEÑAS.
5	BRISA DURA	30 – 39	ARBUSTOS EMPIEZAN A HACERSE
6	BRISA	40 – 50	RAMAS GRANDES SE MUEVEN
7	VENTARRON MODERADO	51- 61	DIFICULTA CAMINAR
8	VENTARRON DURO	62 - 74	DESPRENDE RAMAS DE ÁRBOLES
9	VENTARRON FUERTE	75 - 86	DAÑA TECHOS
10	VENDAVAL	87-100	ARRANCA ÁRBOLES
11	TORMENTA	101-120	GRANDES DAÑOS
12	HURACAN	+ 120	EL MAS DESTRUCTOR

d) Nubosidad

- (1) Las nubes son masas de humedad condensada suspendidas en el aire en forma de diminutas gotas de agua, surgen a consecuencia de dos procesos que tienen lugar constantemente en la atmósfera: la evaporación y la condensación. Por efecto de la evaporación, una parte del agua que hay en la superficie terrestre pasa al aire en forma de vapor de agua. La evaporación y una tasa elevada de humedad atmosférica son imprescindibles para que se formen las nubes. Pero éstas aparecen, de hecho a consecuencia de la condensación, por cuanto se provoca que el vapor de agua se convierta de nuevo en agua. Para que esto ocurra es necesario que el aire se enfríe hasta alcanzar su punto de saturación, es decir, el nivel a partir del cual no puede contener más vapor de agua.
- (2) La nubosidad es una situación que resulta de mayor o menor existencia de la formación de nubes o incluso niebla, neblina, entre otros; el tipo y la densidad de la capa de nubes y la altura de sus límites inferior y superior, influyen en las operaciones aéreas.

- (3) Las nubes pueden también afectar a las operaciones terrestres, porque restringen la luz natural durante el día y la noche, determinan las lluvias y pueden interferir con la visibilidad.
- (4) La dirección de las nubes es aquella desde la cual se mueven; se informa de acuerdo a los puntos cardinales.
- (5) Las nubes pueden clasificarse atendiendo a su forma y a su género.
- (6) Los géneros son:
 - (a) Cirros: Son nubes blancas y ligeras, fibrosas y frágiles que aparecen a más de 6,000 m de altura y ofrecen normalmente un brillo intenso.
 - (b) Estratos: Son nubes bajas, paralelas al horizonte, que se estructuran en capas delgadas y que suelen dar origen a las lluvias suaves que llamamos lloviznas, los estratos pueden ser blancos o negros y se sitúan al nivel del suelo, dando origen a la niebla.
 - (c) Cúmulos: Son nubes bajas, de desarrollo vertical, con la parte inferior plana y la superior arqueada y con protuberancias más o menos acentuadas., forman masas muy espesas y densas. Suelen aparecer en los días calurosos del verano, a consecuencia de las corrientes de aire caliente.
 - (d) Nimbos: Son las nubes color gris oscuro, portadoras de lluvias, que por regla general aparecen siempre en forma de nimbostratos.
 - (e) Cirrocúmulos: Son nubes situadas a una altitud superior a los 6,000 m y se encuentran formadas por masas globulares muy apretadas, constituidas generalmente por cristales de hielo, las cuales dan origen al llamado "cielo aborregado".
 - (f) Cirroestratos: Combinan características de los cirros y de los estratos, son nubes de estructura fibrosa, como los cirros, que forman una especie de gran velo, como los estratos. Suelen ser nubes muy blancas y se encuentran a más de 6,000 m de altitud.
 - (g) Altocúmulos y los Altoestratos: Son sencillamente estratos o cúmulos situados entre los 2,000 y los 6,000 m de altitud.
 - (h) Nimboestratos: Son nubes oscuras, amorfas y de bordes desgastados, que suelen provocar lluvias o nevadas de larga duración, suelen desarrollarse desde las proximidades del suelo hasta poco más de 1,000 m de altitud y son tan opacas que impiden ver el sol.
 - (i) Estratocúmulos: Son nubes bajas al igual que los estratos, son gruesas y densas como los cúmulos, normalmente son oscuras y de aspecto muy irregular.
 - (j) Cumulonimbos: Son nubes gigantescas en forma de torre, que se hallan en alturas comprendidas entre los 500 y 6,000 m, suelen provocar intensas precipitaciones en forma de lluvia o de granizo, principalmente durante época estival.

TIPO	ALTURA (En Mts)	CONCENTRACIÓN		
		CODIGO	GRADO	O B S
CI (Cirros)	+ 6,000	OVERCAST	8/8	TOTALMENTE CUBIERTO
CC (Cirrocúmulos)	+ 6,000	OVERCAST	8/8	TOTALMENTE CUBIERTO
CS (Cirroestratos)	+ 6,000	BROKING	5/8 a 7/8	CIELO FRACCIONADO
AC (Altocúmulos)	2,500 a 6,000	BROKING	5/8 a 7/8	CIELO FRACCIONADO
CN (Cumulonimbos)	500 a 6,000	SKATER	3/8 a 4/8	PARCIALMENTE CUBIERTO
AS (Altoestratos)	2,500 a 6,000	SKATER	3/8 a 4/8	PARCIALMENTE CUBIERTO
NS (Nimboestratos)	0 a 2,500	FEW	1/8 a 2/8	POCO NUBLADO
SC (Estratocúmulos)	(*) S N M	FEW	1/8 a 2/8	POCO NUBLADO
C (Cúmulos)	(*) S N M	CAVOK	0/8	TOTALMENTE DESPEJADO
ST (Estratos)	(*) S N M	CAVOK	0/8	TOTALMENTE DESPEJADO

Grado de concentración de las nubes

N/O	GRADO	CONCENTRACIÓN
01	0/8	TOTALMENTE DESPEJADO
02	1/8 a 2/8	POCO NUBLADO
03	3/8 a 4/8	PARCIALMENTE CUBIERTO
04	5/8 a 7/8	CIELO FRACCIONADO
05	8/8	TOTALMENTE CUBIERTO

e) Temperatura y humedad

- (1) La temperatura es el grado de calor del aire que circula libremente, siendo función, casi exclusiva, del calor irradiado por el sol y por consiguiente, variable en cada momento y en cada día del año según la intensidad y número de horas que la masa de aire considerada esté sometida a la radiación solar. La influencia del calor interno de la tierra sobre la temperatura atmosférica es prácticamente inapreciable.

La temperatura ambiente oscila durante el día con la marcha operante del sol sobre el horizonte a medida que aquél se eleve y sus rayos incidan más perpendicularmente sobre el suelo, el flujo calorífico va aumentando y la temperatura sube, después del medio día que la temperatura llega a lo máximo, desciende progresivamente durante la noche hasta antes de la nueva salida del sol.

- (2) Los climatólogos establecen las temperaturas medias de las distintas regiones del planeta. Estas temperaturas medias se obtienen sumando las temperaturas que se registran a diario durante un período de tiempo determinado y dividiendo luego este resultado entre el número de días considerados: 30 o 31 días si se trata de un mes y 365 días si se trata de un año, etc. De este modo se establece la temperatura media mensual y la temperatura media anual, lo que permite averiguar por ejemplo que en LIMA la temperatura media anual es de 28 °C.
- (3) Los valores extremos se obtienen de la temperatura más alta y la más baja registrada para cualquier día, mes o año específico, es el dato más importante para una operación determinada. Los valores extremos muestran los límites que deben tenerse en cuenta en el clima considerado. La diferencia entre los valores extremos que se registran cada día, se denomina oscilación térmica diaria, que nos permita saber si en un lugar determinado las temperaturas diurnas y nocturnas son muy distintas. Del mismo modo, la diferencia entre la temperatura media del mes más cálido y la del mes más frío, nos permite conocer la oscilación térmica anual, que sirve para caracterizar los distintos climas.
- (4) Uso de los datos. Las temperaturas medias anuales se emplean normalmente para proporcionar una definición general del tipo de clima. La temperatura media diaria y la variación diaria son utilizadas para efectuar predicciones en los días siguientes. También deben registrarse las temperaturas a diversas alturas a fin de proporcionar datos de sus efectos, sobre las armas por emplear.
- (5) Estos dos elementos tienen influencia sobre los vectores a través de la atmósfera, tales como aviones, misiles, cohetes, granadas y artillería.
- (6) Cuando estos elementos tienen valores extremos afectarán al personal, material y equipo, armamento, vehículos y otros; pudiendo causar dificultades en la construcción de posiciones y fortificaciones, y causar un aumento de la dependencia de apoyo logístico.

f) Presión Atmosférica

- (1) Se denomina presión atmosférica al peso del aire sobre un punto determinado de la superficie terrestre. El peso de la masa de aire que gravita sobre nosotros y la que nos rodea es la presión atmosférica. Esta fuerza se mide con el Barómetro que permite determinar la presión ejercida sobre un (01) cm² de la superficie terrestre. Como valor medio de la presión atmosférica se toma el que corresponde a la altura del nivel del mar que es de 760 mm ó de 1,013 milibares. El milibar es la unidad de medida empleada en meteorología, que se aplica al peso del aire y que equivale a 0.75 mm de mercurio. La presión disminuye con la altura, por lo que es menor en la cumbre de una montaña que a orillas del mar.
- (2) Se registran las presiones atmosféricas a diversas alturas para proporcionar datos sobre los efectos en los alcances de las armas.
- (3) Las altas presiones, son zonas de la atmósfera donde el aire tiene un peso superior al de su valor medio. Se denominan también anticiclones y pueden ser de origen térmico o dinámico. Son de origen térmico, cuando se forman por el enfriamiento del aire, ya que el aire frío es más pesado que el aire caliente y son de origen dinámico, cuando surgen bajo el impulso de alguna fuerza atmosférica. En ambos casos, el aire frío tiende a descender y se forma entonces el torbellino descendente que caracteriza a los anticiclones, dando lugar a dispersión de los vientos al llegar al suelo, por consiguiente a un tiempo seco y soleado.
- (4) Las bajas presiones, por su parte, son zonas de la atmósfera donde el aire tiene un peso inferior al de su valor medio. Se denominan también ciclones o depresiones y al igual que los anticiclones, pueden ser de origen térmico o dinámico. Son de origen térmico cuando se deben a un

recalentamiento del aire, ya que el aire caliente es menos pesado que el aire frío y de origen dinámico cuando es una fuerza cualquiera la que obliga al aire a elevarse. Los ciclones son por consiguiente, centros en los que los vientos convergen al nivel del suelo, desde donde se elevan girando en sentido contrario al de las agujas del reloj en el hemisferio norte y en el sentido de las agujas en el hemisferio sur; así pues, en los ciclones el aire caliente se eleva en lugar de descender y al hacerlo se enfría y este enfriamiento provoca la condensación del vapor de agua y la consiguiente aparición de nubosidad.

g) Niebla o Neblina.

- (1) La niebla, es una masa de gotas diminutas de agua suspendidas en la atmósfera cerca de la superficie de la tierra, formada mediante la condensación del vapor de agua en el aire. Neblina, es la niebla poco espesa y baja; mientras que, la bruma es la niebla que se forma sobre el mar. La niebla se presenta más usualmente en las zonas costeras que en la sierra, porque hay más vapor de agua en la atmósfera; generalmente la niebla se presenta frecuentemente durante las épocas más frías.
- (2) Su clasificación es la siguiente: Muy espesa, espesa, regular, moderada y neblina se detalla en el siguiente cuadro

CARACTERÍSTICA	VISIBILIDAD
Niebla Muy Espesa	A menos de 50 metros.
Niebla Espesa	Entre 50 y 200 metros.
Niebla Regular	Entre 200 y 500 metros.
Niebla Moderada	Entre 500 y 1000 metros.
Neblina	Hasta más de 1,000 metros.

Ejemplo de matriz de descripción de las CCMM

FACTORES	DESCRIPCIÓN	PERÍODO
ICNM		
FCNV		
SALIDA DE LA LUNA		
PUESTA DE LA LUNA		
VIENTOS		
PRECIPITACIÓN		
NUBOSIDAD		
NEBLINA		
HUMEDAD		
TEMPERATURA		
OTROS		

Figura 4.19 Ejemplo de matriz de descripción de las CCMM.

9) Evaluación de los efectos de las CCMM en las operaciones

- a) Las CCMM tienen efectos directos e indirectos en las operaciones militares. Los ejemplos de efectos indirectos son:

- (1) Las variaciones de temperatura podrían ocasionar que algunas zonas de combate sean más peligrosas que otras en relación a los efectos de la guerra química debido a su altitud.
 - (2) Las condiciones locales de visibilidad, como la neblina, podrían hacer que algunas áreas de empeño sean más atractivas que otras.
 - (3) El tiempo seco y caluroso podría hacer que una unidad considere las fuentes de agua como punto crítico.
- b) Temperatura. Las variaciones extremas de la temperatura o de humedad afectan la eficiencia tanto del equipo como del personal. La congelación y el deshielo del terreno, pueden afectar su transitabilidad. Los obstáculos de agua son de mayor o menor importancia cuando están parciales o totalmente congelados. Las condiciones de congelación severas hacen peligrosos los vuelos de los aviones y, por consiguiente, pueden interferir el apoyo aéreo.
- c) Presión atmosférica. A mayor altura de una zona sobre el nivel del mar, menor será la presión atmosférica sobre ella y por lo tanto menor la oxigenación del aire; las operaciones se verán afectadas en los siguientes aspectos:
- (1) Al punto de vista personal, el rendimiento del hombre se ve disminuido cuando actúa en una altitud (mayor o menor) a la cual está acostumbrado, siendo necesaria una previa "adaptación a la altura" a fin de disminuir esta desventaja.
 - (2) Igualmente los vehículos requerirán un reajuste a fin de adaptarlos a los cambios de altitud (adelanto o retraso de la chispa); el peso de carga de un helicóptero es mucho menor en la Sierra que en la Costa.
 - (3) Las armas de largo alcance tendrán que ser empleadas con tablas especiales, ya que siendo menor la resistencia del aire al proyectil, éste tendrá un mayor alcance.
- d) Vientos. La dirección y velocidad del viento afectan el empleo del humo y de las municiones incendiarias, favoreciendo al combatiente de cuya dirección está soplando el viento. La velocidad del viento también afecta materialmente el grado de frío al que puede sobrevivir el ser humano. Por ejemplo, en los periodos de calma una persona bien abrigada puede estar regularmente confortable a temperaturas muy por debajo de cero; pero con un viento de 8 kilómetros por hora a menos 9° C o un viento de 32 kilómetros por hora a menos de 6° C, puede quedar congelada. El viento también afecta la rapidez con la cual el terreno húmedo se seca y mejora su transitabilidad. Los vientos turbulentos restringen el apoyo aéreo y pueden reducir la precisión del tiro de la artillería y de otras armas. Los vientos tempestuosos pueden impedir las operaciones anfibas originando mares borrascosos. Los vientos tempestuosos pueden también reducir la eficacia de los puestos de escucha y de los equipos de detección por el sonido.
- e) Humedad. Afecta tanto al personal como al equipo; el personal que no está acostumbrado al clima húmedo se ve rápidamente afectado por enfermedades de tipo bronquial; referente al material y equipo; la alta humedad afecta de la siguiente manera:
- (1) La pólvora afectada disminuirá la velocidad inicial de los proyectiles y por lo tanto su alcance.
 - (2) Los metales expuestos se oxidarán rápidamente, como las armas de pequeño calibre.
 - (3) Los abastecimientos de Clase I en envases no herméticos pierden sus propiedades.
 - (4) Los materiales de caucho, cuero o sogas o tela son susceptibles a un rápido enmohecimiento.

- f) Nubosidad. La nubosidad extensa limita las operaciones aéreas y, por consiguiente, es generalmente una desventaja para el combatiente que tiene la superioridad aérea. Las nubes densas por encima del nivel efectivo de la cámara fotográfica pueden reducir la intensidad de la luz a tal punto que la fotografía aérea se hace difícil o imposible. Por otro lado, una capa de nubes delgadas y altas puede beneficiar la toma de fotografías aéreas, eliminando las sombras del terreno. En la noche la nubosidad reduce la cantidad de luz disponible, pero puede favorecer el empleo de proyectores para la “luz de luna artificial”.
- g) Precipitaciones. Las precipitaciones o faltas de ellas, afecta materialmente la transitabilidad, tanto sobre los caminos como fuera de ellos, y la profundidad de los cursos de agua. El terreno húmedo puede reducir el alcance de los circuitos alámbricos de campaña y la eficiencia de las municiones incendiarias. El terreno seco puede producir polvo o interferir la observación o descubrir el movimiento. La caída de nieve, lluvia o granizo, restringe la visibilidad y especialmente cuando están acompañadas de truenos reduce la eficacia de los puestos de escucha y equipos de detección por el sonido. La precipitación también produce “confusión” en el radar el cual puede oscurecer la referencia del blanco. Las descargas eléctricas estén o no acompañadas por lluvias pueden interferir las comunicaciones alámbricas y las de radio de baja frecuencia.
- h) Niebla o Neblina. Este factor influye directamente sobre la visibilidad, ésta favorecerá al combatiente que dispone de superioridad en artillería y aviación. Sin embargo, cuando ellas son aproximadamente equiparadas, la buena visibilidad favorece normalmente al defensor permitiéndole observar la aproximación del atacante. Las restricciones sobre la visibilidad impuesta por la neblina, proporcionan grados variables de cubiertas a la observación terrestre y aérea. Excepto cuando limitan el empleo de sus armas de apoyo, la escasa visibilidad, puede favorecer al atacante permitiéndole aproximarse al enemigo a cubierto de su observación.
- i) Iluminación. La hora en que comienza el crepúsculo Náutico matutino determina a menudo la hora del lanzamiento de un ataque diurno. La hora del fin de crepúsculo náutico vespertino puede establecer la hora del lanzamiento de un ataque nocturno o el comienzo de una operación retrógrada al abrigo de la oscuridad. Las fases de la Luna, así como su hora de salida y puesta, pueden afectar en forma significativa la conducción de las operaciones nocturnas.
- j) Efectos combinados de dos o más factores

En los párrafos anteriores se ha descrito de manera general el efecto de cada uno de los factores del clima o condiciones meteorológicas, sin embargo, es necesario integrar los efectos de dos o más factores, ya que uno de ellos puede aumentar o disminuir los efectos de otro, por ejemplo, el viento relativamente fuerte disminuye los efectos de la alta temperatura sobre el personal, o aumenta los efectos de temperaturas bajas; por otro lado es necesario establecer el o los efectos positivos y negativos del factor ya que si por ejemplo la neblina al disminuir la visibilidad va a permitir al atacante aproximarse al defensor sin ser visto, en cambio le va a reducir el grado de control de las unidades que participan en la operación o la conducción de los fuegos de apoyo. En los párrafos siguientes se verán los efectos principales de los factores del clima y CCMM y que para mayor ilustración se toman en el sentido más adverso o influyente.

- k) Efectos sobre el personal

- (1) Las condiciones meteorológicas ejercen un efecto directo afectando la moral, el estado físico y el estado mental o emocional del personal; incapacidades físicas tales como agotamiento por el calor, congelamiento, ceguera por causa de la nieve y enfermedades de altura son algunas de ellas. Por su influencia en el metabolismo, en el nivel de actividad física, y en el estado mental del individuo, las condiciones meteorológicas tienen que ver con el nivel individual de resistencia a muchas enfermedades. Muchas enfermedades tales como la gripe y la neumonía tienen lugar en ciertas estaciones del año.
- (2) La prolongada exposición a temperaturas extremas, a la humedad, a una precipitación fuerte o prolongada, a fuertes vientos, y a otras inclemencias fatigosas del clima incrementan la tensión mental en el personal; disminuyendo las condiciones físicas, mentales y emocionales, la moral y la capacidad para el combate. La incidencia de enfermedades transmisibles tales como la malaria, disentería, infecciones de parásitos y demás, son también favorecidas por las condiciones meteorológicas que influyen en la difusión o transmisión de los agentes patológicos que causan dichas enfermedades, provocando en el personal dificultades adicionales.

l) Efectos sobre los abastecimientos y equipo

Las condiciones meteorológicas pueden dañar o destruir los abastecimientos y equipo.

- (1) La precipitación o la elevada humedad pueden causar el enmohecimiento o podredumbre del caucho, cuero, vestuario y cuerdas.
- (2) La existencia de humedad, unida a una elevada temperatura, origina un rápido deterioro de algunos tipos de material aislador eléctrico y la corrosión de metales expuestos tales como armas portátiles y piezas de artillería.
- (3) Los materiales tales como: madera, papel y cuero son sensibles a humedades extremas. Otros tales como el azúcar, el tabaco y la cola tienen niveles críticos de humedad más allá de los cuales pierden sus propiedades útiles.
- (4) Muchos productos, tales como alimentos, medicinas, películas y productos químicos de fotografía, requieren un manejo especial en zonas donde existan condiciones de temperatura y humedad extremas.
- (5) Los fuertes vientos pueden dañar o destruir muchas partes del equipo no protegido. El polvo y la arena en el aire pueden dañar cualquier superficie pintada así como cualquier equipo tal como motores y armas.
- (6) Los equipos electrónicos de comunicaciones, son particularmente vulnerables a las temperaturas extremas y a la humedad.
- (7) Los climas cálidos y secos de áreas desérticas pueden generar graves problemas en el mantenimiento y conservación del material y equipo, debido al desgaste de los mismos.

m) Efectos sobre las actividades tácticas

- (1) Las actividades tácticas a tratar serán: Obtención e intercambio de información, movimientos, apoyo de fuegos, uso de equipo especial, consumo de abastecimientos y modificación del ambiente.
- (2) La obtención e intercambio de informaciones involucra al reconocimiento y a las comunicaciones. La información relativa al enemigo y la zona de operaciones se obtiene mediante la observación visual, terrestre o aérea, las fotografías aéreas, puestos de escucha, localización por el sonido, radar, rayos infrarrojos y otros medios.

- (a) La observación visual es afectada adversamente por la niebla, el humo, el polvo, la bruma y la precipitación. La observación visual en el aire es estorbada o impedida por nubes, entre el observador y el objeto o zona observada.
 - (b) Los factores arriba citados se aplican a la fotografía aérea. Además, las nubes densas pueden reducir la iluminación a un punto tal en que la fotografía se haga difícil o imposible. Sin embargo, una capa de nube delgada y elevada puede hacer más fácil el reconocimiento fotográfico al reducir las sombras del terreno. La reflexión de la luz del sol sobre una superficie con nieve puede hacer difícil la obtención de fotografías claras.
 - (c) La efectividad de los puestos de escucha disminuye por efecto de las condiciones meteorológicas tales como truenos, fuerte precipitación y los fuertes vientos que disminuyen las condiciones auditivas.
 - (d) Las operaciones de localización por el sonido son afectadas por los cambios en los factores de las condiciones meteorológicas, tales como humedad, temperatura y viento.
 - (e) El radar se ve afectado por la distribución vertical de la temperatura y la humedad en la atmósfera. Las nubes y la precipitación influyen también en el radar produciendo interferencia que oscurece los ecos. Las comunicaciones alámbricas son afectadas por las descargas eléctricas en la atmósfera.
 - (f) Las comunicaciones alámbricas son afectadas por las descargas eléctricas en la atmósfera. La excesiva humedad terrestre puede reducir el alcance de los circuitos alámbricos de campaña que usen teléfonos operados a batería.
 - (g) Los radios de baja frecuencia son afectados por las descargas eléctricas. Los radios de alta frecuencia están sujetos a una propagación anómala o irregular resultante de ciertas distribuciones de la humedad y temperatura.
 - (h) Los mensajeros y su capacidad para desplazarse están también sujetos a los efectos de las condiciones meteorológicas.
 - (i) La comunicación visual es afectada por obstrucciones a la visión tales como: Nubes, niebla, polvo, bruma, humo y precipitación.
- (3) El movimiento comprende el transporte aéreo o terrestre, de personal, equipo y abastecimientos.
- (a) El movimiento por aire es afectado por la visibilidad, nubes, temperatura y vientos de superficie en los terminales, y por las nubes, visibilidad, temperatura, turbulencia de los vientos; enfriamiento y otros peligros que tienen lugar durante el desplazamiento.
 - (b) El movimiento terrestre es afectado por la transitabilidad, visibilidad y condiciones de las vías de comunicación. Cada una está sujeta a los efectos de las condiciones meteorológicas.
- (4) Las condiciones meteorológicas influyen en el empleo de las armas de apoyo afectando sus posibilidades de alcance y también el efecto de los fuegos.
- (a) Efectos sobre la velocidad y la trayectoria de los proyectiles. El fuego de la artillería se ve afectado por la influencia de la temperatura sobre la pólvora (ya que afecta la velocidad en la boca del arma), por el viento, la densidad, la temperatura del aire y la presión atmosférica (lo que afecta la trayectoria). En el uso de cohetes y proyectiles guiados, el viento afecta el alcance y puede también alterar la trayectoria inicial. El uso de generadores de humo depende de la dirección y velocidad del viento.

- (b) Influencia de las condiciones meteorológicas sobre los efectos del fuego.
 - 1 La precipitación disminuye la efectividad de las municiones incendiarias. Los fuertes vientos incrementan su efectividad.
 - 2 Los agentes químicos y biológicos son diseminados como nubes gaseosas de pequeñas partículas o gotas acuosas. La concentración de estas nubes en un punto dado está influida por la velocidad y dirección del viento y por las gradientes verticales de la temperatura. Además, la efectividad de algunos de estos agentes está influenciada por la humedad, temperatura y precipitación.

- (5) Efectos sobre el uso de equipo especial. La efectividad de ciertos tipos de equipo especial está influenciada por las condiciones meteorológicas:
 - (a) Las nubes y las obstrucciones a la visión afecta a las actividades de los proyectores.
 - (b) El empleo de altoparlantes en la guerra psicológica es afectado por cualquier elemento meteorológico que reduzca las condiciones auditivas.
 - (c) El excesivo calor limita el empleo de chalecos u otros implementos personales antibala.
 - (d) Igualmente el fuerte calor mortifica al combatiente que tiene que hacer uso de la máscara antigás.
 - (e) El viento fuerte en zonas arenosas o terrosas obligará sobre todo a los conductores de vehículos al uso de antiparras.

- (6) La proporción y tipo de abastecimiento esta directamente influenciada por las condiciones meteorológicas, particularmente Clase I, III y agua.
 - (a) En zonas excesivamente calurosas aumentará considerablemente el consumo del agua y limitará el consumo de RCE.
 - (b) Las temperaturas frías facilitarán la conservación de alimentos frescos.
 - (c) En terreno arcilloso o gredosos afectados por lluvias, el desplazamiento de vehículos incrementa el consumo de Clase III.

- (7) Las fuerzas tácticas realizan una gran variedad de actividades relacionadas con la fortificación de posiciones defensivas, facilidad para el movimiento, y con la obstrucción del movimiento enemigo. Están incluídas en tales actividades la construcción de emplazamientos y fortificaciones, sembrado de minas, construcción de caminos, pistas de aterrizaje y otras facilidades como éstas. Las condiciones meteorológicas afectan la velocidad con la cual pueden completarse estas tareas; sin embargo, pueden proporcionar cubiertas a las fuerzas que realizan tales tareas cerca del enemigo.
 - (a) Los emplazamientos deben ser diseñados de tal manera que soporten las condiciones meteorológicas. El congelamiento y deshielos alternados del terreno impiden el empleo de materiales que se quiebren, descascaren o escamen. Las fuertes y prolongadas lluvias ablandan el terreno de tal manera que son necesarios cimientos, refuerzos y drenaje especiales para prevenir hundimientos e inundaciones. Las fuertes lluvias o congelación severa hacen más lento o detienen el trabajo de excavación.
 - (b) Las lluvias pueden hacer más fácil las operaciones de tendido de minas al ablandar el terreno. La congelación severa puede hacer difícil el excavamiento, aumentando el tiempo requerido para sembrar

campos minados. El ocultamiento de las minas es difícil después de una lluvia. Sin embargo, la caída de la nieve borra rápidamente las huellas y señales de excavación.

- (c) La cantidad de lluvias afecta a los planes respecto a los cimientos y sistemas de drenaje para caminos, campos de aviación y facilidades similares. Además, las condiciones meteorológicas, durante la construcción, tienen influencia en los métodos empleados y el tiempo requerido para la terminación del trabajo.
- (8) Todas estas condiciones podrían afectar significativamente la selección de las posiciones defensivas inclusive si sus efectos son indirectos. Una técnica eficaz para evaluar y representar los efectos indirectos del tiempo es modificar los productos de análisis del terreno para representar los efectos de las consideraciones meteorológicas.
- (9) Se debe revisar los efectos del tiempo en el análisis del terreno a medida que el tiempo cambie de las condiciones originalmente evaluadas.
- (10) También evaluar los efectos directos de las CCMM en el personal, el equipo y las operaciones. Comience estableciendo los valores críticos de los aspectos militares del tiempo que afectan la eficacia de:
 - (a) El personal.
 - (b) Los tipos específicos de equipo.
 - (c) Los tipos de operaciones militares. (Cursos de acción generales del enemigo)
- (11) Un ejemplo sería asignar valores críticos a los efectos de la visibilidad en las operaciones aerotransportadas como:
 - (a) Visibilidad de 1 km o menos, como una condición desfavorable.
 - (b) Visibilidad de 1-5 km, como una condición marginal.
 - (c) Un pronóstico de 2 km de visibilidad entonces se puede evaluar rápidamente, como condiciones marginales para las operaciones aerotransportadas.
- (12) Una vez establecidos los valores críticos, deben usarse como indicadores para evaluar los efectos del tiempo local en las operaciones y cursos de acción disponibles a las fuerzas amigas y enemigas.
- (13) Un ejemplo podría ser un S2 que informa a su comandante, "Señor, el tiempo prácticamente descarta el uso de operaciones de asalto aéreo porque la temperatura y la humedad han reducido en un 70%, la capacidad de elevarse de los helicópteros del enemigo."
- (14) Los efectos de tiempo son más difíciles de representar gráficamente y quizá habría que representarlos en una matriz.
- (15) Las Figura 4-20 y 4-21 son ejemplos de matrices que muestran los resultados de la evaluación y los efectos del clima/CCMM en las operaciones militares.

FACTORES	PERIODO DEL PRONÓSTICO											
	29Jun				30Jun				01Jul			
	6	12	18	24	6	12	18	24	6	12	18	24
VISIBILIDAD	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid
TRANSITABILIDAD	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid
HOMBRES	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid
EQUIPOS	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid
AGENTES QUIMICOS	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid
ESCUCHA	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid
OTROS	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid	Grid

EFFECTO:




 FAVORABLE VERDE
  DESFAVORABLE ROJO
  MARGINAL AMARILLO

Figura 4.20 Ejemplo de matriz de efectos de las CCMM sobre las operaciones.

MATRIZ DE EFECTOS DEL CLIMA SOBRE LAS OPERACIONES MILITARES							
Mission Area	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
UUBB	Green	Yellow	Red	Red	Yellow	Green	Green
INF MOTZ	Green	Yellow	Red	Red	Red	Green	Green
GE	Green	Yellow	Red	Yellow	Green	Yellow	Red
ART CAMP	Green	Yellow	Red	Yellow	Green	Green	Green
AAAa	Green	Yellow	Red	Red	Yellow	Green	Green




 ADECUADO
  RESTRICTIVO
  IMPEDITIVO

Figura 4.21 Matriz de efectos del clima sobre las operaciones militares

10) Calco de condiciones meteorológicas

a) Calco neblina o niebla

Normalmente, en las zonas costeras y los valles del interior, este fenómeno está muy extendido en la mañana, limitando la visibilidad y el efecto en las operaciones; de acuerdo con los datos meteorológicos disponibles o ya conocidos, se encuentra en el calco el tamaño, ubicación de la neblina o niebla, se indica en lo posible, las horas de duración y visibilidad en metros que permite; por lo tanto, es posible determinar el momento y el lugar donde habrá limitación de la visibilidad para nuestras fuerzas y del enemigo.

- b) Calco de precipitaciones
 En este calco están representados los efectos de la lluvia sobre el terreno. Así, cabe destacar las áreas que obstaculizan o dificultan el acceso y el paso sin medios auxiliares y las zonas inundadas, a fin de ver los cambios en la zona de operaciones que afectan la transitabilidad, el movimiento de tropas y el uso de equipos y materiales. El efecto de las lluvias depende de la naturaleza del suelo y su capacidad para drenar el agua.
- c) Calco de vientos
 Dependiendo del tamaño de la zona de operaciones, se representa la circulación local de condiciones de viento, con sus velocidades y direcciones, lo que puede determinar el mejor uso posible de agentes fumígenos y NBQ, y su posible efecto sobre las armas en general, equipo especial para la vigilancia y la búsqueda de objetivos y el empleo de las tropas.
- d) Un calco resumen (Calco de Condiciones meteorológicas).
 Finalmente se elabora un calco sumando todos los calcos de las condiciones meteorológicas y después se sobrepone sobre el calco del terreno para determinar sus efectos, hay que tener en consideración la situación particular porque en un período relativamente corto, las condiciones meteorológicas puede variar, lo que afectará el conjunto de ellos o solamente el terreno (Ver Figura 4-22).

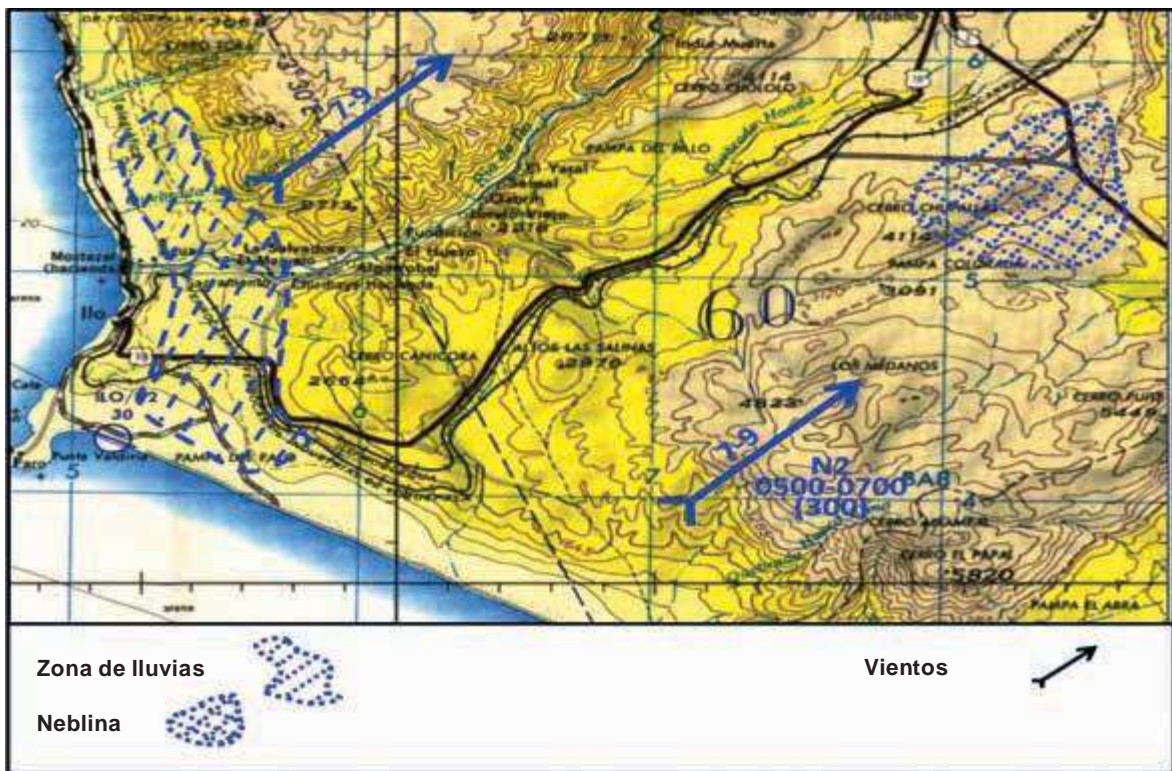


Figura 4-22 Calco de condiciones meteorológicas

- e) Análisis de otras características del campo de batalla
- 1) "Las otras características" incluyen todos los aspectos del ambiente del campo de batalla que afectan los cursos de acción amigos o enemigos y que no fueron incorporados en el análisis de las CCMM y del terreno.
 - 2) Un ejemplo podría ser las consideraciones religiosas, culturales, políticas, sociales entre otros.

- 3) Para realizar este análisis puede seguir los pasos específicos siguientes:
 - a. Análisis de las otras características del ambiente
 - b. Evaluar los efectos de las otras características del campo de batalla.
- 4) En el análisis de las otras características del ambiente del campo de batalla se puede incluir:
 - a) Infraestructura logística, como:
 - (1) Patrones del uso del terreno.
 - (2) Fuentes de agua potable.
 - (3) Sistemas de transporte y almacenamiento de combustible a granel.
 - (4) Canales y vías fluviales, con instalaciones asociadas de control, tales como esclusas.
 - (5) Sistemas de comunicación.
 - (6) Sistemas y medios de transporte, incluyendo redes viales y ferroviarias, instalaciones de trasbordo, y campos de aviación.
 - (7) Recursos naturales.
 - (8) Industrias y tecnologías.
 - (9) Instalaciones de producción de energía.
 - (10) Instalaciones nucleares y químicas.
 - b) Demografía de la población, como:
 - (1) Condiciones de vivienda.
 - (2) Diferencias culturales.
 - (3) Creencias religiosas.
 - (4) Quejas políticas.
 - (5) Afiliación política.
 - (6) Niveles de educación.
 - c) Economía.
 - d) Política: local, regional e internacional (sistemas de gobierno, tratados, acuerdos, y restricciones legales; incluye sistemas no oficiales, como las pandillas, etc).
- 5) Se debe realizar un análisis de las poblaciones civiles que se encuentran contenidas en las direcciones de aproximación o cerca de ellas, que si bien es cierto ya fueron consideradas en el calco de localidades como terreno impeditivo, en este análisis se debe considerar su actitud hacia nuestra fuerza en base a su situación económica, política, cultural, religiosa e histórica; determinando si son afectas, desafectas o neutrales a nuestras acciones.
- 6) Para la elaboración del calco de población civil se debe graficar con colores diferentes las poblaciones AFECTAS a nuestras fuerzas, las DESAFECTAS y las NEUTRALES. Los colores serán de acuerdo a la disponibilidad del analista.
- 7) Se deben analizar otros aspectos que complementan el análisis del terreno, en función de las características de la operación; entre estos se pueden considerar: las rutas de aproximación aéreas, los efectos de fumígenos y agentes NBQ, el uso de dispositivos de vigilancia, guerra electrónica, guerras irregulares y otros.

- 8) Direcciones de aproximación aéreas; una dirección de aproximación aérea es el espacio aéreo en forma de corredor que permite el movimiento adecuado de cierto número de aviones hasta un determinado lugar, es importante porque permite la visualización de las direcciones principales de una amenaza aérea y el posicionamiento de artillería antiaérea amiga; esta amenaza enemiga podría materializarse si se utilizan aviones de ala fija y/o rotatoria. La identificación de las rutas de aproximación de la fuerza aérea amiga es importante para la identificación de los probables sectores de aproximación de helicópteros y para la integración del movimiento aéreo con las medidas de coordinación de apoyo de fuegos.
- a) Los siguientes factores pueden ser considerados en la selección de direcciones de aproximación aérea:
 - (1) Espacio aéreo suficiente.
 - (2) Ocultación a la observación terrestre.
 - (3) Características fácilmente reconocibles en el terreno.
 - (4) Extensión de las rutas.
 - b) La dirección de aproximación debe tener un espacio aéreo suficiente para permitir una evolución segura de las aeronaves, en la definición del espacio aéreo se debe tener en cuenta las limitaciones provenientes del empleo de los medios de apoyo de fuegos de artillería y aerotáctico, y de las medidas de coordinación.
 - c) La navegación aérea a baja altura es sumamente difícil, la presencia de características fácilmente identificables en la tierra, como el agua o líneas de las carreteras pueden aumentar notablemente la orientación de los pilotos; los valles son generalmente deseables, ya que facilita la navegación de la circulación y el ocultamiento del movimiento. Los detalles planimétricos del terreno son más útiles en el auxilio de la navegación.
 - d) La extensión de las rutas es importante, pues, las rutas de vuelo más corto que garanticen el espacio aéreo suficiente, el ocultamiento de la observación terrestre y las características del terreno fácilmente identificables, son generalmente preferibles para minimizar la exposición de las aeronaves en vuelo hasta el área objetivo. En la selección de rutas aéreas de aproximación de nuestras fuerzas, deben ser identificados como posible localización de armas antiaéreas.
- 9) Agentes nucleares, biológicos y químicos; el lanzamiento de armas de destrucción masiva en el terreno puede cambiar considerablemente las características de las vías, los efectos de los árboles derribados, la destrucción de zonas residenciales y la existencia de áreas restringidas debido a la contaminación química, biológica o radiológica, naturalmente, afectan la facilidad de movimiento, el espacio para la maniobra, el empleo de los puntos críticos, el aprovechamiento de cubiertas y abrigos, y la observación y campos de tiro.
- 10) Otros medios; también deben ser considerados en el estudio del terreno, otros factores, incluida la vulnerabilidad de las direcciones de aproximación a la acción de guerra irregular, guerra psicológica y el grado de empleo de los medios de guerra electrónica y vigilancia del campo de batalla, entre otros.
- 11) Es importante tener presente que “las otras características” muchas

veces pueden influir en las acciones amigas o enemigas mucho más que las CCMM o terreno. Debe entenderse la predisposición cultural en la que opera el enemigo, ello evaluará los aspectos legales, políticos, económicos, y demográficos en una manera diferente a la del propio país.

4.4 Descripción de los efectos del campo de batalla en las capacidades amigas y enemigas y en los cursos de acción generales.

a. Combinar la evaluación de los efectos de terreno, las condiciones meteorológicas, y las otras características del campo de batalla en un producto integrado. No debe orientar arbitrariamente los factores que conducen a sus conclusiones. Debe enfocar de manera imparcial los efectos del ambiente en los cursos de acción probables del enemigo y de las fuerzas amigas.

b. Algunas técnicas para hacerlo son:

- 1) Con anterioridad al desarrollo de los cursos de acción propios:
 - a) Inicialmente describir los efectos del campo de batalla sobre los cursos de acción generales amigo y enemigo
 - b) Proporcionar al G3/S3, las direcciones de aproximación, en orden de prioridad, para que éste pueda desarrollar un curso de acción designando un eje de progresión o dirección de ataque, para cada unidad subordinada en la ofensiva.
 - c) Proporcionar al G3/S3 las zonas de terreno defendibles a lo largo de las direcciones de aproximación enemigas para que pueda desarrollar los centros de resistencia, puntos de apoyo o posiciones de bloqueo y sectores para cada unidad subordinada (defensa y retrógrada), según corresponda.
 - d) Identificar los períodos cuando las condiciones meteorológicas son apropiadas para el uso de sistemas amigos de obtención de blancos y de designación para que el G3/S3 pueda hacer recomendaciones sobre los blancos de oportunidad en las operaciones.
- 2) Después del desarrollo de los cursos de acción propios recalque frases como “de los cursos de acción probables, el curso de acción N° 2, es el segundo en hacer mejor uso de las oportunidades ofrecidas por el campo de batalla por las razones siguientes”: ...

c. Se debe dirigir los efectos del campo de batalla sobre los cursos de acciones generales, amigos y enemigos. Una técnica buena para cumplir esto es colocarse en la perspectiva del G2/S2 y el G3/S3 del enemigo durante los juegos de guerra.

d. Debe asegurarse de evaluar los efectos del campo de batalla sobre los cursos de acción enemigos. Algunos ejemplos para considerar son:

- 1) Los vehículos enemigos pueden tener valores diferentes que los vehículos amigos conocidos desde el punto de vista de movilidad, sistemas ópticos y otros.
- 2) La unidad enemiga puede tener una capacidad orgánica inferior o superior a la de la unidad amiga. Si la amenaza ataca sin la infantería a pie, no pierda tiempo identificando direcciones de infiltración.
- 3) Asimismo, una unidad enemiga con capacidades de construcción de puentes excepcionales sería menos afectada por los obstáculos fluviales.

4) Debe tener presente que las condiciones meteorológicas afectarán el equipo enemigo de manera diferente que al equipo propio. Por ejemplo, un AK-47 es más resistente a la humedad que un M-16.

e. El resultado final es evaluar totalmente el campo de batalla desde la perspectiva del enemigo. Es importante expresar esta evaluación desde el punto de vista de cursos de acción generales y no descripciones detalladas de los factores analíticos que condujeron a las conclusiones.

f. Las conclusiones finales, desde la Descripción del ambiente del campo de batalla deben difundirse mediante el empleo de informes escritos, tal como el análisis del área de operaciones. Distribuir los productos gráficos desarrollados durante el análisis y la evaluación según sea necesario para apoyar al resto del personal y a otros comandos con sus propias PICB y esfuerzos de planificación.

CAPITULO 5

EVALUACIÓN DEL ENEMIGO

SECCIÓN I. GENERALIDADES

5.1 Actividades por realizar

La evaluación del enemigo consiste en un estudio detallado de su orden de batalla, de su organización, estructura de comando, doctrina de empleo, métodos de combate, armamento y equipo y otros factores necesarios para determinar sus peculiaridades y deficiencias, capacidades, tácticas, técnicas y procedimientos (TTP) que las fuerzas enemigas prefieren emplear.



Figura 5.1 Evaluar al enemigo

1. La evaluación del enemigo es un proceso continuo, lógico y dinámico. Los evaluadores deben estar atentos a la adopción de nuevos métodos y procedimientos de empleo de las fuerzas enemigas producto del desarrollo científico-tecnológico y de las modificaciones doctrinales.
2. De esa evaluación, se obtendrán los modelos enemigos con las informaciones del orden de batalla del enemigo, representados gráficamente.
3. Para la formulación de los modelos del enemigo es importante que se disponga de matrices doctrinales, desde tiempo de paz y que sean tantas de acuerdo a cuantas fueran las actitudes, maniobras, operaciones o acciones, características y tipos de unidades que puedan ser empleadas contra nuestras fuerzas. Esas matrices forman parte del banco de datos, y referidas a unidades de maniobra, a unidades de apoyo de combate, apoyo administrativo y otros.
4. Las actividades que se realizan en este paso son:

- a. Actualizar o crear modelos del enemigo.
 - 1) Plantillas doctrinales.
 - 2) Descripción de tácticas y opciones preferidas.
 - 3) Identificación de Blancos de Alto Valor (BAV)
- b. Determinar la situación actual del enemigo
- c. Identificar las capacidades del enemigo.

SECCIÓN II. ACTUALIZACIÓN O CREACIÓN DE MODELOS ENEMIGOS

5.2 Actualizar o crear modelos enemigos

a. Los modelos enemigos indican cómo las fuerzas enemigas llevan a cabo sus operaciones en condiciones ideales. Se basan en la organización, el equipo, la doctrina, tácticas, técnicas y procedimientos (TTP). Los modelos enemigos resultan de un estudio detallado de la fuerza enemiga. Lo ideal es construir modelos enemigos con anterioridad al despliegue de las fuerzas. Después del despliegue, sin embargo, se debe seguir evaluado al enemigo y actualizando sus modelos según se requiera.

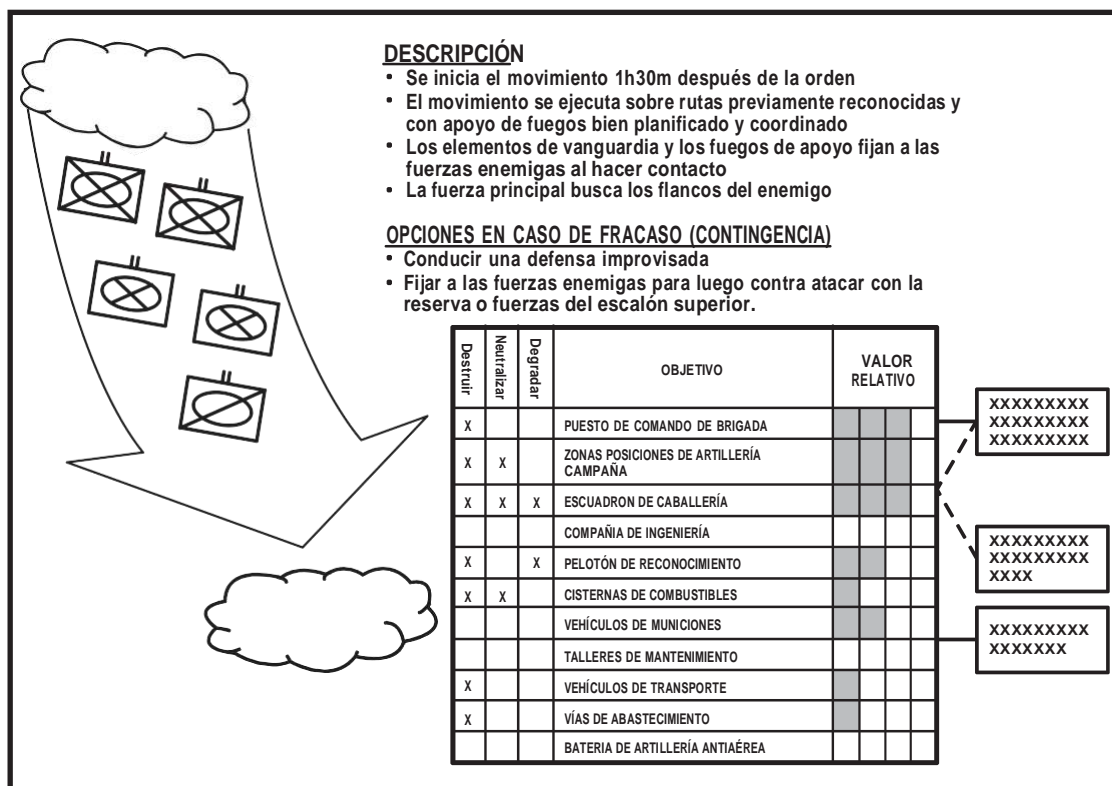


Figura 5.2 Ejemplo de un modelo enemigo

- b. Los modelos enemigos constan de tres partes:
 - 1) Plantillas doctrinales.
 - 2) Descripción de tácticas y opciones preferidas.
 - 3) Identificación de blancos de alto valor.

c. Una técnica eficaz para llevar un registro de los modelos enemigos consiste en usar el formato de blancos en una hoja computarizada de contabilidad (Vea la Figura 3-24).

d. Cada parte del modelo enemigo se considerará en forma detallada más adelante.

e. Plantillas Doctrinales:

- 1) Las plantillas doctrinales ilustran el dispositivo y el modelo de despliegue preferidos como táctica normal del enemigo, cuando no están limitados por los efectos del ambiente del campo de batalla. Generalmente son representaciones gráficas de dispositivos enemigos para un tipo particular de operación, tal como un movimiento hacia el contacto, una emboscada, una defensa, entre otros. Las Figuras 5-3, 5-4, 5-5 y 5-6, muestran ejemplos de plantillas doctrinales.
- 2) Se debe construir plantillas doctrinales mediante el análisis de la base de datos de inteligencia y la evaluación de las operaciones históricas del enemigo. En la construcción de plantillas es importante:
 - a) Determinar “cómo” normalmente se organiza el enemigo para el combate, “cómo” despliega y emplea sus unidades y sus funciones de conducción de la guerra.
 - b) Buscar modelos de organización de sus fuerzas, distancias, ubicaciones relativas, agrupaciones y uso del terreno o tiempo, entre otros.
 - c) Enfocarse en los elementos importantes así como en los blancos de alto valor.

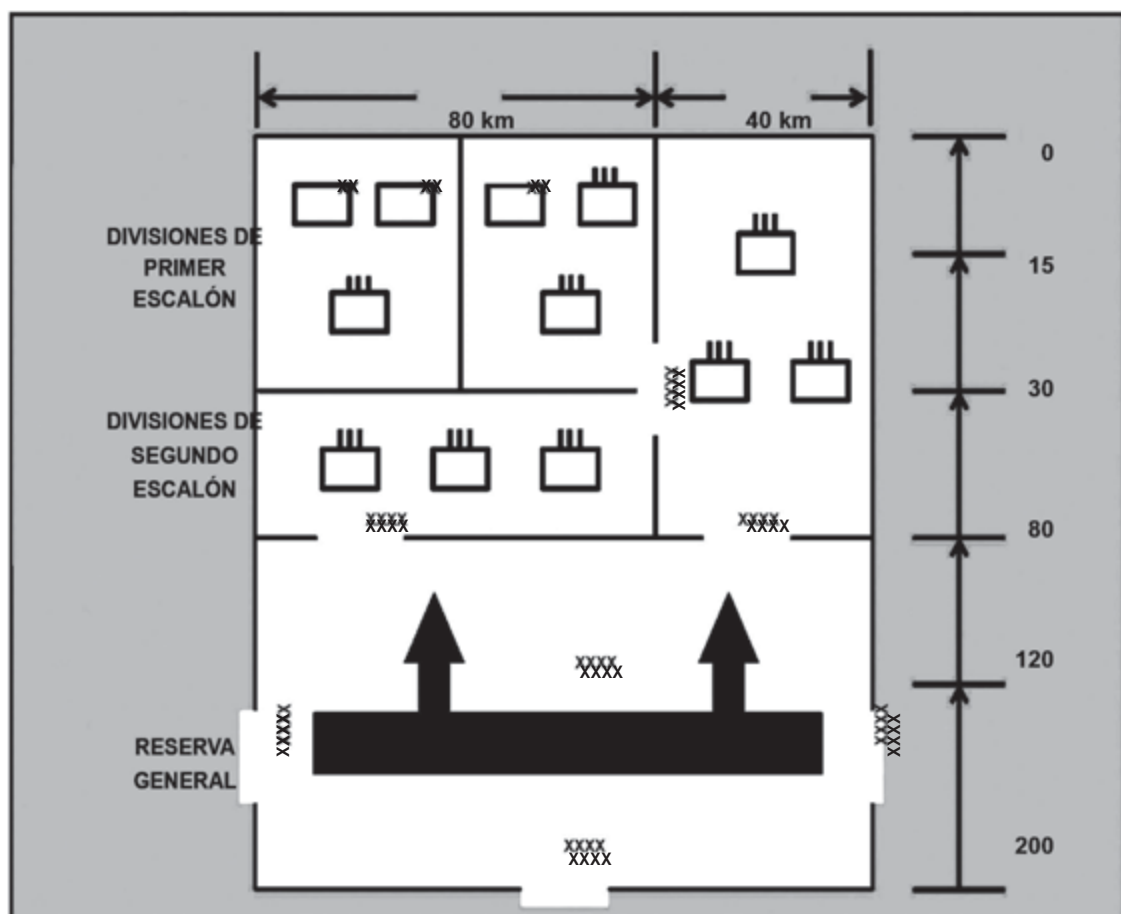


Figura 5.3 Plantilla doctrinal preferida del enemigo.

- 3) Las operaciones no convencionales también se prestan a la representación gráfica. Por ejemplo, una evaluación de la base de datos podría indicar que cuando los subversivos atacan a las comisarias, siempre entran cuatro subversivos y, por lo menos, cuatro quedan afuera; los cuatro que ingresan asumen posiciones en distintas ubicaciones. Este tipo de información se puede convertir fácilmente en una representación gráfica, aunque no necesariamente a una escala de un mapa corriente.

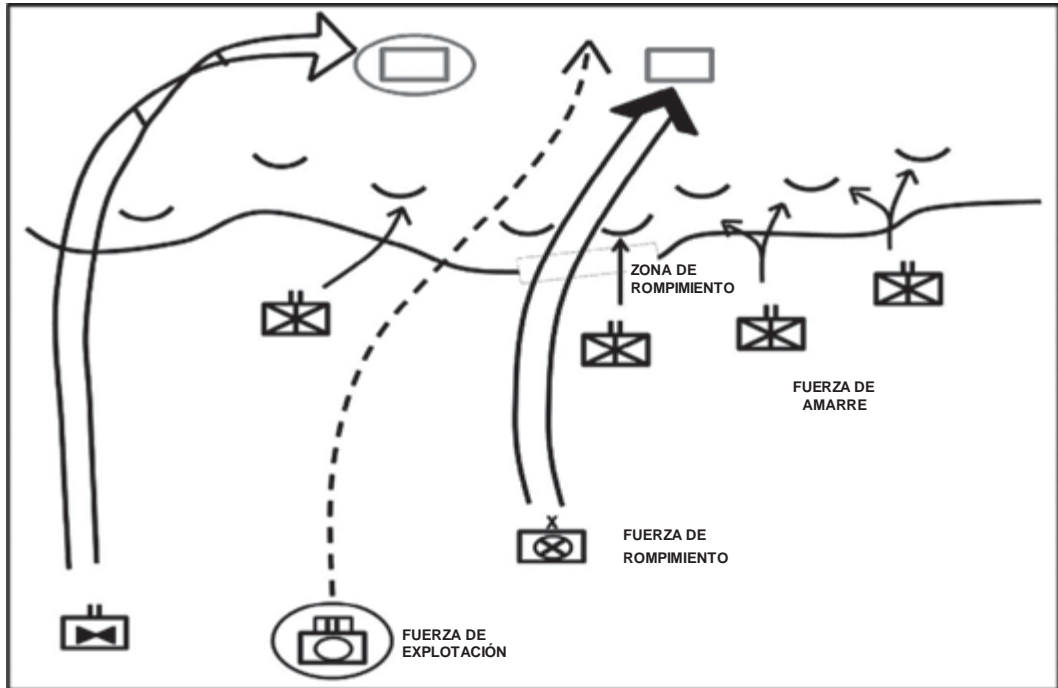


Figura 5.4 Ejemplo de plantilla doctrinal; Ofensiva de rompimiento del enemigo.

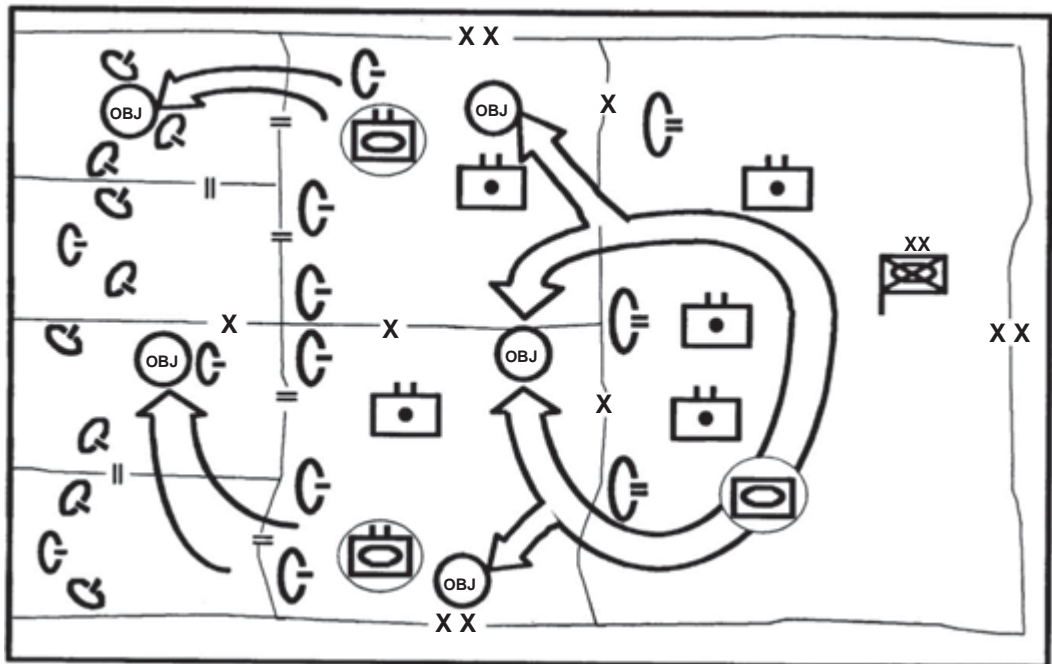


Figura 5.5 Ejemplo de plantilla doctrinal de una DE del enemigo para la defensa

- 4) Las plantillas doctrinales también pueden indicar la organización normal del enemigo para el combate, así como elementos complementarios típicos como: comandos superiores, frentes, profundidades, límites, áreas de combate y otras medidas de control. Cuando sea posible, es bueno convertir estos modelos en representaciones gráficas, como calcos o esquemas.
- 5) Las plantillas doctrinales se adaptan a las necesidades de una unidad o sección administrativa. Por ejemplo, un G2 de división crea una plantilla que difiere en alcance de la que construyó un S2 de batallón; la plantilla construida por una sección de guerra electrónica difiere drásticamente de la que construyó una unidad de defensa antiaérea. Una plantilla doctrinal de defensa antiaérea, por ejemplo, incluye una descripción de la composición del sistema de ataque, altitudes, separación entre grupos de aeronaves, enemigas entre otros.
- 6) Algunas plantillas doctrinales consideran la fuerza o unidad enemiga como un todo, mientras que otras se enfocan en una función de conducción de la guerra, tal como inteligencia o apoyo de fuegos.

f. Descripción de Tácticas y Opciones:

- 1) El modelo enemigo incluye una descripción de la táctica preferida del enemigo. Refiere a las operaciones que conducen los elementos o unidades principales representados en la plantilla y las actividades de las diferentes funciones de conducción de la guerra. También contiene un listado o descripción de las opciones disponibles al enemigo en caso de fracasar la operación (operaciones derivadas), u operaciones subsiguientes si triunfa (operaciones complementarias). Aún cuando la táctica preferida por el enemigo se puede representar gráficamente, doctrinal el modelo enemigo incluye una descripción. Esto permite que la plantilla sea más que una “visión instantánea en el tiempo” de la operación representada. El desarrollo de modelos enemigos ayuda a someter mentalmente la operación a un juego de guerra de principio a fin.
- 2) La descripción en el modelo enemigo debe hacer referencia a las fases y las líneas de tiempo típicas de la operación (maniobra y apoyo), los puntos y momentos de transición de las unidades de un dispositivo a otro, y cómo cada función de conducción de la guerra contribuye a la operación. Describir las operaciones de decisivas, de configuración del campo de batalla y de sostenimiento con detalles suficientes permite identificar los blancos de alto valor (El valor del blanco generalmente varía según su rol en cada fase de la operación), en consecuencia es necesario examinar cada fase separadamente.
- 3) Al igual que las plantillas doctrinales, las tácticas y opciones del enemigo deben describirse en base a la evaluación de su doctrina, operaciones actuales o pasadas, incluye esa descripción las operaciones derivadas y complementarias, normalmente desarrolladas por el enemigo. Por ejemplo, el enemigo podría preferir seguir los ataques exitosos con una persecución; si comienza a fracasar el ataque, sus opciones preferidas podrían incluir el empleo de sus reservas, el refuerzo, o la alteración del esfuerzo principal; de fracasar el ataque, su operación derivada preferida podría ser una defensa improvisada.
- 4) Si la base de datos da a conocer criterios de decisión del enemigo, donde este prefiera una opción sobre otra, es importante incluirla en la descripción. Esta información ayudará a someter a un juego de guerra los cursos de acción amigos y enemigos, la localización de blancos, y el engaño planeado.

g. Las técnicas:

- 1) Normalmente se comienza con el plan de maniobra, examinando cómo cada función de conducción de la guerra “se ajusta” o proporciona apoyo.
- 2) Los bosquejos de sucesos de tiempo de toda la operación pueden describir cómo normalmente el enemigo, lleva a cabo una operación. Por ejemplo, mientras que es difícil representar una gran operación aérea gráficamente, la relación de tiempo entre los diversos escalones y su composición normal pueden ser descritas fácilmente en un bosquejos de suceso de tiempo, sea como narración, representación gráfica, formato de matriz o una combinación de ellas.

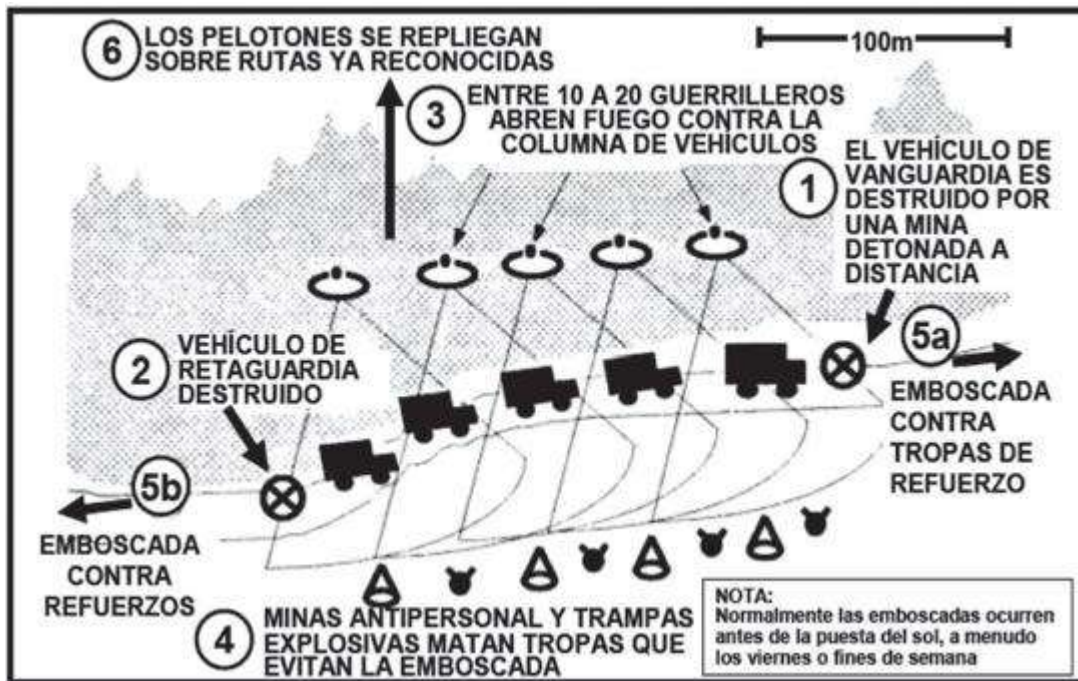


Figura 5.6 Plantilla doctrinal enemigo que incluye comentarios

- 3) Las anotaciones marginales en las plantillas doctrinales son una técnica eficaz, especialmente cuando las notas se etiquetan a las posiciones o sucesos claves en el esquema. Por ejemplo, las notas marginales podrían describir las reacciones normales de los guerrilleros a refuerzos amigos durante su conducción de una emboscada (vea la Figura 5-6).
- 4) En una matriz de sincronización de las funciones de conducción de la guerra se representan o describen las tácticas, técnicas y procedimientos (TTP) del enemigo.

h. Identificación de blancos de alto valor (BAV):

- 1) Los blancos de alto valor, es decir, todos los recursos que un comandante enemigo dispone y requiere para la exitosa culminación de su misión, son representados y descritos en los modelos enemigos, normalmente en forma de matriz.
- 2) Se debe identificar los BAV en base a la evaluación de la base de datos del enemigo, la plantilla doctrinal, su descripción, y el propio juicio táctico. Los BAV normalmente (pero no siempre) se incluyen en las funciones de conducción de la guerra.
- 3) Es importante desarrollar mentalmente la lista inicial de BAV sometiéndolo a un juego de guerra mental y analizar la operación en curso e imaginar cómo el enemigo

emplearía sus recursos; identificando cualquier BAV que sea crítico para el éxito de su operación.

- 4) Por ejemplo, mientras mentalmente, se somete al juego de guerra, un ataque aéreo enemigo contra blancos amigos, apoyado estos últimos por un sistema de defensa antiaérea bien organizado, es lógico pensar que el enemigo necesitará un sistema considerable de supresión de defensa antiaérea como parte de la fuerza de ataque. En tal caso, las aeronaves enemigas que usualmente se usan, se convierten en blancos de alto valor.
- 5) En consecuencia es necesario identificar los recursos enemigos que son claves para ejecutar la operación decisiva, así como las operaciones derivadas y complementarias.
- 6) De igual forma se debe determinar cómo reaccionaría el enemigo ante la pérdida de cada BAV identificado, considerando su capacidad para sustituirlos con otros recursos.
- 7) Después de identificar todos los BAV, es necesario priorizarlos en base a su valor relativo con respecto a la operación en curso y registrarlos como parte del modelo enemigo. El valor relativo de los BAV normalmente varía conforma se desarrolla la operación, siendo necesario identificarlos en cada fase de la operación, realizando las anotaciones necesarias.
- 8) Mientras se identifican los recursos claves, es bueno agruparlos en una de las trece categorías usadas para desarrollar conjuntos de blancos. Estas trece categorías son:
 - a) Comando, control y comunicaciones (C3).
 - b) Apoyo de fuegos (incluye recursos de designación y localización de blancos, munición, aeronaves, control de dirección del tiro, etc.).
 - c) Maniobra.
 - d) Defensa antiaérea (incluye radares, comandancia y centros de procesamiento).
 - e) Ingeniería.
 - f) Inteligencia, vigilancia, reconocimiento y designación de blancos.
 - g) NBQ (incluye armas y elementos de apoyo).
 - h) Recursos de combate radio electrónico o de guerra electrónica (GE).
 - i) Combustibles a granel (recursos de almacenamiento y reabastecimiento de combustible).
 - j) Lugares de almacenaje de munición y puntos de distribución.
 - k) Unidades de mantenimiento (incluye puntos de concentración e instalaciones móviles de mantenimiento).
 - l) Transporte aéreo.
 - m) Líneas de comunicaciones (camino, puentes, instalaciones de trasbordo, campos de aviación, puntos restrictivos, terminales aéreos, marítimos y terrestres, entre otros).

Destruir	Neutralizar	Degradar	OBJETIVO	VALOR RELATIVO				
				1	2	3	4	
X			PUESTO DE COMANDO DE BRIGADA					Los puestos de comando; coordinan el movimiento y empleo de las reservas. El PC de la Artillería se encuentra cerca
X	X		ZONAS POSICIONES DE ARTILLERIA CAMPAÑA					La artillería; concentra sus fuegos para apoyar la defensa y el empleo de sus reservas
X	X	X	GRUPO DE TANQUES					Las unidades de reserva; críticas para el éxito de la defensa
	X		CAPACIDAD IVR					
		X	COMPAÑÍA DE INGENIERÍA					
X	X		PELOTON DE RECONOCIMIENTO					Localización de blancos profundos a fin de desorganizar el ataque de las fuerzas amigas
X			PUNTO DE ABASTO CL III					Ubicación de recursos vulnerables, importante para continuar con los fuegos antitanque y de artillería
X			PUNTO DE ABASTO CL V					
X	X		TALLERES DE MANTENIMIENTO					
X			BATERIA DE ARTILLERIA ANTIAÉREA					
	X		LÍNEAS DE COMUNICACIONES					Las líneas de comunicaciones; permiten la continuidad del abastecimiento y el movimiento de las reservas.
	X		AEROPUERTOS					

Figura 5.7 Matriz de blancos de alto valor.

- 9) Cuando sea necesario, se puede anotar los BAV identificados, en los márgenes de la plantilla doctrinal del enemigo; cuando están totalmente desarrolladas, la evaluación de los blancos adoptan el formato de matriz de blancos de valor relativo (Vea la Figura 5-7).
- 10) La matriz de blancos de alto valor proporcionan una idea del valor relativo de los blancos, el razonamiento que justifica el ataque contra cada tipo de blanco, y los efectos resultantes en la operación.
- 11) Como siempre, es importante adaptar a las necesidades del analista, la PICB concentrándose en los BAV importantes en su área de misión o comando. Por ejemplo, una evaluación de unidad de BAV podría distinguir entre el BAV relativo de un tipo de aeronave sobre otro. Una sección de análisis de contrainteligencia podría enfocarse en el mérito relativo de un tipo de disciplina de inteligencia sobre otro.

SECCIÓN III. DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL ENEMIGO

5.3 Determinar la situación actual del Enemigo

a. En la determinación de la situación actual del enemigo se debe usar todas las fuentes disponibles de inteligencia para actualizar y refinar los modelos enemigos. Los más útiles son los factores de orden de batalla (OB); estos contienen detalles que permiten hacer conclusiones sobre las operaciones, capacidades y debilidades del enemigo.

b. Del banco de datos y del análisis de los factores de orden de batalla se extraen las informaciones que permiten al oficial de inteligencia tener una idea inicial de cómo el enemigo, posiblemente, se desplegara en el terreno y facilitará la determinación de los bosquejos y modelos enemigos (esquemas de los cursos de acción) a ser formulados.

c. Según el tiempo disponible, y de manera continua deben actualizarse los archivos de orden de batalla del enemigo, para ello es necesario producir abundante inteligencia durante la fase de

“procesamiento” del ciclo de producción de inteligencia. Una técnica común es mantener un conjunto de modelos enemigos en la carpeta de “táctica” o “modo de operación” de cada archivo de orden de batalla.

d. Se debe considerar los diversos factores de orden de batalla y su relación durante la evaluación y actualización, con los modelos enemigos. Por ejemplo, ¿cómo se relaciona el alcance de las armas de fuego directo, la ubicación y magnitud de la zona de resistencia del enemigo o las áreas de enfrentamiento el sector defensivo? o si aumenta el alcance de los sistemas de armas de fuego directo, ¿moverá o aumentará el tamaño de su zona de resistencia o de las áreas de enfrentamiento? o si mejora el alcance de su sistema de artillería, ¿los empleará en su retaguardia, o usará el alcance adicional para atacar blancos más profundos? o si su capacidad de defensa antiaérea mejora, ¿reducirá el número de recursos en las áreas defensivas adelantadas de cada unidad?

e. Los factores de OB no son independientes; están estrechamente relacionados. Por ejemplo, los cambios en el estado de adiestramiento, personalidad del comando, fortaleza, o cualquier otro factor de OB pueden afectar la táctica de una unidad en un momento determinado.

f. Los factores de OB forman una estructura para la evaluación de cualquier fuerza, no sólo los que son estrictamente militares. Por ejemplo, al considerar la composición durante una operación antidroga, podría incluirse un análisis de los lazos familiares de los traficantes sospechosos. Al evaluar una fuerza subversiva, es importante incluir un análisis de su estructura política y su relación con las organizaciones que le brindan apoyo.

g. Se debe ajustar la evaluación de los factores de OB a las necesidades de la unidad. Por ejemplo, la evaluación que una unidad de aviación realiza, sobre la composición del enemigo, estará orientada hacia las unidades enemigas con recursos de defensa antiaérea, a la vulnerabilidad de probables blancos enemigos así como a las características técnicas de sus sistemas de defensa antiaérea.

h. No es bueno considerar solamente la capacidad física del enemigo basándose en su equipo y organización, sino también en su modo de operar, doctrina táctica, y estado de adiestramiento. Esto requiere una comprensión del arte y la ciencia de la guerra así como del conocimiento actual que maneja el enemigo. Debe actualizarse la base de datos históricos con observaciones actuales cuando sea posible.

i. Mentalmente debe considerarse la operación hasta su culminación. No detenerse en el despliegue inicial de las fuerzas enemigas o el contacto inicial con fuerzas amigas.

j. Se debe confiar también en la ayuda de personal experto y técnico. El oficial administrativo de aviación, por ejemplo, probablemente sepa mucho sobre las operaciones de defensa antiaérea y aérea del enemigo.

k. Una técnica útil para comprender, cómo conducen sus operaciones las fuerzas enemigas es saber primero cómo la propia fuerza las conduce; luego compare y contraste el enfoque normal del enemigo con las propias, en operaciones iguales o similares. Los factores de OB forman la estructura básica para esta evaluación. Otra estructura útil son las funciones de conducción de la guerra.

l. Los factores de orden de batalla que el G2/S2 debe analizar son:

- 1) Dispositivo.
- 2) Composición.
- 3) Fuerza
- 4) Actividades reveladoras, recientes y actuales
- 5) Peculiaridades y deficiencias

- a) Efectivos.
- b) Tácticas o modos de operación (incluyendo áreas activas habituales para fuerzas de guerra no convencional, pandillas, insurrecciones, etc.).
- c) Estado del adiestramiento.
- d) Logística.
- e) Eficacia.
- f) Datos técnicos electrónicos.
- g) Datos misceláneos (personalidades, seudónimos, entre otros.).
- h) Otros.

m. Dispositivo

- 1) El dispositivo significa a ubicación de las unidades enemigas y su despliegue táctico. Los movimientos recientes, los que están en ejecución y los previstos de esas unidades; que estén íntimamente relacionados con su dispositivo.
- 2) El despliegue táctico es definido por la posición relativa de las unidades, entre si o en relación al terreno. Si fuera conocido con anticipación el desarrollo táctico de las fuerzas enemigas, es posible deducirse, con seguridad, las probables acciones del enemigo.
- 3) Un estudio del dispositivo conjugado con un análisis pormenorizado del terreno, conduce a conclusiones lógicas referentes a las posibilidades del enemigo, sus vulnerabilidades y probables cursos de acción.
- 4) El movimiento de las unidades enemigas es otro elemento considerado en su dispositivo. Indicios sobre el desplazamiento de una fuerza enemiga tiene especial interés, pues, tendrán influencia en la evolución de la situación. Una concentración importante de fuerzas en una cierta área permite al comandante inferir sobre objetivos enemigos y probables cursos de acción.
- 5) El estudio del dispositivo enemigo es efectuado, normalmente, hasta 2 (dos) escalones abajo del escalón que lo ejecuta.

n. Composición

- 1) La composición contiene la identificación y la organización de las tropas. La identificación es frecuentemente tomada como la clave del conocimiento del orden de batalla. Visualiza la determinación del escalón, tipo y naturaleza de la fuerza, su designación numérica y el comando del que es subordinada. Por la identificación, el oficial de inteligencia podrá establecer un cuadro general sobre el enemigo en el área de operaciones.
- 2) Es indispensable conocer los sistemas de designación de unidades adoptados por el enemigo, lo que, más allá de facilitar la identificación, permitirá deducir elementos de importancia acerca de la estructura de la fuerza enemiga, de las misiones de unidades especiales, planes de movilización, etc. Ante la falta del conocimiento de los números específicos y designaciones-tipo de las fuerzas, se puede recurrir a otros medios para a su referencia, tales como, nombres de código, nombres de los comandantes o de las localidades, y otros.

- 3) Se entiende por organización a la estructura de una fuerza y la relación de los diferentes escalones dentro de esta estructura. El conocimiento de la organización de una fuerza militar es indispensable para ampliar los aspectos conocidos relativos a la fuerza, tácticas, doctrina, instrucción, logística y eficiencia de combate. Las posibilidades de un enemigo no pueden ser establecidas con precisión sin el conocimiento de su organización.
- 4) Combinada con la organización del enemigo y la identificación específica de una unidad, alerta de la posible presencia de otras unidades aun no identificadas.

o. Fuerza

- 1) Al tratar de ella se consideran todas las fuerzas enemigas opuestas que pueden ser, por razón de tiempo, lógicamente empleadas contra la unidad, y que podrían afectar el cumplimiento de la misión. La fuerza total considerada no puede exceder, pero puede igualar o ser menor que el total de fuerzas considerado en la "Composición".
- 2) La fuerza enemiga se categoriza como:
 - a) Fuerza localmente disponible,
 - b) Refuerzos de unidades de maniobra
 - c) Artillería,
 - d) Aviación,
 - e) Medios NBQ (Nuclear, biológico y químico).
 - f) Otras fuerzas

Cuando el enemigo no tiene posibilidades de empleo de aviación, medios NBQ, como para interferir el cumplimiento de nuestra misión, se deben evitar considerar las unidades de esta naturaleza.

- 3) Fuerza Localmente Disponible
 - a) Son aquellas unidades terrestres enemigas, sus reservas inmediatas y sus unidades terrestres de apoyo de fuegos, empeñadas contra las unidades amigas y cuya zona de empleo no se espera que cambie para oponerse al curso de acción elegida por el comandante de las fuerzas amigas.
 - b) Las fuerzas localmente disponibles pueden cambiar de dispositivo dentro de su zona de empleo, sin que esto implique un significativo retardo en su empleo.
 - c) La designación de las fuerzas enemigas como fuerzas localmente disponibles depende principalmente de su dispositivo, su ubicación en el momento en que se hace la evaluación y el escalón de la unidad que está preparando la PICB.
 - d) El oficial de Inteligencia que va a realizar la evaluación debe tener en especial consideración, la doctrina que tiene el enemigo, de tal forma que pueda determinar su fuerza localmente disponible.
 - e) En el caso particular del planeamiento de una operación defensiva, se debe considerar como fuerza localmente disponible a todas las unidades orgánicas del enemigo, que están en condiciones de actuar a partir del día en que se conducirá la defensa y que posiblemente sean empeñadas en el corredor donde hemos organizado la defensa. Durante la conducción propiamente

dicha de las operaciones, la fuerza localmente disponible estará determinada por las unidades del enemigo que se encuentran al contacto con nuestras fuerzas.

- f) Si existe duda sobre si una unidad enemiga debe ser considerada como fuerza localmente disponible ésta será considerada como refuerzo. Esto reduce el riesgo de que la unidad amiga sea sorprendida.
- g) Para expresar las fuerzas localmente disponibles, el G2/S2 utiliza como unidad de medida, aquella cuya magnitud de escalón es inmediatamente inferior a la suya, es decir, la magnitud de unidad empleada por su Cuartel General, para el planeamiento y conducción de las operaciones. Por ejemplo: una GUC emplea para el planeamiento y conducción de sus operaciones unidades tipo batallón, que es el escalón inmediato inferior, luego la unidad de medida para determinar la fuerza localmente disponible del enemigo es el batallón. Similarmente, el EO determina las fuerzas localmente disponibles en regimientos o GUC. Cuando el enemigo cuenta con unidades que no tienen una organización fija, es conveniente, al mencionar a dichas unidades como localmente disponibles, expresar su constitución particular. Si las fuerzas localmente disponibles no tiene una organización conocida, tal es el caso de las guerrillas, su fuerza se indica por sus efectivos calculados.

4) Refuerzos.

- a) Son aquellas fuerzas enemigas cuya posible zona de empleo contra las fuerzas amigas depende de la elección de un curso de acción específico y de los planes elaborados por el enemigo.
- b) Los refuerzos incluyen a todas las fuerzas enemigas conocidas, que no se hallan empeñadas con la unidad o con otras unidades vecinas o en otras zonas, pero que pueden razonablemente ser consideradas capaces de desplazarse a tiempo hacia el contacto con las fuerzas amigas para afectar el cumplimiento de la misión.
- c) Todas las fuerzas enemigas no empeñadas (no incluidas como fuerzas localmente disponibles) son consideradas como refuerzos si es que ellas pueden ser empeñadas oportunamente para afectar el cumplimiento de la misión.
- d) Para la determinación de la capacidad de refuerzo enemiga, el oficial de inteligencia debe elaborar el cuadro de refuerzo, conforme el modelo detallado en el cuadro siguiente:

UNIDAD UBICACIÓN	PUNTO DE APLICACIÓN Y DISTANCIA (KMS)	TIEMPO DE REFUERZO			
		A PIE		MOTORIZADO	
		CAMPO TRAVIESA		EN CAMINOS	
		DIA	NOCHE	DIA	NOCHE
Btn Inf (-) Cota 325 C° VIVORA	Cota 649 Co MOYA 5.5Km	2h 10' DIM	3h 40' DIM	---	---
ECB 4 LOMAS TOCTO	750 m Sur Cota 403 Co NARIZÓN 15 Km	---	---	30' DIM	45' DIM

Ejemplo de un cuadro de refuerzo

5) Artillería

Consiste en la lista de las unidades de artillería, incluyendo las orgánicas de las unidades de maniobra, identificadas como en apoyo de las tropas empeñadas o en condiciones de reforzar y proporcionar apoyo de fuegos.

6) Aviación

a) La capacidad aérea del enemigo es determinada por los órganos de Inteligencia de la Fuerza Aérea, teniendo como base las aeronaves enemigas disponibles, los respectivos radios de acción, el nivel de mantenimiento, el desgaste previsto, la situación táctica terrestre y en otros factores.

b) La Fuerza Aérea proporciona informaciones relativas al número de salidas diarias, por tipos de aviones que el enemigo es capaz de realizar. Esta estimación es adoptada por todos los comandos ubicados en una única región, pues raramente, se podrá estimar la proporción del apoyo aéreo que puede ser empleado contra cada una de las zonas de acción.

7) Medios Nucleares, Biológico y Químicos (NBQ)

a) El estudio de las capacidades de medios NBQ por parte del enemigo es realizado por el EO y escalones superiores.

b) La determinación de las capacidades NBQ del enemigo se basa normalmente en la estimación del número y tipo de armas, disponibilidades y tipo de agentes, así como en el conocimiento de la doctrina del enemigo, en la experiencia adquirida y en el estudio de las capacidades del enemigo.

c) De forma semejante a lo que pasa con el estudio de las capacidades de empleo de los medios aéreos, raramente es posible evaluar que parte de los medios NBQ disponibles podrá ser empleado contra cada una de las unidades amigas.

d) También es normal hacer estimaciones del número de medios NBQ que el enemigo podrá emplear durante un período de tiempo determinado.

e) Otras fuerzas enemigas

Incluye a otras fuerzas enemigas no indicadas anteriormente, que se sabe disponen de capacidades especiales como: guerra electrónica, defensa antiaérea, defensa antitanque, fuerzas irregulares o de vigilancia del campo de batalla.

p. Actividades reveladoras recientes y actuales

1) Son actividades recientes efectuadas por el enemigo o actividades en curso y las omisiones en la ejecución de acciones que lógicamente ha debido de hacer, y que pueden señalar futuras acciones de éste.

2) Por ejemplo, si el enemigo demuestra claramente estar defendiéndose detrás de un curso de agua utilizándolo como obstáculo, pero ha dejado de destruir ciertos puentes, este hecho se menciona como una actividad reveladora.

3) También debe indicarse cualquier fundamento que haga lógicamente deducir que el enemigo tiene conocimiento de la situación e intenciones amigas. Por ejemplo, se hace mención de la captura por el enemigo de una orden de operaciones, o si una instrucción operativa de comunicaciones (IOC) u operación de engaño se hallan comprometidas.

- 4) Los conocimientos o datos de esa naturaleza deben ser siempre difundidos y estudiados por las secciones de inteligencia y operaciones.

q. Peculiaridades y deficiencias

- 1) Peculiaridad es todo aquello, que le es propio al enemigo, que lo caracteriza y que permite mediante su estudio determinar la probabilidad relativa de adopción de una capacidad (posibilidad) determinada.
- 2) Deficiencia es todo defecto o imperfección del enemigo y que permite descubrir sus vulnerabilidades (debilidades).
- 3) Las peculiaridades y deficiencias se determinan sobre la base del conocimiento de la doctrina táctica enemiga, experiencia, principios de la guerra, la zona de operaciones y la situación del enemigo descrita y discutida previamente.
- 4) Teniendo como base el conocimiento de la doctrina, procedimientos rutinarios, principios de la guerra del enemigo, área de operaciones y de la situación enemiga, anteriormente estudiada, son identificados y evaluados determinados aspectos característicos y puntos débiles del enemigo. Esta identificación tiene por finalidad la deducción de sus deficiencias específicas, susceptibles de ser explotadas, e identificar sus debilidades (vulnerabilidad) y que van a influenciar en la elección de los cursos de acción amigo y enemigo.
- 5) Normalmente, las peculiaridades y deficiencias típicas son identificados en los campos de personal, inteligencia, operaciones e instrucción, logística, operaciones psicológicas y asuntos civiles y personalidades. A continuación, como ejemplo, se detallan algunas consideraciones en cada uno de los campos:

a) Personal

- (1) Moral, si fuera inferior a excelente;
- (2) Elevado porcentaje de combatientes excesivamente nuevos o enfermos;
- (3) Deficiente nivel sanitario;
- (4) Porcentaje de los efectivos orgánicos, se fueran inferior al 80%; y
- (5) Deficiencias notorias del sistema de reemplazos, particularmente los especialistas.

b) Inteligencia

- (1) Capacidad de ejecutar la desinformación;
- (2) Nivel operativo de los órganos de búsqueda enemigos;
- (3) Excesiva dependencia de uno o más tipos de fuentes de datos;
- (4) Ineficiencia del sistema de inteligencia enemigo; y
- (5) Eficacia de las medidas de contrainteligencia.

c) Operaciones e instrucción

- (1) Repetición sistemática de ciertos esquemas de maniobra;
- (2) Deficiente organización del terreno;
- (3) Deficiente organización y empleo de las reservas;
- (4) Vulnerabilidad a las Medidas de Apoyo Electrónico;
- (5) Deficiente grado de instrucción, en especial en lo que se refiere a la protección contra medios NBQ;
- (6) Falta de movilidad;
- (7) Ineficiente apoyo aéreo, de artillería, ingeniería, comunicaciones y guerra electrónica;
- (8) Nivel de entrenamiento e instrucción;

- (9) Deficiente empleo de la dispersión y mal aprovechamiento del terreno; y
- (10) Deficiencias tácticas en el ataque a determinados objetivos.

d) Logística

- (1) Falta de determinadas clases de abastecimiento o material;
- (2) Porcentaje estimado del equipamiento orgánico, si fuera inferior a 80%;
- (3) Excesiva concentración de los órganos de reabastecimiento;
- (4) Existencia de puntos vulnerables y de “embotellamiento” del sistema logístico o de la red de transporte;
- (5) Condiciones de hospitalización y evacuación;
- (6) Incapacidad para proceder al reabastecimiento durante las operaciones;
- (7) Sistema de mantenimiento; y
- (8) Falta de medios de protección contra los efectos NBQ.

e) Operaciones psicológicas y asuntos civiles

- (1) Actitud hostil por parte de la población civil o la relación con ella;
- (2) Deficiencias en el control de las comunicaciones y de los desplazamientos de civiles;
- (3) Actividades de propaganda y relaciones públicas; y
- (4) Ejecución deficiente de operaciones psicológicas.

f) Personalidades

Peculiaridades de los comandantes y de los oficiales de los Estados Mayores de las principales tropas enemigas, deducidas de las anteriores actividades, educación, tendencias políticas, experiencias y otros factores.

g) Visto que la finalidad de este análisis es permitir la deducción de las debilidades (vulnerabilidades) del enemigo con el propósito de su explotación, se debe hacer en cada aspecto una apreciación sumaria de las ventajas que se pueden sacar de los aspectos característicos y puntos débiles identificados.

h) Por ejemplo, si el enemigo tiene un flanco expuesto tal hecho es considerado en la peculiaridad “Operaciones”. Después el oficial de inteligencia analiza en qué medida la exposición de ese flanco constituye una debilidad (vulnerabilidad) que pueda ser explotada. Asimismo, si las reservas enemigas son reducidas y no están motorizadas o se encuentran deficientemente ubicadas para cubrir el flanco, existe de hecho una vulnerabilidad que es de gran importancia. Caso contrario, aquellas reservas posean posibilidades de proteger el flanco o de contraatacar si ejecutamos un desbordamiento, entonces no existe propiamente aquello que del punto de vista de Inteligencia se considera una debilidad (vulnerabilidad).

r. Formulación del calco de situación del enemigo

- 1) Para su formulación se utiliza la base de datos de inteligencia relacionados con las informaciones actuales de las fuerzas enemigas localmente disponibles, de los probables refuerzos y apoyos, y los blancos de alto valor identificados.
- 2) Se debe determinar los elementos de maniobra y unidades de apoyo que interesan ser representados, de acuerdo con lo detallado con el párrafo anterior.
- 3) Cuando sea posible, definir las posibles actitudes que las unidades enemigas podrían adoptar en su conjunto y el orden secuencial de las acciones que podrán ser ejecutadas dentro de esas maniobras.
- 4) Finalmente, el resultado será la representación gráfica de la situación actual del enemigo, llamado calco de situación del enemigo.

SECCIÓN IV. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES ENEMIGAS

1. Se denomina capacidad del enemigo, a todo curso de acción que éste físicamente es capaz de ejecutar, y que en caso de ejecutarla puede afectar el cumplimiento de nuestra misión. En consecuencia, se deben tener en cuenta dos consideraciones: que el enemigo sea físicamente capaz de adoptar el curso de acción y en caso de adoptarla pueda afectar el cumplimiento de nuestra misión.
2. Las decisiones, planes y órdenes del comando, se basan en la apreciación de las capacidades del enemigo y no en sus intenciones. Las capacidades pueden ser determinadas en forma objetiva puesto que ellas se basan en el conocimiento de las condiciones meteorológicas, terreno, situación enemiga, doctrina técnica y táctica, procedimientos, orden de batalla y factores de tiempo y espacio; en cambio, las intenciones del enemigo raras veces podrán ser determinadas. El comando enemigo es libre de cambiar su pensamiento, o sus escalones superiores pueden variar sus órdenes; además, puede difundir órdenes o rumores falsos que indiquen acciones diferentes a las que en realidad intenta. Aunque puede tomar medidas para una falsa impresión sobre sus capacidades, esto le será más difícil que tratar de propalar informes falsos con respecto a sus intenciones.
3. Las capacidades enemigas son los cursos de acción que el enemigo puede ejecutar e influir en el logro de la misión amiga. Toman la forma de enunciados, como:
 - a. “El enemigo tiene la capacidad para atacar con hasta 8 divisiones apoyados por 170 vuelos diarios de aeronave de ala fija.”
 - b. “El enemigo puede establecer una defensa preparada para el 14 mayo del 2013.”
 - c. “El enemigo tiene la capacidad para introducir hasta 2 batallones de infantería en una operación de transporte.”
 - d. “Los contrabandistas de drogas tienen la capacidad para detectar los radares usados en nuestros puestos de observación.”
 - e. “Los manifestantes pueden bloquear eficazmente el tránsito hasta en siete intersecciones diferentes.”
 - f. “Los subversivos pueden emboscar a dos patrullas (16 hombres), simultáneamente”.
 - g. “Los terroristas tienen la capacidad de llevar a cabo múltiples atentados de coches al mismo tiempo”.
 - h. “La amenaza/el adversario tiene la capacidad de atacar a los convoyes de amigos a lo largo de las rutas principales de abastecimiento utilizando explosivos detonados por control remoto”.
 - i. “La organización criminal tiene la capacidad de sobornar a las agencias del orden público locales”.
 - j. “Los terroristas tienen la capacidad de enviar virus destructivos a través de Internet, que puede destruir carpetas y los archivos de computadora”.
4. Existen cuatro cursos de acción táctico generales, que normalmente las fuerzas militares pueden ejecutar en operaciones convencionales y estos son:
 - a. Ataque.
 - b. Defensa.
 - c. Refuerzo.
 - d. Operaciones retrógradas.

5. Cada uno de estos cursos de acción generales se puede dividir en una variedad de cursos de acción más específicos en base a las combinaciones factibles de las capacidades del enemigo. Por ejemplo, un ataque puede ser mediante un envolvimiento, una penetración, un desbordamiento o una combinación de ellas. Un movimiento retrógrado puede ser una acción retardatriz, un repliegue, o una retirada. El nivel de desagregado y de detalle depende del tiempo disponible; sin embargo cuanto más detalle exista es mucho mejor, teniendo presente que el detalle no debe exceder en lo posible, la descripción del empleo de los medios enemigos hasta dos escalones por debajo de la fuerza.
6. Otras capacidades amplían el detalle de los cursos de acción generales o específicos. Ejemplos de estos tipos de capacidades son:
 - a. Uso de armas NBQ.
 - b. Uso de recursos aéreos de apoyo.
 - c. Recopilación de inteligencia.
 - d. Guerra electrónica.
 - e. Operaciones de movilidad, contra movilidad y fortificaciones.
 - f. Operaciones aeromóviles (de asalto aéreo) y operaciones aerotransportadas.
 - g. Asaltos anfibios.
 - h. Operaciones fluviales.
 - i. Operaciones psicológicas.
 - j. Operaciones de engaño.
 - k. Otros.
7. En otros niveles de guerra se consideran otros tipos de operaciones y cursos de acción generales; en todos los casos, se debe comenzar evaluando a todo el conjunto de modelos enemigos y considerar sus capacidades para conducir cada operación basándose en la situación actual.
8. La mayoría de las situaciones no presentarán al enemigo en las condiciones ideales previstas por su doctrina y TTP; normalmente estará con limitaciones de recursos en cuanto a personal y/o equipo, así como al sostenimiento de sus fuerzas. Puede no disponer de superioridad aérea, sus tropas pueden ser novatas o estar pobremente entrenadas. En consecuencia, las capacidades reales del enemigo generalmente no reflejan las capacidades ideales, representadas por el conjunto completo de modelos enemigos. Por ejemplo:
 - a. La doctrina del enemigo contempla realizar penetraciones cuando sea posible. La evaluación de sus efectivos actuales, sin embargo, puede indicar que carece de la relación de fuerza que por lo general considera adecuada para una penetración.
 - b. La táctica normal de un grupo terrorista puede requerir el uso de coches bomba o dispositivos similares, para ocupar un poblado, mientras conducen incursiones en otras partes del pueblo; sin embargo la evaluación del estado logístico actual del enemigo, podría indicar una escasez crítica de materiales explosivos y coches bomba.

SECCIÓN V. CONSIDERACIONES ADICIONALES

1. Debe emplearse todas las fuentes disponibles de inteligencia en la evaluación de la situación actual del enemigo. Enfoque los efectos de cada incidencia o hecho, en las capacidades enemigas, en lugar de enumerar simplemente detalles.
2. Es recomendable emplear los archivos de OB existentes relacionadas a la fuerza enemiga evaluada. La mayoría de las fuerzas difieren de lo representado en la doctrina enemiga, en cuanto a organización y equipo. Pueden estar equipadas u organizadas de manera diferente, adiestradas para misiones especiales, o tener un registro particular de experiencias de combate que dan un conjunto singular de capacidades.
3. Además de identificar las capacidades enemigas reales, la evaluación puede identificar vulnerabilidades o capacidades enemigas adicionales ocasionadas por la situación actual; ello debe incorporarse en los modelos enemigos, en la evaluación de inteligencia, y en los cursos de acción enemigos que serán desarrollados en el próximo paso del proceso de la PICB.
4. Es importante evaluar y considerar la capacidad del enemigo para operar en la oscuridad o en condiciones meteorológicas adversas. Esto es más que la capacidad técnica de determinados equipos del enemigo. Por ejemplo, la flota de tanques del enemigo puede tener equipo con lo último en dispositivos de visión nocturna, pero la infantería de apoyo puede carecer de ello.
5. Los niveles de adiestramiento son también aspectos importantes. Una fuerza, que frecuentemente se entrena en combate nocturno, puede tener mejor capacidad para tales operaciones, que otras fuerzas con mejor equipo y que raramente entrena en la noche.
6. Considerar el factor “tiempo” al evaluar capacidades. Por ejemplo, las fuerzas enemigas pueden estar actualmente dispersas hasta el punto en que no puedan realizar una acción ofensiva; sin embargo, con mayor tiempo, pueden concentrar sus fuerzas. Similarmente, las existencias logísticas actuales del enemigo pueden permitir operaciones ofensivas limitadas antes de agotarse.
7. Cuando el tiempo o algún otro factor sea un elemento crítico para una capacidad enemiga, debe indicarse explícitamente. Por ejemplo:
 - a. “El enemigo tiene capacidad para atacar y tomar objetivos a una profundidad que no exceda la línea del RIO SANTA debido a que tiene reservas insuficientes de combustible.”
 - b. “El enemigo tiene capacidad para atacar después de reubicar y concentrar elementos importantes de la IV DE. El dispositivo actual no le permite realizar un ataque antes del 9 de Julio del XXXX.”
8. Como se hace con todo el contenido del proceso de la PICB, la evaluación del enemigo debe adaptarse a las propias necesidades particulares. Po ejemplo una sección de análisis de contrainteligencia, se enfoca en las capacidades de recopilación de inteligencia del enemigo y las amenazas de niveles I y II. Las unidades de comunicaciones se enfocan en la capacidad del enemigo para desorganizar las comunicaciones amigas.
9. Se debe difundir los resultados de la valuación del enemigo tan ampliamente como sea posible. Esto permite a otras unidades y secciones administrativas incluirlas en su proceso de PICB. Por ejemplo, los modelos enemigos producidas por una división, son refinadas por los batallones subordinados para incluir un grado mayor de detalle. Los modelos producidos por la sección G2/S2 son modificadas por otras secciones administrativas, posiblemente para mejorar determinadas funciones de conducción de la guerra con más detalle, como por ejemplo, los recursos de defensa antiaérea.
10. Además de distribuir y difundir lo modelos enemigos, se debe distribuir los resultados de la evaluación de las capacidades, fortalezas y debilidades (vulnerabilidades) del enemigo. Las técnicas de difusión de la evaluación del enemigo en la PICB es empleando los medios tradicionales de inteligencia, sin embargo, siempre se debe emplear el medio más apropiado a la situación. Los gráficos que constituyen el modelo enemigo, se entregan mejor a través de mensajeros. También se puede entregar otras partes de la evaluación mediante comunicaciones verbales o sistemas automatizados.

CAPITULO 6

DETERMINACIÓN DE LOS CURSOS DE ACCIÓN DEL ENEMIGO

SECCIÓN I. GENERALIDADES

6.1 Introducción

El curso de acción probable del enemigo, es la manera en que el enemigo podría válidamente combinar sus capacidades, y que su adopción está determinada por las indicaciones del momento. Su determinación debe estar ampliamente justificada por el análisis y discusión previos de las capacidades del enemigo. En esta determinación, también se considera cómo el enemigo varía sus propias debilidades (vulnerabilidades) de acuerdo a su propia doctrina, a su experiencia y a la personalidad de su comandante. También deberá tenerse en cuenta los cursos de acción adoptados por el enemigo anteriormente, en circunstancias similares. La determinación de los cursos de acción probables debe ser objetiva.

6.2 Definición

La Determinación de los cursos de acción del enemigo es identificar y desarrollar el accionar probable del enemigo, y que su adopción influiría en el cumplimiento de la misión de la unidad amiga. Los cursos de acción probables del enemigo son empleados por el comandante y su EM, conjuntamente con otros hechos y suposiciones sobre el ambiente del campo de batalla, para desarrollar los cursos de acción amigos.

6.3 Logros de la determinación de los cursos de acción del enemigo

Con la Determinación de los cursos de acción probables del enemigo, se logra:

- a. Que el personal y el comandante de las fuerzas amigas eviten ser sorprendidos por una acción enemiga imprevista o no anticipada.
- b. Determinar el curso de acción más probable y más peligroso del enemigo, de manera rápida, en base a todo el conjunto de posibles cursos de acción del enemigo.
- c. El no determinar los cursos del enemigo o determinarlos de manera deficiente, no permite identificar cuál de los posibles escogerá el enemigo, y ello ocasionaría una sorpresa al comando amigo.

Es importante identificar aquellas áreas geográficas donde el enemigo realizaría actividades de interés, que al ser observadas o vigiladas por los medios de IVR del comandante amigo, y ponerse de manifiesto dichas actividades, éstas indicarán qué curso de acción ha elegido el enemigo.

6.4 Actividades

Es la Determinación de los cursos de acción del enemigo

- a. Identificar los probables objetivos y el EFD del enemigo.
- b. Identificar todos los probables cursos de acción del enemigo.
- c. Establecer la prioridad de los cursos de acción del enemigo.
- d. Desarrollar cada curso de acción enemigo con los detalles que el tiempo lo permita.
 - 1) Plantilla situacional
 - 2) Descripción del curso de acción y esquema

- 3) Blancos de Alto Valor (BAV)
- e. Identificar los requerimientos iniciales de informaciones.
- 1) Plantilla de eventos.
 - 2) Matriz de eventos



Figura 6.1 Determinar los cursos de acción del Enemigo.

6.5 Identificación de los probables objetivos y el EFD del enemigo.

a. Un objetivo es una meta alcanzable, decisiva y claramente definida, hacia donde se orienta todo el esfuerzo de la operación. Es el blanco específico de la acción tomada (Ejemplo: una característica definida del terreno cuya conquista, captura o tenencia es esencial para el cumplimiento de la misión; o una fuerza o capacidad enemiga sin tener en cuenta las características del terreno). Un Objetivo puede ser tangible o intangible. Para el caso de las fuerzas terrestres, los objetivos normalmente son tangibles (Áreas geográficas importantes y las fuerzas enemigas o sus capacidades).

b. Para iniciar este paso es importante determinar la probable actitud o curso de acción general del enemigo (ataque, defensa, retardo, repliegue y otros) que fue definida en el paso N° 3 "evaluación del enemigo" del PICB. Cuanto más clara fuera la intención del enemigo, obtenida por medio de los informes que deben llegar continuamente al oficial de inteligencia, menor será el número de cursos de acción del enemigo que deberán desarrollarse en este paso.

c. Los objetivos no son otra cosa que suposiciones basadas en la evaluación del enemigo (Paso N° 3 del PICB) y en las conclusiones sobre los efectos del campo de batalla (Paso N° 2). Los objetivos normalmente se grafican en un calco sobre las direcciones de aproximación determinadas. El oficial de inteligencia deberá colocarse en el lugar del comandante y del estado mayor enemigo en la identificación de los probables objetivos, que podrán ser de un escalón por encima de la fuerza enemiga que nos hace frente, del mismo escalón y de uno o dos escalones abajo.

d. Estando el enemigo en la defensiva, serán consideradas, normalmente, las regiones favorables para su defensa (que bloquean las direcciones de aproximación disponibles hacia el enemigo identificado), áreas vitales, zonas de lanzamiento de fuerzas aerotransportadas y aeromóviles, entre otros.

e. Estando el enemigo en actitud ofensiva, se consideran como objetivos, las zonas favorables para la defensa de las fuerzas amigas, zonas favorables para el lanzamiento de fuerzas aerotransportadas y aeromóviles, áreas vitales, probables ubicaciones de la reservas, entre otros.

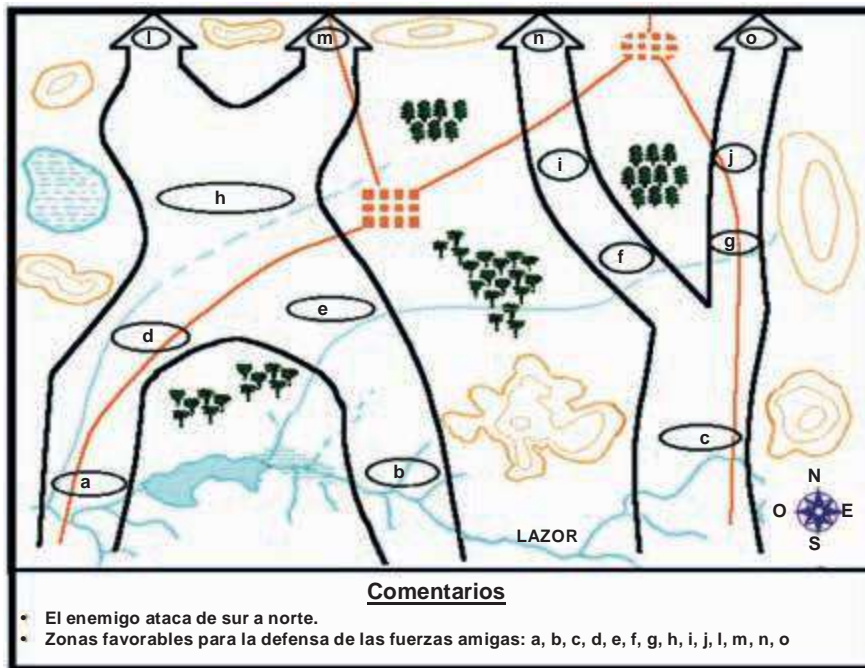


Figura 6.2 Calco de zonas favorables para la defensa (áreas defensivas)

f. En caso de que el enemigo tenga una actitud ofensiva; normalmente se comienza con la determinación de las zonas favorables para la defensa de las fuerzas amigas, en base a los análisis del calco de puntos críticos sobre las direcciones de aproximación disponibles al enemigo; estas áreas defensivas normalmente se consideran como probables objetivos para el enemigo (Figura 6-2 y 6-3).

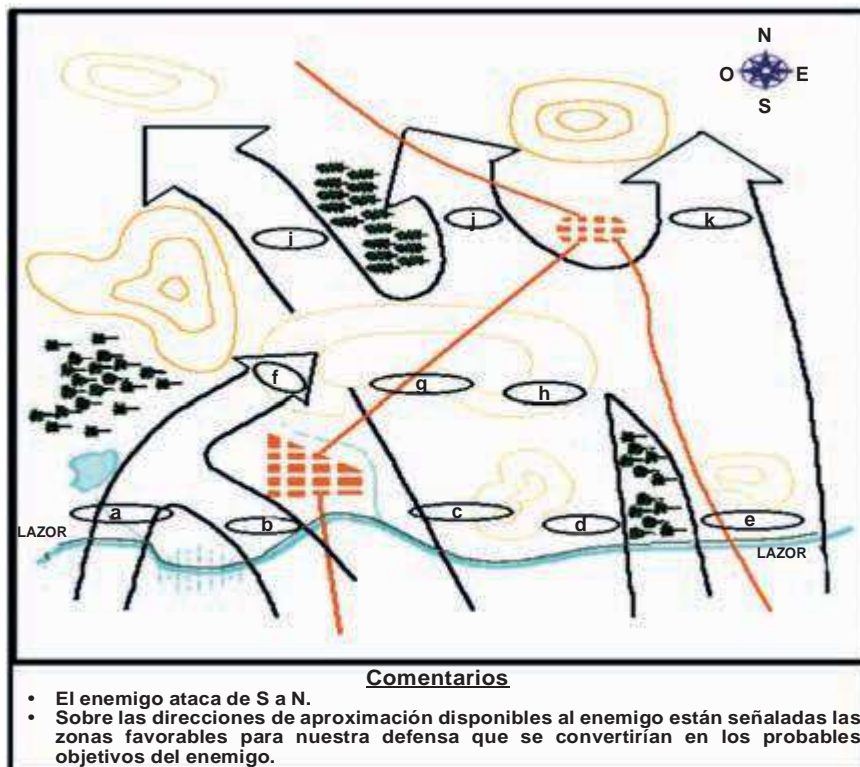


Figura 6.3 Probables objetivos del enemigo

g. Se debe identificar los probables objetivos y el estado final deseado del enemigo por lo menos de un nivel superior; repetir el proceso para el próximo nivel subordinado, trabajando hasta dos niveles por debajo de su propio comando. Los objetivos y los estados finales deseados en cada nivel deben estar relacionados con el de mayor escalón.

h. Consideraciones adicionales.

- 1) Normalmente la situación requiere comenzar con la identificación de los objetivos y EFD de por lo menos desde un nivel superior de la fuerza enemiga que hace frente a las fuerzas amigas.
- 2) Se determinan los objetivos y EFD del enemigo, es decir no se identifican, solamente en casos excepcionales, cuando no se disponga de inteligencia necesaria que indique dichos objetivos y estado final deseado del enemigo, en este caso estos se conocen como suposiciones. Al igual que con todas las suposiciones debe discutirse con el comandante y equipo de asesores si se dispone, asegurando identificar las suposiciones como tal.
- 3) Los objetivos relacionados con el terreno frecuentemente enfocan aspectos de terreno decisivo (Punto decisivo) y los relacionados con la fuerza normalmente se enfocan en las reservas (Punto decisivo).
- 4) Aun durante las operaciones defensivas el enemigo tendrá objetivos tales como "Obtener el control de un área de terreno", "derrotar o retardar una fuerza"; se debe identificar también probables objetivos de contra-ataques tales como características del terreno o fuerzas de reserva propias.

6.6 Identificación de los cursos de acción probables del enemigo.

a. Para identificar los probables cursos de acción del enemigo, se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- 1) La identificación de los cursos de acción probables que la doctrina del enemigo cree apropiados para la situación en curso y los objetivos probables; requiere una comprensión del proceso militar para la toma de decisiones del enemigo, así como también una apreciación de la situación en curso.
- 2) Los cursos de acción del enemigo pueden influir significativamente en la misión de su unidad, si su doctrina los considera posibles en las condiciones en curso, por ello es necesario considerar cualquier curso de acción "posible" que el enemigo sea capaz de ejecutar.
- 3) Los cursos de acción enemigos pueden ser indicados por sucesos y actividades recientes. Para evitar sorpresas en un curso de acción no anticipado, se debe considerar todas las explicaciones posibles de las actividades del enemigo desde el punto de vista de los posibles cursos de acción.

b. Considerar cada curso de acción de manera independiente, para evitar predisposiciones que restrinjan su análisis y evaluación. Una vez evaluado cada subconjunto de manera separada, es necesario combinarlas para evitar redundancia y variaciones menores; luego comparar la lista consolidada con las capacidades (posibilidades) enemigas identificadas en el paso anterior y eliminar cualquier curso de acción que el enemigo sea incapaz de ejecutar.

c. Basándose en la evaluación de las capacidades (posibilidades) del enemigo, seleccionar modelos que cumplan los probables objetivos del enemigo. Debe examinarse como los efectos del ambiente del campo de batalla (desde el paso dos del proceso del PICB) influyen en su aplicación como curso de acción, entonces encontrará que ese terreno, tiempo, y otras características del ambiente del campo de batalla ofrecen un grupo limitado de cursos de acción.

d. Es importante comenzar con los cursos de acción generales disponibles del enemigo, tales como el ataque coordinado, el ataque improvisado, y la defensa; detallando posteriormente cada curso de acción general y convirtiéndolos en cursos de acción específicos integrando los modelos enemigos del tercer paso de la PICB con la descripción de los efectos del campo de batalla desde el segundo paso. Los factores que se deben considerar en cada curso de acción probable del enemigo incluyen:

- 1) El estado final deseado.
- 2) Objetivos probables.
- 3) Efectos del ambiente del campo de batalla en las operaciones y cursos de acción.
- 4) Debilidades (vulnerabilidades), deficiencias enemigas en equipo y/o personal.
- 5) Dispositivo actual.
- 6) Ubicación de la operación decisiva, de configuración y sostenimiento.
- 7) Percepción enemiga de las propias tropas.
- 8) Esfuerzos enemigos para presentar una situación ambigua o lograr sorpresa.

e. Criterios de validación para los cursos de acción. Cada curso de acción enemigo que se identifique debe cumplir cinco criterios: adecuado, factible, aceptable, diferente, e íntegro.

- 1) Adecuado.

Un curso de acción enemigo debe adecuarse con la suficiente potencialidad para cumplir el objetivo y por ende su misión enmarcado dentro de la intención de su comandante.

- 2) Factible.

a) El curso de acción enemigo puede lograr su misión dentro de las limitaciones de tiempo (oportuno), espacio y recursos disponibles (viable).

b) El enemigo debe poseer la capacidad para cumplir su misión, considerar el tiempo y el espacio requerido para ejecutar el curso de acción, también se debe considerar los recursos para su ejecución; ocasionalmente la relación de fuerzas u otros factores pueden indicar la carencia de los medios para cumplir sus probables objetivos. Antes de desvirtuar al enemigo por completo, considerar las acciones que podría tomar y crear las condiciones necesarias para el éxito.

- 3) Aceptable.

a) El curso de acción enemigo debe equilibrar los costos y riesgos con la ventaja obtenida. ¿ Los probables logros de los cursos de acción valen los costos en términos de fuerzas desplegadas, recursos consumidos, bajas sufridas y niveles de riesgo?.

b) Se debe considerar la cantidad de riesgo involucrado, es decir equilibrar el costo y riesgo con la ventaja por obtener. Esto obviamente basándose en conocimientos del enemigo y su doctrina. La ventaja táctica u operacional adquirida cuando se ejecuta el curso de acción, debe justificar el costo de los recursos y especialmente las bajas. En algunos casos el enemigo podría emprender un curso de acción de una manera desfavorable, especialmente si son los únicos medios para cumplir su objetivo.

4) Distinguible o diferente.

Cada curso de acción del enemigo debe ser significativamente diferente de los otros. Las diferencias principales pueden ser, el resultado del empleo de sus reservas, diferentes organizaciones para el combate, operaciones diurnas o nocturnas, o un esquema de maniobra diferente, líneas de esfuerzo y división en fases,

5) Integro.

Cada curso de acción enemigo debe ser completo responder a las preguntas quien, que, cuando, donde, como y con qué riesgo; de acuerdo con su doctrina. En base a la evaluación de integridad en las observaciones y su aplicación doctrinal, dadas a conocer en la base de datos de inteligencia. Sin embargo no se debe descuidar los esfuerzos enemigos para lograr la sorpresa desviándose de la doctrina conocida o usando otros cursos de acción.

a) El curso de acción debe incorporar:

- (1) ¿Cómo la operación decisiva permite el cumplimiento de su misión?
- (2) ¿Cómo las operaciones de configuración del campo de batalla crean y preservan las condiciones para el éxito de la operación decisiva o el esfuerzo principal?
- (3) ¿Cómo las operaciones de sostenimiento permiten la ejecución de las operación de configuración del campo de batalla y operación decisiva?
- (4) ¿Cómo se justifican las tareas ofensivas, defensivas y de asuntos civiles?.
- (5) ¿Tareas que se deben realizar y las condiciones (Efectos) por lograr?.

b) Un curso de acción completo debe responder por cada operación (Decisivas, de configuración y sostenimiento) las siguientes preguntas:

- (a) ¿Quién(es) llevarán a cabo las operaciones?
- (b) ¿Qué operaciones militares y tareas están siendo consideradas?
- (c) ¿Cuándo empieza la acción y/o cuando se debe terminar (secuencia, fases y momentos)?
- (d) ¿Dónde se realizarán las operaciones?
- (e) ¿Cómo se emplearán las fuerzas en las operaciones?
- (f) ¿Por qué o para qué se están llevando a cabo las operaciones (propósito)?
- (g) ¿Cuáles son los riesgos en cada una de las fases? Aspectos críticos y riesgos asociados. La valoración del riesgo puede tener gran efecto en la selección, por lo general para cada curso de acción deberá realizarse una evaluación de riesgos.

f. No debe ser despreciada la posibilidad que el enemigo ejecute un curso de acción con pocos medios ya que puede economizar fuerzas en algún sector para aplicarla en otro.

g. Los informes sobre las actividades recientes del enemigo, como la ubicación actual de sus mayores medios, sirven como indicador de la probabilidad de ocurrencia de determinados cursos de acción.

h. Debe tenerse en cuenta el conocimiento del enemigo sobre nuestras fuerzas, así como su esfuerzo para presentar una ubicación ambigua de sus tropas y ocultar su intención para alcanzar la sorpresa como parte de un plan de engaño.

i. Serán estudiados los efectos del terreno sobre los cursos de acción, a modo de verificar como estos efectos favorecen a unos y desfavorecen otros. Los cursos de acción que el enemigo no tenga tiempo y espacio para ejecutarlas deben ser descartados y los que presentan un alto grado de riesgo deben ser estudiados, teniendo en consideración de la capacidad que tiene el enemigo para reponer sus medios en caso de fracaso. De igual forma los cursos de acción que son poco probables,

pero que el enemigo sería físicamente capaz de realizarlos, deben ser considerados para evitar sorpresas.

j. Consideraciones adicionales.

- 1) Enfocarse en los cursos de acción que afectaría la misión de la unidad amiga, también incluya si hay indicios de que el enemigo podría adoptar un curso de acción que favorece la realización de la misión de su comando. Esto prepara al comandante para aprovechar las oportunidades que pueden surgir. Por ejemplo:
 - a) Si la misión de la unidad amiga es destruir al enemigo, los cursos de acción enemigos que interferirían con la misión son: Defensa, incluyendo contraataques; refuerzos; y retirada.
 - b) Si la misión amiga es conquistar un objetivo (terreno), los cursos de acción enemigos que pueden interferir con la misión son: Defensa, incluyendo contraataques y refuerzo. El repliegue enemigo favorecerá la realización de la misión propia y también se incluirá en el grupo de cursos de acción probables si tenía indicios de retirada enemiga.
- 2) Es posible para el enemigo tener objetivos y escoger cursos de acción que no interfieran con el éxito de la misión propia.
- 3) Se debe identificar todo el conjunto de cursos de acción disponibles al enemigo. La historia repetidamente demuestra que quienes establecen un único curso de acción probable del enemigo son sorprendidos frecuentemente por éste.
- 4) No se debe descuidar los cursos de acción menos probables pero válidas. El hecho de no hacerlo podría sorprenderlo en el desarrollo de las operaciones y todo por no tomarse el tiempo en considerar los cursos de acción factibles. Es importante identificar los métodos alternos con los que el enemigo puede lograr su objetivo.
- 5) Considerar también los siguientes aspectos que podrían conducir a probables cursos de acción enemigos.
 - a) Conocimiento total de “otras características del campo de batalla”.
 - b) Ignorancia de las ciencias y el arte militar.
 - c) Toma de decisiones insuficiente.
 - d) Incertidumbre con respecto a la intención y/o dispositivo.
 - e) Objetivos inesperados.
 - f) Desesperación.
 - g) Ineficacia burocrática.
 - h) Audacia.
- 6) Por otra parte, se debe evitar el desarrollar un curso de acción incluyendo opciones falsas.

6.7 Establecimiento de la prioridad de los cursos de acción.

a. El grupo resultante de cursos de acción indica las opciones disponibles del enemigo, recuerde que los cursos de acción que usted identifica son “suposiciones sobre el enemigo, no hechos”. Por ello no puede predecir con exactitud completa que curso de acción empleará.

b. Sin embargo, el comandante de la fuerza amiga y su estado mayor todavía deben desarrollar un plan aplicable a cada uno de los cursos de acción probables del enemigo. Por lo tanto, se debe evaluar cada curso de acción y establecer prioridades según la probabilidad de adopción del enemigo; siendo necesario establecer una lista inicial de prioridades para permitir al grupo de planeamiento de operaciones, planificar cursos de acción propios. Una vez que se selecciona un curso de acción propio (CAP) se puede reorganizar la lista de cursos de acción enemigos, considerando especialmente cualquier cambio en la percepción del enemigo sobre las fuerzas amigas.

c. Se debe establecer prioridades para cada curso de acción, teniendo como base las siguientes consideraciones:

- 1) Analizar cada curso de acción para identificar sus ventajas y desventajas, centros de gravedad, y puntos decisivos.
- 2) Evaluar cada curso de acción para ver si cumple los criterios de validación (Adecuado, factibilidad, aceptabilidad, distinguible e integridad).
- 3) Aprovechamiento del ambiente del campo de batalla de cada curso de acción.
- 4) Comparar cada curso de acción con los otros y determinar cuál es el de mayor preferencia. La mayoría de fuerzas escogerán el curso de acción que ofrece las mayores ventajas con menores riesgos, sin dejar la posibilidad de que el enemigo puede escoger el segundo o tercero mejor, mientras intenta una operación de engaño que indica la aceptación del mejor curso de acción.
- 5) Analizar las actividades recientes del enemigo para determinar si hay indicios del curso de acción adoptado. ¿Favorece su dispositivo actual al desarrollo de un curso de acción?.
- 6) Para la elaboración de la lista de prioridades, se debe considerar el análisis hecho anteriormente, que contiene varios parámetros que facilitan la tarea.
- 7) Los cursos de acción del enemigo serán comparados y verificados otorgando mayor puntaje a los que sacan el mejor provecho del terreno y proporcionan mayores ventajas con menores riesgos. No se puede olvidar que el enemigo puede cambiar de un curso de acción a otro en caso de fracaso.

d. Organizar los cursos de acción del enemigo en orden de probabilidad de adopción. Puede modificarse la lista según sea necesario, de acuerdo a los cambios de la situación en curso. Por ejemplo, el orden inicial de prioridad de los cursos de acción enemigos no corresponde con el curso de acción propio, ya que todavía no se ha hecho una selección. Las disposiciones propias pueden cambiar cuando se adopte su propio curso de acción ¿cómo cambiará la probabilidad de cada curso de acción enemigo? con tiempo usted podría desarrollar varias versiones diferentes de la lista en orden prioritario de cursos de acción enemigos: un orden diferente para cada posible curso de acción propio. Alternativamente después de que el comandante haya seleccionado el CAP, vuelva a establecer prioridades en la lista inicial de c/a enemigos para reflejar actividades y disposiciones propias cambiadas.

6.8 Desarrollo de cada curso de acción tan detalladamente como sea posible.

a. Una vez identificado el grupo completo de cursos de acción probables del enemigo, desarrollar cada uno de ellos tan detalladamente como la situación y el tiempo disponible lo permitan. En base al orden de prioridad establecido y a la guía del comandante. Cada curso de acción debe contestar siete preguntas:

- 1) QUIEN = Quién(es) llevarán a cabo las operaciones
- 2) QUE = El tipo de operación militar tales como ataque, defensa entre otras y las tareas tácticas tales como destruir, conquistar, bloquear, entre otras.

- 3) CUANDO = El tiempo o momento en que las acciones empezaran y deben terminar, indicando además, en variables de tiempo, la secuencia, fases y momentos de la operación en curso.
- 4) DONDE = Los sectores, zonas, ejes de avance, direcciones de aproximación y/o objetivos que contribuyan en el curso de acción
- 5) COMO = El método que el enemigo empleará sus recursos, tales como dispositivos, ubicación u orientación del esfuerzo principal, la operación decisiva, las operaciones de configuración del campo de batalla y las operaciones de sostenimiento.
- 6) PARA QUE = porque o para qué se están llevando a cabo las operaciones en curso (propósito)
- 7) CON QUE RIESGOS = Cuáles son los riesgos en cada una de las fases, aspectos críticos y riesgos asociados y controles para minimizar dichos riesgos. La valoración del riesgo puede tener gran efecto en la selección, por lo general para cada curso de acción deberá realizarse una evaluación de riesgos

b. Considerar las fuerzas enemigas disponibles por lo menos un nivel de comando superior al de la fuerza que hace frente a las fuerza amiga, esto asegura respuestas sobre posibles refuerzos y el objetivo e intención del comando superior enemigo.

c. De permitirlo el tiempo, el producto final debe ser un grupo detallado de los probables cursos de acción enemigos. Trabaje con unidades enemigas equivalentes hasta dos niveles por debajo del comando propio.

d. Después de analizados los cursos de acción del enemigo, en ellos serán incluidos tantos detalles como el tiempo lo permita. Este trabajo será hecho en el orden de la lista de prioridades de Los cursos de acción. Tiene por finalidad facilitar el juego de guerra, cuando el estado mayor se reúna para ese propósito.

e. El detallar un curso de acción es realizado imaginándose el movimiento o la secuencia de las acciones que el enemigo hará desde el inicio de sus operaciones. Podrá ser representado por una serie de calcos, a modo de identificar entre otros datos:

- 1) Las zonas del terreno que obliguen al enemigo a un cambio de formación.
- 2) La ubicación de los apoyos, principalmente de artillería, en cada movimiento.
- 3) El movimiento de la reserva para las zonas de contraataque.
- 4) Las líneas del tiempo referentes a la evaluación de la velocidad del enemigo para alcanzar sus objetivos (este tiempo podrá ser recalculado en el juego de guerra en función de la reacción con nuestras tropas).

f. También serán detallados e incluidos en los cursos de acción del enemigo, los posibles objetivos del adversario que tengan alto valor para las fuerzas amigas. Con esto, se podrá analizar y describir (en una de matriz) las probables reacciones o respuestas del enemigo, en caso que los blancos de alto rendimiento sean destruidos por las capacidades amigas, en un determinado momento. Por ejemplo:

- 1) Instalaciones de comando, control y comunicaciones, que de ser destruidas pueden atrasar, limitar o separar la maniobra, el apoyo de fuegos y el empleo de la reserva.
- 2) Las unidades de la reserva son críticas para el éxito de una operación, sea ofensiva o defensiva, que de ser destruidas en el inicio de su desplazamiento o en la zona de reunión neutralizarían los contraataques o las acciones de refuerzo.

- 3) Las unidades de apoyo de fuego son fundamentales para apoyar el empleo de la reserva, que de ser destruidas en un momento oportuno disminuye o neutraliza la eficacia de la reserva.
- 4) El sistema de búsqueda de blancos en profundidad es necesario para separar un ataque, que de ser destruido dificulta la separación de nuestras tropas.
- 5) Las líneas de comunicaciones permiten el rápido desplazamiento de las reservas y el reabastecimiento continuo.
- 6) Los depósitos de municiones son necesarios para el apoyo de fuego continuo, sea de la artillería o de las armas antitanque.

g. Para el montaje y su detalle se puede usar cualquier técnica gráfica que ilustre mejor el curso de acción del enemigo. Puede hacerse también una descripción narrativa comenzando con las tácticas preferidas del adversario. Las matrices pueden ser usadas para facilitar el entendimiento.

h. Cada curso de acción del enemigo desarrollado tiene tres partes:

- 1) Una plantilla situacional (Esquema).
- 2) Una descripción del curso de acción.
- 3) Un listado de blancos de alto valor.

i. Plantilla situacional (esquema).

- 1) Las plantillas de situacionales son representaciones graficas (esquemas) de los dispositivos enemigos previstos, adoptado en un curso de acción determinado. Generalmente representan el punto más crítico o decisivo en la operación en acuerdo con el oficial de operaciones y el oficial de inteligencia. Sin embargo, se podría preparar varias plantillas situacionales que representen diferentes situaciones comenzando con la formación inicial de fuerzas enemigas. Son útiles en la representación de puntos donde el enemigo podría adoptar fallas o secuelas al curso de acción principal, lugares donde el enemigo es especialmente vulnerable, u otros puntos críticos en el combate tal como el contacto inicial con las fuerzas amigas, las plantillas situacionales se usan para apoyar los juegos de guerra y desarrollar las plantillas de eventos.
- 2) Construcción de una plantilla situacional
 - a) Para construir una plantilla situacional, se empieza con la plantilla doctrinal o modelo del enemigo que representan la operación considerada. Se debe incluir en la plantilla doctrinal los productos que representan los efectos del ambiente del campo de batalla en las operaciones. Típicamente el producto de elección es el calco modificado de obstáculos combinados, pero esto puede variar según la situación. Figura 6-6.
 - b) Razonar y aplicar el conocimiento sobre la doctrina y las tácticas preferidas del enemigo representadas en la plantilla, ajustar el dispositivo para adecuarlo a los efectos del ambiente del campo de batalla. Obviamente, existirán muchas opciones disponibles, sin embargo se debe considerar la situación desde el punto de vista del comandante enemigo.
 - c) Es decir en este paso las plantillas doctrinales, el calco modificado de obstáculos combinados con indicación de las direcciones de aproximación y de los probables objetivos del enemigo este último elaborado en base

al calco de puntos críticos y áreas defensivas o terreno defendible serán sobrepuestos e integrados sobre la carta. De este modo, a través de un perfeccionamiento, serán formuladas las plantillas situacionales (esquemas de los cursos de acción del enemigo), teniendo cuidado de no considerar las situaciones que por cuestiones lógicas no pueden ocurrir, tales como: piezas de maniobra en áreas inundables o unidades de artillería en crestas topográficas entre otros.

- d) Las diversas maneras que el enemigo pueda desplegarse en el terreno son los cursos de acción, teniendo en consideración que sean coherentes con su doctrina y con los posibles objetivos que deben lograr, identificados previamente.
- e) Verificar la plantilla situacional para asegurarse que se están considerando todos los recursos importantes del enemigo, y que ninguno se haya duplicado o inadvertido.
- f) Debe asegurarse que la plantilla situacional refleje el esfuerzo principal identificado para este curso de acción, compare los dispositivos en base a la doctrina conocida del enemigo y considere el deseo del enemigo de presentar una situación ambigua y lograr la sorpresa.

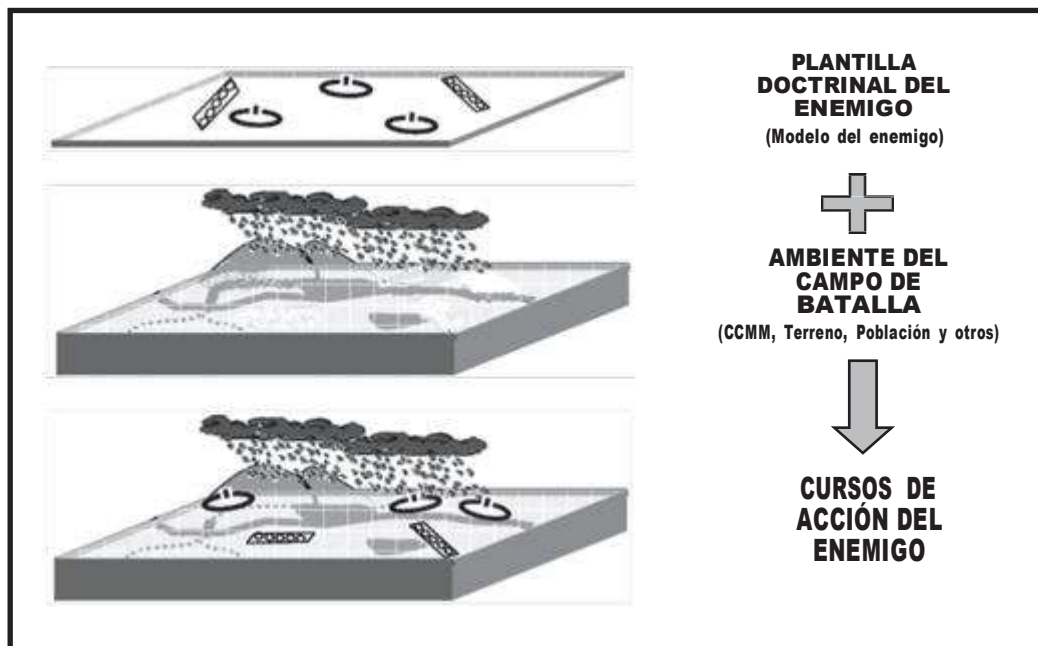


Figura 6.4 Procedimiento para desarrollar la plantilla situacional del enemigo

- g) Incluir tantos detalles sobre la plantilla situacional como sea posible. Por ejemplo, si el enemigo se defiende, debe identificar las probables áreas de enfrentamiento, sistemas de obstáculos, y objetivos de contraataque como parte de su curso de acción defensivo. También debe representar las ubicaciones y actividades de los BAV enumerados en la plantilla doctrinal (modelo enemigo); luego, emplear la descripción de la táctica preferida, considerando básicamente el plan de maniobra del curso de acción, la misma que se emplea en la plantilla doctrinal como una guía. Es importante tratar de visualizar la transición enemiga desde sus posiciones actuales a las establecidas en la plantilla.
- h) Mentalmente debe considerar el desarrollo del plan de maniobra, desde las posiciones dadas en la plantilla situacional, en adelante, considerando en ella el éxito o fracaso de los cursos de acción. También debe identificar los puntos donde las fuerzas enemigas, cambiarán de una formación a otra, probables zonas o áreas de reunión, entre otros. Después de considerar el plan de

maniobra, identificar ¿cómo cada uno de las funciones de conducción de la guerra se adaptan y apoya la operación?

- i) Evaluar los factores de tiempo y espacio para desarrollar líneas fases en el tiempo y espacio que indiquen los movimientos del enemigo. Graficar las líneas de fase en el tiempo en la plantilla para indicar el progreso esperado de las fuerzas enemigas, el movimiento de sus reservas o fuerzas de contraataque, el movimiento de fuerzas en las zonas de combate y zonas de retaguardia.
- j) Para establecer las líneas fase de tiempo, debe basarse en la doctrina de movimiento del enemigo con algunas modificaciones lógicas de acuerdo a la situación, evaluando las razones de sus movimientos, de acuerdo a la base de datos, su doctrina y el ambiente del campo de batalla.
- l) Al establecer las líneas de fase, considerar el tiempo que el enemigo se demorará en adoptar el dispositivo de movimiento, realizar el movimiento a una ubicación dada y el de adopción del dispositivo de combate. Esto incluye las actividades de planeamiento, emisión de órdenes, reconocimientos y administrativas.

HORA ANI		H-20 MIN	H-16 MIN	H-14 MIN	H-9 MIN	H-7 MIN	H-3 MIN
ANI 1	AOI 1	SISTEMA DE GUERRA ELECTRONICA	SIST. DE SUPRESIÓN DE DEF. ANTIAEREA	SISTEMA DE ATAQUE	SISTEMA DE AERONAVES DE INTERSECCION		
ANI 2	AOI 2		SISTEMA DE GUERRA ELECTRONICA	SIST. DE SUPRESIÓN DE DEF. ANTIAEREA	SISTEMA DE ATAQUE		
ANI 3	AOI 3			SISTEMA DE GUERRA ELECTRONICA	SIST. DE SUPRESIÓN DE DEF. ANTIAEREA	SISTEMA DE ATAQUE	
ANI 4	AOI 4				SISTEMA DE GUERRA ELECTRONICA	SIST. DE SUPRESIÓN DE DEF. ANTIAEREA	SISTEMA DE ATAQUE
ANI 5	AOI 5		AVIONES CAZA ATACAN			SISTEMA DE AERONAVES DE INTERSECCION	SISTEMA DE AERONAVES DE INTERSECCION
ANI 6	AOI 6					SISTEMA DE GUERRA ELECTRONICA	SIST. DE SUPRESIÓN DE DEF. ANTIAEREA
ANI 7	AOI 7						SISTEMA DE GUERRA ELECTRONICA

Figura 6.5 Matriz situacional del enemigo

- m) Elaborar la cantidad de gráficos o esquemas como sea necesario, para representar los cursos de acción del enemigo en detalle, en apoyo al proceso de planeamiento. Por ejemplo, un curso de acción puede comenzar con un movimiento al contacto, pasar a un ataque improvisado o desde el movimiento, seguir con operaciones de persecución que incluyen un cruce de un río. Cada una de estas fases puede requerir plantilla situacionales diferentes y separadas.
- o) Adaptar las plantillas situacionales a las necesidades, enfocando los factores que son importantes a la misión de la unidad enemigo. Por ejemplo, cuando desarrolla los cursos de acción del enemigo, la situación podría enfocarse solamente a sus recursos de reconocimiento; por consiguiente las plantillas situacionales que usted produce podrían mostrar solamente las rutas de movimiento y ubicación de estos recursos, sus probables áreas de empleo y de interés. En escalones superiores las plantillas de situación se enfocan normalmente en puntos culminantes e instalaciones o actividades asociadas con centros de gravedad, más que en unidades militares específicas. Algunas plantillas situacionales son mejor representadas en formato de matriz. La Figura 6-5, por ejemplo, ilustra una plantilla situacional en un formulario

matriz (matriz situacional) que indica un curso de acción enemigo para un ataque aéreo contra blancos amigos. La programación indica la separación entre los diversos grupos así como el tiempo de cada grupo en cada área nombrada de interés.

- p) A veces, las plantillas situacionales consideran otros elementos, tales como blancos e instalaciones claves y no se derivan precisamente de plantillas doctrinales (modelos del enemigo). Se puede emplear cualquier técnica que ilustre gráficamente los cursos de acción del enemigo.

6.9 Descripción de los cursos de acción.

a. Consiste en describir las actividades de las fuerzas enemigas consideradas en la plantilla situacional; es narrativa y debe ser lo más detallada posible conforme la situación relacionados básicamente al tiempo, al conocimiento del terreno, las CCMM y del enemigo lo permitan; se deben indicar las actividades de cada unidad y de las funciones de conducción de la guerra en forma detallada. Debe considerarse además las oportunidades, el desarrollo y las fases asociadas con el curso de acción y las decisiones del comandante enemigo durante la ejecución del mismo. Debe usarse la descripción de los cursos de acción para apoyar y desarrollar la plantilla de eventos, matriz de eventos y los indicadores de apoyo.

b. Se comienza normalmente con la descripción de las tácticas preferidas del enemigo y que acompañan la plantilla doctrinal y situacional, considerar cuando y donde se espera que el enemigo tome ciertas acciones o decisiones, tal como cambios de dispositivo de combate; registrar cada suceso en la descripción del curso de acción; cuando sea posible, relacionar cada evento o actividad con las líneas fase de tiempo o espacio especificadas en la plantilla situacional. Esto ayudará posteriormente en la construcción de la plantilla de eventos.

c. Bajo la suposición de que una fuerza enemiga se encuentre cerca de los puntos de decisión, registrar cada decisión y su programación en la descripción de los cursos de acción enemigos. La descripción desarrollada forma la base para el desarrollo de las ramas o secuelas enemigas, y para apoyar el planeamiento amigo. También debe registrarse cualquier criterio de decisión relacionado con cada punto de decisión.

d. Se debe desarrollar la descripción de los cursos de acción enemigos tan detalladamente como sea posible; considerando cada función de conducción de la guerra, en este proceso emplear las herramientas o técnicas más convenientes. Por ejemplo, usted podrá usar un calco con líneas fases de tiempo y una descripción narrativa simple; con tiempo suficiente, se podrá desarrollar una matriz detallada y bien elaborada.

e. Sin considerar el formulario inicialmente elegido, el enunciado de los cursos de acción se perfeccionarán con detalles adicionales, durante el desarrollo de los cursos de acción amigos.

MATRIZ DE CURSOS DE ACCIÓN DE UNA BRIGADA ENEMIGA EN UN ATAQUE				
Curso de acción	Actividades antes de cruzar la LP/LC	Actividades entre a LP/LC y la Línea de Control (L CT) LIMA	Actividades entre la L CT LIMA y la L CT PITÚ	Actividades mas allá de la L CT PITÚ
1	- Asalto Aeromóvil empleando un Btn Inf Ligero para Conquistar el Objetivo CHARLIE o DELTA;	- Esfuerzo principal por el Eje de Progresión TAMOIO para Conquistar ECO; - Esfuerzos de apoyo por el Eje de Prog TUPI para Conquistar FOXTROT; - Una unidad de maniobra sigue como Reserva.	- Unidades de Maniobra continúan el Ataque; - Btn Inf Ligero es sobrepasado en el Obj. CHARLIE; - La Rva , con orden, asume el Esfuerzo Principal. - Los Obj. ECO y FOXTROT son Conquistados.	- La aviación Ena queda en condiciones de neutralizar el Contraataque de la Reserva de las fuerzas amigas.
	- Infiltración de un Btn Inf Ligero por el sector SELVA, para Conquistar el Objetivo BRAVO.	- Esfuerzo de apoyo por el Eje de Progresión TAMOIO para Conquistar el Obj. ECO. - Esfuerzo Principal por Eje Prog TUPI para Conquistar el Obj. FOXTROT.	- Unidades de Maniobra continúan el Ataque. - La Reserva, con orden, asume el Esfuerzo Principal.	- La aviación Ena queda en condiciones de neutralizar el Contraataque de la

MATRIZ DE CURSOS DE ACCIÓN DE UNA BRIGADA ENEMIGA EN UN ATAQUE				
Curso de acción	Actividades antes de cruzar la LP/LC	Actividades entre a LP/LC y la Línea de Control (L CT) LIMA	Actividades entre la L CT LIMA y la L CT PITÚ	Actividades mas allá de la L CT PITÚ
1	- Asalto Aeromóvil empleando un Btn Inf Ligero para Conquistar el Objetivo CHARLIE o DELTA;	- Esfuerzo principal por el Eje de Progresión TAMOIO para Conquistar ECO; - Esfuerzos de apoyo por el Eje de Prog TUPU para Conquistar FOXTROT; - Una unidad de maniobra sigue como Reserva.	- Unidades de Maniobra continúan el Ataque; - Btn Inf Ligero es sobrepasado en el Obj. CHARLIE; - La Rva , con orden, asume el Esfuerzo Principal. - Los Obj. ECO y FOXTROT son Conquistados.	- La aviación Ena queda en condiciones de neutralizar el Contraataque de la Reserva de las fuerzas amigas.
	- Infiltración de un Btn Inf Ligero por el sector SELVA, para Conquistar el Objetivo BRAVO.	- Esfuerzo de apoyo por el Eje de Progresión TAMOIO para Conquistar el Obj. ECO. - Esfuerzo Principal por Eje Prog TUPU para Conquistar el Obj. FOXTROT.	- Unidades de Maniobra continúan el Ataque. - La Reserva, con orden, asume el Esfuerzo Principal.	- La aviación Ena queda en condiciones de neutralizar el Contraataque de la

Figura 6.6 Matriz descriptivo de los cursos de acción del enemigo

Comentarios

- Las matrices son formuladas a criterio del G-2/S-2.
- Facilitan la comprensión de los cursos de acción.
- Los cursos de acción del enemigo pueden ser representadas de manera gráfica.

6.10 Blancos de Alto Valor.

a. Mientras prepara la plantilla situacional y lo somete mentalmente al juego de guerra, observe cómo y dónde cada función de conducción de la guerra proporciona apoyo crítico al curso de acción; esto facilita la identificación de blancos de alto valor. En la plantilla doctrinal se debe usar la lista de BAV como guía, pero debe limitarse únicamente a ella. Se debe determinar el efecto que tendría perder cada BAV en los cursos de acción enemigos e identificar las posibles respuestas del enemigo.

b. El valor relativo de cada BAV variará según la situación considerada durante la conducción del curso de acción enemigo, para ello se debe identificar las veces o momentos en que el blanco tiene mayor valor para el comandante enemigo debiendo hacer las anotaciones apropiadas en la lista correspondiente de BAV; luego se debe transferir la lista actualizada y refinada de BAV a la plantilla situacional. Para apoyar el juego de guerra debe emplearse la lista realizada por el equipo del EM encargado del proceso de designación de blancos.

c. Registrar en la plantilla situacional cualquier área donde deben aparecer los BAV o donde se deben emplear en la operación para el éxito del enemigo. Es importante enfocarse en su ubicación, sobre todo en el momento en que tienen más valor o un poco antes; estas son áreas objetivos de interés (AOI) potenciales. Debe relacionarse cada AOI potencial con la descripción del curso de acción que acompaña la plantilla.

d. Estas áreas objetivo de interés (AOI) potenciales son graficadas en la plantilla de apoyo para la decisión como uno de los productos del "Juego de Guerra".

e. Consideraciones adicionales.

- 1) Cuando se considera una amenaza de ataque, se requiere una solución menos detallada. Por ejemplo, dependiendo de la situación, un batallón amigo en la defensa podría necesitar trabajar al detalle las acciones de las compañías enemigas; considerando las posibles variaciones en los cursos de acción del enemigo basadas en los detalles de empleo de secciones individuales; en este caso el esfuerzo en el proceso es bastante considerable; quizá más de lo justifique el resultado.

- 2) Cuando se considera un enemigo que se defiende, se podría requerir un nivel mayor de detalle. Por ejemplo, un batallón que ataca podría preocuparse de las posiciones individuales de las armas antitanques o de dotación; de no hacerlo el costo sería significativo. El nivel de detalle varía en función al tipo de operación; para el caso de empleo de fuerzas especiales la precisión de las acciones obliga a mayores niveles de detalle.
- 3) Es importante considerar cada función de conducción de la guerra y su rol en el éxito de los cursos de acción. No debe limitarse únicamente a una discusión de las fuerzas de maniobra, sino a todo el concepto de la operación.
- 4) Debe asesorarse con personal experto en cada una de las funciones de conducción de la guerra con los que no se está familiarizado.
- 5) Después de desarrollar cada curso de acción en forma detallada, es necesario establecer el orden de prioridad probable de adopción. Por ejemplo, al desarrollar un curso de acción particular, podría descubrir que una área del terreno ofrece solamente un número limitado de posiciones defensivas apropiadas o direcciones de aproximación cubiertas. Esto puede ocasionar un cambio en la prioridad relativa de los cursos de acción que emplean ese sector del terreno.
- 6) El nivel de comando y el tipo de operación tienen una relación directa en el nivel de detalle en cada plantilla situacional. Por ejemplo:
 - a) En los niveles tácticos, las plantillas situacionales a veces representan vehículos individuales en los dispositivos enemigos. Las ANI son frecuentemente ubicaciones “precisas” como cruces de caminos, sectores defensivos o posiciones de ataque de una unidad pequeña.
 - b) En los niveles operacionales, las plantillas situacionales podrían enfocarse en formaciones grandes de la reserva, líneas de comunicación y terminales importantes. Las NAI son frecuentemente áreas de dispersión grandes, zonas de reunión de la reserva, o áreas de servicios.
 - c) En los niveles estratégicos, las plantillas situacionales podrían enfocarse en el movimiento de fuerzas de gran magnitud de un teatro de operaciones a otro, así como también en acontecimientos políticos y económicos. Las ANI pueden abarcar algunas veces regiones grandes.

6.11 Identificación de los requerimientos iniciales de información.

a. Después de identificar el conjunto de cursos de acción probables del enemigo, el desafío inicial consiste en determinar cuál de ellos adoptará en realidad. Los requerimientos iniciales de información se diseñaron para ayudar a responder a este desafío.

b. El arte de identificar los requerimientos iniciales de información se relacionan con predecir áreas específicas y las actividades que se desarrollarán en ellas, que cuando se observan, darán a conocer qué curso de acción ha elegido el enemigo. Las áreas donde se espera que ocurran eventos o sucesos claves se llaman áreas nombradas de interés o ANI. Las actividades que dan a conocer el curso de acción seleccionado se llaman indicadores.

c. Plantilla de eventos

- 1) Las ANI, los indicadores, y las actividades asociadas con cada curso de acción forman la base de la plantilla de eventos (vea la Figura 6-7). La plantilla de eventos es una guía para la recolección y planeamiento de las actividades IVR. Las ANI representan el lugar para recopilar información que indicará qué curso de acción ha adoptado o está adoptando el enemigo.

- 2) Cada curso de acción debe ser evaluado para identificar sus ANI asociadas; para ello se somete mentalmente cada uno de ellos al juego de guerra y se observa el lugar (ANI) dónde deben ocurrir las actividades previstas, para descartar si el enemigo adoptará ese curso de acción. Debe prestarse particular atención a los lugares y horas donde los blancos de alto valor del enemigo se emplearían o las áreas en donde pueden fácilmente identificarse, designarse y ser atacados. También debe considerarse los lugares donde se espera que el enemigo tome ciertas decisiones y realice ciertas acciones, como la ejecución de un contraataque.
- 3) Un ANI puede ser un punto específico, una ruta, o un área geográfica; también puede ser alguna característica natural del terreno fácilmente identificable, como zonas de combate o líneas de fase. Debe ser lo suficientemente grande, que abarque todas las actividades que sirven de indicador del curso de acción enemigo que adoptaría.
- 4) Debe compararse y contrastarse las ANI y los indicadores asociados con cada curso de acción entre sí, e identificar sus diferencias. Enfocarse en las diferencias que proporcionarán los indicios más confiables de adopción de cada curso de acción en particular. Marque la ANI seleccionada en la plantilla de eventos.
- 5) La plantilla inicial de eventos se enfoca solamente en identificar cuál de los cursos de acción probables adoptó o adoptará el enemigo. Luego, se actualiza y se refina la plantilla de eventos y su matriz complementaria para apoyar las decisiones amigas identificadas durante el juego de guerra.
- 6) La plantilla de eventos y su matriz, son herramientas valiosas que el oficial de inteligencia dispone para realizar un seguimiento al enemigo. Consiste en identificar áreas específicas y actividades del enemigo que cuando son observadas, revelan el curso de acción que está adoptando o adoptará.
- 7) En cada curso de acción ya detallado, imaginar la secuencia del movimiento o las acciones que serán adoptadas por el enemigo para concretar determinado curso de acción. Se grafica en el calco las áreas donde se espera que sucedan determinadas actividades del enemigo (ANI). Por ejemplo:
 - a) En una acción ofensiva del adversario (ataque coordinado), se imagina que inicialmente será ocupada una zona de reunión. A partir de esta área, desplazará sus tropas para las posiciones de ataque. Las direcciones de aproximación en que se desplazarán los blindados o su mayor parte, podrá indicar el esfuerzo principal que materializa una determinada forma de acción.
 - b) En la defensa de área, conducida por el enemigo, el desplazamiento de la reserva a partir de determinada bifurcación (ANI), podrá indicar donde el enemigo planea contraatacar, indicador de un curso de acción específico.
 - c) Después de desarrollar todas las plantillas situacionales (esquemas de los cursos de acción enemigos), los calcos podrán ser sobrepuestos o comparados de modo que se grafique un único calco con todas las ANI, indicando a que curso de acción se refiere y a que blancos u objetivos de alto valor. El resultado será el calco de eventos, que deberá ser usado por el oficial de inteligencia también para definir sus EEI y orientar el esfuerzo de búsqueda de su equipo y de otros órganos.

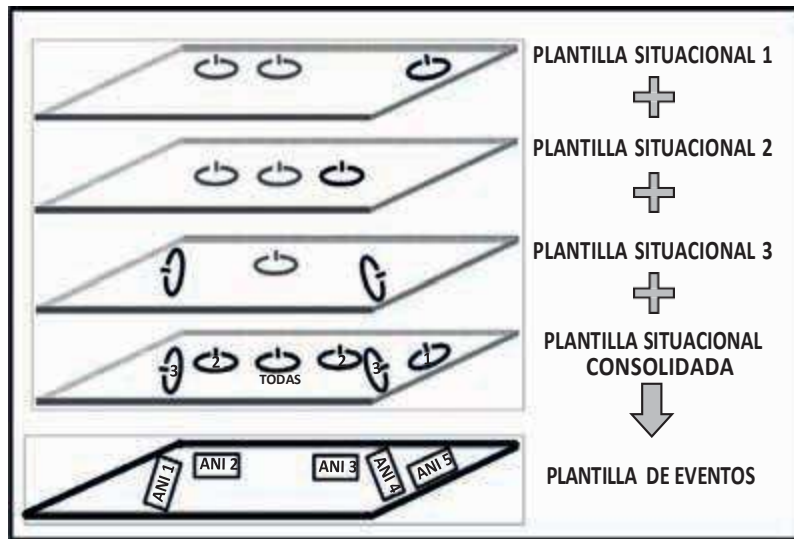


Figura 6.7 Procedimiento para elaborar una plantilla de eventos.

- d) La plantilla situacional consolidada, contiene los eventos de todos los cursos de acción del enemigo, en base al cual se determinan las ANI, estas normalmente se identifican en base a aquellos eventos que no son homogéneos en los cursos de acción enemigos. (Figura 6-8)

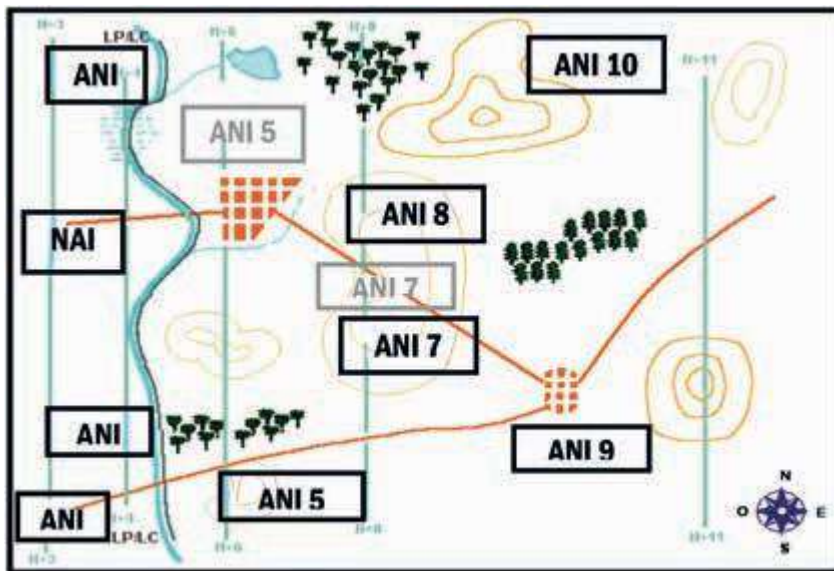


Figura 6.8 Ejemplo de plantilla de eventos

Comentarios

- El calco de eventos se refiere a una brigada de infantería blindada enemiga atacando de O para E.
- Los eventos importantes que ocurran en las ANI indicaran el curso de acción adoptado por el enemigo. Por ejemplo:
- El pasaje de gran número de blindados por la carretera del norte en la altura de la RIPI 1 podrá indicar que el enemigo adoptará el curso de acción 1 o 3;
- La aparición de infantes en el borde del bosque en la ANI 3, así como el asalto en la ANI 8, indicará que el enemigo adoptará el curso de acción 2;
- El pasaje de helicópteros por la ANI 9 en la dirección de la ANI 5 podrá indicar que el enemigo irá a adoptar el curso de acción 1;
- La concentración de la mayoría de medios en la ANI 4 indicará que el enemigo irá a adoptar el curso de acción 3;

- El paso de la reserva enemiga en la ANI 7 indicará que el enemigo cambio su esfuerzo principal a otra unidad de maniobra.
- Esta es la herramienta que permite al G-2/S-2 determinar cuál es el curso de acción que el enemigo irá a adoptar. El calco de Eventos podrá ser complementado con matrices descriptivas o desplegadas en dos o más calcos. Las líneas de tiempo también podrán ser incluidas.

d. La Matriz de Eventos

- 1) La matriz de eventos complementa la plantilla de eventos proporcionando detalles sobre el tipo de actividad esperada en cada ANI, a veces las ANI están activas, y relacionadas con otros eventos en el campo de batalla. Su uso primario consiste en planear la recolección de inteligencia; sin embargo, también sirve de ayuda en el desarrollo de situaciones (vea la Figura 6-9).
- 2) Se debe examinar en la “plantilla de eventos” los eventos asociados con cada ANI e identificarlos como indicadores. También incorporar los indicadores en la matriz de eventos conjuntamente con la hora en que probablemente ocurran; usar las líneas de fase de tiempo de la plantilla situacional o la descripción del curso de acción para indicar en la matriz las horas esperadas de ocurrencia de los eventos. Si hay una línea de tiempo de último minuto de información de valor, basado en el flujo esperado de eventos, registrarla en la matriz de eventos como guía para el administrador de la recolección de información.
- 3) Debe refinarse la matriz de eventos durante el juego de guerra y el proceso de localización de blancos.

e. Consideraciones adicionales.

- 1) Las diferencias entre los cursos de acción comúnmente se reflejan en ANI diferentes, pero podrían consistir también en líneas de fase de tiempo (LFT) diferentes o indicadores asociados con un ANI particular.
- 2) Debe considerarse los efectos de los intentos de engaño del enemigo en la confiabilidad de cada evento como un indicador.
- 3) Las ANI para operaciones de defensa aérea son similares a las empleadas en la localización de blancos. Su enfoque está en áreas donde es más probable el empleo de aeronaves enemigas con disponibilidad de direcciones de aproximación aéreas y probables bases de apoyo avanzado. Generalmente, las unidades de defensa aérea cubrirán estas ANI con sus propios recursos de localización de blancos.
- 4) Durante el **juego de guerra** el estado mayor debe participar en la elaboración de una plantilla de apoyo a la decisión que incorpora las ANI y el seguimiento de blancos lucrativos como respaldo a las decisiones del comandante. Las ANI adicionales se desarrollan en base a las ANI identificadas en las plantillas situacionales y las decisiones tomadas durante el sometimiento de los cursos de acción amigos a los juegos de guerra.

NUMERO DE ANI	A PARTIR DE (HORAS)	ANTES DE (HORAS)	INDICADOR	CURSO DE ACCIÓN
ANI 1	ANI 1	H-5	INGENIERÍA PREPARA POSICIONES DE ARTILLERÍA	CAE 1
ANI 1	ANI 1	H-30 min	LA ARTILLERÍA OCUPA ZONAS DE POSICIONES	CAE 1 Y CAE 2
ANI 1	ANI 1	H-15 min	LA ARTILLERÍA EMPIEZA TIROS DE PREPARACIÓN	CAE 1 Y CAE 3
ANI 2	ANI 2	H-1.5	LA PATRULLA DE RECONOCIMIENTO DE COMBATE, LLEVA A CABO REC. DE RUTA	CAE 2 Y CAE 3
ANI 2	ANI 2	H-30 min	LA COMPAÑÍA DE FUSILEROS (+) EN FORMACIÓN DE COLUMNA DE MARCHA	CAE 3

Figura 6.9 Matriz de eventos

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
PARA EL EXAMEN DE
CONOCIMIENTOS DE OTRAS
ARMAS Y SERVICIOS (COAS)
DEL PROCESO DE ADMISIÓN A
LA XIV MAESTRÍA EN CIENCIAS
MILITARES AF-2025**

PERSONAL

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
ESCUELA DE POSTGRADO**



Página intencionalmente en blanco



EJERCITO DEL PERU

ESTADO MAYOR

PERSONAL

EDICIÓN: 2009

CAPITULO 2

MANTENIMIENTO DEL EFECTIVO DE LA UNIDAD

SECCIÓN I. GENERALIDADES

2.1 Consideraciones Básicas

a. La guerra se hace principalmente sobre la base del personal; destruirlo es una de las finalidades más importantes del adversario, sino la principal; conservarlo constituirá siempre uno de nuestros objetivos; por ello es indispensable que todos los Comandos tengan conocimiento de los procedimientos más adecuados para su conservación, administración y empleo.

b. El potencial humano de un Estado estará formado por el número de individuos capaces de servir en las Fuerzas Armadas; personal necesario que no podría asegurarse su disponibilidad en tiempo de guerra, debido a que será necesario para el funcionamiento de la infraestructura económica del estado; tampoco ello es posible en tiempo de paz, debido a que el número de individuos en filas esta limitado por el ordenamiento jurídico respectó al servicio militar y la limitación en el presupuesto del Estado

c. La administración del Potencial Humano Comprende:

- 1) El planeamiento de los Programas de Potencial Humano Militar y Civil en función de las limitaciones presupuestales y el ordenamiento jurídico respecto al servicio militar.
- 2) El establecimiento de criterios para el desarrollo del Potencial Humano.
- 3) La obtención y distribución del Potencial Humano.

La complejidad de las funciones a desarrollarse en este campo es de tal magnitud, que escapan a las desarrolladas en la Primera Sección de los EEMM de un TO, correspondiéndole a los más altos Escalones de Nivel Nacional.

d. Se entiende por EFECTIVO al número de hombres que forman una Unidad orgánica cualquiera, se diversifican en los siguientes tipos:

- 1) Efectivo de Organización, es el personal de una Unidad que le permite cumplir eficientemente su misión.
- 2) Efectivo Necesario o Completo, es la cantidad de hombres previstos en los Cuadros de Organización para las Unidades en caso de Guerra.
- 3) Efectivo de Día, es el personal que pasa lista en un momento dado en una Unidad.

e. El proceso de Toma de Decisiones y los Planes que formula un Comando, se elaboran teniendo en consideración la situación, tanto de EFECTIVOS, como de los REEMPLAZOS que se puedan obtener.

f. Este campo de responsabilidad comprende las funciones siguientes:

- 1) Efectivos.
- 2) Reemplazos.

SECCIÓN II. EFECTIVOS

2.2 Generalidades

a. Los efectivos, constituyen una de las principales indicaciones de la capacidad combativa de una Unidad; por consiguiente, para determinar el grado de efectividad de la Unidad es esencial que el Comandante y el EM disponga de las informaciones más precisas sobre los efectivos actuales o planeados; asimismo, los Efectivos de Día y los reemplazos que se estima recibir para disponer de cuadros de efectivos exactos y al día, estas son consideraciones indispensables para que la apreciación del Comandante arribe a una buena y oportuna Decisión.

b. El Oficial de Personal tiene la responsabilidad de establecer un procedimiento conveniente que permita al Comandante y al Estado Mayor, disponer la información necesaria sobre los efectivos que se necesitan.

c. Dada la naturaleza de la información por manejar en esta función, así como, la de Bajas y Reemplazos, con la que guarda estrecha relación; es imprescindible automatizar su manejo con un adecuado soporte informático, que a su vez permita intercambiar datos con los componentes del Sistema de Personal de las Unidades Subordinadas, EO, DE y TO.

2.3 Bajas de Personal

a. Se entiende por bajas, a cualquier reducción de los efectivos de una Unidad.

b. El envío oportuno de la información completa y exacta sobre bajas producidas se realiza siguiendo los procedimientos que se indican en esta Sección. Los Comandantes deben poner énfasis en la responsabilidad que tiene cada individuo de comunicar inmediata y exactamente la información esencial sobre las bajas que se produzcan ya que esta información puede ser tergiversada o perder su valor si no es transmitida con oportunidad.

c. Las bajas de personal son de dos tipos:

- 1) Bajas de Combate.
- 2) Bajas No Combate.
 - a) Bajas no debidas al combate.
 - b) Bajas administrativas.

d. Consideraciones de los tipos de bajas

- 1) Bajas de Combate.- Son aquellas que se producen por acción directa del enemigo o por causas relacionadas con el combate. Dichas bajas se agrupan en las siguientes categorías:
 - a) Muertos en combate o como consecuencia de heridas producidas en acción.
 - b) Heridos o lesionados en el combate, incluyendo las bajas psíquicas.
 - c) Desaparecidos en combate.
 - d) Capturados por el enemigo.
- 2) Bajas no Combate.- Son aquellas bajas producidas por causa ajenas a la acción de enemigo y como consecuencia de ciertas normas administrativas. Estas bajas están constituidas por la suma de las bajas no debidas al combate y las bajas administrativas.
 - a) Bajas no Debidas al Combate.- Son aquellas producidas por causas ajenas a la acción del enemigo. Comprende:
 - (1) Muertos fuera de la zona de acción (Accidentes, desastres naturales, etc.)
 - (2) Desaparecidos.
 - (3) Evacuados.
 - (4) Enfermos.
 - (5) Accidentados.
 - (6) Heridas por mano propia.
 - (7) Enfermos mentales.
 - b) Bajas Administrativas.- Son aquellas que se producen como consecuencia de la aplicación de ciertas normas administrativas y jurídicas, tales como:
 - (1) Cambios de empleo.
 - (2) Rotación de personal.
 - (3) Desertores.
 - (4) Cumplimiento de condenas penales.
 - (5) Licencias.

2.4 Informe de Bajas

a. El éxito o fracaso de éste sistema de informes depende del adoctrinamiento, entrenamiento del personal y del control constante de parte de todos los Comandantes; para lo cual el Oficial de Personal deberá mantener un funcionamiento eficiente y eficaz respecto a:

- 1) Funcionamiento oportuno y seguro del soporte Informático.
- 2) Facilidad de comunicación disponible desde los niveles más bajos hasta los Comandantes de los diferentes niveles.

- (2) Heridos lesionados y enfermos (comunes o mentales).
 - (a) Nombres, grado, número de serie, arma o servicio, OME.
 - (b) Breve diagnóstico de la herida, lesión o enfermedad.
 - (c) Fecha en que se inicia.
 - (d) Ubicación del paciente.
- (3) Desaparecidos
 - (a) Nombre, grado, número de serie, arma o servicio, OME.
 - (b) Fecha desde la cual se le considera desaparecido.
 - (c) Breve resumen de las circunstancias que interesen.
- b) Bajas Administrativas

Los Comandantes en todos los escalones requieren disponer de la mayor información disponible para establecer los procedimientos más convenientes para mantener el efectivo de su Unidad, Gran Unidad, etc. completa, por estas circunstancias es necesario considerar dentro del informe de bajas aquellos aspectos relevantes como desertores y cambios de colocación, en el caso de personal de oficiales o especialistas.

f. Casos en que no es necesario el Informe

Cuando los heridos o lesionados no requieren hospitalización, no es necesario hacer informes, sin embargo, estas ocurrencias deben anotarse en los documentos personales del individuo que se encuentre en dicha situación.

2.5 Responsabilidad del Comandante y Oficial de Personal en el Informe de Bajas

- a. El Informe de Bajas es una responsabilidad de Comando, teniendo particular responsabilidad del Oficial de Personal.
- b. Se deben dar instrucciones y realizar el control necesario, para que todo el personal dentro de cada Elón comprenda bien su responsabilidad individual para dar cuenta sobre bajas.
- c. El soldado debe estar entrenado para dar cuenta inmediatamente de toda baja que observa, así como de las que es informado.

2.6 Necesidades de datos sobre bajas

- a. Todos los Escalones de Comando necesitan datos sobre las bajas que se produzcan. Normalmente se organiza un negociado para las bajas, en la Ayudantía General del Comandante de la Fuerza Terrestre.
- b. Teatro de Operaciones
El Teatro de Operaciones requiere datos referente a:
 - 1) Bajas totales, incluyendo las bajas de combate y bajas no debidas al combate para cortos y largos períodos de tiempo, por armas, por OME y por grados, con el fin de planear la distribución de los reemplazos.
 - 2) Bajas netas, determinadas por la diferencia entre las bajas totales y el porcentaje de personal que vuelve al servicio dentro del Teatro de Operaciones, teniendo en cuenta las normas de evacuación y los porcentajes de bajas por arma, por OME y por grados; estos datos sirven de base para la Apreciación de Bajas del Teatro de Operaciones y para los pedidos de reemplazos.
 - 3) Porcentaje de recuperación en los hospitales, por tipo de bajas y por períodos de tiempo, para planear la distribución de los que regresan de los hospitales.
- c. Zona Administrativa
El Cuartel General de la Zona Administrativa necesita hacer cálculos de bajas no debidas al combate para períodos largos, por armas, por OME y por grados como una base para las apreciaciones de reemplazos.

d. Ejército de Operaciones

El EO requiere cálculos de las bajas de combate y bajas no debidas al combate por largos períodos de tiempo precisando armas, OME y grados.

Estos datos son utilizados para predecir el efecto que tendrán las bajas en las Formas de Acción Tácticas que considere el Comando; también serán utilizadas como base para la Apreciación de Reemplazos y para el planeamiento de las distribuciones de los reemplazos disponibles.

e. División de Ejército

La DE que opera independientemente, requiere los mismos datos que el EO, pero si opera como parte de él requiere los mismos datos que las GGUUCC.

f. La Gran Unidad de Combate

La GUC no hace apreciación de bajas para prever el pedido de sus reemplazos, limitándose únicamente a consolidar los pedidos que le remitirán sus diversas Unidades orgánicas y de refuerzo, quienes realizaran sus cálculos por periodos cortos de tiempo (entre 1 a 5 días, o de acuerdo a la disponibilidad de la entrega de reemplazos). Para el primer periodo de operaciones (los primeros 5 días de operaciones), realizaran un Estimado de sus Bajas y para los periodos subsiguientes lo harán sobre las base de sus bajas reales. El pedido de reemplazos lo harán teniendo en cuenta el Arma, OME y Grado y/o de acuerdo a los requerimientos del Escalón Superior.

2.7 Factores que afectan el porcentaje de bajas

Hay varios factores que influyen en el porcentaje de bajas, tanto para la Gran Unidad como para una fuerza de operaciones bajo ciertas condiciones particulares.

Los factores que se detallan a continuación, permitirán al Oficial de Personal, un análisis comparativo de ambas fuerzas para realizar una buena estimación de bajas en las operaciones futuras, por lo que deben ser analizados cuidadosamente para establecer su influencia en las pérdidas de personal:

a. Misión

Es la consideración básica que el Comandante debe tener en cuenta para tomar una decisión. Para el proceso de Apreciación de Bajas, se debe tener en cuenta todos aquellos factores que podrían afectar su cumplimiento, como el momento en que se vive, la distancia que falta recorrer hasta el objetivo, si ésta se debe cumplir de día o de noche, los obstáculos que existen o se puedan presentar para su cumplimiento, los recursos de los que se dispone, el tipo de operación por realizar, etc.

b. Clima y Condiciones Meteorológicas

- 1) Las condiciones meteorológicas influyen en los porcentajes de bajas para una operación particular. Las malas condiciones reducen los promedios de bajas ya que restringen el movimiento, lo cual tiende a disminuir la actividad de combate; y por consiguiente se reduce el porcentaje de muertos y heridos, por otro lado hace mas difícil el control eficaz de las pequeñas Unidades de combate, al incrementarse el porcentaje de desaparecidos y capturados.
- 2) Los porcentajes de bajas no debidas al combate son más afectadas por las variaciones del tiempo y las condiciones climatéricas generales de la zona. En la estación lluviosa, en climas tropicales y en la estación de invierno, en las regiones templadas y de extremo frío, el porcentaje de enfermedades respiratorias se incrementan significativamente, los climas tropicales tienen el más elevado porcentaje de enfermedades transmisibles, las zonas templadas están plagadas de enfermedades de las vías respiratorias y en menor grado de otras enfermedades transmisibles. En las regiones de extremo frío el mayor problema de las bajas no debidas al combate son producidas por enfermedades comunes de las vías respiratorias.
- 3) La cantidad de enfermos cubre una gran parte del porcentaje de bajas no debidas al combate y el porcentaje total de bajas tiene como causa más frecuente, los cambios de estación y la región en la cual la Unidad este operando.

c. Dispositivo

- 1) Las bajas de combate se producen en un mayor porcentaje en las unidades de primera línea y estas disminuye del frente hacia retaguardia.
- 2) Puede decirse que las bajas en la Zona Administrativa y en la Zona del Interior son insignificantes. Sin embargo es de suponer que el empleo de armas de destrucción

masiva por el enemigo incrementaría el promedio de bajas en las de combate y administrativa y posiblemente en la Zona del Interior.

- 3) Las bajas no debidas al combate se producen donde quiere que haya personal; sin embargo,, la permanencia a la intemperie y el desgaste físico y mental debido a largos períodos de combate, son causa de que este porcentaje sea mayor en las unidades como en los combatientes.

d. Enemigo

La composición del enemigo influye directamente en la Apreciación de Bajas y proporciona toda la información necesaria para determinar la fuerza. Se deberá realizar un rápido análisis de las Unidades a los que se enfrenta, las fuerzas de Guerrillas que puedan afectar el número de bajas, así como las Unidades que la apoyan dentro de ellas, la Aviación, las armas de largo alcance que lo asiste, las Unidades Especiales, que determinarán las posibilidades de mayor o menor número de bajas durante las operaciones.

Al tratar de ellos se considera a todas las Fuerzas Enemigas opuestas que pueden ser por razón de tiempo, lógicamente empleadas contra nuestras propias fuerzas y que podrían afectar el cumplimiento de la misión. La Fuerza Total enemiga no puede exceder, pero si puede igualar o ser menor que el total de nuestras fuerzas considerada en la composición. Estas influirán marcadamente en los resultados de la operación y en la cantidad de bajas.

e. Terreno

Tratándose del porcentaje de bajas de combate, es difícil separar el factor terreno del tipo de operación y de las características del enemigo. Un defensor eficiente, empleando adecuadamente el terreno puede elevar las bajas del atacante las cifras insospechables, mientras mantiene sus pérdidas a un porcentaje mínimo. El mar, los ríos, las montañas y el terreno llano, cuando se interponen en el camino del atacante, influyen en el porcentaje de las bajas de combate.

El porcentaje de bajas no debidas al combate, no es influenciado directamente por el terreno.

f. Situación Táctica

Las actividades del enemigo que más afectan nuestras actividades de personal son: guerra psicológica, sabotaje, operaciones especiales de comandos, aerotransportados, aeromóviles y/o anfibios en la retaguardia de nuestro dispositivo y la acción de la aviación en nuestra zona de acción.

La Probable Forma de Acción del enemigo, incrementará las cantidades de bajas de combate por la acción de sus elementos de Comandos y Sabotaje. La Aviación con sus salidas de caza y bombardeo influirán negativamente en nuestros efectivos aumentando las bajas de combate y al mismo tiempo la moral del personal. El efecto sobre las actividades de personal se materializará en el aumento de las bajas de combate y en la moral de las tropas, razón por la cual el Comandante deberá establecer la forma de acción más adecuada, a fin de contrarrestar la acción del enemigo en relación con la misión por cumplir.

g. Situación Logística

La buena preparación y conducción de las operaciones militares, dependen de la eficiencia y oportunidad del apoyo logístico que les sea posible proporcionar.

Disponer del material en condiciones de prestar servicios, la atención oportuna de los heridos y enfermos, la disponibilidad de los medios más adecuados de transporte, así como el aprovechamiento de los medios existentes en la zona, son aspectos que deben ser solucionados por el sistema logístico de los Ejércitos en operaciones y tienen especial incidencia, para que una fuerza pueda cumplir su misión. Los limitados medios materiales ponen en desventaja a una fuerza afectan su moral por ende aumentan sus bajas de combate.

El avance tecnológico actual obliga a una determinada fuerza a disponer de los medios materiales más modernos para ponerse en ventaja frente al adversario, una Unidad bien entrenada y con una muy elevada moral, necesita de un buen material bélico que permita explotar su condición y doblegar al adversario.

El material antiguo pone en desventaja y limita el accionar de las tropas en combate, debido a que sus características técnicas no alcanzaron el equilibrio deseado.

Un juicioso análisis de estos factores permitiría al Comandante establecer la calificación correspondiente en la apreciación de bajas.

h. Situación de Asuntos Civiles

Durante las operaciones, las actividades de Asuntos Civiles inciden marcadamente en las actividades de personal, debiendo controlarse particularmente la actitud hostil de la población civil hacia nuestras tropas o de nuestra población hacia el enemigo.

El control de las instalaciones hospitalarias, abastecimientos sanitarios o de otro tipo y alimentos existentes en la zona, servirán de soporte necesario para el desarrollo de las operaciones; así como el control adecuado de los medios de comunicación civil, a fin de evitar interferencias en las acciones que contribuyan a obtener las ventajas requeridas.

i. Situación de Operaciones Sicológicas

La Acción Sicológica influirá favorablemente en las opiniones, sentimientos y conductas de nuestras tropas, con la finalidad de mantener el espíritu combativo, reforzar su moral y lograr el apoyo de la población a las fuerzas durante las acciones. Para poder lograr el efecto deseado la acción sicológica requiere de la Guerra Sicológica, destinada a destruir la voluntad de lucha del adversario e influir decididamente en las mentes de la población y fuerzas enemigas para cambiar la actitud frente a sus autoridades y que favorezcan a nuestras operaciones, ganar a nuestra causa simpatizantes y aliados en las filas enemigas y de esta manera apoyar y facilitar el desarrollo de las operaciones militares en todo momento. La importancia del desarrollo de estas actividades puede ocasionar a que la lucha sea librada sin que se produzca la ruptura de hostilidades y en el caso de que esta se produzca, influirá favorablemente a quien las haya desarrollado adecuadamente.

2.8 Apreciación de bajas en la Zona de Combate

a. Generalidades

Las apreciaciones de bajas en el EO, DE y Brigadas, son utilizadas para conocer anticipadamente, su probable efecto sobre el plan táctico y en consecuencia preparar el plan de reemplazos que más convenga. Las apreciaciones deben responder a las tres consideraciones siguientes:

- 1) Efectivo de la unidad en un momento dado.
- 2) Las bajas que se pueden prever para una situación dada.
- 3) La distribución de estas bajas por armas, servicios y empleos.

Las apreciaciones de bajas en el EO, DE y en la Brigada son de dos clases: Para períodos cortos (menos de 5 días) y para períodos largos (más de 5 días). Al escalón Brigada, normalmente sólo se hacen apreciaciones para períodos cortos.

Colección de datos: Los datos numéricos constantes de las tablas incluidas en este estudio, fueron extraídos, particularmente de las experiencias adquiridas por ejércitos extranjeros durante guerras pasadas y adaptados a las necesidades de estudio y doctrina en vigor, no aplicándose necesariamente en una guerra futura.

En el transcurrir de otra guerra, los datos de planeamiento irán siendo modificados con el análisis de coeficientes actualizados, correspondientes a nuevas condiciones. Cada escalón de comando ira apreciando sus propios datos experimentales que reflejaran en forma mas precisa las condiciones con las que se enfrente.

Se debe resaltar que estos coeficientes aún siendo los más completos y precisos relativos a las guerras pasadas, solo pueden tomarse como punto de partida para apreciaciones y no deberán ser considerados necesariamente como validos para una guerra futura.

En base a la experiencia del pasado, es preciso usar un buen sentido y conocimiento de los datos y principios establecidos en este estudio, para reunir nuevas tablas aplicables a condiciones diferentes.

Las bajas administrativas dependen de normas variables, no pudiéndose por eso, organizar tablas basadas en experiencias pasadas. Este es el motivo por el que no fueron incluidas en este estudio suplementario, tablas de bajas administrativas.

b. Apreciación de bajas para período cortos.

- 1) Antes de iniciar los cálculos, hay que deducir el 3% de efectivo de organización, cuando el efectivo del día es desconocido e inestable. Es decir en estos casos, todos los cálculos se hacen sobre el 97% de los efectivos orgánicos. Se procede de esta

j. Informes Especiales de Efectivos

- 1) Cuando las Unidades son atacadas con armas de destrucción masiva, agentes químicos biológicos o con cualquier otro medio, que cause gran número de bajas de personal en un corto período de tiempo, es necesario elevar un informe especial de efectivos. En tales circunstancias, el informe es remitido inmediatamente por el Oficial más antiguo sobreviviente, o por equipo de control de daños enviando al área del desastre. Este informe, en forma de mensaje, debe contener el número aproximado de bajas.
- 2) Tan pronto como sea posible, debe enviarse otro informe con el número exacto de bajas y efectivos que quedan, así como del personal clave que se ha perdido. Este informe se usa para apreciar la situación de esa Unidad y determinar si es necesario enviar reemplazos para devolver a la Unidad toda su efectividad o si es más conveniente reemplazar con otra Unidad. También sirve para determinar las necesidades en personal clave.

SECCIÓN III. REEMPLAZOS

2.13 Generalidades

a. La finalidad de un sistema de reemplazos es mantener las Unidades y servicios con sus efectivos lo más completo posible, mediante la entrega oportuna y apropiada de personal entrenado.

b. El sistema de reemplazos permite mantener siempre a las Unidades con efectivos completos, debiendo los reemplazos asignados, por su asociación con los veteranos, aprender rápidamente las importantes lecciones del campo de batalla y estos a su vez instruirlos.

c. Se denomina "Reemplazo", al individuo destinado a llenar una vacante que se produzca en una unidad u organización militar.

d. En el caso particular que no hubiera vacante en una organización y se destinará a ella a uno o más individuos, éstos toman el nombre de "Personal de Suplemento" o simplemente "Suplemento".

e. Existen dos métodos utilizados en el sistema de reemplazos:

- 1) Reemplazos individuales, para completar el efectivo de las Unidades.
- 2) Reemplazos de Unidad, para reemplazar Unidades.

2.14 Cálculos de Reemplazos

a. El planeamiento de reemplazos en el EO y Escalón Superior visa reemplazar las bajas calculadas en la Apreciación de Bajas para períodos cortos (hasta de 05 días) y períodos largos (más de 05 días). La DE y GUC solicitan sus reemplazos al Escalón Superior antes del inicio de las operaciones sobre la base de la estimación de bajas para el primer periodo corto; posteriormente a partir del segundo periodo lo realizara en base a sus bajas reales.

b. Las bajas en operaciones aerotransportadas deben de calcularse para las fuerzas participantes, tanto para el movimiento hacia el área objetivo, como para las operaciones dentro de la cabeza aérea. Los pedidos de reemplazos iniciales para las Unidades que realizan el asalto aerotransportado, están basados en apreciaciones y no en bajas reales. Esto se debe principalmente a:

- 1) Al prolongado entrenamiento técnico que requiere éste personal.
- 2) A las fuertes bajas que sufren normalmente las Unidades de asalto al comienzo de la operación.
- 3) Al tiempo y facilidades disponibles para que la Unidad reciba e integre los reemplazos con anticipación a la operación.
- 4) A la consecuente reducción del plazo de entrega de los reemplazos.

En un período establecido, posteriormente al asalto aerotransportado que puede ser el (D+2), las Unidades Aerotransportadas inician sus pedidos de reemplazos bajo los mismos procedimientos prescritos para las otras Unidades terrestres.

c. El apoyo en reemplazos para una operación anfibia importante debe ser planeada con toda anticipación, con el fin de asegurar la disponibilidad del número adecuado de reemplazos y la integración del plan de reemplazos con el Plan Logístico. Siempre que sea posible, deben proporcionarse reemplazos calificados al comienzo de la operación, en la cabeza de playa, con el fin de mantener la efectividad de las Unidades de combate apoyadas.

d. El planeamiento de reemplazos en la Zona Administrativa visa reemplazar tanto las bajas calculadas como las necesidades derivadas de la creación de nuevas Unidades.

e. Al nivel de la Fuerza Terrestre del Teatro de Operaciones, las apreciaciones de bajas del EO y Zonas Administrativas, se emplean como base para la asignación de los reemplazos disponibles. Además, debe considerarse en sus apreciaciones al personal que regrese al servicio desde los hospitales dentro del TO y al personal de este que será entrenado para llenar las necesidades de reemplazos a las Unidades de servicio y de combate. Por lo tanto las apreciaciones de las necesidades de reemplazo para el TO están basadas en el porcentaje de bajas, de éste, incluyendo las bajas administrativas y a las que hay que restar el porcentaje de personal que se gana por la clasificación y reasignación.

2.15 Fuentes de Reemplazos

a. Las dos fuentes básicas de reemplazos para la GUC son:

1) Reemplazos procedentes de la ZI

Aquellos que han sido completamente entrenados en la ZI, llegan al TO aptos y son asignados inmediatamente a las GGUUCC, previo procesamiento y adoctrinamiento necesario. La asignación de estos reemplazos pueden ser hechas como individuos, equipos (grupo de combate, pieza) o como Unidades, dependiendo de los procedimientos en uso para el entrenamiento y embarque de los reemplazos en la ZI. La responsabilidad de la GU para este personal, comienza desde el momento de su llegada a él.

2) Reemplazos procedentes del TO

Aquellos que se obtienen dentro del TO para su asignación o reasignación y pueden ser:

- a) Personal herido, lesionado o enfermo que se encuentre recuperado física y psicológicamente.
- b) Personal declarado excedente por:
 - (1) Supresión de Unidades.
 - (2) Reducción de los efectivos autorizados al Teatro de Operaciones.
 - (3) Reducción de los efectivos a las Unidades en los cuadros de organización.
- c) Personal que regresa al servicio procedente de las instalaciones disciplinarias y de la situación de capturados o desaparecidos.
- d) Personal asignado, alistado o reclutado dentro del TO.
- e) Personal de las Unidades de servicio y otras actividades, reentrenadas para funciones de combate.
- f) Personal que se obtiene por el programa de rotación por reemplazos dentro del Teatro de Operaciones.

b. El canal de comando de las UU del sistema de reemplazos, los escalones donde se realizan las apreciaciones y los pedidos y la corriente de reemplazos de la Fuerza Terrestre se muestra en las Figuras 4,5 y 6.

- 3) Mantener al día los registros de ascendidos en la División, del número de vacantes y de las recomendaciones de ascensos en trámite.
- 4) Observar las normas vigentes y ver que ellas no alteren la moral.
- 5) Asegurarse de que los individuos aptos para el ascenso en una Unidad no se retrasen, si existen vacantes en otras Unidades.
- 6) Instruir sobre este aspecto a los diferentes Comandos y EEMM subordinados

3.10 Reclasificación

a. Es el procedimiento administrativo que permite revisar y reevaluar la clasificación del personal con el objeto de obtener de él, un mejor rendimiento.

b. La reclasificación del personal es un proceso continuo destinado a investigar sobre la causa de un servicio deficiente e inadecuado del individuo a fin de cambiarlo a otro empleo, que está más de acuerdo con sus habilidades y si el resultado de la prueba es deficiente, retirarlo del servicio.

3.11 Reasignación

Se llama así al cambio de un individuo de un tipo de tarea o función a otro. Puede o no estar acompañada de un cambio de colocación. La reasignación tiene por objeto, efectuar un cambio de ocupación del individuo porque en la que está no se utilizan completamente sus habilidades no alcanzan a cubrir las necesidades de la ocupación actual y también cuando hay necesidad de su pericia en otro lugar o empleo.

3.12 Baja por incapacidad

De acuerdo con la Ley vigente, el pase de los Oficiales y Sub-Oficiales de carrera a la vida civil, procede de acuerdo a los siguientes procedimientos:

a. Pase a la disponibilidad

El pase a la situación de disponibilidad podrá ser motivado por:

- 1) Propia solicitud del interesado.
- 2) Ausencia del empleo o funciones por más de un año, por enfermedad no causado en actos del servicio o por otras circunstancias no voluntarias.
- 3) Falta de capacidad profesional.
- 4) Medida disciplinaria.
- 5) Licencia de más de 2 meses.
- 6) Decisión de los tribunales que imponga para que entrañe la separación temporal del servicio o la pérdida del empleo, siempre que se trate de presidio.

b. Pase al retiro

Pasaran a la situación de retiro, los Oficiales de las Fuerzas Armadas que hayan llegado al límite de edad que establece la Ley, los incapacitados física o profesionalmente, los sentenciados a presidio y/o los reincidentes en falta contra el honor y el decoro militar.

c. Durante las operaciones habrá diversas situaciones que podrán imponer la aplicación de este procedimiento, tales como peritajes médicos o investigaciones de contrainteligencia, entre otros.

d. El Oficial de Personal durante las operaciones realizará las recomendaciones pertinentes a su respectivo Comando para la correcta aplicación de este procedimiento, con la finalidad de no soslayar la moral del grupo y del individuo a quien se le aplique.

SECCIÓN III. PRISIONEROS DE GUERRA

3.13 Generalidades

a. Un prisionero de guerra es toda persona, combatiente o no, de una nación beligerante, que sea capturado por el bando opuesto. Los prisioneros de guerra están sujetos al tratamiento que acuerda la Convención de Ginebra y el Derecho Internacional Humanitario.

b. Se considera como personal protegido a toda persona que se encuentre inmersa en los cuatro convenios de Ginebra del 12 de Agosto de 1,949 y en los dos Protocolos Adicionales a los Convenios de Ginebra y estos son:

- 1) Heridos y enfermos de los ejércitos.
 - 2) Heridos y enfermos y náufragos en el mar.
 - 3) Prisioneros de Guerra.
 - 4) Personas Civiles.
- c. Son prisioneros de guerra, las personas que, perteneciendo a una de las siguientes categorías, caigan en poder del enemigo:
- 1) Los miembros de las Fuerzas Armadas de una parte en conflicto, así como los miembros de las milicias y de los cuerpos de voluntarios que formen parte de estas Fuerzas Armadas y que reúnan las siguientes condiciones:
 - a) Estar mandados por una persona que responda de sus subordinados.
 - b) Tener un signo, distintivo fijo y reconocible a distancia.
 - c) Llevar las armas a la vista.
 - d) Dirigir sus operaciones de conformidad con las leyes y costumbres de la guerra.
 - 2) Las personas que sigan a las Fuerzas Armadas sin formar realmente parte integrante de ellas, tales como los miembros civiles de tripulaciones de aviones militares, corresponsales de guerra, proveedores, miembros de Unidades de trabajo o de servicios encargados del bienestar de los militares, a condición de que hayan recibido autorización de las Fuerzas Armadas a las cuales acompañan, teniendo éstas la obligación de proporcionarles, con tal finalidad, una tarjeta de identidad.
 - 3) La población de un territorio no ocupado que, al acercarse el enemigo, tome espontáneamente las armas para combatir contra las tropas invasoras, sin haber tenido tiempo para constituirse en Fuerzas Armadas regulares, si lleva las armas a la vista y respeta las leyes y costumbres de la guerra.
 - 4) Los militares heridos y enfermos de un país beligerante caídos en poder del adversario.
- d. No se considerara como Prisioneros de Guerra:
- 1) Los miembros militares y civiles que ejercen el oficio permanente de médico, sanitario y religioso, retenidos en poder de la fuerza adversaria para asistir a los prisioneros de guerra. Sin embargo gozaran de los beneficios a que estos están sujetos.
 - 2) El personal civil que no participe en las hostilidades.
 - 3) El miembro de la Fuerza Armada de una parte en conflicto que caiga en poder del adversario mientras realiza actividades de espionaje y no vista uniforme de la Fuerza Armada a la que pertenezca. En este caso será tratado como espía estando sujeto a las acciones y al trato de la potencia adversaria.
 - 4) Los mercenarios que tomen parte en las hostilidades, que no sean de la nacionalidad de una parte en conflicto y no hayan sido enviados en misión Oficial como miembros de sus Fuerzas Armadas por un Estado que no es parte en el conflicto.
- e. Los Prisioneros de Guerra están en poder de la fuerza enemiga, la que es responsable del trato que reciban; por tal razón los Comandos ejercen control sobre los Prisioneros de Guerra a nombre de la nación y son responsables por su custodia, administración y tratamiento.
- f. Los Prisioneros de Guerra que son capturados o internados en un Teatro de Operaciones permanecen bajo la responsabilidad del Comandante del Teatro hasta que sean evacuados, repatriados o liberados.
- g. El Oficial de Personal es el Oficial de Estado Mayor General principalmente responsable del control del Plan de Prisioneros de Guerra formulado por el Preboste y de la coordinación del citado plan con los Oficiales del Estado Mayor así como con representantes de la Cruz Roja, en caso necesario.
- h. Nuestra doctrina actual no contempla la posibilidad de encontrarnos como prisioneros de guerra. A muy pocos soldados se les ha ocurrido que podrían ser capturados por el enemigo. No es un tema agradable y es más fácil asumir que esto le pueda suceder a otras personas, aunque esta actitud es natural debe considerarse seriamente la posibilidad de ser capturado y conocer las leyes que se aplican en calidad de prisionero de guerra. Tener conocimiento de estas leyes ayudan al soldado a comprender sus derechos y deberes así como el de los soldados de fuerzas enemigas como prisionero de guerra.

i. La experiencia de conflictos armados recientes ha demostrado que el soldado que se encuentra conciente de sus derechos y deberes, recibe mejor trato que otros prisioneros de guerra que los ignoran.

j. La fuerza que captura a un Prisionero de Guerra no tiene derecho a pedirle ni obligarlo a renunciar a ningún derecho adquirido según la Convención de Ginebra, además ninguna de las partes de la Convención puede formar parte de acuerdos o disposiciones que priven de sus derechos y privilegios al personal propio, o al personal de cualquier otra de las partes de la Convención.

k. Es necesario que el soldado conozca que el Prisionero de Guerra debe resistirse, evitar o evadir, dentro de lo posible, todo esfuerzo enemigo por obtener declaraciones o acciones que promuevan la causa enemiga. La Convención de Ginebra establece que el prisionero solo debe informar su grado, nombre, número de serie y fecha de nacimiento.

3.14 Objetivos del manejo de Prisioneros de Guerra

a. Los principales objetivos que se buscan en el manejo de prisioneros de guerra son:

- 1) Obtener máxima información e inteligencia de los prisioneros de guerra dentro de las restricciones impuestas por los acuerdos internacionales de la guerra.
- 2) Cumplimiento de los acuerdos internacionales de la guerra.
- 3) Asegurar tratamiento recíproco para nuestros propios hombres capturados por el enemigo.
- 4) Debilitar la voluntad del enemigo para resistir a su captura.

b. Los siguientes procedimientos son empleados normalmente como medios para lograr los objetivos anteriormente citados:

- 1) Tratamiento humano.
- 2) Procesamiento mínimo en la Zona de Combate.
- 3) Pronta evacuación hacia retaguardia, con máximo apoyo de los escalones superiores.
- 4) Dar oportunidad, a cada escalón de Comando que lo solicite, para interrogar a los prisioneros siempre y cuando cuente con los elementos especializados.
- 5) Utilización máxima de los prisioneros de guerra como mano de obra, dentro de las restricciones impuestas por las leyes internacionales de la guerra y el DIH.
- 6) Adoctrinamiento de las tropas en el cumplimiento de las disposiciones de los reglamentos y los acuerdos internacionales relativos a prisioneros de guerra (DIH).

3.15 Resumen de algunos artículos de la Convención de Ginebra

a. Protección

La Convención de Ginebra prohíbe que la fuerza captora retenga a los PPGG en áreas expuestas al fuego en la Zona de Combate. Esta debe evacuar a los PPGG del área de batalla tan rápida segura y humanitariamente como sea posible. No se debe utilizar como escudo la presencia de PPGG para proteger determinadas áreas contra operaciones militares. Por ejemplo no se debe mantener a los PPGG en determinado sitio para impedir que el enemigo lo bombardee; se debe informar al enemigo de la ubicación de las instalaciones de PPGG, se debe marcar las instalaciones de PPGG con letras lo suficientemente grandes como para ser detectadas desde el aire.

b. Transporte apropiado

La fuerza que captura debe cuidar que los PPGG tengan alimento, vestido y atención médica durante su traslado. Así como un transporte necesario, adecuado y seguro.

c. Separación

La fuerza captora debe separar a los PPGG en instalaciones según su nacionalidad, idioma y costumbres, los PPGG de las mismas FFAA deben permanecer juntos. En todas las instalaciones se debe contar con una copia de la Convención de Ginebra en el idioma de cada prisionero en lugares donde estos puedan leerlas, Todas las noticias, reglamentos y ordenes de las instalaciones deben estar en el idioma que los PPGG puedan comprender.

d. Inspección del campamento

De acuerdo con la Convención de Ginebra relativa al Tratamiento de Prisioneros de Guerra, la Fuerza Protectora debe inspeccionar periódicamente las instalaciones para los PPGG y la fuerza captora no debe hacer nada por impedir esta inspección, se debe permitir que los PPGG ejerzan su derecho de apelación ante los inspectores para que ayuden a corregir violaciones contra esta convención.

e. Condiciones Favorables de Trabajo

Las condiciones de trabajo de los PPGG, debe ser por lo menos tan favorables como las de las fuerzas de la fuerza captora. Las leyes de seguridad y protección laboral de la fuerza captora también se aplican a sus PPGG.

Si el prisionero es Oficial no se le puede obligar a trabajar pero el sí puede solicitar trabajo. Si el prisionero es suboficial solo se le puede solicitar que supervise otros trabajos; como PPGG con trabajo deben recibir un salario por sus servicios, el trabajo no debe lesionar la salud del PPGG, el PG no debe realizar trabajos peligrosos o humillantes tales como remoción de minas o trampas explosivas, descansar por lo menos una hora durante la jornada completa de trabajo y no debe trabajar más de seis días a la semana, los PPGG no deben trabajar cuando se encuentren enfermos o en malas condiciones físicas. La Convención de Ginebra especifica los trabajos que los PPGG pueden realizar.

f. Efectos personales

El PG puede retener todos sus efectos personales, inclusive ropa equipo individual de rancho, insignias de grado o nacionalidad, tarjetas de identificación y artículos de valor sentimental. El personal médico puede mantener su bolsón de primeros auxilios. Solamente los Oficiales pueden ordenar al PG que entregue su dinero u objetos de valor. En tales casos, los captores deben entregar los recibos pertinentes. El PG puede retener en su poder su máscara protectora, casco y otros artículos para su protección personal, esto no incluye armas o documentos militares.

g. Correo

Se le debe permitir a cada Prisionero de Guerra después de su captura y tan pronto como sea posible o mas tardar, una semana después de su llegada a un campo de PG, escribir una tarjeta de captura a sus familiares y otra a la Agencia Central de Búsqueda del Comité Internacional de la Cruz Roja para informarles acerca de su cautiverio, de su dirección y de su estado de salud.

Asimismo tiene derecho a enviar correspondencia tan frecuente como le sea posible y se lo permitan la censura y las instalaciones del captor , además puede recibir cartas y paquetes de socorro a través de la agencias neutrales.

h. Salario Militar

El PG continúa acumulando su salario militar durante el tiempo que se encuentra cautivo. (El Ejército debe retener su salario hasta que el PG se encuentre en libertad). La fuerza captora debe proveer al PG una suma mensual de salario, cantidad establecida que varía de acuerdo al grado.

i. Alojamiento

El alojamiento de los PPGG debe condiciones tan favorables como los alojamientos de las fuerzas de la fuerza captora, estas son normas mínimas de tratamiento, las condiciones de las instalaciones no deben poner en peligro la salud del PPGG.

j. Ropa

La fuerza captora debe abastecer de ropa, ropa interior, calzado y ropa de trabajo, así como reemplazar estos artículos frecuentemente.

k. Alimentos

En la medida de lo posible todas las instalaciones de PPGG deben establecer un bazar en donde el PG pueda comprar cosas de comer, artículos como jabón, cepillos y artículos de uso diario personal; los precios no deben exceder a los de los establecimientos comerciales civiles en el área y las ganancias deben ser para beneficio de los mismos PPGG.

La Convención de Ginebra de 1,929 establece que los PPGG deben recibir la misma ración que las tropas de la fuerza captora. Después de la II Guerra Mundial se establece que el alimento debe ser de suficiente calidad, cantidad y variedad para mantener a los PPGG en buenas condiciones de salud, además se debe considerar los hábitos alimenticios de los PPGG . Se debe proporcionar cocinas donde los mismos PPGG ayuden a preparar sus propios alimentos. Está prohibido restringir el alimento

como forma de administrar castigo masivo. Se debe suplir a los PPGG de agua potable en suficiente cantidad para cubrir sus necesidades.

l. Salud y atención medica

La Convención de Ginebra incluye disposiciones detalladas para satisfacer las necesidades de salud y sanidad del PG, ellas garantizan por lo menos una norma mínima de salud.

Toda instalación de PPGG debe tener una enfermería adecuada, en ella el PG debe recibir atención médica de personal de sus propias fuerzas, si es posible las visitas médicas deben realizarse con regularidad. La fuerza captora es responsable de tomar todas las medidas sanitarias necesarias para garantizar la limpieza y sanidad de las instalaciones e impedir el desarrollo de epidemias.

Los oficiales de las instalaciones de PPGG deben hacer por lo menos una vez, tales inspecciones deben incluir exámenes periódicos de Rayos "X" para detectar casos de tuberculosis y hacer pruebas contra otras infecciones contagiosas.

m. Actividades religiosas, recreativas e intelectuales

Esta permitido a los PPGG asistir a los servicios religiosos de su fé y que practique su religión. Se le debe permitir al PG ejercitarse, inclusive practicar deporte y otros juegos y participar en actividades intelectuales y educativas.

Todos los PPGG deben organizarse, participar y practicar actividades tales como estudios, deportes y otras recreaciones.

3.16 Tratamientos de Prisioneros de Guerra

a. Los Prisioneros de Guerra tienen derecho a:

- 1) Ser tratados humanamente y protegidos contra actos de violencia, insultos y curiosidad pública.
- 2) Que se respete su persona y su honor.
- 3) Retener completamente su ciudadanía.
- 4) Sostener correspondencia personal con sus familiares.
- 5) Responsabilizar a los representantes de la nación captora, de las condiciones en que se encuentre durante su cautiverio.
- 6) Defenderse en juicio.
- 7) Defenderse de las sentencias que les fueran impuestas.
- 8) Disfrutar de completa libertad en el ejercicio de sus creencias religiosas a condición de que cumplan con las disposiciones disciplinarias prescritas por la autoridad militar.
- 9) Participar en actividades deportivas, intelectuales, educacionales y recreativas.
- 10) Utilizar las insignias de su grado y condecoraciones.
- 11) Mantener en su poder una cantidad fija máxima de dinero disponible y transferir las cantidades excedentes a los Bancos Particulares en su país de origen.
- 12) Recibir paquetes llegados por correo, con alimentos o vestuario.
- 13) Enviar telegramas, en los casos siguientes: De no haber recibido correspondencia durante un largo período de tiempo, de que no pueda recibir correspondencia a través de los canales regulares, de que no se encuentran a gran distancia de sus hogares, o en otros casos de urgencia comprobada.

b. A las mujeres se les guardará todas las consideraciones debidas a su sexo, separándolas de los hombres y procediéndose con ellas de acuerdo a las directivas establecidas por el Comandante del Teatro de Operaciones.

c. Siempre que sea posible, se debe mantener una adecuada separación entre los prisioneros de guerra a fin de facilitar el interrogatorio. Su captura debe ser notificada de inmediato al Oficial de Inteligencia.

d. El prisionero de guerra no tendrá la obligación de declarar, cuando se le interrogue a este respecto, más que sus nombres y apellidos, su graduación, la fecha de su nacimiento y su número de matrícula o, a falta de éste, una indicación equivalente; Por tal razón no se le debe infligir tortura física o moral ni presión alguna para obtener información de índole que fuere.

e. Todos los efectos y objetos de uso personal (excepto las armas, los caballos, el equipo militar y los documentos militares) quedarán en poder de los prisioneros de guerra.

f. Los prisioneros de guerra después de haber sido interrogados por el Oficial de Inteligencia serán evacuados, en el más breve plazo posible después de haber sido capturados, hacia el escalón superior.

g. La ración básica será suficiente en cantidad, calidad y variedad para mantener a los prisioneros en buen estado de salud e impedir pérdidas de peso o deficiencias nutritivas.

h. Asistencia médica:

- 1) Los prisioneros de guerra que, por razón de su estado físico o mental, sean incapaces de dar su identidad serán confiados al Servicio de Sanidad.
- 2) Los prisioneros de guerra gravemente enfermos o cuyo estado necesite tratamiento especial, intervención quirúrgica u hospitalización serán atendidos en una Unidad medica civil o militar.
- 3) Cada campo de prisioneros de guerra poseerá una enfermería adecuada donde los prisioneros reciban la asistencia médica que necesiten, así como el régimen alimenticio apropiado.

En caso necesario se reservarán locales aislados para los prisioneros atacados de afecciones infecto-contagiosas o mentales. Los prisioneros serán asistidos, en lo posible, por personal médico de su propia nacionalidad.

a) Las autoridades entregarán a todo prisionero, si es que lo solicita, una declaración oficial en que se consigne el carácter de las heridas o de su enfermedad, la duración del tratamiento y los cuidados dispensados.

Se remitirá copia de esta declaración a la Oficina Central de Prisioneros de Guerra. Los gastos de asistencia, incluso los de cualquier medio necesario para mantener a los prisioneros en buen estado de salud, especialmente las prótesis dentales y los anteojos, correrán por cuenta de la potencia bajo cuya custodia se hallen.

Los prisioneros que sufran enfermedad grave o cuyo estado exija una operación quirúrgica de importancia deberán ser admitidos en cualquier establecimiento médico militar o civil.

b) Por lo menos una vez al mes, se llevará a cabo exámenes físicos de los prisioneros con el objeto de determinar el estado general de salud y aseo, y descubrir enfermedades contagiosas, especialmente la tuberculosis, el paludismo y las afecciones venéreas.

i. Trabajos

- 1) El país en cuyo poder se encuentren, podrá emplear como mano de obra a los prisioneros de guerra, teniendo en cuenta su edad, sexo y grado, así como sus aptitudes físicas, a fin de mantenerlos en buen estado de salud física y mental. El personal de Tropa, prisionero de guerra, no podrán ser obligados sino a trabajos de vigilancia. Los que no estén obligados a ello podrán solicitar otro trabajo de su agrado, el cual se les procurará en la medida de lo posible.
- 2) Si los Oficiales o asimilados solicitasen un trabajo que les conviniera, éste les será procurado en la medida de lo posible. En ningún caso podrán ser forzados a trabajar.
- 3) El país que utiliza el trabajo de los prisioneros de guerra garantizará, en las regiones donde laboren, la aplicación de las leyes racionales sobre la protección del trabajo y muy particularmente los reglamentos sobre la seguridad de los obreros. Los prisioneros podrán ser sometidos a los riesgos que normalmente soporten los obreros civiles.
- 4) En ningún caso, podrán hacerse penosas las condiciones de trabajo como medida disciplinaria.
- 5) A menos que lo haga voluntariamente, a ningún prisionero podrá empleársele en faenas de carácter malsano o peligroso.
- 6) A ningún prisionero de guerra se le asignarán trabajos que puedan ser considerados como humillantes para un miembro de la Fuerza Armada del país en cuyo poder se encuentren.

- 7) La duración de las jornadas diarias de los prisioneros de guerra incluyendo la del trayecto de ida y vuelta, no será excesiva, no debiendo sobrepasar en ningún caso la admitida para los obreros civiles de la región empleados en la misma clase de trabajo.
- 8) Obligatoriamente se concederá a la mitad de la faena cotidiana un reposo de, por lo menos, una hora; este reposo será igual al que está previsto para los obreros de la potencia en cuyo poder se hallen. También se les concederá un descanso de 24 horas consecutivas cada semana, de preferencia el domingo, o el día libre observado en el país de origen del prisionero.
- 9) Los trabajos en que pueden ser utilizados los prisioneros de guerra en las áreas de retaguardia de la Zona de Combate son:
 - a) Manejo de abastecimiento
 - (1) Raciones.
 - (2) Abastecimiento de personal civil.
 - (3) Productos envasados de petróleo, consumidos en la Zona de Combate.
 - (4) Manejo de lubricantes.
 - (5) Abastecimiento de sanidad.
 - b) Mantenimiento de reparaciones
 - (1) Mantenimiento y reparaciones de emergencia de daños en instalaciones civiles.
 - (2) Mantenimiento y reparación de caminos y vías férreas no usadas exclusivamente para operaciones similares.
 - c) Construcciones
 - (1) Facilidades recreativas.
 - (2) Facilidades de hospitalización.
 - (3) Facilidades para prisioneros de guerra.
 - d) Servicios.
Como mano de obra auxiliar en los siguientes tipos de Unidades:
 - (1) Lavandería.
 - (2) Panadería.
 - (3) Registro de Sepultura.

j. Disciplina

- 1) Cada instalación de prisioneros de guerra estará colocada bajo la autoridad directa de un oficial responsable, perteneciente a la Fuerza Armada de la potencia en cuyo poder se encuentran.
- 2) Los prisioneros, saludarán y observarán los signos exteriores de respeto previsto por los reglamentos vigentes en su propio Ejército, a todos los Oficiales de la potencia en cuyo poder se hallen.
- 3) Los Oficiales no tendrán la obligación de saludar a más que los Oficiales de grado superior o igual al suyo de la potencia que los ha detenido; sin embargo, deberán saludar al Comandante de Campamento, sea cual fuere su graduación.
- 4) Los reglamentos, órdenes, advertencias o indicaciones de cualquier naturaleza, relativos a la conducta de los prisioneros de guerra les serán comunicadas en lenguaje claro. Igualmente las diversas órdenes e instrucciones que se dirijan individualmente a los prisioneros serán dadas en el idioma que dominen.
- 5) Liberación y repatriación de los prisioneros al término de las hostilidades.
 - a) Los prisioneros serán puestos en libertad y repatriados sin demora, al término de las hostilidades. A falta de disposiciones al respecto en los convenios concertados entre las partes contendientes para poner fin a las hostilidades, o a falta de un convenio en vigencia cada una de las partes establecerá por si mismo y ejecutará sin tardanza, el plan de repatriación.
 - b) Los prisioneros de guerra quedarán autorizados para llevar consigo sus efectos personales su correspondencia y los paquetes que hubiera recibido. Los

prisioneros de guerra contra quienes se haya empezado un proceso penal por crimen o delito de derecho penal, podrán ser retenidos hasta el fin de la causa eventualmente hasta la extinción de la pena. El mismo será aplicable a los condenados por crimen o delito de derecho penal.

- c) Las partes contendientes se informarán mutuamente los nombres de los prisioneros que continúen detenidos hasta el fin del proceso o de la ejecución de la pena.

6) Castigos aplicables a los Prisioneros de Guerra

- a) Descuentos o multas que no debe exceder al 50% de sus sueldos, propinas o salarios y que el prisionero de otra manera recibiría de acuerdo con las disposiciones de los artículos 60 y 62 de la convención, durante un período no mayor de 30 días.
- b) Suspensión de los privilegios referentes al tratamiento que se debe dar a los prisioneros de guerra.
- c) Trabajos fatigosos que no excedan de dos horas diarias. En ningún caso los castigos disciplinarios serán inhumanos, brutales o peligrosos para la salud y vida del prisionero.
- d) Confinamiento.
- e) Los prisioneros sometidos a estos castigos no deberán ser tratados más severamente que los miembros del Ejército del país captor, de rango equivalente, cuando son sometidos al mismo castigo.
- f) Están prohibidos los castigos corporales y castigos colectivos, por faltas individuales.

3.17 Unidades que manejan Prisioneros de Guerra

a. Las Unidades de Policía Militar, orgánicas de las GGUU, son las encargadas del manejo de los prisioneros de guerra; éstas, en lo posible, deberán fraccionarse en:

- 1) Unidades de Custodia
Encargadas de la vigilancia de los prisioneros de guerra tanto durante la evacuación hacia las instalaciones como durante su permanencia en ellas.
- 2) Unidades de Procesamiento
Encargadas de realizar todas las operaciones del control de los prisioneros de guerra tales como registro de inscripción, archivos, etc.

b. Los efectivos de estas Unidades varían de acuerdo con el escalón y con el número de prisioneros de guerra que se prevé capturar. Cuando son empleadas tropas combatientes por falta de personal de PM, su actividad solo se reducirá a cumplir funciones de custodia.

3.18 Instalaciones para Prisioneros de Guerra

a. Las instalaciones de PPGG que se establecen en la Z Comb tienen por objeto proporcionar alojamiento temporal y facilitar el interrogatorio de los prisioneros que deben ser evacuados, mientras que las de la ZAdm y las de la ZI sirven para el internamiento y administración completa de los PPGG. Las instalaciones deben estar alejadas de la Z Comb para evitar algún peligro contra su integridad y señalarlas con las letras PPGG visibles desde el aire con la luz del día..

Las instalaciones de prisioneros de guerra que se emplean son: Punto de Reunión de PG (PRPG), Depósitos de PG (DPG), Centros de Reunión de PG (CRPG) y Campos de PG (CPG).

b. Punto de Reunión de Prisioneros de Guerra

Es una instalación temporal custodia que se establece tanto en los Batallones y Unidades similares como en las Grandes Unidades de Combate. Se caracterizan por:

- 1) A inmediaciones del PC.
- 2) Cerca a la VPA.
- 3) Tener facilidades de acceso.
- 4) Fuera del alcance eficaz de los tiros de artillería enemiga.
- 5) Protegido en lo posible, contra los tiros de la artillería mediana y pesada así como de la observación aérea enemiga.

- 6) Debe evitarse ubicarlo cerca a:
 - a) Accidentes notables del terreno.
 - b) Bifurcaciones importantes.
 - c) Un vado o un puente.

c. Depósito de Prisioneros de Guerra

Son instalaciones propias de Grandes Unidades con medios para la retención provisional de los prisioneros de guerra. Se establecen cuando el número de estos es considerable y no se dispone de suficientes facilidades de evacuación; permiten descongestionar los Puntos de Reunión de Prisioneros de Guerra y se ubican en lugares alejados de los Puestos de Comando. Normalmente se establecen en la Zona de Retaguardia del Ejército de Operaciones y en la Zona Administrativa y eventualmente cuando ocurren demoras en la evacuación o se captura gran cantidad de prisioneros se establecen en la GUC.

d. Centros de Reunión de Prisioneros de Guerra

Son instalaciones características de la Zona Administrativa. Pueden albergar gran número de prisioneros de guerra y contar con facilidades para realizar el procesamiento completo. Tienen construcciones más permanentes hechas por el Servicio de Ingeniería de la Zona Administrativa del TO de acuerdo con las especificaciones aprobadas por el Comandante del Teatro de Operaciones.

e. Campos de Prisioneros de Guerra

- 1) Son campos permanentes que sirven para la administración total de los prisioneros; pueden ser Centrales, Secundarios y Provisionales, estos dos últimos son establecidos para hacer frente a una determinada necesidad de trabajo y se administran bajo la dirección del campo central correspondiente.
- 2) Se establecen en la Zona del Interior para internación de los prisioneros de guerra utilizando de preferencia las instalaciones militares existentes, pudiendo establecerse también en la Zona Administrativa.

3.19 Procesamiento de los Prisioneros de Guerra

a. Acción de las tropas que los capturan

- 1) Inmediatamente después de ser capturado el personal enemigo deberá ser desarmado y rebuscado, a fin de obtener las armas y documentos que pueda tener ocultos; cuando esto no sea posible debido al gran número de prisioneros capturados, a la acción del enemigo u otras circunstancias, la rebusca deberá realizarse tan pronto como sea posible. Los Comandantes de las Unidades deberán adoptar precauciones especiales a fin de evitar que los prisioneros enemigos destruyan u oculten documentos o material que lleven consigo, y que la separación de los prisioneros de guerra, sea realizada correctamente tan pronto como sea posible después de producida la captura. Es de gran importancia que los documentos sean identificados a fin de conocer a su propietario y estén a disposición de los interrogadores en todos los escalones. Los documentos capturados ingresarán a los canales de inteligencia. En casos especiales, el prisionero de guerra es evacuado individualmente si los documentos que le han sido encontrados requieren explicación.
- 2) Debe exigirse un alto nivel de disciplina no solamente a los prisioneros sino también al personal que los manejan. Los prisioneros responden mejor el interrogatorio, cuando están sujetos a normas de disciplina tan severas o aún más que aquellas a las que estuvieron acostumbrados.
- 3) Los artículos de propiedad personal del prisionero que serán incautados mientras el prisionero se halla en nuestro poder, incluye linternas, cámaras fotográficas, anteojos de campaña, radiotransmisores, puestos receptores, insignias de unidad, artículos que pueden facilitar la fuga del prisionero, y todo aquello que sea prescrito por el Cuartel General del Ejército o por el Comandante del Teatro de Operaciones. Estos artículos, después de ser empaquetados cuidadosamente y ser marcados a fin de identificar a que prisionero pertenece, son entregados al Jefe de la escolta que acompañará al prisionero durante su evacuación.

Los artículos enumerados que no sean armas o equipo militar sólo pueden ser incautados por orden de un Oficial; las características referentes al artículo y su dueño deberán ser anotadas en un Registro Especial, otorgándose al prisionero un recibo

pormenorizado donde deberá inscribirse en forma legible, el nombre, clase y Unidad de la persona que otorga el recibo.

- 4) Los artículos que el prisionero podrá conservar en su poder incluyen las insignias de clase y nacionalidad, condecoraciones, artículos de vestuario y alimentación, casco y máscara antigás, y todos aquellos artículos de uso personal, excepto aquellos que sean retirados por razones de seguridad.
- 5) Si el prisionero lleva consigo una Tarjeta de Identidad del tipo fijado por la Convención de Ginebra de 1,949, ésta debe quedar en poder del prisionero. Esta tarjeta mide aproximadamente 6.5 x 10 cm y en ella aparece el nombre del prisionero, grado, número de serie, la fecha de nacimiento y cualquier otra información que el país al cual pertenece el prisionero, considere necesario incluir. Si el prisionero no posee esta Tarjeta, deberá confeccionarse una tan pronto como sea posible, y entregada por la Policía Militar, en el PRPG de la GUC.
- 6) Al escalón Batallón de Infantería se inicia el interrogatorio sumario para poder explotar las informaciones tácticas.
- 7) Si no se dispone de Tarjetas, al Jefe de la escolta se le entrega un memorándum en el que deberá indicarse:
 - a) Fecha y hora de la captura.
 - b) Lugar de la captura.
 - c) Unidad que ha efectuado la captura.
 - d) Circunstancias de la captura.
- 8) Las tropas designadas para escoltar a los prisioneros deberán:
 - a) Mantener la separación de los prisioneros.
 - b) Impedir que los prisioneros hagan desaparecer o destruyan cualquier insignia o documento que pueda haber pasado desapercibido, o hubieran podido ocultar en el momento de ser rebuscados por la Unidad que los capturó. Los miembros de la escolta deberán ser instruidos a fin de que recojan los documentos que puedan ser arrojados por los prisioneros durante su evacuación hacia retaguardia.
 - c) Impedir la conversación con personas que no sean los interrogadores autorizados.
 - d) Impedir que se proporcione alimentos, bebidas o cigarrillos, antes de ser interrogados, siempre que con ello no se viole las disposiciones establecidas por el Escalón Superior referentes al tratamiento que debe darse a los prisioneros de guerra.
 - e) Entregarlos al Punto de Reunión de Prisioneros de Guerra de la Unidad Superior, tan pronto como sea posible.

b. Separación

Tan pronto como las circunstancias lo permitan, los prisioneros, luego de ser capturados, serán separados en: Oficiales, Suboficiales, Clases, Soldados, Civiles y desertores. La finalidad de separar a los prisioneros es aislar a aquellos individuos que pueden ejercer influencia o control sobre el resto. Los prisioneros, una vez separados, son más fáciles de ser interrogados. La separación en las categorías citadas, deberá mantenerse mientras dure la evacuación hacia retaguardia.

c. Procedimiento a seguir con los prisioneros heridos

- 1) Los prisioneros seriamente heridos, previa rebusca serán llevados al Puesto de Socorro más cercano para su tratamiento y luego evacuados a través de los canales de Sanidad. Los prisioneros con heridas leves son evacuados al PRPG de la GUC.
- 2) La separación de los prisioneros de guerra heridos se realiza y mantiene de igual manera que para los prisioneros no heridos. El interrogatorio puede realizarse en cualquier momento en el curso de la evacuación si, en opinión de los médicos, no se pondrá en peligro la vida del prisionero.
- 3) El hecho de que los prisioneros se encuentren heridos y en un hospital que no es de ellos, son dos factores psicológicos que hacen que ellos se encuentren en un estado de ánimo propicio para proporcionar informaciones.

- 4) El G-2 de la GUC deberá coordinar con el Jefe del Servicio de Sanidad todo lo referente al interrogatorio de los prisioneros de guerra heridos.

d. Interrogatorio

Todo soldado que cae capturado debe tener conocimiento sobre el proceso de interrogatorio. Los captores deben interrogar al prisionero con lenguaje que comprenda, no deben usar torturas físicas o mentales y otro tipo de coacción para obtener información, ni deben imponer castigos para que el prisionero responda, el prisionero tiene derecho a mantener en su poder su tarjeta de identificación emitida por su Fuerza Armada.

Los captores consideran que los prisioneros de guerra son recursos valiosos de información y propaganda militar y usarán cualquier información en beneficio de sus objetivos. Por lo tanto, durante las sesiones de interrogatorio, adoctrinamiento y otros intentos de explotación, el prisionero de guerra debe dar cumplimiento a los lineamientos que aparecen a continuación:

- 1) Sólo informar a sus captores, Grado, Nombre, Número de Serie y fecha de nacimiento.
- 2) No debe dar la impresión de estar dispuesto a cooperar.
- 3) Actuar como si desconociera cualquier información útil para el enemigo.
- 4) Tener cuidado con los informantes, como el personal médico del campamento que el enemigo puede utilizar para recopilar información.
- 5) No debe creer que sus compañeros prisioneros han hablado, este es un procedimiento común para sorprender a los prisioneros desprevenidos y animarlos a hablar.
- 6) Evite mirar al interrogador directamente a los ojos, con su mirada el prisionero puede dar información inclusive sin responder directamente. Seleccione un punto entre los ojos o en la frente del interrogador y concéntrese en él.
- 7) Sea firme al negarse a dar información durante el interrogatorio.
- 8) Nunca dé información sobre otros prisioneros, la información de un prisionero puede usarse en contra de otro.
- 9) No trate de impresionar a los interrogadores alardeando de hazañas, bien sean ciertas o inventadas.
- 10) No caiga en la trampa de llenar cuestionarios de apariencia inocente o escribir declaraciones en donde debe informar algo más que su grado, nombre, número de serie y fecha de nacimiento.
- 11) No trate de engañar al enemigo ofreciendo información falsa, cualquier interrogador hábil sabe como extraer información que necesita cuando el prisionero empieza a hablar sobre un tema.
- 12) Tenga confianza en Dios, en si mismo, en su familia, en su país y sobre todo conserve el deseo de vivir.

e. Comunicación

Se espera que el prisionero de guerra no proporcione información a sus captores, sin embargo es irreal esperar que permanezca durante mucho tiempo sin hablar algún tipo de comunicación con el enemigo. Son aceptables ciertos tipos de comunicación, el prisionero debe conocer estas excepciones y ser cauteloso al comunicarse con el enemigo.

Cuando sea apropiado puede hablar a sus captores asuntos relativos a la salud y al bienestar, el personal médico puede hablar con la fuerza captora asuntos relacionados a las condiciones sanitarias y a los asuntos pertinentes. El prisionero de mayor graduación tiene el deber de representar a los prisioneros en asuntos de administración del campamento, salud, bienestar y quejas.

f. Resistencia

Según la Convención de Ginebra, la fuerza captora, no puede someter a los prisioneros a torturas físicas o mentales, o a cualquier otra fuerza para obtener información. Sin embargo no se puede confiar que el enemigo obedecerá las disposiciones de La Convención de Ginebra. El prisionero de guerra debe resistirse, evitar o evadir, dentro de lo posible todo esfuerzo del enemigo por obtener declaraciones u obligarlo a realizar acciones que promuevan la causa enemiga; entre los ejemplos de declaraciones o acciones que se deben resistir y que son perjudiciales para el país y para los otros prisioneros, se incluye:

- 1) Confesiones orales o por escrito.
- 2) Cuestionarios o declaraciones de antecedentes personales.
- 3) Transmisiones o grabaciones con fines de propaganda.
- 4) Peticiones a otros prisioneros de guerra y apelaciones de rendición o de paz.

- 5) Participación en autocríticas.
- 6) Declaraciones orales o por escrito, o comunicaciones a favor del enemigo.

El enemigo puede usar cualquier confesión o declaración del prisionero para juzgarlo como criminal de guerra, lo que prolongaría su derecho a repatriación hasta cumplir la sentencia de encarcelamiento.

A continuación un código de conducta como una forma de defensa mental en caso de ser capturado; esta es una guía para resistir prácticas ilegales en el tratamiento con prisioneros de guerra, tratando de impedir que se utilicen a los prisioneros de guerra en beneficio de los esfuerzos bélicos del enemigo. Este Código de Conducta data de la Guerra Civil en los Estados Unidos de Norte América, así como de experiencias de la guerra de Corea y Vietnam. Este Código consta de seis (06) artículos y es necesario familiarizarse con ellos y no tomarlo a la ligera:

- 1) No rendirse por voluntad propia.
- 2) En caso de ser capturado, hacer todo lo posible por escapar.
- 3) No hacer ningún trato para obtener la libertad, ni aceptar favores especiales.
- 4) Mantenerse leal a sus compañeros capturados.
- 5) Si es el prisionero de mayor jerarquía (asumir el mando secretamente).
- 6) Obedecer las órdenes legales de sus superiores.

Resistirse, evitar o evadir, dentro de lo posible, todo esfuerzo enemigo por obtener declaraciones o acciones que promuevan la causa enemiga.

3.20 Evacuación de los Prisioneros de Guerra

a. Generalidades

- 1) En una GUC, las Unidades que capturen a los prisioneros son responsables de su evacuación hacia los puntos de reunión del escalón inmediato superior.
- 2) Los canales normales de evacuación dentro de la GU son:
 - a) De la Compañía al Batallón; y
 - b) Del Batallón a la GUC.
- 3) La evacuación de los prisioneros de guerra a partir de la GUC, es de responsabilidad de la Policía Militar del Escalón Superior.
- 4) Los Comandantes de todos los escalones son responsables de la evacuación rápida de los prisioneros de guerra bajo su control y de tomar las medidas necesarias para evitar la evasión.
- 5) Los prisioneros de guerra son reunidos en las Compañías y Batallones y entregados al PRPG de la GUC por las tropas encargadas de escoltarlos, que normalmente preceden de las Unidades de reserva.
En el PRPG de la GUC, la Policía Militar de ésta releva a las tropas de escolta y toma bajo su cargo la responsabilidad de la custodia de los prisioneros.
- 6) En la Zona de Combate, las instalaciones de prisioneros de guerra se establecen para el alojamiento temporal y el interrogatorio de los prisioneros que deben ser evacuados posteriormente.

En estas instalaciones, se proporciona a los prisioneros alojamientos que, generalmente, son de naturaleza temporal y se confecciona el Registro Personal de Prisioneros de Guerra, en el escalón GUC o superiores, (Anexo 9), según el caso.

- 7) Durante la evacuación hay que proteger a los PPGG, en especial contra actos de violencia y de intimidación así como contra o insultos y curiosidad pública. No se deben hacer desfilar a los PPGG en las calles con el objeto de evitar sean injuriados o violentados por muchedumbres hostiles.

b. Evacuación de los prisioneros de guerra en el Batallón

- 1) Las Compañías de primera línea que capturan prisioneros de guerra, previo desarme y cuidadosa rebusca deberán evacuarlos hacia retaguardia, escoltados por personal de la Unidad destinado para esta función.

- 2) Inmediatamente después de ser capturados, es muy probable que los prisioneros estén sufriendo de shock, o que su moral se encuentra muy disminuida, en esta condición es mucho más fácil obtener información de ellos, por consiguiente deben ser puestos en manos de los interrogadores, lo antes posible.
- 3) En el curso de su evacuación, los prisioneros no heridos son utilizados a menudo como camilleros para el transporte tanto de nuestros heridos graves como de los prisioneros de guerra seriamente heridos; siempre que sea posible, el personal amigo con heridas leves, es empleado como escolta de los prisioneros de guerra.
- 4) Los grupos de prisioneros son transportados en vehículos diferentes. Si se desplaza a pie y dentro de la columna, los de mayor categoría van a la cabeza.
- 5) Durante las detenciones a lo largo de la ruta, el procedimiento más adecuado para mantener la separación y el silencio, es retenerlos de pie en círculos y dando frente al exterior del círculo.
- 6) El emplazamiento del PRPG del Batallón deberá encontrarse de preferencia sobre el eje de evacuación de los heridos que vienen de primera línea, oculto a la observación terrestre y aérea del enemigo y protegido contra el fuego de las armas de pequeño calibre.
- 7) Los heridos que puedan caminar y personal de las Unidades de reserva deberán utilizarse al máximo para escoltar a los prisioneros hasta el PRPG de la GUC llevando además los documentos que hayan sido quitados a los prisioneros por las Unidades que los capturaron. Por lo menos uno de los individuos que participaron en la captura de los prisioneros debe estar con los prisioneros hasta que éstos lleguen a la GUC, a fin de proporcionar a los interrogadores los detalles de las circunstancias en que se produjo la captura.

c. Evacuación de la GUC y escalones superiores

- 1) El PRPG de la División será designado en la Orden Administrativa, por el Oficial de Personal en coordinación con el Oficial de logística; y para su evacuación desde esta instalación y de las de los escalones superiores serán custodiados por personal de Policía Militar del EO. Las Compañías de Policía Militar de custodia del Ejército se encargan de todos los prisioneros de guerra desde la GUC hacia retaguardia.
- 2) La Policía Militar del Ejército de Operaciones se adelanta hasta la GUC para escoltar a los prisioneros hasta las instalaciones del Ejército, iniciándose el proceso de los prisioneros de guerra una vez que éstos llegan al DPG.
- 3) Desde las instalaciones del EO los prisioneros de guerra serán normalmente evacuados a instalaciones permanentes o semi-permanentes de la Zona Administrativa o de la Zona del interior.

3.21 Prisioneros de Guerra Recuperados

a. Repatriados

- 1) Los repatriados están constituidos por personal devuelto por el enemigo, ya sea civil o militar.
- 2) Se considera como repatriados los siguientes:
 - a) Personal que, de acuerdo con la Convención de Ginebra, tiene derecho a su repatriación.
 - b) Enfermos incurables que en caso de permanecer en poder del enemigo, estarían expuestos a morir.
 - c) Cualquier otro personal internado o capturado por el enemigo y que es canjeado por personal enemigo en nuestro poder.

- 3) El interrogatorio está permitido en todos los casos, pero debe tenerse especial cuidado en identificar al personal repatriado y someterlo a las mismas cláusulas que a las del personal amigo.
- b. Prisioneros de Guerra Amigos Recuperados
- Referente al personal amigo que se encontraba como prisionero de guerra y que ha sido recuperado, el G-1 debe:
- 1) Coordinar y supervisar los pasos iniciales para su rehabilitación.
 - 2) Informar al Escalón Superior y al G-2.
 - 3) Realizar los arreglos necesarios que aseguren su pronta evacuación de la Zona de Combate.
 - 4) Proporcionar facilidades para que se comuniquen con sus familiares.
 - 5) Prever que reciban la instrucción correspondiente a fin de que no difundan las experiencias adquiridas en territorio enemigo antes de ser interrogados por personal competente y autorizado.

SECCIÓN IV. PERSONAL CIVIL

3.22 Generalidades

a. La razón fundamental del personal civil, es conservar el potencial del personal militar para emplearlo esencialmente en tareas propias de combate. El personal militar será utilizado, lo menos posible, en la ejecución de trabajos que puedan ser realizados por civiles. La mayoría de las tareas en el Teatro de Operaciones, extrañas al combate, pueden ser desempeñadas por elementos civiles, y en muchos casos, con mayor eficiencia que si fueran realizadas por las tropas.

b. El personal civil que se emplea en el Ejército, en campaña se clasifica en dos categorías generales:

- 1) Personal de empleados civiles del Ministerio de Defensa considerados en las organizaciones pie de guerra de las GGUU, y con el cual se inicia Operaciones.
- 2) Personal para Mano de Obra Civil (MOC) que se obtiene de acuerdo a las necesidades.

c. La obtención y administración del personal civil del Ministerio de Defensa se legisla por la ley respectiva que prescribe entre otras cosas que dicho personal está sujeto a las disposiciones contempladas en los Reglamentos militares en todo lo referente a disciplina, moralidad y discreción.

3.23 Mano de Obra Civil

a. Se denomina Mano de Obra Civil (MOC) al trabajo que realiza la población civil en provecho de las operaciones militares de acuerdo a los Convenios Internacionales.

b. Las fuentes de la mano de obra civil pueden ser: el propio país, el amigo o el enemigo.

c. El personal de mano de obra civil será empleado de preferencia, para realizar los trabajos siguientes:

- 1) De oficina y administración.
- 2) De construcción de toda índole.
- 3) En la conservación de carreteras, vías férreas, puentes, aeródromos, locales etc.
- 4) En labores de almacenes y depósitos.
- 5) En la conducción y mantenimiento de vehículos.
- 6) En el servicio de hospitales.
- 7) Como estibadores y auxiliares en los muelles.
- 8) Como colaboradores en el control de los prisioneros de guerra y refugiados.
- 9) Trabajos diversos.

d. Además de estas tareas, destinadas a evitar el empleo de personal militar, será necesario mano de obra civil para otras actividades destinadas a resolver los propios problemas del país que contribuya indirectamente al desarrollo de las operaciones militares; tales son:

- 1) Seguridad pública y del gobierno local.
- 2) Servicios públicos.
- 3) Abastecimiento del agua, luz etc.
- 4) Servicio médico y asistencia social.
- 5) Necesidades de transportes.
- 6) Industrias privadas.

- 7) Comercio.
- 8) Agricultura.

e. En todo Plan de Operaciones, esencialmente al nivel de Teatro de Operaciones, se debe hacer provisiones para el empleo de Mano de Obra Civil. Estas provisiones se harán de acuerdo a las Unidades de Mano de Obra Civil disponibles, a las necesidades futuras y a las condiciones de las localidades que se encuentran dentro del territorio en que se actúa. El planeamiento de empleo de MOC debe incluir los siguientes puntos:

- 1) Organización y responsabilidades.
- 2) Condiciones de empleo.
- 3) Afectación de personal especializado, equipos de mano de obra civil y tropas para el control.
- 4) Abastecimientos diversos: alimentación, vestuarios, equipos, herramientas, alojamiento en campaña, etc.
- 5) Acuerdos para la remuneración del trabajo.
- 6) Administración del trabajo.

3.24 Clasificación del personal de Mano de Obra Civil

El personal de mano de obra civil en un Teatro de Operaciones se clasifica, para el trabajo, en los tipos siguientes:

a. Personal Fijo

Constituido por los empleados y obreros civiles que residen en la zona de trabajo o en lugares próximos a ella y que una vez terminadas sus labores diarias retornan a sus hogares. En ese caso el Ejército sólo tiene la responsabilidad referente a jornales y, en forma limitada y especial, lo referente a vestuario y alimentación.

b. Personal Móvil.

Constituido por civiles que se encuentran organizados en Unidades, con Comandos militares y sujetos a disciplina militar. Estas Unidades son trasladadas al lugar donde se les necesita en igual forma que en una Unidad militar. El Ejército asume la responsabilidad por su administración, vestuario, equipo, alimentación y alojamiento. Por lo regular, la Unidad básica empleada es la Compañía, la cual puede estar constituida por el número de Oficiales e individuos de tropa suficientes para controlar un efectivo de 100 a 250 trabajadores civiles.

3.25 Procedimientos de Obtención y Administración

a. Según los acuerdos internacionales, la obtención de MOC, se realiza en la forma siguiente:

- 1) En territorio propio o aliado
El trabajo será voluntario, en principio. En cuanto sea posible, serán utilizadas las autoridades civiles locales, para la obtención y administración, además, será necesaria una coordinación con las diversas fuerzas que actúan en el Teatro de Operaciones, para todo lo concerniente a las normas por seguir sobre la forma de trabajo, jornadas, etc.
- 2) En territorio enemigo
Solo se podrá obligar a los ocupantes del territorio ocupado a realizar trabajos requeridos por:
 - a) Las necesidades de las fuerzas de ocupación.
 - b) Los servicios de utilidad pública.
 - c) La alimentación, el alojamiento, la vestimenta, el transporte o la salud de la población del territorio ocupado.

No se podrá obligar a trabajar a las personas menores de 18 años.

No se podrá obligar a los habitantes del territorio ocupado a realizar trabajos que impliquen participación en operaciones militares.

Deben respetarse las convicciones religiosas y la practica de los diversos cursos. Se autorizara que el personal religioso, preste con la ayuda de la potencia ocupante, asistencia espiritual a los miembros de sus comunidades religiosa.

b. Todo trabajo del personal civil, sea obligatorio o voluntario, será remunerado. Los jornales estarán sujetos a escalas establecidas de acuerdo a la naturaleza del trabajo, aptitudes especiales para realizarlos, lugar y, principalmente, a base del costo de vida. Con el fin de contribuir al aumento de la eficiencia de los trabajadores y crear un ambiente favorable, en cuanto sea posible, habrá que amoldarse a las prácticas locales en uso. Normalmente, el trabajo será de 8 horas útiles y de 48 a la semana con pago adicional por las horas de trabajo extras de acuerdo a las leyes sociales existentes.

c. El personal civil será indemnizado por enfermedades, accidentes, invalidez o muerte ocasionada durante el trabajo o a consecuencia de él.

d. Al personal nacional, aliado, neutral o enemigo, se le proporcionará primeros auxilios, asistencia médica y hospitalización, de preferencia en los hospitales civiles propios.

e. Las unidades móviles reciben alimentación, alojamiento en los propios organismos o instalaciones para quienes trabajan. En caso necesario el personal fijo también podrá recibir alimentación. A todo trabajador se le descontará el importe de la alimentación y alojamiento que le proporcione el Ejército.

f. Los trabajadores de las unidades móviles recibirán del Ejército todo el vestuario y equipo necesarios; los trabajadores fijos podrán recibir solamente el vestuario indispensable. El vestuario y equipo continuarán siendo de propiedad del Ejército.

g. Mano de obra no remunerada. Se considera aquella que se emplea en los trabajos civiles de interés colectivo y de carácter urgente, ajenos en cierto modo a las operaciones militares, como remoción de escombros causados por catástrofes. Tales como sismos, bombardeos, incendios, etc., así como entierro de personal civil y otros.

3.26 Responsabilidades en el empleo de MOC

a. Todo Comandante dentro de su jurisdicción territorial es responsable de la obtención, administración, distribución y utilización de la mano de obra civil.

b. El Oficial de Personal, tiene responsabilidad de EM de lo siguiente:

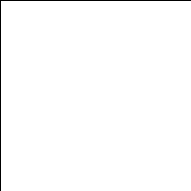
- 1) Administración de mano de obra civil.
- 2) Interpretar las normas vigentes.
- 3) Ayudar a los Comandos subordinados mediante directivas a una mejor aplicación de las normas existentes y a la obtención de buenos resultados en el empleo de la mano de obra civil.
- 4) Servir de enlace en todos los asuntos que sobre mano de obra civil puedan presentar los Comandos subordinados inmediatos.
- 5) Controlar el funcionamiento de una oficina encargada de autorizar el empleo de mano de obra civil.
- 6) Centralizar y analizar los diferentes pedidos de mano de obra civil y recomendar su aprobación de acuerdo con las normas establecidas.
- 7) Coordinar con el Oficial de Logística sobre las prioridades de las asignaciones.
- 8) Determinar los sueldos o jornales y supervisar la realización de los estudios que se hagan sobre el particular cuando sea necesario.
- 9) Coordinar con el Oficial de Control Territorial para la disponibilidad de trabajadores y para el asesoramiento en el contacto y clasificación del personal civil.
- 10) El Oficial de Inteligencia tiene responsabilidad de EM para establecer las medidas de seguridad en el empleo de MOC.

c. El Oficial de Operaciones, en coordinación con el Oficial de Asuntos Civiles, tiene la responsabilidad de planear operaciones psicológicas con el objeto de que el personal civil acepte los requerimientos del trabajo.

d. El Oficial de Logística tiene la responsabilidad de EM de establecer las prioridades para la asignación del personal de mano de obra civil.

e. El Oficial de Control Territorial tiene el deber de:

- 1) Colaborar con las Oficinas de Obtención de la región en que actúa para obtener la mano de obra civil necesaria.

- 
- 2) Al ocupar las poblaciones amigas, aliadas o enemigas, tomar contacto con las autoridades locales y, de acuerdo con la Oficina de Obtención de la región, iniciar la inscripción de los trabajadores y el trámite administrativo correspondiente.
 - 3) Por razones de seguridad, identificar, por medio de la Policía Militar, al personal que se inscriba.

f. El Comandante de Ingeniería tiene el deber de:

- 1) Mantenerse en estrecho enlace con el Oficial de Personal y con el Oficial de Logística.
- 2) Obtener el personal de mano de obra civil necesario mediante los elementos de obtención correspondientes, de acuerdo a las Directivas del Oficial de Personal.
- 3) Proporcionar a los elementos de obtención las recomendaciones sobre necesidades, prioridades, escalas de jornal, contratos, etc.

g. Los organismos que utilizan la mano de obra civil tienen el deber de:

- 1) Apremiar a tiempo sus necesidades y enviar los pedidos correspondientes al Oficial de personal.
- 2) Recibir al personal civil y administrarlos de acuerdo con los procedimientos establecidos.
- 3) Utilizar convenientemente al personal, asignándole tareas de acuerdo con sus aptitudes y clasificación.
- 4) Suministrar alojamiento, alimentación, vestuario, herramientas, etc., de acuerdo con los términos de los contratos respectivos o normas que se establezcan.

- 12) Evitar, en lo posible, imponer castigos que alejen al individuo de su trabajo o entrenamiento y de los peligros y actividades propias del combate.
- 13) Mantener al día los datos relativos a indicaciones de la moral y la disciplina; asimismo los referentes a la situación actual de los hombres bajo arresto y juicios.
- 14) Asegurar que al personal se le conceda oportunidad para que sus quejas sean escuchadas y que, cuando sean justificadas, se tomen las medidas correctivas apropiadas.
- 15) Alentar la concurrencia regular a los servicios religiosos y la práctica fiel de las obligaciones religiosas del individuo.

c. Las medidas correctivas son aquellas que se aplican para castigar las faltas cometidas. Son medios para mantener la disciplina, la ley y el orden, en los casos en que las medidas preventivas no han sido efectivas, incluyen las siguientes:

- 1) El arresto de los infractores.
- 2) Enjuiciamiento por los Consejos de Guerra Especiales.
- 3) Castigo y confinamiento de detenidos y enjuiciados.

SECCIÓN II. MANTENIMIENTO DE LA DISCIPLINA, LEY Y ORDEN

4.3 Faltos, desertores y extraviados

a. Los faltos y los desertores constituyen para el Ejército un problema disciplinario de gran importancia, particularmente en tiempo de guerra.

b. El Código de Justicia Militar, establece en detalle los casos en que un soldado incurre en el delito de desertión.

c. Las causas más frecuentes son las siguientes:

- 1) No obtener permiso cuando lo soliciten o creer que se les ha negado.
- 2) Inadaptabilidad al medio militar.
- 3) Anormalidades personales.
- 4) Mala clasificación y asignación.
- 5) Enfermedades.
- 6) Malos tratos.
- 7) Falta o insuficiencia de servicios de personal.
- 8) Problemas familiares.

4.4 Reducción de los faltos y desertores

a. El problema de faltos y desertores se puede reducir mediante la práctica de las siguientes acciones:

- 1) Conocer y comprender a sus hombres.
- 2) Establecer normas para la asignación de permisos.
- 3) Verificar que las normas se cumplan (especialmente aquellas relativas a las licencias, permisos, cambios y ascensos).
- 4) Escuchar sus problemas personales.
- 5) Desarrollar el espíritu de cuerpo.
- 6) Reconocer y estimular el trabajo.
- 7) Asegurarse que los Oficiales busquen el bienestar de sus hombres.
- 8) Ejercer cuidado en la selección y asignación de trabajos.

b. El control del personal militar para detectar a los faltos y desertores es una función de la Policía Militar y la lleva a cabo por medio de patrullas, ya sea en la ciudad, en los campos de aterrizaje, puertos, en las estaciones de tren, de ómnibus, etc., e inspeccionando inopinadamente los lugares de recreación militar.

c. Los hoteles, bares, restaurantes y lugares de diversión, de propiedad de civiles y operados por éstos son también inspeccionados esporádicamente por la Policía Militar se deberá para el efecto, coordinar acciones con la Policía Nacional y obtener la debida autorización de la prefectura ó Comando

Político Militar de la Zona. La Policía Militar y los puestos de tránsito tiene el deber de detener a los individuos que están ausentes de sus Unidades sin autorización.

4.5 Extraviados

a. El personal militar que en la Zona de Combate o en maniobra se encuentra fuera de sus Unidades sin la debida autorización es considerado generalmente como «extraviado». El control de los extraviados y la pronta devolución a sus Unidades es una función de la Policía Militar.

b. Se considera como "extraviado" a los siguientes:

- 1) Individuos que se han perdido.
- 2) Individuos que abandonan o se alejan de su puesto de combate frente al enemigo.
- 3) Individuos que se alejan de su Unidad por trastornos neuropsiquiátricos.

c. La Línea de Extraviados (LE) es una línea de control de la Policía Militar, que se establece con el objeto de congregarse a los extraviados; está jalonada por Puestos de Extraviados enlazados por patrullas y por medios de comunicación apropiados. La Línea de Extraviados se extiende en forma transversal a la zona de acción de la Unidad o GU y normalmente pasa inmediatamente a retaguardia de la artillería y de la reserva. Se traza preferentemente siguiendo las vías de comunicación transversales y los accidentes del terreno fácilmente identificables; ella debe interceptar las vías o encaminamientos naturales que llevan hacia la retaguardia y debe conectarse con las líneas de extraviados de las Unidades vecinas.

A nivel EO es la línea establecida por las GGUUCC de primera línea que se encuentra a retaguardia de su reserva y Artillería.

d. Los Puestos de Extraviados (PE) tienen un efectivo de dos a tres hombres y se ubican sobre líneas naturales de encaminamiento, caminos o vías de evacuación de heridos que conducen a retaguardia. Normalmente, al escalón de Gran Unidad de Combate se opera un Punto de Reunión de Extraviados (PRE) que puede estar cerca a una instalación de sanidad, para facilitar la clasificación de los extraviados. En él son reunidos todos los extraviados de los otros puestos para de allí remitirlos a sus Unidades o evacuarlos a retaguardia según el caso.

e. El control de extraviados se realiza por medio de los puestos de extraviados y por patrullas de PM que enlazan dichos puestos.

f. Como forma de incrementar el control de extraviados se dispone que todos los individuos aislados que se encuentran a retaguardia de la Línea de Extraviados son sometidos a interrogatorios por la Policía Militar para determinar la autorización que tienen para permanecer en dicha área.

4.6 Empleo de la Policía Militar

a. El Oficial de Personal coordina todas las actividades del Preboste en relación con el personal. El Preboste diariamente toma contacto con las tropas para proporcionar al Oficial de Personal información sobre la moral y la disciplina de la Unidad.

b. El Preboste es directamente responsable de hacer cumplir las leyes, reglamentos y órdenes así como de la prevención del crimen, investigación criminal, captura y custodia de infractores.

c. Las Unidades de Policía Militar son los órganos de ejecución del Preboste.

d. El Comandante de la Zona Administrativa debe anticiparse y estar preparado para hacer frente a los muchos problemas referentes al cumplimiento de las leyes y reglamentos y al mantenimiento del orden y la disciplina. Esto debido a la presencia de gran número de personal militar en la Zona Administrativa, sea con permiso o con salida, o como miembros de las Unidades que se encuentran en tránsito.

e. Es necesario un estrecho enlace y coordinación con los Comandantes de las Unidades de combate, cuyas Unidades están ubicadas temporalmente en la Zona Administrativa. Hasta donde sea factible, los problemas disciplinarios en la Zona Administrativa que involucran a personal de otras Unidades o Servicios serán resueltos por sus Comandantes respectivos.

f. El Comandante de la Fuerza Terrestre asigna Unidades de Policía Militar a la Zona Administrativa de acuerdo con la disponibilidad y la necesidad de ésta.

g. La investigación criminal es conducida por la Policía Militar especialmente seleccionada, entrenada y acreditada por el Preboste General del Ejército, como investigadores criminales.

h. Los atentados principales contra disciplina, ley y orden que confrontan los Comandantes y Oficiales de Estado Mayor en las operaciones militares son los siguientes:

- 1) Operaciones de contrabando y mercado negro.
- 2) Sustracción de abastecimientos.
- 3) Actividades de bolsa negra.
- 4) Fraternalización.
- 5) Enlace con la población civil.
- 6) Control de tránsito.
- 7) Control de los individuos.
- 8) Prostitución.
- 9) Seguridad.
- 10) Homosexualidad.
- 11) Alteración del orden público.
- 12) Tráfico y/o consumo ilegal de drogas.

4.7 Instalaciones operadas por la Policía Militar

a. Las instalaciones operadas por la Policía Militar, relacionadas con la disciplina, ley y orden son las siguientes:

- 1) Puestos de Extraviados y Puestos de Reunión de Extraviados.
- 2) Puntos de Reunión y Depósito de Civiles.
- 3) Instalaciones disciplinarias o prisiones militares.
- 4) Laboratorios de investigación criminal.

b. El Preboste General del Ejército tiene la obligación de controlar el funcionamiento de todas las prisiones militares del territorio nacional.

c. El Comandante de un puesto, campamento, estación o colonia, asume plena responsabilidad, por la seguridad, administración y rehabilitación de los prisioneros dentro de la prisión.

d. El Oficial de Personal de toda Gran Unidad está encargado del planeamiento y control de las instalaciones disciplinarias y prisiones existentes en su zona, asimismo, mediante el Jefe de la Policía Militar de la Brigada, controla y coordina los deberes y responsabilidades del oficial a cargo de la instalación disciplinaria o prisión.

e. El oficial encargado de la instalación disciplinaria o prisión, es el responsable de su funcionamiento y administración.

f. Las Unidades de combate en la Zona Administrativa, pueden confinar a sus delincuentes en los Centros de Confinamiento, pero ellos quedarán asignados a su Unidad, de manera que al trasladarse se marchan con ella.

g. Los acusados que requieren hospitalización se confinan en un hospital previamente designado.

h. La rehabilitación de los acusados (o de los prisioneros de guerra) se lleva a cabo mediante el adiestramiento, escuelas a cargo de los Oficiales de Información y Educación con la ayuda de los capellanes, médicos y representantes de la Cruz Roja.

4.8 Justicia Militar

a. La misión de la Fuerza Armada, su peculiar organización, la disciplina que debe ser observada, conservada y preservada, las funciones específicas que tienen que desempeñar quienes la integran, han determinado el nacimiento de un derecho especial que dentro del campo del Derecho Penal General, prevé y pena los delitos y faltas militares. Tal derecho es el Penal Militar cuyas normas se encuentran contenidas en el Código de Justicia Militar.

b. La naturaleza de las infracciones militares sustrae al Fuero Común de la obligación de abocarse a su conocimiento, por lo que la Fuerza Armada tiene sus propios tribunales de Justicia Militar. De aquí se concluye que la administración de la Justicia Militar, como Fuero Privativo de Guerra, es parte

de la administración de Justicia General, integrando el Poder Judicial Peruano y siendo al mismo tiempo, un Servicio para el Ejército.

c. La ley Orgánica de Justicia Militar precisa las atribuciones y responsabilidad de los Preboste, encargados de juzgar las faltas en que incurra el personal civil auxiliar de los Institutos Armados dentro de la Zona de Operaciones.

d. Los juicios en campaña siguen, dentro de lo posible el mismo procedimiento judicial militar de época de paz, en sus dos estaciones: la instrucción y el proceso.

Las especificaciones sobre cada una de ellas se indican en la Legislación Militar Pertinente.

4.9 Características del Derecho Penal Militar

El Derecho Penal Militar y la Administración de Justicia Militar tienen características propias que, por lo tanto, los diferencian del Derecho Penal Común. Tales características pueden ser resumidas así:

a. Objetividad.- Pues se concreta al delito en sí, con prescindencia absoluta de la persona que lo perpetra. Pasa por alto situaciones subjetivas y resalta la violación, mayor o menor de la obligación militar. Hay ausencia de sentido social en cuanto deba asumir la obligación de reintegrar al seno de la sociedad a un miembro desadaptado a ella. Prima en consecuencia, el interés institucional sobre cualquiera otra consideración de orden personal.

b. Severidad.- Pues las penas que fija el Código de Justicia Militar para los delitos y faltas militares, tienen tal carácter. No visa la readaptación del sujeto sino su castigo.

c. Ejemplarización.- Porque las sanciones deben constituir un ejemplo de lo que pueda suceder a quien cometa la misma infracción que el sancionado.

d. Brevedad.- La forma concreta y expeditiva como se administra y dentro de plazos cortos, precisamente para poder ser objetiva, severa y ejemplarizadora.

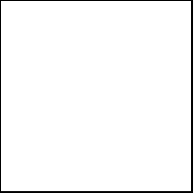
e. Composición.- Exclusivamente militar de los tribunales juzgadores, con respeto de la jerarquía militar relacionada con el juzgado.

4.10 Delitos y penas

a. El Código precisa quienes son delincuentes y qué circunstancias modifican la responsabilidad penal; indica cuales son las penas y su duración y cómo se aplican éstas. Igualmente enumera los delitos y precisa el procedimiento judicial a seguir para investigarlos y sancionarlos. También enumera las faltas y precisa sus correcciones.

b. En la administración de Justicia Militar tienen responsabilidad de Estado Mayor los siguientes Oficiales quienes, deben coordinar sus actividades a fin de que la acción de la justicia sea oportuna:

- 1) Oficial de Personal
 - a) Es responsable de proponer al Comando, previa coordinación y planeamiento, preferentemente con el Asesor Legal y el Jefe de la Policía Militar, las medidas de ley y orden necesarias para una pronta y eficaz administración de justicia.
 - b) Adaptación de medidas preventivas para evitar la proclividad delictiva, entre las que se pueden considerar.
 - (1) Cumplimiento de las normas y principios de la Administración de Personal.
 - (2) Programas de información y educación de las tropas, buscando su adoctrinamiento sobre conceptos de justicia, moral y disciplina como elementos inherentes a la institución militar.
 - (3) Instruir al personal sobre las disposiciones del Código de Justicia Militar a fin de que se conozca a quién, cómo, dónde y por cuánto tiempo puede ser sancionado el que viola las leyes y reglamentos militares.
 - c) Estudios y consideraciones de casos concretos con el fin de descubrir las causas determinantes de la comisión de delitos por acción u omisión, para buscar eliminarlas.

- 
- d) Previsión de Oficiales para la formación del Consejo de Revisión, de los Consejos de Guerra Especiales y nombramiento de los Jueces Instructores, así como del personal jurídico y de empleados de tales consejos.
 - e) Frecuente control de las instalaciones de confinamiento.

- 2) Asesor Legal, tiene la misión de absolver consultas y asesorar en la plenitud de la palabra, al Comando y al Estado Mayor.
- 3) El Jefe de la Policía Militar, tiene también la función de auxiliar a la administración de justicia, investigando los delitos y faltas y descubriendo a los responsables para ponerlos a disposición de la autoridad judicial competente, con los elementos de prueba y efectos de que se hubiese incautado.

- 3) El cuidado en el desempeño de estas funciones, contribuye directamente en el cumplimiento de las disposiciones posteriores sobre inhumaciones y repatriación de los restos, si hubiera lugar.
- 4) Las Unidades de Entierro y Registro de Sepulturas extenderán sus funciones a los muertos enemigos y civiles.

5.12 Procedimientos generales

a. Entierros

- 1) Las Unidades Tácticas, tienen a su cargo la evacuación hasta el Punto de Recolección de Muertos de la GUC, desde son evacuados por dichas Unidades al cementerio del EO. El EO evacua los muertos cuando las GGUUCC carecen de medios.
- 2) En las operaciones activas, los entierros son imperativos por razones sanitarias, para conservar la moral de las tropas y para dar cumplimiento a los Convenios de guerra. Estos entierros se realizan generalmente de noche y en condiciones difíciles. Camaradas combatientes, o un grupo de dos hombres de enterradores pertenecientes a la Unidad realizarán entierros superficiales aprovechando de los cráteres de granadas u otras depresiones. La situación no permitirá la búsqueda de cadáveres, recolección de los efectos personales, verificación de identidades, ni confección de fichas de identificación. Un palo, una piedra grande, o cualquier señal, indicarán el sitio del entierro, (siempre que sea posible, se coloca un papel, etc. que permita su identificación); luego, vendrán los elementos del servicio de entierros para realizar la evacuación y el trámite correspondiente.
- 3) Durante la progresión, por falta de personal y de tiempo, los caídos en el Campo de Batalla pueden permanecer uno o más días hasta que lleguen los elementos del servicio de entierros o de cualquier otra Unidad de servicio especialmente asignada para realizar el entierro. Se preparan cementerios temporales y los cadáveres se transportarán en camilla o por cualquier otro medio. Grupos de búsqueda deben recorrer el terreno para localizar todos los cadáveres no enterrados o enterrados aisladamente a fin de reunirlos en un cementerio temporal. Si no se encuentra presente el personal del servicio de entierros, se designa a un Oficial quien es responsable de la reunión de todos los datos referentes a los cadáveres, de señalar y registrar la ubicación de las sepulturas, recibir los efectos personales, etc.
- 4) La identificación, la disposición de los efectos personales y el entierro de los fallecidos en los hospitales, no ofrecen dificultades. Debe haber un representante del servicio de entierros para la inspección de los entierros y, a falta de éste, se designa un Oficial de Sanidad o cualquier otro, como Oficial de Entierros.
- 5) La propia evacuación y entierro de los cadáveres asegura el saneamiento adecuado de la zona y contribuye al mantenimiento de la moral, tanto de la población civil como del personal militar y el establecimiento de relaciones armónicas entre ambos. Por último, es necesario que, en caso de fallecimiento, se haga conocer de acuerdo a las disposiciones vigentes a las oficinas de apoyo familiar en todos los niveles y a los deudos más cercanos las circunstancias que rodearon al deceso. La falta de esta información puede ocasionar demoras en el pago de ciertos beneficios económicos, crear dificultades legales y que los deudos soporten indebidas molestias.
- 6) Los convenios internacionales de la guerra, exigen que cada beligerante establezca un servicio de entierros para asegurar el pronto y adecuado cuidado de los muertos del enemigo, estando obligados a lo siguiente:
 - a) Ningún cadáver debe ser enterrado, incinerado o sumergido antes de haber sido debidamente identificado y sin que se haya comprobado la muerte, si es posible mediante un examen medico.
 - b) Se tomen las medidas posibles para recoger a los muertos e impedir que sean despojados.
 - (1) Se tomen sin demora todas las medidas posibles para buscar y recoger a los desaparecidos.
 - (2) Se registren todos los datos para identificar a los muertos recogidos.
- 7) El funcionamiento de las actividades de entierros debe permitir que:

- a) Se facilite la correcta identificación de los muertos.
 - b) Los restos sean evacuados a un cementerio y enterrados apropiadamente.
 - c) Las sepulturas sean marcadas y registradas de manera que los restos puedan ser inhumados posteriormente ya sea por sus deudos o por el Ejército.
 - d) Se realice la búsqueda y recolección de cadáveres no localizados inicialmente.
 - e) Los efectos personales encontrados con los restos sean remitidos a los deudos legalmente reconocidos.
 - f) Los registros e informes de carácter administrativo se formulen en forma rápida, exacta y completa.
- 8) Los Comandantes son responsables de asegurar la recolección, identificación y entierro del personal militar fallecido y de los civiles bajo la jurisdicción de la Fuerza Armada.
- 9) El G-1 de la GU es responsable del planeamiento de actividades de entierros y el Jefe de la Cía Intendencia está encargado del funcionamiento del mismo. Los Comandantes en Operaciones, dentro de sus respectivas Unidades, son responsables de tomar las previsiones para la conducción de las actividades del servicio, incluyendo el cumplimiento de las normas dictadas por el Comandante del Teatro de Operaciones sobre el particular.
- b. Efectos Personales
- 1) Los efectos personales de los fallecidos deben ser reunidos, guardados y entregados al pariente más próximo o herederos legales. Los efectos deben permanecer con los muertos hasta el momento anterior al entierro, estando bajo la responsabilidad del servicio de entierros y en casos aislados, de quien estuvo a cargo de dichos entierros. La responsabilidad por los efectos encontrados en el campo o vivac, descansa en el Comandante de la Unidad del fallecido. En el caso de efectos encontrados en los hospitales, el responsable es el Comandante del hospital. Los efectos personales son anotados en el Informe de Entierro del individuo y en el Inventario de efectos que es formulado por la Unidad de Registros de Sepulturas del Escalón Superior que realiza el entierro. Debe cuidarse que todos los efectos personales del fallecido sean incluidos en el inventario exceptuando los artículos que puedan ser deprimentes para el pariente más próximo. El material clasificado y los artículos de interés para la inteligencia, deben ser retirados y remitidos al G-2.
 - 2) El original del inventario acompaña a los efectos personales, los cuales son remitidos al depósito de efectos de la Zona Administrativa, por el canal del Servicio de Intendencia desde donde serán enviados a la Oficina de Efectos Personales de la Zona del Interior y luego al pariente más próximo o herederos legales; una copia se envía por correo a la Oficina de Efectos Personales del Cuartel General del Ejército y una copia es para el registro de la Unidad que opera el servicio de entierros.
 - 3) Cuando los entierros son aislados, la Unidad que hace el entierro, prepara por cuadruplicado el inventario de efectos personales, una copia se remite a la Oficina de Efectos Personales del Cuartel General del Ejército, una copia para la Unidad del servicio de entierros y una copia queda para el archivo de la Unidad a la que pertenece el fallecido.
- c. Cementerios
- 1) Los cementerios se instalan en forma que exija la situación. El número de ellos esta determinado por la intensidad de la acción, la rapidez en la progresión, la situación de los hospitales, la distancia para el transporte de los cadáveres y por la configuración del terreno, debiendo ser el mínimo posible para evitar la dispersión. Puede establecerse cementerios del EO, DE y de GUC si las circunstancias lo justifican y con autorización del Comando de la Fuerza Terrestre. En ausencia de circunstancias extraordinarias, es normal un cementerio por EO.
 - 2) Los lugares favorables para la instalación de cementerios deben tener las siguientes características:
 - a) Estar protegidos de la observación terrestre enemiga y más allá del fuego de su artillería.

- b) Estar ubicados en campo abierto donde el terreno tenga buen drenaje y sea fácil de cavar.
 - c) Contar con vías de acceso y alejados de las vías principales de abastecimientos (VPA), para que sus actividades no sean vistas por las tropas combatientes.
 - d) Ofrecer mínima interferencia con el empleo que tenga que hacerse de los terrenos colindantes o con las actividades que ellos se realicen.
 - e) Cerca de hospitales y/o grandes instalaciones.
 - f) Deberán ubicarse en campo abierto, partes altas y en terreno blando con buen drenaje.
 - g) Estas servidos por una red de caminos.
- 3) La elección del lugar que debe ocupar el cementerio es responsabilidad del Comandante, quien es asesorado por el G-1 que se encarga del planeamiento y control, por el Comandante de Ingeniería que lo construye y por el Jefe de la Cia Intendencia que lo opera.
- 4) La ubicación de los cementerios no debe interferir el uso de los terrenos adyacentes; por ejemplo, no se elegirá en centro de un campo sino uno de sus extremos. Se elegirá el terreno teniendo en cuenta la economía, puesto que es posible que el Estado tenga que compensar al propietario, prefiriéndose terrenos de calidad inferior en ve del más fértil. En codo caso, los cementerios deben ser ubicados en los sectores donde se prevé que la lucha será más intensa y se esperen muchas bajas.
- 5) Tan pronto se cierra un cementerio, el servicio de entierros hará una inspección final para verificar la ubicación de las sepulturas y los nombres de los muertos, informando de los resultados. El Jefe de Sanidad inspeccionará para constatar si se han cumplido las medidas sanitarias correspondientes.
- 6) En lo posible se evitarán los entierros aislados, salvo que se presenten circunstancias que lo exijan. (Condiciones de guerra rápida, nuclear, química o biológica).
- d. Puntos de Recolección de Muertos
- 1) La ubicación de los Puntos de Recolección de Muertos se debe indicar en el párrafo "PERSONAL" de la Orden Administrativa de la GU. El lugar será seleccionado por el G-1 por recomendación del Jefe de Cia Intendencia y tratarán en lo posible, de que:
- a) Cuento con una adecuada red de caminos, tanto para llegar a el, como para realizar la evacuación al P Recol de Mts del EO o DE.
 - b) De preferencia cerca de la Vía Principal de Abastecimiento.
 - c) Esté bien marcado en el terreno de modo que los elementos que realizan la evacuación desde las Unidades lo encuentren sin dificultad.
 - d) No esté visible desde otras instalaciones de las Brigadas y del tránsito normal.
 - e) Esté situado cerca de las instalaciones de Intendencia de la Gran Unidad.
 - f) Alejada de las instalaciones de reemplazos o de descanso.
 - g) A retaguardia de la Línea de Extraviados.
- 2) El procedimiento a seguir al recibo de los restos en el Punto de Recolección de Muertos es el siguiente:
- a) Examen para verificar la identidad.
 - b) Preparación del Informe de Entierro.
 - c) Asignación de un número de evacuación a los muertos no identificados.
 - d) Formulación del Inventario referido a los efectos personales.
 - e) Buscar la información adicional y evidencia necesarios, para establecer la identidad del muerto.
- e. Remoción de muertos
- 1) Los cadáveres que yacen en el Campo de Batalla deben ser evacuados y enterrados rápidamente. Los restos se cubren; especialmente si no están en condiciones presentables, al ser transportados al Punto de Recolección de Muertos, al cementerio o a cualquier otro lugar de entierro. Se envuelven en frazadas, fundas de colchón u otros medios antes de ser enterrados. La remoción se hace con reverencia y tomando parte en dicha operación, personal médico.
- 2) Cuando los entierros son realizados por los Comandantes de Sub-Unidades éstos deben informar tan pronto como sea posible al personal del servicio de entierros que

- operan en el sector o zona de acción sobre la ubicación, datos personales, etc. que permitan completar los informes. En lo posible, un Capellán oficiará los ritos.
- 3) Cuando el personal del servicio de entierros no se encuentre presente en los entierros, el Oficial o Clase a cargo del grupo de enterradores formulará un parte y lo remitirá a la Unidad de Entierros y Registro de Sepulturas más próxima, la que a su debido tiempo, establecerá los informes reglamentarios.
 - 4) Las sepulturas que no tengan señales se marcan para que puedan ser localizadas, informando de ello al Oficial de Entierros quien debe tomar acción inmediata para la identificación y el traslado del cadáver al cementerio.
 - 5) En el Campo de Batalla, los cadáveres son difíciles de ser visibles a causa del color del uniforme, las irregularidades del terreno, y principalmente, porque por instinto el herido busca protección ocultándose en los huecos, troncos caídos, etc.
 - 6) En la búsqueda hay que tener cuidado con las trampas y las minas antipersonales que puedan haber sido colocadas aprovechando los muertos.
 - 7) Cuando se producen bajas en grupos y los cadáveres no pueden identificarse, tal como puede suceder en tanques incendiados, accidentes de aviación etc., la identidad se obtiene empleando las listas de las tripulaciones que existen en las Unidades. Cuando no se les puede identificar, se les entierra separadamente, indicando: "Desconocido P-1, Desconocido P-2", etc. (P = PERU).
 - 8) Cuando no sea posible la separación individual de los restos, por encontrarse destrozados, quemados, etc. se enterrará separadamente los cráneos en una sola sepultura. Los diagramas completos de la dentadura, marcas en las ropas, huellas digitales de los diez dedos, etc., pueden servir de elementos de juicio para la identificación.
- f. Muertos Enemigos (ME)
- 1) Los muertos enemigos serán enterrados en los cementerios en secciones separadas de las destinadas a nuestras tropas. Dichas sepulturas serán marcadas y registradas. La señal de la sepultura deberá tener la inscripción "ME".
 - 2) Cuando no se les puede identificar, se les entierra separadamente, indicando: "Desconocido E-1", "Desconocido E-2", etc. (E = ENEMIGO).
 - 3) En el Cuartel General del EO, DE y Escalones Superiores, se llevarán los Archivos de Registro de Sepulturas de los muertos enemigos quienes tendrán el mismo tratamiento prescrito para nuestras fuerzas.
- g. Muertos civiles
- 1) En territorio ocupado o liberado, los muertos civiles son enterrados normalmente por los mismos pobladores civiles, salvo casos de emergencia en que tendrán que hacerlo las tropas, en este caso se seguirá el mismo tratamiento que para nuestras fuerzas.
 - 2) Cuando no se les puede identificar, se les entierra separadamente, indicando: "Desconocido CP-1, Desconocido CE-2", etc. (CP = CIVIL PERU; CE = CIVIL ENEMIGO).
- h. Entierros Aislados
- 1) Los entierros hacen difícil el cuidado y registro de las sepulturas. Se consideran como entierros aislados los que tengan menos de 12 sepulturas. Los restos serán posteriormente trasladados a los cementerios establecidos pero, al dejarse temporalmente, deben ser marcados y registrados. Los grupos de 12 o más sepulturas se consideran como cementerios temporales.
 - 2) En el POV se deberá especificar en detalle el mínimo de profundidad de las sepulturas (1.50 m siempre que sea posible), los procedimientos de identificación, disposición de las placas de identidad, métodos de señalamiento de las sepulturas, servicio religioso por realizar, procedimiento de información (Informe de entierro, conocimiento de la oficina de apoyo al familiar, etc.), disposición y trámite de los efectos personales.
- i. Placa de Identidad
- 1) En el momento del entierro, se coloca con el cadáver una de las placas de identidad de las dos que debe llevar todo soldado; la otra se asegura en la señal de la sepultura. En las FFEE, la segunda placa será llevada por los compañeros para posteriormente ser enviada al Oficial de Entierros quien tomara acción inmediata para la identificación, traslado del cadáver, repatriación y confección del informe correspondiente, debiendo en ambos casos colocarán en la señal la palabra "PERÚ", si se esta en territorio enemigo.

- 2) Si solamente existe una placa, ésta va con el cadáver. La información referente a el, siempre que sea posible, debe ser escrita en la señal.
 - 3) Cuando las dos placas de identidad se han perdido, la identidad será establecida por miembros de la Unidad a la que ha pertenecido el muerto. En este caso, el personal del servicio de entierros coloca una copia del informe de entierro, dentro de una botella o cualquier recipiente y lo entierra con el muerto. Para identificar la sepultura se procede como en el caso anterior.
 - 4) Con los muertos enemigos, se procede en la misma forma, siempre que sea posible, debiendo enviarse una copia adicional del informe de entierros a la Oficina de Información de Prisioneros de Guerra que es operada por el Preboste del Teatro de Operaciones y otra con los efectos personales.
- j. Informe de Entierros
- 1) El personal del servicio de entierros no debe dejar sin identificar ningún soldado muerto. En el informe de entierros, se indica fechas, nombre del muerto, grado, N° de serie, nombre del cementerio, etc. (Ver Anexo 10).
 - 2) Cuando se trata de sepulturas aisladas, se informa su ubicación por coordenadas, características, croquis y referencias, a fin de que sean localizadas aunque hayan desaparecido las marcas dejadas.
- k. Informe Semanal de Entierros
- 1) El informe semanal se envía para controlar si efectivamente se ha confeccionado un informe de entierros por cada caso ocurrido durante dicho período de tiempo (Ver Anexo 11).
 - 2) El Oficial de Entierros mantiene en forma apropiada los archivos completos sobre todo lo relacionado a entierros, sepulturas, etc.
 - 3) Los informes acerca de muertos enemigos o de prisioneros de guerra muertos, deben llevar una marca especial (ME) para eliminar cualquier confusión y facilitar el cumplimiento de los acuerdos internacionales que traten sobre la entrega de informaciones por medio de agentes neutrales o de la Cruz Roja.

SECCIÓN IV. REHABILITACIÓN DE UNA UNIDAD

5.13 Generalidades

a. La rehabilitación de una Unidad constituye, el conjunto de actividades de orden administrativo y de instrucción, que permiten a una Unidad recobrar el nivel de operatividad más conveniente para retornar a operaciones.

b. Estas actividades, que básicamente corresponden al campo de responsabilidad de Incremento y Mantenimiento de la Moral, también incluyen acciones para el recompletamiento de efectivos (reemplazos) y cuadros de dotación (logística), así como actividades de instrucción, particularmente.

c. La experiencia ha demostrado que la capacidad de combate de una Unidad en una operación prolongada, puede mejorar mediante adecuados períodos de descanso y que aún la Unidad más desgastada, si es llevada a tiempo a una Zona de Descanso por unos 15 días, puede recuperar su capacidad combativa.

d. Asimismo, se ha demostrado que una Unidad no recupera toda su eficiencia, si es que no se toman medidas especiales, que permitan conseguir la cohesión del personal antiguo con los reemplazos asignados durante el periodo de rehabilitación. La rudeza de la vida en campaña y los éxitos en combate pueden contribuir a la cohesión orgánica de la Unidad y a desarrollar un alto "espíritu de cuerpo", ya que esta comprobado que el adiestramiento basado en las lecciones aprendidas en el combate tienen gran valor en la instrucción de los nuevos y estimula su interés en ella.

e. Para el efecto, las Operaciones Sicológicas tienen un rol fundamental en este fin, por lo que el Oficial de Personal deberá coordinar esfuerzos en búsqueda de la obtención de los mejores resultados para su GU.

f. El G-1 deberá evaluar permanentemente el desempeño de las Unidades, debiendo estar en condiciones de determinar y recomendar oportunamente al Comandante, el momento en que una Unidad orgánica o en refuerzo necesita ser rehabilitada.

CAPITULO 6

ADMINISTRACIÓN DEL CUARTEL GENERAL

SECCIÓN I. GENERALIDADES

6.1 Consideraciones básicas

a. Administración del Cuartel General es el control de la organización y administración del Cuartel General para asegurar que las operaciones sean realizadas con el máximo de eficiencia.

b. Los objetivos principales de la Administración del CG son:

- 1) Facilitar la acción del Comandante y su Estado Mayor, el control de las operaciones tácticas y administrativas y asegurar un adecuado enlace, con el Escalón Superior, las UU vecinas subordinadas.
- 2) Efectuar una racional utilización de todas las facilidades locales existentes en la zona (construcciones, comunicaciones, etc.).
- 3) Economizar esfuerzos y personal.
- 4) Asegurar el funcionamiento permanente del Cuartel General, evitando desplazamientos innecesarios y empleando adecuadamente los vehículos y otras facilidades.
- 5) Asegurar el máximo de comodidades, compatibles con el trabajo por realizar y los medios disponibles.
- 6) Proporcionar una máxima seguridad.

c. Las funciones del Oficial de Personal en el arreglo interno del Cuartel General normalmente comprenden:

- 1) Administrar eficientemente la Sección Personal.
- 2) Coordinar y supervisar el movimiento, organización y administración del Cuartel General.
- 3) Coordinar y supervisar los asuntos administrativos no especificados ni asignados a otras Secciones del EMG.
- 4) Ayudar al Comando en la supervisión del funcionamiento de las instalaciones del Cuartel General.
- 5) Ubicación de los refugios en el área del Cuartel General tanto para éste como para las tropas del CG, en coordinación con el Oficial de Operaciones, para la Organización del área y con el Oficial de Logística para los abastecimientos necesarios a dichos refugios.

d. Los procedimientos para el movimiento, escalonamiento y arreglo interno del Cuartel General, se basan en las siguientes consideraciones:

- 1) Dar el máximo apoyo al Comandante y al Estado Mayor.
- 2) Facilitar el control de las operaciones tanto tácticas como administrativas.
- 3) Permitir un constante contacto con las Unidades superiores, subordinadas y vecinas.
- 4) Disponer de movilidad, particularmente para el primer escalón del Cuartel General (PC).
- 5) Proporcionar la máxima seguridad compatible con las otras consideraciones previstas.
- 6) Dar facilidades para el trabajo del Cuartel General hasta el límite compatible con la movilidad y seguridad.
- 7) Utilización máxima de las comunicaciones existentes y de otras facilidades proporcionadas por el terreno.
- 8) Economía de esfuerzos y personal.
- 9) Interrupción mínima del trabajo del Estado Mayor, evitando en lo posible los desplazamientos innecesarios.

6.2 Distribución de las instalaciones

a. Las disponibles del Cuartel General deben ser tales que proporcionen el máximo de facilidades para el trabajo respetando las medidas de seguridad y las necesidades de movilidad. EL Oficial de Personal determina su arreglo interno, ayudado por el Comandante del Cuartel General, el Comandante de Comunicaciones, el Jefe de la Policía Militar y el Ayudante General. Designa el espacio o zona que va a ser ocupada por el Comandante y por cada Sección de EM, y coordina la ubicación de

los otros elementos, los que deben estar separados para evitar la destrucción de más de una instalación por un sólo proyectil o bomba.

b. Todas las instalaciones, tales como emplazamientos de vehículos, comedores, bazar, salas de trabajo, etc., deben estar cuidadosamente ubicadas, en zonas accesibles y en condiciones de prestar un buen servicio.

c. Con el objeto de facilitar las relaciones y la coordinación, el Comandante General y el Jefe de Estado Mayor ocuparán oficinas adyacentes al Oficial de inteligencia y al Oficial de operaciones cuyas funciones tienen íntima relación trabajarán próximas y cerca de la sala de operaciones; de igual manera el Oficial de personal y el Oficial de Logística estarán ubicados cerca uno del otro.

d. Los Oficiales del Estado Mayor Especial estarán situados, cuando sea posible, lo más cerca de las Secciones del EMC, con quienes coordina la mayor parte de sus funciones.

e. Las Secciones que sean más visitadas o que deben recibir o emitir muchos mensajes, deberán estar ubicadas cerca de las entradas a la Zona del Cuartel General. El Centro de Mensajes, se sitúa a la entrada del PC, de modo que los mensajes que llegan pueden entrar fácilmente y las que salen pueden ser despachados rápidamente.

f. El estacionamiento de los vehículos motorizados se establece en un lugar cubierto y accesible de modo que su descubrimiento desde el aire no revele la situación del propio PC.

g. Las Secciones que manipulan material clasificado y que necesitan protección se instalarán lejos de las entradas principales, por razón de seguridad.

h. Los equipos de radio se sitúan en lugares desde donde se obtenga la mejor transmisión y recepción; también en lo posible se debe tener en cuenta la comodidad del operador, ubicación del centro de mensajes, lugar del despliegue de paneles, así como de lanzamiento y recojo de mensajes aéreos, y las posibilidades de su localización por equipos de radiogoniometría enemigos. Los equipos con instalaciones de control remoto pueden estar situados sin tener en consideración el puesto del operador; los vehículos con radio pueden ser estacionados cerca de la estación de radio. Los lugares escogidos para el despliegue de paneles y de lanzamiento de mensajes, deben ser planos, abiertos, libres de arbustos y plantas y alejados de árboles altos o cursos de agua. El tablero de conmutación se instala cerca de los circuitos alámbricos de entrada y lejos de los ruidos e interferencias, debiendo tener protección y estar enmascarados.

6.3 Factores que se deben tener en cuenta para la elección del PC

La base fundamental para el cumplimiento de las actividades inherentes a este campo de responsabilidad la constituye "Una buena elección del emplazamiento para el PC", razón por la cual se mencionan a continuación los factores más importantes para su selección:

- a. Facilitar el comando y control de las UU Subordinadas.
- b. Proporcionar el espacio suficiente que permita la dispersión de las instalaciones.
- c. Proporcionar espacio suficiente para todas las acciones del EM.
- d. Aprovechar las instalaciones y sistema de comunicaciones. (Empleo de facilidades existentes).
- e. Proporcionar cubiertas abrigos y enmascaramiento.
- f. Facilitar las medidas de seguridad.
- g. Disponer de terreno duro y fácil drenaje.
- h. Contar con protección eventual de Unidades e instalaciones.

El procedimiento de elección se inicia con el Oficial de Operaciones, quien recomienda el área general para su ubicación, luego el Oficial de Comunicaciones en coordinación con el Oficial de Personal determina su ubicación exacta, encargándose este último del arreglo respectivo.

6.4 Escalonamiento del Cuartel General

a. Durante el Combate una GUC normalmente fracciona su Cuartel General en dos Escalones: Puesto de Comando y segundo Escalón del Cuartel General

- b. Consiste en agrupar las funciones realizadas en el CG de una GUC de la siguiente forma:
 - 1) Aquellas que tienen que ver directamente con la dirección y conducción del combate por parte del Comandante (PCA).

- 2) Aquellas que se relacionan o están destinadas a apoyar tácticamente la operación (Primer Escalón del CG/PC).
- 3) Aquellas que sirven para mantener la operatividad de la fuerza combatiente (Segundo Escalón del CG/PC).

c. Las razones que apoyan al fraccionamiento del CG/PC son:

- 1) Dar flexibilidad al Comando.
- 2) Independizar el control de las operaciones tácticas de las actividades administrativas.
- 3) Descongestionar las instalaciones.
- 4) Asegurar la continuidad en el ejercicio del Comando.

La distribución del personal del EM en los diferentes escalones del CG/PC se realiza de acuerdo a las indicaciones del Comandante General, sin embargo a continuación se describe un ejemplo de distribución:

PCA	1er Elón de CG/ PC	2do Elón del CG/PC
<ul style="list-style-type: none"> - CG. - G-2 y G-3. - CAB. - OAE (ONE). - Elementos de Seguridad. - Elementos de Comunicaciones. - Vehículos 	<ul style="list-style-type: none"> - JEM. - Secciones G-2 y G-3. - CCAF. - OOEE. - Elementos de Comunicaciones. -Elementos Sección G-1, G-4 y G-5 - UU EMP - EME - Elementos de Seguridad - Sala Operaciones - Vehículos 	<ul style="list-style-type: none"> - G-4 - Cía. Cmdo (-) - Elem Com (C/C2) - Sec G-1 Sec G-4 y G-5 - OO EM - EMP - Vehículos - Cía PM (-) - Servicios de Personal

d. Puesto de Comando Avanzado (PCA)

En ciertas situaciones particularmente en la ofensiva o cuando las circunstancias lo exijan, el Comandante se adelanta al Primer Escalón, llevando consigo un pequeño grupo de Oficiales de Estado Mayor, de preferencia al G-2 y G-3, con el objeto de efectuar reconocimientos, observar el terreno en la Zona de Acción, seguir de cerca el desarrollo de las operaciones, tomar decisiones inmediatas y/o asegurar desde el inicio la influencia que ejerce la presencia del Comandante sobre sus subordinados. A esta pequeña fracción se le denomina Puesto de Comando Avanzado.

e. Primer Escalón del Cuartel General (1er Elón CG ó PC)

Denominado también Puesto de Comando (PC), es la fracción del Cuartel General de una Gran Unidad, constituida por la reunión del Comandante con los elementos indispensables de su Estado Mayor, para asesorarlo en sus actividades de comando, conducción y control de las operaciones tácticas. Normalmente, a fin de realizar una coordinación de Estado Mayor completa, en él deben estar representadas todas las Secciones del Estado Mayor.

ORGANIZACIÓN DEL PC

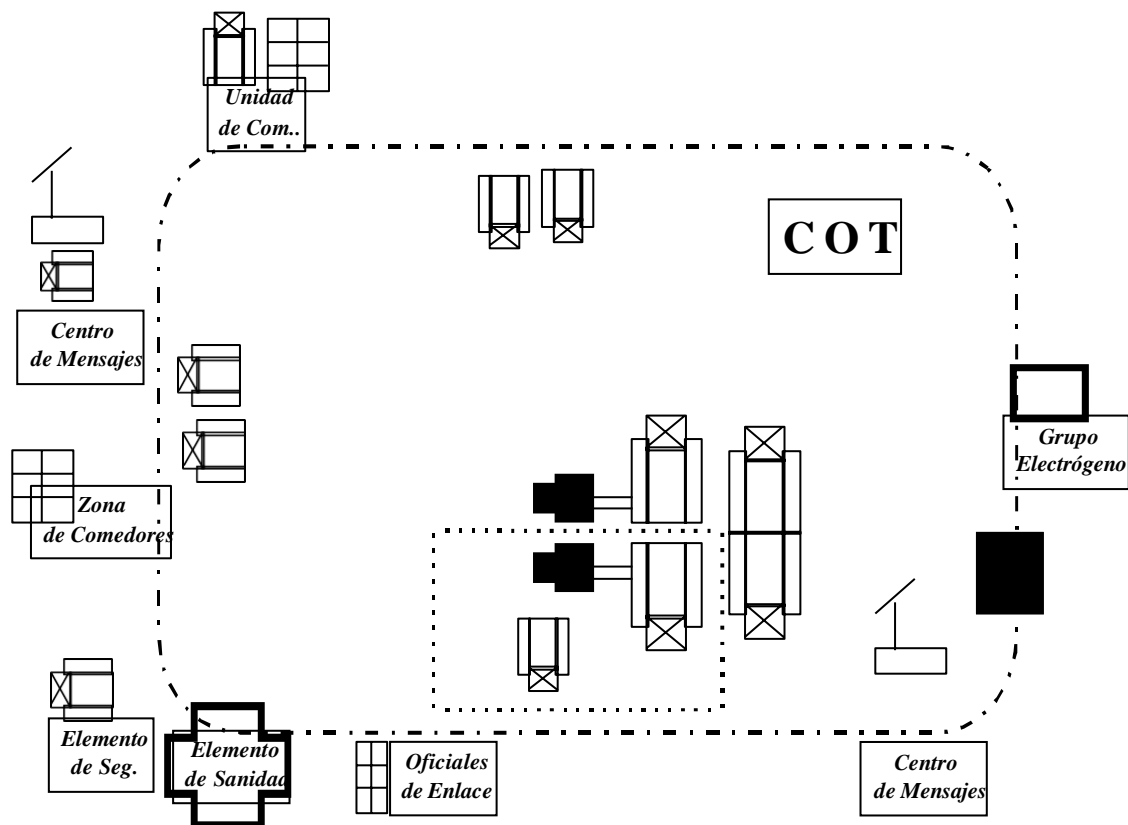


Fig. 9

f. Segundo Escalón del CG/PC (2do Elón del CG/PC)

Es la fracción del Cuartel General que está constituida por el resto del personal y medios del Cuartel General, cuya presencia no es necesaria en el Primer Escalón, pero que desde donde está ubicado, complementa la labor del Comandante, desarrollando especialmente actividades administrativas.

ANEXO 05

EJEMPLO: CALCULO DE BAJAS

Calcular el total de bajas de una Brig Inf en primera línea durante el primer y segundo día del ataque a una posición organizada, además determine el número de bajas en fusileros y sirvientes de las armas pesadas

a. Total de bajas

1) Efectivo de la Brig Inf	5,509
2) Efectivo al comienzo del 1er día:	
a) Deduciendo el 3% de 5,509	
b) Queda como fuerza efectiva antes del	<u>165</u>
Ataque: $5,509 - 165.27$ (5,343.73)	5,344
3) Bajas en el 1er día del ataque (5.3%)	
5.3% de 5.344 = 283.232	284
4) Fuerza efectiva al final del 1er día:	
5.344 - 284	5.060
5) Bajas en el 2do día:	
2.8% de 5,060 = 141.68	<u>142</u>
6) Fuerza efectiva al final del 2do día:	
5,060 - 142	4,918
7) Total de bajas: $284 + 142 = 426$	

b. Bajas de Combate

- 1er día	:	5.0% de 5,344	268
- 2do día	:	2.5% de 5,060	<u>127</u>
			395

c. Bajas de Combate de Infantería

$$93\% \text{ de } 395 = 367$$

d. Bajas de Fusileros y sirvientes de A/P:

$$87.4\% \text{ de } 367 = 321$$

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
PARA EL EXAMEN DE
CONOCIMIENTOS DE OTRAS
ARMAS Y SERVICIOS (COAS)
DEL PROCESO DE ADMISIÓN A
LA XIV MAESTRÍA EN CIENCIAS
MILITARES AF-2025**

INTELIGENCIA

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
ESCUELA DE POSTGRADO**



Página intencionalmente en blanco



EJERCITO DEL PERU

ESTADO MAYOR

INTELIGENCIA DE COMBATE

EDICIÓN: DICIEMBRE 2004

CAPITULO 8

CATEGORIAS FUNCIONALES DE INTELIGENCIA

Sección I INTELIGENCIA DE ORDEN DE BATALLA

8.1 Generalidades

La Inteligencia de Orden de Batalla es imprescindible para los Comandos y sus respectivos Estados Mayores para realizar una adecuada apreciación de Situación. Cuando mayor sea el conocimiento del Enemigo, mayores serán las probabilidades de éxito de una operación militar.

Su importancia dentro de la inteligencia de Combate radica en su integración con otros aspectos, como son el terreno y las condiciones meteorológicas, que de modo conjunto, permitirá determinar las posibilidades del enemigo, sus vulnerabilidades y probables formas de acción.

8.2 Orden de Batalla

Orden de Batalla es la expresión que incluye la identificación, organización, estructura del Comando, dispositivo, unidades, equipo, doctrina y personalidades de una fuerza militar.

8.3 Inteligencia de Orden de Batalla del enemigo

La Inteligencia del Orden de Batalla del Enemigo es el conocimiento de la forma como sus fuerzas son organizadas y dispuestas, como maniobran y como son comandadas y apoyadas.

8.4 Oficial de Orden de Batalla

El Oficial de OB es quien proporciona al G-2 todas las informaciones relativas a la COMPOSICION Y FUERZA del enemigo y las denomina y detalla tal como las encuentra, de acuerdo a su magnitud y ubicación.

En lo que respecta a la FUERZA, toma en consideración el TOTAL de unidades enemigas que pueden intervenir en la acción, siendo el G-2 quien las categoriza de acuerdo a la ubicación que tienen, en FUERZAS LOCALMENTE DISPONIBLES Y REFUERZOS.

8.5 Factores de Orden de Batalla

a. Los factores de Orden de Batalla son: Composición, Dispositivo, Fuerza, Táctica, Instrucción, Logística, Eficiencia de Combate y Diversos.

b. Algunos de los factores de Orden de Batalla, tienen mayor valor para el esfuerzo de inteligencia que otros. Bajo circunstancias normales, los factores Composición, Dispositivo y Fuerza son de mayor importancia que los otros. Este grado relativo de importancia se deriva del hecho de que es necesario conocer: ¿quién es el enemigo?, dónde está y ¿qué fuerzas tiene? para que el Comandante pueda decidir; por lo tanto, el conocimiento de estos tres factores se convierte en el esfuerzo preponderante para la Inteligencia de Orden de Batalla.

1) Composición.- Es la manera o forma como esta constituida una fuerza enemiga y los elementos que la integran. Comprende la identificación y organización de la unidad.

a) Identificación. Es el conocimiento que se obtiene de la designación completa de una determinada Unidad. Comprende:

(1) Magnitud

(2) Arma o servicio

(3) Número o nombre de la unidad

La identificación es importante por que ella permite dar respuesta a la pregunta que hace el Comandante, ¿Quién es el enemigo que se me opone?.

b) Importancia de la Identificación

Proporciona la posibilidad de establecer otros factores de Orden de Batalla y extraer conclusiones sobre fuerza y táctica de la Unidad.

También es importante por que ella permite dar respuesta a la pregunta que hace el Comandante, ¿Quién es el enemigo que se me opone?.

- (1) Normalmente se dice que una unidad está IDENTIFICADA cuando se conoce su magnitud de escalón, el arma o servicio y número, o nombre de la Unidad. (Ver fig. 19)

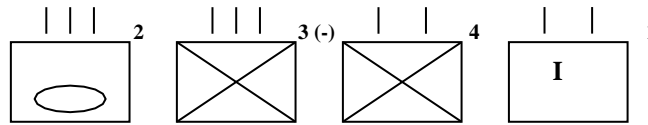


Figura N° 28. Ejemplos

- (2) Se considera como Unidad NO IDENTIFICADA, cuando estando presente en la zona de acción le falta algún elemento que permita conocer su designación completa. En este caso se enuncia como "PROBABLEMENTE SEA". (Ver fig. 20)

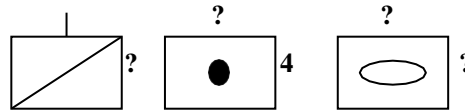


Figura N° 29. Ejemplos

- c) Procedimientos para determinar la identificación.

Los procedimientos más comunes son:

- (1) Interrogatorio a prisionero de guerra.
- (2) Proceso de los documentos capturados al enemigo.
- (3) Análisis de nombres y números en código, tales como los números de las unidades, número de orden de las oficinas postales del Ejército, así como de las insignias de las unidades y marcas de vehículos y/u otros.

- d) Organización. La organización incluye los diferentes tipos de unidades, ya sea por arma, apoyo administrativo y las relaciones de los diferentes escalones dentro de la estructura de comando.

El conocimiento de la organización es importante ya que permitirá concretar las características, vinculación de dependencia, tipo y magnitud del escalón superior del cual forman parte, así como también otros factores correspondientes a la fuerza enemiga que se encuentra en la zona.

- e) Importancia de la Organización.- El estudio de este factor permite obtener, otros factores como Fuerzas, Táctica, Instrucción, Logística, Eficiencia de Combate.

- f) Procedimientos para determinar la organización. Los principales procedimientos son:

- (1) Interrogatorio a prisioneros de guerra
- (2) Proceso de los documentos capturados al enemigo.

- g) Se puede decir que es posible deducir los otros factores del orden de batalla por el conocimiento de la composición de una unidad enemiga, con excepción del factor dispositivo.

- 2) Dispositivo. Es la forma como el enemigo tiene ubicadas a sus unidades, como es su despliegue táctico y cuáles son sus movimientos. Es una muestra como están escalonadas las diferentes unidades y sus relaciones de unas con otras.

- a) El factor dispositivo es importante porque da respuesta a la pregunta del Comandante: ¿Dónde se encuentran las unidades del enemigo?

- b) El conocimiento del dispositivo de las unidades enemigas da al G-2 muchas indicaciones respecto a una probable actitud del enemigo.
 - c) El estudio del dispositivo complementado con el análisis del terreno permite obtener conclusiones sobre los límites de las unidades y sus probables formas de acción.
 - d) Procedimientos para determinar el dispositivo.
 - (1) Interrogatorio de prisioneros de guerra
 - (2) Proceso de los informes de fotointerpretación aéreas.
 - (3) Proceso de documentos capturados al enemigo.
 - (4) Análisis de los informes de inteligencia de Artillería
 - (5) Proceso de los informes formulado por las UU al contacto.
 - (6) Análisis de los informes de reconocimiento aéreos visuales
 - e) Se considera Unidad NO UBICADA aquella que no se encuentra representada en la zona de acción o que tampoco existe información sobre ésta, pero que por organización le corresponde a determinada DE, RI, R Blin, etc.
- 3) Fuerza.- Este factor comprende el número total de personal, unidades, armas de infantería, vehículos blindados y piezas de artillería junto con el apoyo logístico
- a) La fuerza puede ser expresada numéricamente indicando el total de personal de una unidad enemiga o por medio de la indicación del número de batallones, grupos, etc. dentro de una fuerza enemiga.
 - b) Este factor es importante porque responde a la pregunta del Comandante ¿Qué fuerza tiene el enemigo?
 - c) Fuentes de Información, relativo a la fuerza del enemigo:
 - (1) Interrogatorios a prisioneros de guerra
 - (2) Documentos capturados al enemigo
 - (3) Informes de Inteligencia formulados por Artillería.
 - (4) Informes sobre movimientos de vehículos
 - (5) Informes sobre bajas enemigas formulados por diferentes órganos amigos.
 - (6) Informes del Jefe de la PM, relativos al número de prisioneros de guerra capturados.
 - (7) El conocimiento del efectivo de personal, el número de unidades y el armamento de que dispone son indicaciones que permiten conocer la potencia del enemigo. Efectivos completos y efectivos incompletos permiten determinar su capacidad y el probable curso de la acción. De igual manera un inusitado refuerzo en un área dada o el retiro de efectivos a otros lugares proporcionan indicaciones de los objetivos del enemigo o probable curso de la acción.
 - d) Fuentes de Información, relativo a la fuerza del enemigo:
 - (1) Interrogatorios a prisioneros de guerra
 - (2) Documentos capturados al enemigo
 - (3) Informes de Inteligencia formulados por Artillería.
 - (4) Informes sobre movimientos de vehículos
 - (5) Informes sobre bajas enemigas formulados por diferentes órganos amigos.
 - (6) Informes del Jefe de la PM, relativos al número de prisioneros de guerra capturados
 - (7) El conocimiento del efectivo de personal, el número de unidades y el armamento de que dispone son indicaciones que permiten conocer la potencia del enemigo. Efectivos completos y efectivos incompletos permiten determinar su capacidad y el probable curso de la acción. De igual manera un inusitado refuerzo en un área

dada o el retiro de efectivos a otros lugares proporcionan indicaciones de los objetivos del enemigo o probable curso de la acción.

e) Ejemplo de Composición y Fuerza N° 1.

(1) Composición

Las unidades ENAS que hacen frente a nuestra(Unidad, GU, etc.), pertenecen a la(DE/R I), organizado sobre la base de(elementos de maniobra: RRll, BBll)

(a) Unidades identificadas (Inf-Cab-Blin-Art-Ing-otras).

- El R I 1 ubicado en región ...y constituido por los BBll 1,2 y 3.
- El BI 4 ubicado en Pend N de Co MOCHO
- El BI 7 (-) de región
- El GR 1 (-) de región
- El GAC 3 ubicado en Pend S de Co
- El B Ing Comb 3 ubicado en región.....

(b) Unidades no identificadas (Inf-Cab-Blin-Art-Ing-otras).

- La Cía de Inf de Pend NE de Co.Probablemente sea la Cía A/B ó C del BI 7 (-) de región.....
- La unidad de Tanques de regiónprobablemente sea uno de los 3 Escuadrones de Tanques, orgánicos del GR 1 (-) de región
- El GAC de regiónProbablemente sea el GAC 3, que es la Unidad que normalmente apoya las acciones del R I 3.

(c) Unidades no ubicadas (tener presente la organización de las unidades (Inf-Cab-Blin-Art-Ing-otras).

- El BI 11 que es orgánico del R I 5
- Una Cia de Tqs ligeros que es orgánica del GR.....
- El GACy que posiblemente se encuentre en la zona, ya que es el que normalmente apoya con sus fuegos las acciones del R I.
- El Bing Comb y que posiblemente se encuentre en la zona, ya que el enemigo ha revelado trabajos de organización del terreno (trincheras, casamatas, embudos, minas, etc) y es el que normalmente apoya las acciones del R I.....

(2) Fuerza (Expresada en BBll y/o Cías: Inf-Cab-Blin-Art-Otras)

(a) Infantería

3 BBll con 500 hombres y 6 piezas de morteros 120 mm cada uno.

(b) Blindados

1 GR con 2 Cías de Tqs ligeros y una Cía de Tqs medianos a 11 tanques cada una.

(c) Artillería

2 GGAACC a 16 piezas de 105 mm cada uno.

(d) Otras fuerzas

Una Cía Helitransportada de "XX" hombres con "YY" helicópteros del tipo "ZZ"

Ejemplo demostrativo N° 2 de composición

2) Composición

Las Unidades enemigas que hacen frente a la 1ra Brig. Cab, pertenecen a la Brig. Inf 13 organizada en base a los BBIIMM 37,38,39, el GCB 36, el GTqs 13 y el Gpo Rec Blin 13.

- a) UU IDENTIFICADAS (Inf – Cab – Blind – Art – Ing – Otros)
- (1) La 3a Sec de la Cia A del BIM 37 ubicada en Pend N de C° SUYO .
 - (2) La 1ra Sec de la Cia A del BIM 37 ubicada en Pend S de C° PARTIDOR.
 - (3) La Cia C (-) del BIM 39, ubicada Rg S de C° 13.
 - (4) El BIM 39 (-), ubicado al E de C° LAS LOMAS.
 - (5) El BIM 37 (-), ubicado al N de C° TAMBO GRANDE.
 - (6) El BIM 38, ubicado al N de C° EL ALGARROBO.
 - (7) El GCB 36 ubicado a 20 Km de C° EL ALGARROBO.
 - (8) El GTqs 13 desplazándose entre C° 5 y C° 7.
 - (9) El GAC 13 ubicado al N de C° QUERECOTILLO.
 - (10) La Cia AT 13 de 90mm ubicada en estribaciones NE de C° MARCAVELICA.
- b) UU NO IDENTIFICADAS (Inf – Cab – Blind – Art – Ing – Otros)
- (1) Una Sec Inf ubicada en Rg S de C° SUYO, probablemente sea la 2ª Sec de la Cía A/BIM 37.
 - (2) Una Sec Inf ubicada en Pend SE de C° POECHOS, probablemente sea la 1ra, 2a ó 3a Sec de la Cía C / BIM 39.
 - (3) Una Cia AT ubicada al NE de C° LAS LOMAS, probablemente sea la Cia AT 37 orgánica de la Brig. Inf 13.
- C) UU NO UBICADAS (Por Organización)**
- (1) EL Gpo Rec 13
 - (2) La Cia Opns Esp 13
 - (3) El GAAA 13
 - (4) La Cia Mort 13, que posiblemente se encuentre en la zona ya que normalmente apoya con sus fuegos las acciones de la Brig. Inf 13.
 - (5) La Cía Ing Comb 13, que posiblemente se encuentra en la zona ya que el enemigo ha revelado trabajos de organización del terreno (embudos y minas) y es la que normalmente apoya las acciones de la Brig Inf 13.
 - (6) La Cía Telecom 13.
 - (7) El Btn Log 13.

ORGANIZACIÓN DE LA BRIG. INF 13 SEGÚN LOB DE AZUL

BIM.....	37 – 38 – 39
GTqs.....	13
GCB.....	36
Gpo Rec.....	13
Cia Opns esp.....	13
GAC.....	13
GAAA.....	13
Cia AT.....	13 – 37
Cia Mort.....	13
Cia Ing Com.....	13
Cia Telecom.....	13
Btn Log.....	13

- 3) Tácticas.- Se refiere a la manera de como el enemigo emplea los diferentes elementos de sus fuerzas terrestres en el combate.
 - a) Es importante el conocimiento de la doctrina y procedimientos tácticos ya que nos permitirá determinar la forma como actúan las diferentes unidades en situaciones de combate y se puede deducir el empleo de una unidad particular.
 - b) El conocimiento de unidades entrenadas especialmente para actuar en ambientes geográficos particulares, revela la posibilidad de que ellas realicen una operación de ese tipo.
 - c) La Sección de Inteligencia, por consiguiente, deberá tener conocimiento adecuado referente a:
 - (1) Doctrina de empleo táctico de los diferentes tipos de unidades enemigas en operaciones normales.
 - (2) Doctrina de empleo táctico de los diferentes tipos de unidades enemigas en operaciones especiales (Operaciones anfibias, aerotransportadas, de montaña, etc).
 - (3) Procedimientos tácticos empleados por determinadas unidades, cuando son características de ellas o indican sus posibles acciones futuras (sabotaje, guerrillas, espionaje, etc).
- 6) Instrucción
 - a) La instrucción es un factor estrechamente relacionado con la eficiencia de combate en la paz o en la guerra. En tiempo de paz la Inteligencia de Orden de Batalla difundida, corresponde al entrenamiento de las fuerzas militares enemigas. Algunas de las importantes materias en el campo de instrucción son:
 - (1) Instrucción individual y de la unidad en todos los niveles
 - (2) Instrucción de especialistas, Suboficiales y Oficiales.
 - (3) Método de instrucción.
 - (4) Instrucción de reservistas.
 - (5) Instrucción de operaciones especiales (aerotransportadas, anfibias, en el desierto, etc).
 - (6) Maniobras y ejercicios de armas combinadas.
 - (7) Zonas de entrenamiento, ciclos, programas y progresiones
 - b) Importancia de la Instrucción.
 - (1) El análisis preciso de la instrucción de las fuerzas militares extranjeras proporciona excelentes indicaciones de su eficiencia combativa y sus posibilidades. El estudio de la instrucción revela inteligencia relacionada a otros factores de Orden de Batalla, tales como Composición, Dispositivo, Táctica, Logística y Diversos.
 - (2) Cada tipo o fase de instrucción analizada contribuye al cuadro completo del enemigo potencial (o verdadero). Las unidades que normalmente toman parte en las maniobras y operaciones de armas combinadas durante la última fase del ciclo de instrucción, y permite apreciar la eficiencia de combate y las posibilidades de dichas unidades. Similarmente, la preparación, grado y calidad de los especialistas, Suboficiales y Oficiales encargados de la instrucción determinada, en gran parte, la eficiencia total de la Fuerza Armada.
- 7) Logística
 - a) La logística dentro del campo de apoyo administrativo abarca todas aquellas operaciones militares, directamente relacionadas con la satisfacción de necesidades materiales de una fuerza.
 - (1) La Logística es también un factor estrechamente relacionado con la eficiencia de Combate y con la determinación final de posibilidades. En los más altos escalones del Comando pueden ser asignados Equipos de Inteligencia Estratégica para realizar estudios y determinar las posibilidades logísticas del enemigo. El analista de Orden de Batalla debe establecer una estrecha coordinación con estos

equipos, por la influencia de la logística con los factores, Fuerza, Táctica, Instrucción y Eficiencia de Combate.

- (2) Las fuentes de información logística, de interés para el orden de Batalla son:
 - (a) Munición y puntos de abastecimientos
 - (b) Instalaciones logísticas
 - (c) Mantenimiento de vehículos y armas
 - (d) Vestuario y equipo individual
 - (e) Alimentación
 - (f) Fondos de dinero
 - (g) Funcionamiento del sistema de abastecimiento tanto en guarnición como en campaña.
- b) Importancia de la Logística.- Los ejércitos modernos dependen del apoyo logístico. En la adopción de una forma de acción tiene influencia la capacidad del sistema logístico para apoyarla. El conocimiento de las posibilidades logísticas del enemigo, sirve para evaluar tanto sus posibilidades como su Fuerza, Eficiencia de Combate y Dispositivo.
- 8) Eficiencia de combate. Este factor nos hace conocer el grado de eficiencia que una unidad enemiga puede ofrecer en el combate.
 - a) La Eficiencia de Combate- de la Fuerza Armada enemiga tiene particular importancia para los Comandantes de nuestra Fuerza Armada. Una unidad enemiga bien entrenada ofrecerá más resistencia que una mal entrenada y una de moral elevada puede ser comparable en eficiencia a 2 ó más de baja moral.
 - b) Importancia del conocimiento de la Eficiencia de Combate.- El conocimiento de la Eficiencia de Combate del enemigo es fundamental para el Comando y Estado Mayor porque facilita un mejor planeamiento de las operaciones. Hay aspectos de la Eficiencia de Combate, como por ejemplo, la moral elevada, hace que la resistencia enemiga se despliegue; un aspecto similar sucede cuando posee una moral baja.
 - c) Los aspectos señalados no son todos, pueden existir motivaciones específicas, patrióticas, religiosas que pueden alterar la Eficiencia de Combate
 - d) Se puede determinar la Eficiencia de Combate de una Unidad mediante:
 - (1) Efectivos de personal, armamento y equipo.
 - (2) Tiempo que la Unidad se encuentra combatiendo.
 - (3) Tradiciones y actuaciones anteriores
 - (4) Zona geográfica en que la Unidad está combatiendo.
 - (5) Moral y disciplina de la Unidad.
 - (6) Grado de entrenamiento y eficiencia de Oficiales y Clases.
 - (7) Condiciones en que se realiza el apoyo logístico.
- 9) Diversos.- Comprende diferentes aspectos que no forman parte de los otros factores, pero que contribuyen al desarrollo de estos por estar íntimamente relacionados como por ejemplo armas y equipo, uniforme e insignias, sistemas de numeración en clave, etc., siendo los más importantes: Personalidades y el Historial de Unidades.
 - a) Personalidades
 - (1) Se refiere a ciertos individuos de una fuerza militar enemiga y a determinadas características y atributos de éstos.
 - (2) Es muy importante conocer la personalidad de un Jefe ya que éste influirá poderosamente en los procedimientos tácticos que emplee su Unidad, así como también si se dispone de registros de orden de batalla adecuados al conocer el nombre de un miembro importante de una Unidad enemiga permitirá identificar tentativamente a esa Unidad.
 - b) Historial de Unidades

Es un registro de las acciones pasadas de una determinada Unidad enemiga. La actuación pasada de una unidad es una indicación probable de su moral y de su Eficiencia en el Combate; también proporciona datos para establecer otros factores del Orden de Batalla.

8.6 Ayudas para establecer el Orden de Batalla del enemigo

a. Manuales de las Fuerzas Terrestres (MAFTE)

- 1) Este manual contiene la recopilación de los hechos pertinentes a las Fuerzas Terrestres (Ejército). Dicho Manual contiene la información militar sobre la forma como está organizado el enemigo, cual es su doctrina táctica tanto para operaciones ofensivas como defensivas y especiales.
- 2) Su formulación es de responsabilidad del Estado Mayor General del Ejército (DINTE), debe estar siempre actualizado con las últimas informaciones disponibles.
- 3) El objeto del Manual es proporcionar la información necesaria sobre la estructura, doctrina, equipamiento y proyección de la fuerza terrestre enemiga, que permita realizar un estudio lógico de su orden de batalla.

b. Libro de Orden de Batalla del Enemigo. Este libro contiene los datos pertinentes del Orden de Batalla del Enemigo correspondientes a Identificación de Unidades, Comandos de las mismas, Índice de Oficiales, Sistema Postal de las Fuerzas Armadas, guarniciones y el Código de nombres y de número asignado a las unidades. Al igual que el Manual anterior, debe ser formulado desde el tiempo de paz por el Estado Mayor General del Ejército y puesto al día, con las últimas informaciones obtenidas. Este libro a través de su contenido permite el “estudio” del Orden de Batalla del Enemigo y completarlo durante las operaciones.

c. Carta de Situación del Orden de Batalla. Es una descripción gráfica de la situación, dispositivo e identificación del Orden de Batalla Enemigo.

d. Hoja de Trabajo de Orden de Batalla. Permite, en forma sistemática, registrar las identificaciones enemigas y los detalles de las unidades identificadas, a fin de determinar el Orden de Batalla del Enemigo.

e. Ficha de Efectivos.- Son registros de los efectivos, normalmente de unidades de combate enemigo.

f. Ficha de Historia de la Unidad.

- 1) La ficha de unidad permite registrar la historia de la unidad desde su origen, a través de todos sus movimientos, cambios en el Comando y organización, así como los éxitos y fallas en el combate.
- 2) En este documento se anotan con indicación de la fecha y fuente todas las informaciones referentes a la ubicación, fuerza, composición, personal y equipo de la unidad. La ficha de unidad sólo es aplicable al escalón Brigada. Para escalones inferiores se emplea la Hoja de Trabajo de Orden de Batalla.

g. Ficha de personalidad

- 1) La ficha de personalidad es un documento que permite estudiar a las personalidades enemigas más importantes y deducir la identificación de las unidades.
- 2) El nombre de los comandantes es algunas veces empleado para designar las Brigadas, Regimientos, Compañías, Destacamentos, etc.
- 3) Los nombres personales son deducidos de los diarios, cuadernos de notas, correspondencia personal, documentos oficiales capturados y sobre ellos se hace referencia especial en los informes de interrogatorio.
- 4) El conocimiento de los nombres de los Comandantes, relacionado con los informes de que han sido positivamente vistos en una zona determinada, junto con otra información, puede ayudar a la identificación de una unidad, cuya presencia no ha sido sospechosa en dicha zona.
- 5) La interpretación de información sobre una personalidad, puede indicar la formación de una nueva unidad o el cambio de Comando.

- 6) Cuando se requiere una apreciación sobre la moral del enemigo, el estudio de las personalidades permite llegar a conclusiones lógicas. El conocimiento de las tácticas empleadas por un Comandante es una guía para determinar el tipo de operación que él puede realizar o que está realizando. De igual manera el conocimiento sobre el nivel profesional de una personalidad, puede permitir deducir la importancia que el enemigo da a la zona que él comanda.

Archivos Diversos

El archivo de estas fichas servirá como base de datos de una gran cantidad de Inteligencia relacionada con el orden de batalla.

- a) Ficha de equipo
- b) Ficha de Armas
- c) Ficha de Vehículos
- d) Fichas de Instalaciones
- e) Fichas de Medios de Comunicación
- f) Fichas de Vías de Comunicación
- g) Fichas de Procedimientos Tácticos
- h) Fichas de OSABOS
- i) Fichas de Organización

8.7 Difusión de la Inteligencia de Orden de Batalla

Puede hacerse mediante:

- a. Anexo Orden de Batalla al Informe Periódico de Inteligencia (IPI).
- b. Resúmenes de Orden de Batalla
- c. Calcos de Orden de Batalla

8.8 Técnicas empleadas en producir Inteligencia de Orden de Batalla

a. Registrar las informaciones. La información de Orden de Batalla es registrada en las Hojas de Trabajo de Orden de Batalla; las informaciones sin procesar no se registran en las Cartas de Situación de Orden de Batalla, ni en ningún otro legajo. La información se registra sólo en forma condensada. Cada información es registrada en la Hoja de Trabajo bajo el título aplicable de uno de los ocho factores del Orden de Batalla.

b. Establecer la identificación de unidades. Uno de los primeros objetivos en el trabajo de Orden de Batalla es establecer la identificación de unidades del enemigo.

c. Pasos en el análisis

- 1) Establecer límites entre las unidades. El establecimiento de límites arbitrarios hace posible repartir las unidades enemigas en términos de grandes unidades en lugar de pequeñas unidades sin relación. Esto se cumple principalmente por el establecimiento de la identificación de unidades. Una vez que la identificación ha sido establecida en parte o total, la estructura de comando puede ser establecida o conjeturada.
- 2) Después de establecer los límites, se consulta el Manual de Orden de Batalla en razón de considerar apropiadamente la presencia o ausencia de los componentes de la unidad considerada, determinándose las unidades de apoyo, refuerzo y reservas.
- 3) Estudiar las indicaciones. Después de establecer la organización de la fuerza enemiga, se debe dar consideración a las actividades y dispositivo, los cuales permitirán determinar las acciones más probables de realizar, por el enemigo.
- 4) Conclusiones. Después de cumplir los pasos antedichos, el análisis es ahora orientado propiamente hacia el tipo de organización, la fuerza aproximada, las unidades de apoyo y refuerzos, el dispositivo aproximado, así como la acción más factible de ser adoptada por el enemigo. De este estudio se sacan conclusiones y se dan recomendaciones.

CAPITULO 9

APRECIACION DE INTELIGENCIA

Sección I GENERALIDADES

9.1 Introducción

a. En un estudio ordenado y lógico de la zona de operaciones y del enemigo que afecta el cumplimiento de la misión. Proporciona al Comandante una base para el planeamiento de sus operaciones y para la difusión de Inteligencia a su Estado Mayor y otros cuarteles generales

b. Las conclusiones de la Apreciación de Inteligencia deben incluir:

- 1) Efectos tácticos de las condiciones meteorológicas y del terreno sobre nuestras operaciones.
- 2) La(s) probable(s) forma(s) de acción del enemigo.
- 3) Las vulnerabilidades del enemigo
- 4) El o los EEI y ONI por recomendar
- 5) Cualquier otro aspecto que se juzgue necesario.

c. Actualización de la apreciación. La apreciación debe ser revisada constantemente y actualizada a la luz de la nueva inteligencia producida. Tan luego como una nueva información es procesada, esta puede de algún modo afectar a la apreciación de inteligencia formulado y por tal razón se debe actualizar; por tanto, las conclusiones que se establecieron deben ser modificadas o conformadas según el caso. Lógicamente será necesario establecer nuevas posibilidades del enemigo y las que resulten obsoletas serán descartadas. Como resultado de ello, la relativa probabilidad de adopción de las formas de acción del enemigo puede verse alteradas al tener nuevas evidencias al respecto a una forma de acción específica y de este modo presenta al Cmdte un panorama más claro de la situación del momento, la cual le permitirá adoptar una buena decisión.

9.2 Formulación de la Apreciación de Inteligencia

a. Al escalón GUC, normalmente la Apreciación de Inteligencia se realiza en forma mental. En escalones mayores lo normal es que se formule en forma escrita. La apreciación debe ser tan completa como el tiempo y las circunstancias lo permitan. Es preparada en forma escrita cuando se trata de una operación futura, cuando hay tiempo disponible, cuando se requiere difundir inteligencia, cuando no es posible presentarla oralmente, o cuando se requiere contar con un archivo histórico. Ya sea que se presente en forma oral o escrita, ella, deberá ser clara, concisa y con el detalle suficiente para ser comprendida. En la presentación oral se debe hacer uso máximo de ayudas gráficas tales como: modelos del terreno, cartas iluminadas, calcos, pizarras, gráficos, etc.

b. Aspectos que comprende la Apreciación de Inteligencia

La apreciación de Inteligencia comprende los siguientes párrafos:

- 1) Misión Reexpresada del Comandante
- 2) Zona de Operaciones
- 3) Situación del enemigo
- 4) Posibilidades del enemigo
- 5) Conclusiones

9.3 Misión en la Apreciación de Inteligencia.

En éste párrafo debe colocarse la misión reexpresada, cuando la GUC recibe la misión; o la misión deducida sobre la base de suposiciones. Tiene por finalidad orientar el desarrollo de la Apreciación de Inteligencia

Sección II ZONA DE OPERACIONES

9.4 Generalidades

a. Las características de las Condiciones Meteorológicas y del Terreno son incluidas siempre en el análisis de la zona de operaciones que se hace en el párrafo 2 de la Apreciación de Inteligencia. Otras características tales como hidrográficas, políticas, económicas u otras, ya sea de la zona o de su población pueden ser incluidas como subpárrafos cuando pueden afectar las formas de acción de ambas fuerzas, particularmente cuando la zona en estudio es densamente poblada o cuando los comandos tienen amplia responsabilidad territorial o de apoyo administrativo.

b. Cuando hay posibilidad de que una de las fuerzas combatientes emplee agentes químicos y biológicos, se estudia los efectos de cada una de las características de la zona de operaciones sobre estos agentes.

c. Al determinar los efectos de cada características de la zona de operaciones sobre las posibles formas de acción del enemigo, debe considerarse tanto sobre sus operaciones ofensivas como defensivas y, cuando sean pertinente sobre las otras posibles formas las posibles formas de acción que pueda adoptar tales como la de retardo, empleo de una nueva arma, método, técnica o fuerza.

d. La determinación de los efectos de cada características sobre la forma de acción de las fuerzas amigas, se halla limitada por la misión impuesta o deducida. Cuando esta es ofensiva, no se incluye los efectos sobre las operaciones defensivas; sin embargo, incluye consideraciones relativas a la seguridad.

9.5 Condiciones Meteorológicas

La apreciación de inteligencia incluye en esta parte un pronóstico meteorológico de corto alcance. Cuando las operaciones cubren un largo periodo o son planeadas operaciones futuras, el pronóstico meteorológico puede ser reemplazado por pronósticos climatológicos. Los datos de iluminación, en forma tabular, comprende la iniciación del crepúsculo náutico y civil matutino, el fin del crepúsculo náutico y civil vespertino, salida y puesta de la Luna, fases de la Luna y cualquier otra información que sea necesaria.

9.6 Terreno

El terreno se describe normalmente de acuerdo a los aspectos militares de la zona, tales como: observación y campos de tiro, cubiertas y abrigos, obstáculos, puntos críticos y direcciones de aproximación. El estudio de cada uno de estos aspectos es orientado por su influencia sobre la selección de formas de acción generales por una u otra fuerza.

Por ejemplo, para una unidad de apoyo administrativo el estudio relativo a las cubiertas y abrigos es orientado por su influencia sobre aquellas formas de acción, incluyendo la ubicación de las instalaciones, necesarias para el cumplimiento de la misión. En las apreciaciones de inteligencia de las unidades de apoyo administrativo, consecuentemente se omitirá el estudio de los puntos críticos, salvo que el enemigo tenga la posibilidad de conquistar o controlar puntos del terreno que afecten materialmente el cumplimiento de la misión.

Sección III SITUACION DEL ENEMIGO

9.7 Generalidades

a. Definición del enemigo, el Pueblo, las Fuerzas Armadas, las Asociaciones y los individuos pertenecientes al país contra el cual se hace la guerra o se realizan las operaciones bélicas. Incluye también a aquellos que colaboran con dicho país.

b. El desarrollo del presente capítulo señala esencialmente la manera como se debe analizar al enemigo a fin de obtener conclusiones de él, requeridas para el planeamiento y conducción de operaciones tácticas contra un adversario dado en un área determinada.

c. Este análisis comprende la forma como debemos determinar la situación, posibilidades, probable forma de acción y vulnerabilidades del enemigo.

9.8 Situación del enemigo

a. Definición. Se entiende por situación del enemigo al conjunto de condiciones que afectan a una Unidad o elemento del enemigo en un momento determinado y cuya descripción comprende los

siguientes aspectos: dispositivos, composición, fuerza, actividades reveladoras recientes y actuales, peculiaridades y deficiencias.

b. Todos estos aspectos de la situación del enemigo, deben ser estudiados en forma conjunta con la Inteligencia de Orden de Batalla tratada en el Capítulo correspondiente del presente Manual.

9.9 Dispositivo

Es la distribución de los diferentes elementos de una fuerza dentro de un área, de acuerdo a las órdenes de su Comando y para cumplir una misión determinada. El dispositivo enemigo normalmente se muestra gráficamente por medio de un calco o carta de situación: puede también describirse en forma verbal.

9.10 Composición

a. En este aspecto se considera toda la información que sirve de base para determinar posteriormente la fuerza que el enemigo pueda emplear para impedir el cumplimiento de la misión. En él se indican todas las unidades, incluyendo fuerzas de guerrillas con su identificación, que pueden afectar el cumplimiento de la misión. Se incluye unidades de apoyo tales como unidades de aviación y de guerra electrónica que también puedan afectar el cumplimiento de la misión, se debe tener en cuenta los factores de tiempo y espacio.

b. Además, comprende las fuerzas irregulares que operan en la zona, este aspecto tiene gran importancia para las unidades administrativas y en estado de emergencia. Igualmente se consideran otras fuerzas como las unidades con armas de largo alcance que pueden emplearse oportunamente en apoyo de los elementos terrestres enemigos.

c. Las unidades tácticas consideran también aquellas unidades de magnitud comparable a la nuestra que se cree están en refuerzo o bajo control de la unidad enemiga, pero que se encuentran empeñadas fuera de la zona de acción de la unidad amiga. Se indican en forma específica a los elementos de la fuerza enemiga opuesta que se hayan desplazado a zonas desde las que, debido a los factores de tiempo y espacio, no es posible su empleo oportuno para afectar el cumplimiento de la misión.

9.11 Fuerza

a. Al tratar de ella se consideran todas las fuerzas enemigas opuestas que pueden ser, por razón de tiempo, lógicamente empleadas contra la unidad, y que podrían afectar el cumplimiento de la misión. La fuerza total considerada no puede exceder, pero puede igualar o ser menor que el total de fuerzas considerado en la "Composición".

b. La fuerza enemiga se categoriza como fuerza localmente disponible, refuerzos, aviación, química y biológica, cuando el enemigo no tiene posibilidades de empleo de aviación, química o biológica, como para interferir el cumplimiento de nuestra misión, se deben evitar las unidades de estos tipos.

c. Fuerza localmente disponible

- 1) Las fuerzas localmente disponibles, son aquellas unidades terrestres enemigas, sus reservas inmediatas y sus unidades terrestres de apoyo de fuegos, empeñadas contra las unidades amigas y cuya zona de empleo no se espera que cambie para oponerse a la forma de acción elegida por el Comandante de las fuerzas amigas.
- 2) Las fuerzas localmente disponibles pueden cambiar de dispositivo dentro de su zona de empleo, sin que esto implique un significativo retardo en su empleo.
- 3) La designación de las fuerzas enemigas como fuerzas localmente disponibles depende principalmente de su dispositivo, su ubicación en el momento en que se hace la apreciación y el escalón de la unidad que está preparando la apreciación de inteligencia.
- 4) El oficial de Inteligencia que va a realizar la apreciación debe tener en especial consideración, la doctrina que tiene el enemigo, de tal forma que pueda determinar su fuerza localmente disponible.
- 5) En el caso particular del planeamiento de una operación defensiva, se debe considerar como fuerza localmente disponible a todas las unidades orgánicas del enemigo, que están en condiciones de actuar apartir del día en que se conducirá la defensa y que posiblemente sean empeñadas en el corredor donde hemos organizado la defensa. Durante la conducción propiamente dicha de las operaciones, la fuerza localmente disponible estará determinada por las unidades del enemigo que se encuentran al contacto con nuestras fuerzas.

- 6) Si existe duda sobre si una unidad enemiga debe ser considerada como fuerza localmente disponible ésta será considerada como refuerzo. Esto reduce el riesgo de que la unidad amiga sea sorprendida.
- 7) Para expresar las fuerzas localmente disponibles, el G-2 utiliza como unidad de medida, aquella cuya magnitud de escalón es inmediatamente inferior a la suya, es decir, la magnitud de unidad empleada por su Cuartel General, para el planeamiento y conducción de las operaciones. Por ejemplo: una GUC emplea para el planeamiento y conducción de sus operaciones unidades tipo batallón, que es el escalón inmediato inferior, luego la unidad de medida para determinar la fuerza localmente disponible del enemigo es el batallón. Similarmente, el EO determina las fuerzas localmente disponibles en regimientos o GUC. Cuando el enemigo cuenta con unidades que no tienen una organización fija, es conveniente, al mencionar a dichas unidades como localmente disponibles, expresar su constitución particular. Por ejemplo: “Las fuerzas localmente disponibles están constituidas por 2 DDEE con un total de 4 Brig Inf, 2 Brig Blind y 1 Brig Cab”. Si las fuerzas localmente disponibles no tiene una organización conocida, tal es el caso de las guerrillas, su fuerza se indica por sus efectivos calculados.
- 8) Ejemplo ilustrativo
 - a) Situación. Ver figura 30. La 2a Brig Inf, encuadrada, se halla progresando hacia el S. La progresión de la GUC ha sido detenida por elementos de 2 RI pertenecientes a la I DE. Cada uno de los 2 RI tiene 2 BI al contacto y un BI en reserva. El tercer RI de esta Brigada se halla al contacto con la 1a Brig Inf en el flanco O de la 2a Brig Inf, en la zona del objetivo de la 2a Brig Inf, dos RI perteneciente a la II DE se hallan preparando fortificaciones de campaña.
 - b) Discusión. Sólo los 4 batallones empeñados (BI, 1,2,5 y 6 al contacto) pertenecientes a los dos RI enemigos al contacto con la 2a Brig Inf (RI 1 y 2); son considerados como fuerzas localmente disponibles por el G-2 de la 2a Brig Inf, ya que cualquier que sea la forma de acción específica seleccionada por el Comandante de la 2a Brig Inf para continuar el avance, la zona de empleo de esos 4 batallones al contacto no cambiará apreciablemente, aún si ellos intercambian elementos subordinados dentro de sus respectivas zonas. Sus batallones de reserva (BI 3 y 9) pueden ser empleados en zonas diferentes. Los dos RI de la II DE (RI 5 y 7) no son considerados como fuerzas localmente disponibles debido a que no están empeñadas contra la 2a Brig Inf y la zona de su empeño, considerando su actual ubicación, puede depender de las formas de acción particulares seleccionadas por los comandantes de la 2a Brig Inf, las brigadas vecinas así como de los planes enemigos. En este momento el comandante enemigo es libre de empeñar toda o parte de esos regimientos, contra la 2a Brig Inf o Brigadas vecinas, en diferentes puntos de aplicación de acuerdo con las consideraciones de tiempo y espacio. Al RI 3 (BI 4,7 y 8) de la I DE al contacto con la 1ra Brig Inf se le menciona en el subpárrafo “Composición“. En la parte relativa a los “refuerzos“ del subpárrafo “Fuerza“ solamente se menciona al batallón de reserva (BI 8) debido a que los otros 2 batallones (BI 4 y 7) se hallan empeñados fuera de la zona de acción de la 2a Brig Inf.
- 9) Ejemplos ilustrativos.
 - a) Situación. La 2a Brig Inf está atacando hacia el E (Figura 31).
 - b) Discusión. Las fuerzas localmente disponibles están constituidas por un BI del RI 7 y tres BI del RI 5 y un BI del RI 10.

El BI 21 del RI 7 enemigo se encuentra como reserva de dicho RI y no ha sido empeñada. Como todos los batallones del RI 5 aparecen empeñados contra la 2a Brig Inf, son considerados como fuerzas localmente disponibles. El BI 30 perteneciente al RI 10, por su ubicación, es considerado como reserva de este RI y no ha sido empeñada aún. Las otras unidades no consideradas en esta discusión, no son fuerzas localmente disponibles desde que ellas no se han empeñados contra la 2a Brig Inf y su zona de empeño depende de la forma de acción seleccionada por los comandantes de la 2a Brig Inf y de las Brigadas vecinas, así como de los planes enemigos.

d. Refuerzos

- 1) Definición. Refuerzos son aquellas fuerzas enemigas cuya posible zona de empleo contra las fuerzas amigas depende de la elección de una forma de acción específica por parte de éstas y de los planes elaborados por el enemigo.
- 2) Los refuerzos incluyen a todas las fuerzas enemigas conocidas, que no se hallan empeñadas con la unidad o con otras unidades vecinas o en otras zonas, pero que pueden razonablemente ser consideradas capaces de desplazarse a tiempo hacia el contacto con las fuerzas amigas para afectar el cumplimiento de la misión.
- 3) Todas las fuerzas enemigas no empeñadas (no incluidas como fuerzas localmente disponibles) son consideradas como refuerzos si es que ellas pueden ser empeñadas oportunamente para afectar el cumplimiento de la misión.
- 4) Ejemplo ilustrativo
 - a) Situación. La misma descrita en el párrafo 188 c (6) (a).
 - b) Discusión. Los dos RI pertenecientes a la II DE enemiga (RI 5 y 7) y los tres BI que aparentemente se encuentran en reserva de los regimientos, son considerados como refuerzos. Dichas unidades no están empeñadas contra las fuerzas amigas y pueden ser empeñadas antes o durante el desarrollo de la operación para afectar la misión de la 2a Brig Inf, aún cuando los dos RI pertenecientes a la II DE se hallan construyendo fortificaciones de campaña en las inmediaciones del objetivo de la Brigada, el comandante enemigo puede emplearlos contra la 2a Brig Inf en diferentes momentos y lugares con la oportunidad requerida como para afectar el cumplimiento de la misión. El enemigo puede emplear también dichas unidades contra las brigadas vecinas.

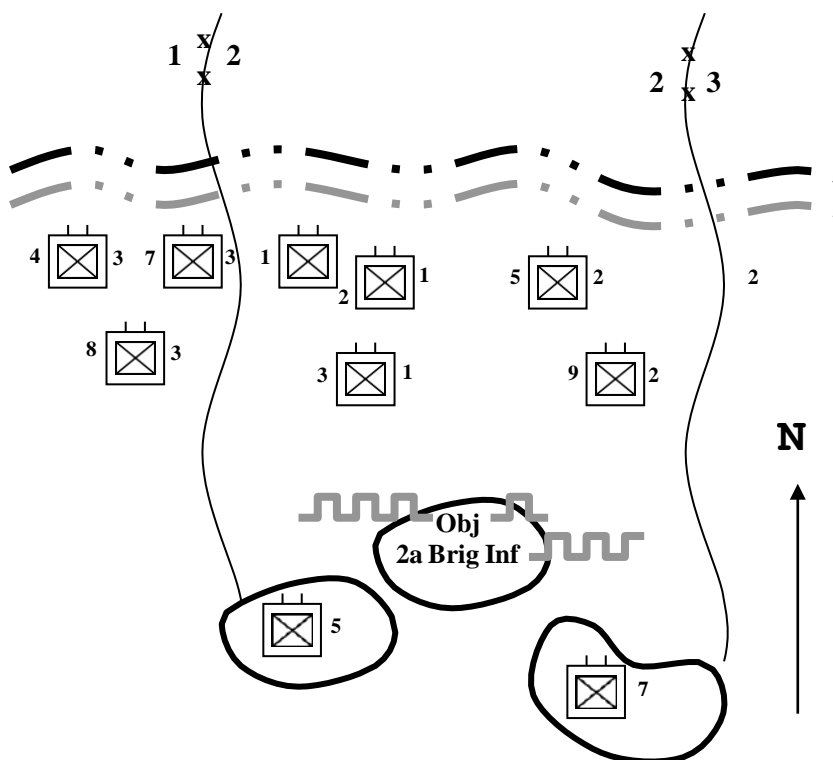


Figura N° 30. Croquis Esquemático (sin escala)

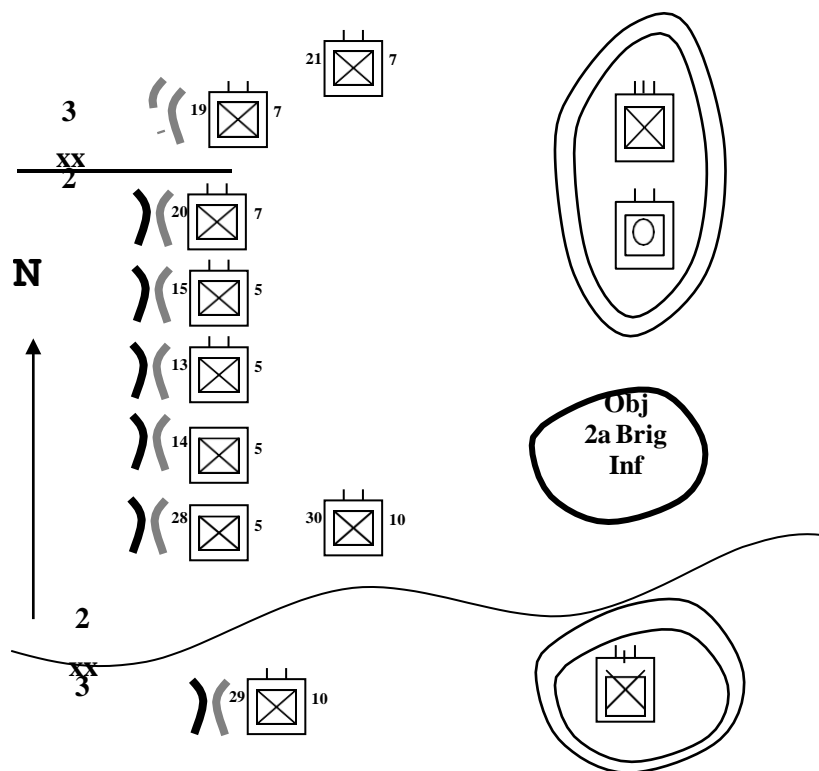


Figura N° 31. Croquis Esquemático (sin escala)

5) Ejemplo ilustrativo

Situación. La misma descrita en el párrafo 187 c (7) (a).

Discusión. El RI y el BTq enemigos que ocupan la zona de reunión ubicada a caballo del límite N de la Brig Inf, el RI enemigo que ocupa la zona de reunión al S del límite S de la 2a Brig Inf, los BI no empeñados de los RI 7 y 10, son refuerzos. Ninguna de estas unidades se halla empeñada. Según su ubicación y dispositivo es aparente que ellas son reservas de las dos DE enemigas y los RI empeñados contra la 2a Brig Inf respectivamente, dependiendo de la forma de acción seleccionada por el comandante de la 2a Brig Inf y de los planes elaborados por el enemigo, todo o parte de esos elementos enemigos, pueden ser empleado contra la 2a Brig Inf en diferentes momentos y lugares con la oportunidad requerida como para afectar el cumplimiento de la misión de la Brig Inf.

- 6) Los refuerzos se establecen en términos convenientes y significativos. Por ejemplo si la DE enemiga tiene un RI en reserva, este refuerzo se expresa como "Un (1) RI" en vez de hacerlo "Tres (3) BI'.
- 7) Cuando las unidades enemigas, bien sean fuerzas localmente disponibles o refuerzos, tienen un efectivo muy por debajo del que le corresponde por organización, se expresa la fuerza que realmente tiene dicha unidad en el momento en que se hace la apreciación. Dos DE, cada una con sus efectivos reducido a la mitad generalmente son más potentes que una DE con sus efectivos completos, debido a que ambas, conjuntamente, tienen mayor flexibilidad de empleo y el apoyo de combate adicional que probablemente tendrán disponible. Un GAC con su efectivo reducido a la mitad, es más efectivo que la mitad de un GAC con sus efectivos completos.

e. Aviación. Las posibilidades aéreas enemigas se establecen sobre la base del número de aviones enemigos dentro del radio de operaciones, facilidades de mantenimiento, desgaste esperado, situación táctica terrestre y otros factores. La fuerza aérea táctica proporciona inteligencia sobre el número de salidas para cada tipo de avión, que se espera pueda hacer el enemigo dentro de la zona del

Ejército de Operaciones o zonas comparables, la apreciación generalmente no es realizadas por debajo del escalón Ejército de Operaciones.

Generalmente, no se intenta calcular el número de salidas que el enemigo puede realizar contra las unidades subordinadas del Ejército de Operaciones o contra la Zona Administrativa. Los Oficiales de Inteligencia de GGUUCC y de la Zona Administrativa al establecer las posibilidades aéreas enemigas generalmente citan o repiten la apreciación proporcionada por el escalón superior. Por ejemplo, el G-2 de una GUC podría establecer "el PRIMER EJERCITO aprecia que se puede esperar que el enemigo ataque dentro de la zona del Ejército, diariamente, con 50 salidas de caza y 75 de bombardeo. En caso de concentrar todos sus aviones dentro del radio operacional, el enemigo puede hacer diariamente un máximo de 250 salidas de caza y 250 de bombardeo".

f. Guerra Química y Biológica.

- 1) Las apreciaciones de estas posibilidades enemigas generalmente son preparadas a nivel Ejército de Operaciones y escalón superior. A las unidades por debajo del escalón de Ejército de Operaciones generalmente les faltan medios para obtener las informaciones que les permita formular tales apreciaciones. En consecuencia, utilizan las apreciaciones hechas por el escalón superior, introduciendo las modificaciones necesarias de acuerdo a la información disponible.
- 2) La determinación de las posibilidades de guerra química y biológica del enemigo, se basan principalmente en la apreciación del número y tipo de armas, cantidad y tipo de agentes disponibles, conocimiento de la doctrina enemiga, experiencia del pasado y en la apreciación de las posibilidades del enemigo, comprendiendo el empleo de las fuerzas terrestres. Como en el caso de las posibilidades de aviación del enemigo contra una GUC o Ejército de Operaciones o contra un comando en la Zona Administrativa. Se selecciona un periodo de un mes u otro periodo dependiendo de la información disponible y la experiencia del pasado.
- 3) El establecimiento de las posibilidades enemigas para emplear agentes de guerra química y biológica incluyendo, si estos son conocidos, la cantidad, tipo y medios de lanzamiento de granadas químicas y biológicas disponibles.

9.12 Actividades reveladores recientes y actuales

a. Definición. Son las acciones que acaba de efectuar y/o efectuando el enemigo y las omisiones en la ejecución de acciones que lógicamente ha debido hacer, y que pueden señalar futuras acciones de éste.

b. Por ejemplo, si el enemigo demuestra claramente estar defendiéndose detrás de un curso de agua utilizando como obstáculo, pero ha dejado de destruir ciertos puentes, este descuido se menciona como una actividad reveladora.

c. También debe indicarse cualquier fundamento para creer que el enemigo tiene conocimiento de la situación e intenciones amigas. Por ejemplo, se hace mención de la captura por el enemigo de una orden de operaciones, o si una instrucción operativa de comunicaciones (IOC) u operación de engaño se hallan comprometidas.

9.13 Peculiaridades y deficiencias

a. Peculiaridad es todo aquello que le es propio al enemigo y que lo caracteriza y que permite mediante su estudio determinar la probabilidad relativa de adopción de una posibilidad determinada.

b. Deficiencia es todo defecto o imperfección del enemigo y que permite descubrir sus vulnerabilidades.

c. Las peculiaridades y deficiencias se determina sobre la base del conocimiento de la doctrina táctica enemiga, experiencia, principios de la guerra, la zona de operaciones y la situación del enemigo descrita y discutida previamente.

d. Las peculiaridades y deficiencias típicas incluyen:

- 1) Personal:
 - a) Situación de reemplazos (falta o exceso, particularmente en especialistas).
 - b) Moral por debajo de excelente o excepcionalmente alta.
 - c) Número desproporcionado de hombres muy jóvenes o muy viejos.
 - d) Elevado número de enfermos y sus causas.

- e) Porcentaje del efectivo autorizado, si éste está por debajo del 80%.
 - f) Vulnerabilidades a las condiciones ambientales y climáticas existentes.
- 2) Inteligencia
- a) Probabilidad de neutralizar o engañar a determinados órganos enemigos de búsqueda de informaciones.
 - b) Posibilidad de emplear con eficiencia Contramedidas Electrónicas.
 - c) Inefectividad de la inteligencia del enemigo.
 - d) Eficacia de los órganos de búsqueda del enemigo.
- 3) Operaciones
- a) Repetición habitual de ciertos esquemas de maniobra o tipos de operación no convencionales.
 - b) Defectuosa organización del terreno
 - c) Defectuosa ubicación de sus reservas
 - d) Susceptibilidad a las Contramedidas Electrónicas.
 - e) Entrenamiento inadecuado de la tropa
 - f) Falta de movilidad adecuada.
 - g) Inadecuado apoyo aéreo o de artillería.
 - h) Pronunciado descuido en la dispersión y atrincheramiento.
 - i) Fallas en las operaciones de los sistemas de comunicaciones.
 - j) Fallas en los procedimientos tácticos.
- 4) Logística
- a) Escasez o abastecimiento inadecuado de algún material o equipo.
 - b) Condiciones de equipamiento, si está por debajo del 80%
 - c) Grandes concentraciones de abastecimientos e inadecuada dispersión de las instalaciones de abastecimiento
 - d) Ubicación de puntos vulnerables, puntos de pasaje obligado, desfiladeros, cuellos, etc. en su sistema o línea de comunicaciones.
 - e) Incapacidad para ser restablecido durante las acciones.
 - f) Descuido en equipar sus tropas con máscara antigás y ropa especial de protección contra gases o agentes químicos bacteriológicos y radiológicos.
 - g) Dependencia exclusiva de un solo medio o vía de transporte.
 - h) Material de guerra obsoleto y de bajo rendimiento balístico
- 5) Asuntos Civiles
- a) Actitud hostil de la población civil o de la población civil hacia el enemigo.
 - b) Alimentos, instalaciones hospitalarias, abastecimientos sanitarios o de otro tipo, necesario para la población civil u que sean insuficientes o inadecuados.
 - c) Control inadecuado de los medios de comunicaciones civiles, incluyendo el movimiento de civiles.
- 6) Personalidades. Peculiaridades y deficiencias del comandante enemigo, principales comandantes subordinados o principales Oficiales de Estado Mayor, de acuerdo a lo deducido de su rendimiento en el pasado, educación, habilidad, experiencia u otros elementos de juicio.

e. Cualquiera de los seis párrafos numerados puede no estudiarse cuando no se han descubierto las respectivas peculiaridades y deficiencias del enemigo. Sin embargo, como es normal la existencia de peculiaridades y deficiencias en el enemigo, la omisión de éstas puede considerarse más bien como un indicio de deficiencia del esfuerzo de inteligencia. Sin embargo, debe incluirse lo siguiente:

- 1) En “Personal”, se incluye invariablemente una apreciación del estado de la moral del enemigo cuando ésta es inferior a “excelente” y una apreciación del porcentaje de la fuerza orgánica de las unidades enemigas, cuando ésta es inferior al 80%. Las unidades que tienen efectivos iguales al 80% o mayores, de los indicados en las tablas de organización, son consideradas como completas.
- 2) En “Operaciones” debe incluir invariablemente una apreciación sobre la eficiencia combativa del enemigo si ésta es menor que “excelente”.
- 3) En “Logística”, siempre se incluye y contiene una apreciación de la habilidad del enemigo para apoyar logísticamente sus fuerzas, aún cuando no existan ni peculiaridades ni deficiencias. Puede comprender una apreciación del porcentaje de equipo de que dispone el enemigo o una simple expresión tal como “el apoyo logístico enemigo es aparentemente adecuado tanto para sus operaciones ofensivas como defensivas”. De otro modo, y particularmente en los escalones superiores la división, el estudio puede incluir un análisis detallado de la situación logística del enemigo en el cual se analizan tanto la fuerza como las deficiencias.

Sesión IV POSIBILIDADES DEL ENEMIGO

9.14 Generalidades

a. Definición. Se denomina Posibilidad del Enemigo, a toda forma de acción que éste físicamente capaz de ejecutar, y que en caso de adoptarla puede afectar el cumplimiento de nuestra misión. En consecuencia, se deben tener en cuenta dos consideraciones: que el enemigo sea físicamente capaz de adoptar la forma de acción y, puesto que constituirá una gran desventaja para el enemigo en el sector de desenganche.

b. Doctrina de Posibilidades. Las decisiones, planes y órdenes del Comando, se basan en la apreciación de las posibilidades del enemigo y no en sus intenciones. Las posibilidades pueden ser determinadas en forma objetiva puesto que ellas se basan en el conocimiento de las condiciones meteorológicas, terreno, situación enemiga, doctrina táctica, orden de batalla, y factores de tiempo y espacio; en cambio, las intenciones del enemigo muy raras veces podrán ser determinadas. El comando enemigo es libre de cambiar su pensamiento o sus escalones superiores pueden variar sus órdenes; además, puede difundir órdenes o rumores falsos que indiquen acciones diferentes a las que en realidad intenta. Aunque puede tomar medidas para una falsa impresión sobre sus posibilidades, esto le será más difícil hacer que cuando trate de propalar informes falsos con respecto a sus intenciones.

9.15 Determinación de las posibilidades del enemigo

a. Generalidades. Con algunas excepciones, la expresión de cualquier posibilidad debe responder a cuatro preguntas:

- 1) ¿Qué puede hacer el enemigo? (Ejemplo: “Atacar”)
- 2) ¿Cuándo puede hacerlo? (Ejemplo: “A partir de este momento”)
- 3) ¿Dónde puede hacerlo? (Ejemplo: “A lo largo de nuestro frente”)
- 4) “¿Con qué fuerza puede hacerlo? (Ejemplo “Con fuerza de valor de 5 BB II, apoyados por su Artillería y Aviación disponible”)

b. ¿Que ?

- 1) Son casi siempre posibles de ejecutar, cuatro operaciones generales: Ataque, Defensa, Opns Retrógradas y refuerzo de las tropas al contacto.
- 2) Estas cuatro operaciones generales pueden subdividirse, de acuerdo a la situación en varias formas de acción específicas. Por ejemplo: un ataque puede ser frontal, de penetración, de envolvimiento o de desbordamiento. Una defensa puede ser conducida en una posición o posiciones sucesivas, o puede ser fija o móvil.
- 3) Las actividades específicas que el enemigo son físicamente capaz de efectuar, dependen de los, medios disponibles y de la existencia de condiciones bajo las cuales pueden ser empleados estos medios. Por lo tanto, el QUE, de cada una de sus posibilidades se determina, casi en la misma forma, como cualquier comandante determina el QUE, de cada una de sus propias formas de acción: es decir, considerando las condiciones

meteorológicas, el terreno, el orden de batalla de las fuerzas oponente y los factores de tiempo y espacio.

- 4) Mientras que nuestra misión es conocida con certeza y la del enemigo puede desconocerse, es evidente que el estudio de las características de la zona de operaciones, de nuestra situación y de los medios disponibles al enemigo, permitirán descubrir que es físicamente capaz de ciertas acciones e incapaz de otras. Por ejemplo: el enemigo puede atacar desbordando a nuestras fuerzas sólo cuando tengamos un flanco descubierto; reforzar sus elementos al contacto cuando tenga medios disponibles para hacerlo; realizar una operación aerotransportada cuando tengan las tropas y aviones necesarios, y efectuar una acción retardatriz en posiciones sucesivas, cuando el terreno sea apropiado. Por lo tanto, la determinación de las posibilidades del enemigo depende particularmente de las respuestas a las preguntas: ¿Con qué fuerzas puede hacerlo? y ¿Dónde puede hacerlo? O dicho en otra forma: ¿De qué medios dispone y donde puede emplearlos?

c. ¿Cuándo?

- 1) El momento en el cual el enemigo puede iniciar cualquiera de sus acciones, depende del dispositivo de sus fuerzas. Es obvio que sus fuerzas localmente disponibles pueden ser empleadas sin mayor demora; es decir, que puede atacar o defenderse con ellas “a partir de este momento”. Por otra parte, las fuerzas ubicadas a alguna distancia detrás de la línea de contacto, no pueden ser empleada de inmediato, puesto que antes, debe moverse hacia el lugar de su empleo.
- 2) En consecuencia el CUANDO en el caso del empleo de las fuerzas localmente disponibles, se expresan frecuentemente por las frases: “A partir de este momento” ó “en este momento”. En circunstancias apropiadas, tal posibilidad puede ser expresada así: “Atacar en este momento (o a partir de este momento) en todo o parte de nuestro frente con 6 BBII apoyados por toda su artillería y aviación disponibles” ó “Defenderse a partir de este momento en su actual posición con 2 BBII apoyada por toda su artillería y aviación disponibles”.
- 3) EL CUANDO de una posibilidad que involucre el desplazamiento de fuerzas, necesariamente es posterior a la iniciación del movimiento a dichas fuerzas. Las reservas ubicadas en una zona de reunión no puede reforzar un ataque “en este momento”, puesto que antes, deben desplazarse a un punto de aplicación adecuado. Tampoco pueden reforzar la defensa “en ese momento”, puesto que primero debe desplazarse a las áreas más apropiadas. Por lo tanto, para establecer el CUANDO del empleo de las reservas debe determinarse el tiempo requerido por esas reservas para desplazarse al lugar donde pueden ser empleadas contra nosotros. Para determinar cuando el enemigo puede iniciar la defensa de una posición, que actualmente no ocupa, puede determinarse el tiempo del movimiento hacia esa posición. Es pues imprescindible efectuar los cálculos de tiempo y espacio correspondiente al movimiento de las fuerzas enemigas.

d. ¿Dónde?

- 1) El dónde de una posibilidad enemiga depende las condiciones meteorológicas, del terreno y del dispositivo de sus fuerzas, bajo condiciones meteorológicas normales, el terreno puede proporcionar direcciones de aproximación hacia nuestra posición, desde el frente, los flancos o la retaguardia; o la inversa puede impedir el empleo de fuerzas blindadas o motorizadas en ciertas zonas. Los compartimientos transversales pueden proporcionar posiciones defensivas o de retardo adecuadas. La existencia de objetivos agrupados y de zonas de caídas ó aterrizaje, permiten deducir los lugares de posible empleo de fuerzas aerotransportadas. La presencia de playas adecuadas indican dónde pueden ser desembarcadas fuerzas anfibas. La ubicación de zonas de reunión y de posiciones de ataque adecuadas, indican dónde puede emplear el enemigo sus refuerzos. La ubicación de posiciones defensivas preparadas en profundidad, indican claramente donde pueden reforzarse las defensas enemigas.
- 2) Por lo tanto; el DONDE de cada posibilidad se determina a través del análisis e integración de las condiciones meteorológicas, el terreno y la situación de las fuerzas opuestas. “Si el enemigo es físicamente capaz de lanzar un ataque” el G-2 debe preguntarse ¿Donde puedo hacerlo? Si el enemigo se defiende. ¿Dónde dispone de posiciones defensivas apropiadas? Si puede retardar en posiciones sucesivas: ¿Dónde existen líneas del terreno favorables? Si puede reforzarse; ¿A qué lugares pueden desplazar sus refuerzos antes de emplearlos?.

3) Ejemplos

- a) Considerando que la situación y la zona de operaciones son tales, que un ataque puede ser lanzado en cualquier parte de nuestro frente, la expresión parcial de esta posibilidad puede ser: "Atacar en cualquier parte de nuestro frente...". En otras circunstancias esta posibilidad podría expresarse así: "Atacar desbordando nuestro flanco Norte....." ó "Atacar en la dirección CORACORA-PUQUIO..." ó "desembarcar (fuerzas anfibias o aerotransportadas) en las inmediaciones de INCAHUASI."
- b) La forma similar, cuando el enemigo es capaz de conducir una defensa, la expresión parcial de esta posibilidad puede ser: "Defenderse en su posición actual" ó "Defender la línea del río SANCCARARA...".
- c) La posibilidad de acción retardante se puede expresar en forma parcial como sigue: "Efectuar una acción retardante en una posición actual y en otras posiciones sucesivas hasta la línea del río SANTA ELENA..." ó "Retardar en las líneas generales: COMEL-TUNEZ...TOBRUK-ARGEL – AMARGUAL."
- d) Una expresión parcial de la posibilidad de empleo de sus refuerzos, puede ser: "Reforzar el desbordamiento de nuestro frente Norte.." ó "Reforzar la defensa de la línea.....".

e. Conque fuerzas?

- 1) La fuerza que el enemigo puede emplear en cualquiera de sus posibilidades, depende fundamentalmente de su composición, de su dispositivo y de la potencia de sus fuerzas disponibles. El personal de orden de batalla proporciona al G-2, los datos pertinentes a la fuerza del enemigo.
- 2) Las fuerzas que el enemigo tiene empeñadas contra nosotros (es decir, las localmente disponibles) pueden ser empleadas en cualquiera de las posibilidades que el enemigo quiera adoptar. Si tuviera 6 Batallones empeñados contra nuestra GU, puede atacar con 6 BBII apoyados por toda la artillería y aviación disponibles; ó, puede defenderse en su posición actual con los mismos batallones y el mismo apoyo.
- 3) Además de las fuerzas localmente disponibles, el enemigo puede emplear también las reservas disponibles en cualquier escalón. Así, si el enemigo tiene 6 BBII localmente disponibles y 1 RI en reserva, puede normalmente reforzar su ataque o defensa con este RI. Una expresión parcial en este caso, podría ser: "Reforzar su ataque o su defensa con un RI en los lugares y tiempos siguientes "
- 4) Como se ha manifestado en los ejemplos citados, la expresión de la fuerza en cualquiera de las posibilidades se refiere normalmente a aquellas unidades que toman parte en el combate estrecho, tales como: los batallones de infantería, blindados y mecanizados (incluyendo los de reconocimiento) o las grandes unidades. La artillería, unidades similares y la aviación solamente apoyan las acciones de dichas fuerzas. Sin embargo, el número de unidades de artillería y similares, disponibles para apoyar sus operaciones, así como el número de unidades atómicas terrestres y aviones disponibles considerando alcances y radios de acción, se incluye en el subpárrafo "Fuerza" (3.c), aunque no se repiten en la expresión de la posibilidad.

f. Excepciones.

- 1) Las expresiones referentes a CUANDO y CON QUE FUERZA pueden ser omitidas en la expresión de ciertas posibilidades del enemigo cuando aquellas están implícitas. Así la expresión de posibilidad de retardo en posiciones sucesivas, muy rara vez específica CUANDO y CON QUE FUERZAS se efectuará. Pues todo que implícitamente se entiende que puede ser iniciada inmediatamente o en cualquier momento posterior, y que lo hará con todas las fuerzas disponibles. En forma similar a la posibilidad de repliegue rara vez específica CUANDO Y CON QUE FUERZA se llevará a cabo, puesto que es obvio que lo hará en cualquier momento y con todas las fuerzas disponibles. Sin embargo, en forma frecuente se hace alusión al momento de la iniciación. Por ejemplo, la posibilidad se puede expresar así "El enemigo puede replegarse más allá de nuestro objetivo en cualquier momento, antes de nuestro ataque".
- 2) El "Cuando" se omite normalmente en la expresión de la posibilidad aérea del enemigo y se puede omitir cualquier otra posibilidad si ellas involucran implícitamente la expresión "en cualquier momento".

- 3) Ejemplos;
 - a) Algunas posibilidades se refieren específicamente a los elementos de apoyo de las fuerzas combatientes. Estas son: La posibilidad aérea, la atómica y la de los agentes químicos
 - b) La posibilidad aérea se determina por un elemento de inteligencia de la fuerza aérea, el que se basa en el número de aviones enemigos con radio de acción apropiado, en las facilidades de mantenimiento, en el desgaste que se espera, en la situación táctica terrestre y en otros factores. En el Ejército de operaciones, la FAT de apoyo (y en las FFFT, el comando aéreo táctico de apoyo), proporcionan inteligencia sobre el número y tipos de salidas que se aprecia que el enemigo es capaz de emplear dentro de la zona del Ejército de Operaciones o (comandos mayores) así como también el máximo de salidas por tipos que es capaz de efectuar. Esta apreciación no puede ser repartida entre los comandos subordinados; es decir, que no se debe pretender hacer el cálculo del número de salidas que el enemigo puede o podría emplear contra una DE o DI que opera como parte de un Ejército de operaciones. Los G-2 de DE o GU, lo único que deben hacer es repetir la apreciación proporcionada por la FAT. Por ejemplo, el G-2 de una DE o una GU podría expresarse así: ÉL PRIMER EJERCITO aprecia que el enemigo es capaz de actuar con su aviación en la zona del Ejército, hasta con las 150 salidas de caza, 100 salidas de caza-bombarderos y 50 salidas de bombardeo diariamente; sin embargo, considerando toda su aviación disponible, "el enemigo es capaz de actuar con un máximo de 1350 salidas de caza, 500 de caza-bombardeo y 400 de bombardeo diariamente.

9.16 Normas para el cálculo del Tiempo de Refuerzo

a. Generalidades.

El tiempo en que el enemigo requiere para mover sus tropas de un lugar a otro y empeñarlas, depende de varios factores, y, puede ser determinado sólo mediante un análisis continuo y minucioso de los movimientos que efectúa durante el combate. Sin embargo, con fines de instrucción y de entrenamiento, y como base para el planeamiento se emplean la técnica y las reglas generales siguientes:

b. Técnica General.

- 1) A fin de determinar el momento en el cual el enemigo puede emplear cualquier unidad, aún no empeñada.
 - a) Determinar la ubicación actual de la unidad enemiga más próxima y que lógicamente pueda ser empleada.
 - b) Elegir un punto lógico que debe alcanzar para ser empleado contra nuestra fuerza. Para los BI y RI, que se desplazan para atacar, elegir una posición de ataque apropiada; para las divisiones y unidades mayores, elegir una zona de reunión adelantada apropiada. Para las unidades que se desplazan para reforzar la defensa, elegir líneas defensivas apropiadas o posiciones de contraataque.,
 - c) CALCULAR EL TIEMPO MÍNIMO que se requiere para que la unidad se desplace desde su actual posición hasta el punto elegido (tiempo de desplazamiento).
 - d) Agregar al tiempo de desplazamiento, el tiempo de reagrupamiento correspondiente a una fracción de la unidad que puede ser empleada en una acción coordinada. Este tiempo de reagrupamiento no se considera para unidades menores a un BI o unidad similar.
- 2) **Es necesario tener presente.**
 - a) No se debe considerar los tiempos correspondientes a: embarque o desembarque, remunicionamiento, reconocimiento de detalle, emisión de órdenes, despliegue y movimientos de detalle de la posición de ataque a la línea de partida, debido a que estas actividades pueden ser efectuadas antes de iniciar la operación o simultáneamente con ella.
 - b) En el caso excepcional de que el enemigo emplee sus refuerzos por escalones, sólo se debe considerar el tiempo de desplazamiento. Las fuerzas que se emplean por escalones, no se agrupan en una zona de reunión o posición de ataque.

- 3) El tiempo de desplazamiento más el tiempo de reagrupamiento constituye el tiempo en el cual se puede efectuar el refuerzo. Se debe considerar que cualquier unidad puede iniciar su movimiento inmediatamente después de haber sido localizada, excepto cuando está sometida continuamente a nuestra observación y podemos informar sobre su ubicación, como también en forma continua. Luego para determinar el tiempo en el que puede efectuar su refuerzo, no hay sino que sumar a la hora de la última información más los tiempos de desplazamiento y reagrupamiento. Por ejemplo, si una reserva fue observada en una zona de reunión a las 0800 horas, y puede ser empleada para desbordar nuestro flanco norte, una hora después de iniciado su movimiento, debe considerarse que el ataque puede lanzarlo a las 0900 horas (0800 más 1 hora).
- 4) En lo referente a las reservas.
 - a) Puesto que la observación de las reservas enemigas rara vez es continua, cualquier expresión de las posibilidades de refuerzo, debe incluir la hora en que puede hacerse efectiva y el tiempo que requiere después de iniciado su movimiento. Por ejemplo: “El enemigo puede reforzar su ataque con el RI 16 a las 0900, o una hora después de iniciado el movimiento”.
 - b) Cuando el tiempo transcurrido desde la recepción de la última información es mayor que el tiempo de refuerzo, es mejor considerar solo este tiempo en la expresión de la posibilidad. Por ejemplo: “El enemigo puede reforzar su ataque frontal con el RI 6 en este momento, o una hora después de iniciado su movimiento”.
 - c) Cuando el enemigo dispone de varias reservas o cuando es capaz de reforzarse en varios lugares, se debe presentar esta posibilidad para cada uno de ellos. Por ejemplo “El enemigo puede reforzar su ataque o su defensa con todas o partes de las siguientes unidades, en los lugares y tiempos que se indican a continuación:

UNIDAD	LUGAR	MOTORIZADA	A PIE
BI 16	ARRAT	090900 Mar ó 01 hora después de iniciado su movimiento.	091205 Mar ó 04 horas 05' después de iniciado su movimiento.
	IPACHIA	090930 Mar ó 01 hr 30" DIM	091605 Mar ó 08 hrs 05' DIM.
RI 18	TUNEZ	091000 Mar ó 2 hr DIM.	100740 ó 23hr 05' DIM.
	NANTES	090920 Mar ó 1 hr 20'DIM.	091430 Mar ó 06 hr 30' DIM

NOTA : DIM = Después de iniciado el movimiento.

c. Reglas generales

- 1) Elegir un punto lógico que la unidad debe alcanzar por ser empleada contra nuestras fuerzas.
- 2) El punto de partida es el límite más próximo de la zona de reunión a la zona de refuerzo o aplicación; este límite, es un punto inicial lógico para una marcha.
- 3) La hora de partida es la última hora en que la unidad fue observada en su zona de reunión (hora de la última información).
- 4) La distancia de desplazamiento es la que existe entre los puntos considerados desde (2) á (1).
- 5) La hora de llegada es igual a la hora de partida más el tiempo de desplazamiento, más el tiempo de reagrupamiento. El total debe ser redondeado a los 5 minutos más próximos. En caso de acciones por escalones, calcular la hora de llegada de la unidad más próxima capaz de iniciar la acción en este caso no se debe considerar el tiempo de reagrupamiento.
- 6) Calcular el tiempo de desplazamiento a pié para todas las distancias. El tiempo de desplazamiento motorizado, solamente se calcula para las distancias mayores de 8 km. Si

se observa una unidad embarcada en camiones calcular sólo el tiempo de desplazamiento motorizado (inclusive si la distancia es menor a 8 km).

- 7) Considerar como marchas forzadas, las siguientes:
 - a) A pié: distancias mayores de 32 km.
 - b) Infantería motorizada: Distancias mayores de 280 km.
 - c) Unidades blindadas de tanques o mecanizadas: Distancias mayores de 235 km Ver ejemplo en las tareas esquematicas 7 y 8 Segunda Situacion.
- 8) A la iniciación del crepúsculo náutico matutino (ICNM), si la columna aún no se ha reagrupado, cambiar la velocidad de marcha nocturna a la diurna. Si la columna está en proceso de reagrupamiento a la ICNM, debe continuar con el tiempo de reagrupamiento para marcha nocturna.
- 9) A la finalización del crepúsculo náutico vespertino (FCNV), si la columna aún no se ha reagrupado, cambiar la velocidad de marcha diurna a la nocturna. Si la columna está en proceso de reagrupamiento a la FCNM debe continuar con el tiempo de reagrupamiento para marcha nocturna Ver ejemplo en la tarea esquematica 4 Primera Situacion
- 10) El tiempo necesario para que una unidad de desplace a su punto de aplicación y éste en condiciones de iniciar una acción, es igual a:
 - a) BI ó unidad similar: Tiempo de desplazamiento más el tiempo de reagrupamiento de todo el BI.
 - b) GR y R Blin: Tiempo de desplazamiento solamente.
 - c) RI o unidades mayores: Tiempo de desplazamiento más el reagrupamiento de los dos tercios de sus elementos de maniobra. Ejemplo: 2BI en 1 RI, 2 RI en una DE. Ver ejemplo en la tarea esquematica 3 Primera Situacion
 - d) Brig Inf o GU similar: Tiempo de desplazamiento más tiempo de reagrupamiento de los dos tercios de toda la Brigada.
 - e) Marcha forzada a pie: Dividir la distancia de desplazamiento entre 2 km. Ver ejemplo en la solucion tarea esquematica 1 y 2 Primera Situacion
 - f) Marcha forzada de unidades motorizadas o blindadas: El tiempo necesario para el reabastecimiento, mantenimiento, etc. (3 hrs. aprox.)
- 11) Considerar a todas las unidades con sus efectivos completos, a pesar de las bajas conocidas.
- 12) Para unidades menores al Escalón BI, sólo se considerará el tiempo de desplazamiento.

9.17 Análisis y discusión de las posibilidades del enemigo

a. Las evidencias consideradas en el análisis y discusión de las posibilidades del enemigo incluyen características de la zona de operaciones y evidencias positivas o negativas de la actividad enemiga. La existencia de un obstáculo importante a través de una parte de nuestro frente, constituye una indicación de que el ataque es más posible que se realice en otra parte. La existencia de bajo techo y baja visibilidad son indicaciones de que el enemigo no puede actuar con toda su aviación disponible. Las zonas descubiertas y llanas constituyen una indicación de que el enemigo no puede emplear fuerzas de guerrillas o de infiltración.

b. Al analizar y discutir cada una de las posibilidades del enemigo, o cualquier otra apropiada combinación de ellas, el Oficial de Inteligencia juzga desde el punto de vista del enemigo, las ventajas o desventajas de adoptar la posibilidad de que está analizando. Al realizar este juicio el G-2 considera también la doctrina, experiencia enemigas y los resultados finales que se tendrían mediante la adopción o el rechazo de dicha posibilidad. Por ejemplo: "El empleo por el enemigo de la Brig Blin no identificada en "LUISA" lo dejará sin reservas para contraatacar una penetración lograda por cualquiera de las dos Brig Inf amigas del S. El empeño prematuro de esta Brig Blin podría traer como resultado la ulterior derrota del enemigo.

c. Si no hay evidencias de la posible adopción por parte del enemigo de una posibilidad particular, y dicha posibilidad no representa un mayor peligro para el cumplimiento de la misión; el Oficial de Inteligencia no la somete a juicio. Por ejemplo, el enemigo puede generalmente replegarse más allá de nuestro objetivo. Ordinariamente, tal repliegue no constituye un peligro para el cumplimiento de nuestra

misión. Si no existe ninguna evidencia de que el enemigo puede replegarse, se omite el establecimiento de conclusiones. El Oficial de Inteligencia simplemente establece "No hay indicaciones de repliegue".

d. Cuando el enemigo tiene una posibilidad que es particularmente peligrosa para el cumplimiento de nuestra misión, siempre debe establecerse una conclusión sobre su adopción, aún cuando no existen indicaciones al respecto.

Sección V CONCLUSIONES

9.18 Efectos tácticos de las CCMM y del terreno

Las conclusiones sobre los efectos tácticos de las condiciones meteorológicas y del terreno se establecen con referencia a los efectos totales de la zona de operaciones sobre nuestras operaciones. Para una misión defensiva debe incluirse la mejor área defensiva y la dirección de aproximación más importante hacia el sector defensivo. Para una misión ofensiva, las conclusiones incluyen la dirección de aproximación tanto para blindados como para tropas a pie según el tipo de unidad, asimismo el o los puntos críticos más importantes.

9.19 Probable Forma de Acción del Enemigo

a. La probable forma de acción, es la forma de acción que el enemigo podría adoptar, determinada por las indicaciones del momento. Su determinación debe estar ampliamente justificada por el análisis y discusión previa, de las posibilidades del enemigo. En esta determinación, también se considera cómo el enemigo varía sus propias vulnerabilidades de acuerdo a su propia doctrina, a su experiencia y a la personalidad de su Comandante. También deberá tenerse en cuenta la forma de acción adoptada por el enemigo anteriormente, en circunstancias similares. La determinación de la probable forma de acción debe ser objetiva. Constituye la conclusión, basada en las evidencias disponibles, de lo que es más probable que el enemigo haga.

b. Las indicaciones consideradas en el análisis y discusión de las posibilidades del enemigo, incluyen características de la zona de operaciones y evidencias positivas o negativas de la actividad enemiga. La existencia de un obstáculo importante a través de una parte de nuestro frente, constituye una indicación de que el ataque es más posible que se realice en otra parte. La existencia de bajo techo y baja visibilidad, son indicaciones de que el enemigo no puede actuar con toda su aviación disponible. Las zonas descubiertas y llanas, constituyen una indicación de que el enemigo no puede emplear fuerzas de guerrillas o de infiltración.

c. En la determinación de la probable forma de acción del enemigo, el Oficial de Inteligencia evita las conclusiones basadas en nuestra propia doctrina o prácticas. Si las evidencias disponibles sobre las actividades enemigas, no están definidas como para que por sí solas justifique la determinación de la probable forma de acción, el Oficial de Inteligencia la determinará, basándose en otros factores, tales como: Las características de la zona de operaciones, la doctrina enemiga, la práctica del enemigo y cualquier otra evidencia positiva disponible. En este caso, las bases para la determinación de estas conclusiones, deben ser expuestas al Comandante.

d. En un planeamiento muy anticipado, en el que no se dispone de actividades reveladoras recientes y actuales, que proporcionen indicaciones que permitan al G-2 establecer la probable forma de acción, éste considerará simplemente las posibilidades del enemigo.

e. La forma de acción del enemigo puede ser enunciada combinando varias posibilidades, a fin de lograr brevedad y claridad; sin embargo, todas las posibilidades enemigas que se combinen dentro de la probable forma de acción, deben ser capaces de ejecutarse al mismo tiempo. Por ejemplo, una forma de expresar una probable forma de acción del enemigo, podría ser: "continuar defendiendo la posición que actualmente ocupa, con fuerzas del valor de tres (3) batallones de infantería, apoyados por su artillería y aviación disponibles, pudiendo reforzarse con el BI 7 y el GR 1; realizando simultáneamente operaciones de sabotaje y/o guerrillas, en áreas no precisadas y con fuerzas de valor desconocidos".

9.20 Vulnerabilidades

a. Se denomina vulnerabilidades del enemigo, a cualquier condición o circunstancia existente en la situación del enemigo o en la zona de operaciones, que hace que el enemigo esté expuesto a daños, engaño o derrota.

b. Durante el estudio de las Peculiaridades y Deficiencias del enemigo, para determinar sus vulnerabilidades, el Oficial de Inteligencia, debe considerar todos los aspectos de la situación del enemigo, así como su doctrina y experiencia. Al determinar las vulnerabilidades enemigas por exponer,

el G-2 debe tener en consideración la posibilidad de ser explotada por su Unidad, el Escalón Superior y las Unidades Subordinadas. Sin embargo, es de responsabilidad del G-3, recomendar al comandante las formas de acción por adoptar para explotar una determinada vulnerabilidad.

c. Se presenta solamente las vulnerabilidades actuales y susceptibles de ser explotadas. El flanco Norte descubierto, el cual el enemigo no puede, con “las fuerzas disponibles”, prolongar o cubrir, constituye una vulnerabilidad explotable, ya que el enemigo puede ser desbordado por dicho flanco. Sin embargo, si el enemigo tiene una reserva que puede fácilmente prolongar el flanco hacia un obstáculo existente, o contraatacar para fijar a las fuerzas desbordantes contra el obstáculo, el flanco descubierto constituirá una vulnerabilidad solamente si la reserva enemiga es destruida. En tal caso, el flanco descubierto se menciona como una posible vulnerabilidad, supeditada a la destrucción de la reserva enemiga.

d. Cada vulnerabilidad enemiga explotable, se expresa en la forma de una breve exposición del efecto o la consecuencia para el enemigo, de tal vulnerabilidad. Así por ejemplo, si el enemigo presenta “escasez de medios antitanques”, la vulnerabilidad debe ser expuesta, estableciendo que “El enemigo tiene limitada capacidad para oponerse a nuestros vehículos blindados, por tener escasez antitanque”. Otro ejemplo: si el enemigo, en una posición defensiva, se encuentra sobreentendido, la vulnerabilidad será expuesta haciendo notar que “el enemigo es vulnerable a una penetración, por encontrarse sobreextendido”. La vulnerabilidad discutida en el párrafo anterior, podría ser establecida de la siguiente manera: “El enemigo es vulnerable a un desbordamiento, por su flanco Norte, por tenerlo descubierto; siempre y cuando se destruya a las reservas ubicadas en...”

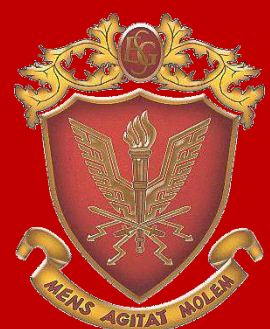
e. El orden en que se exponen las vulnerabilidades de los enemigos, no implica un orden de prioridad para su explotación por el G-3. El orden en que son presentadas no tiene importancia.

f. La presentación de varias vulnerabilidades del enemigo, no significa que todas ellas pueden ser explotadas a los mismos tiempo; ya que frecuentemente, la explotación de una vulnerabilidad impide la explotación de otra. Ejemplo: el enemigo puede ser vulnerable tanto a una penetración nocturna, como a un desbordamiento diurno.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
PARA EL EXAMEN DE
CONOCIMIENTOS DE OTRAS
ARMAS Y SERVICIOS (COAS)
DEL PROCESO DE ADMISIÓN A
LA XIV MAESTRÍA EN CIENCIAS
MILITARES AF-2025**

OPERACIONES

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
ESCUELA DE POSTGRADO**



Página intencionalmente en blanco



EJÉRCITO DEL PERÚ

OPERACIONES



OPERACIONES

EDICIÓN 2015

CAPÍTULO 15

OPERACIONES OFENSIVAS

Sección I. GENERALIDADES

15.1 Introducción

a. La Ofensiva es la forma decisiva de la guerra. Las Operaciones Ofensivas destruyen o derrotan al enemigo. Su propósito es imponer la voluntad en el enemigo y alcanzar una victoria decisiva. Mientras que las consideraciones inmediatas a menudo requieren la defensa, los resultados decisivos requieren el paso a la ofensiva tan pronto sea posible.

b. La Ofensiva es una operación mediante la cual una Fuerza ataca a su adversario para lograr el objetivo que le impone el cumplimiento de su misión. Los resultados decisivos de una acción bélica se obtienen solamente mediante una operación ofensiva. Su finalidad es la destrucción de las Fuerzas enemigas, la imposición de la voluntad sobre la del enemigo, y la conquista del territorio que facilite las operaciones futuras o las negociaciones en condiciones ventajosas.

15.2 Propósito de las Operaciones Ofensivas

Las Operaciones Ofensivas buscan tomar, retener y explotar la iniciativa para derrotar al enemigo decisivamente. Las Fuerzas del Ejército atacan en forma simultánea a través del Área de Operaciones (AO) para desbalancear al enemigo, abrumar su capacidad, desorganizar su defensa y asegurar su derrota o destrucción. La ofensiva termina cuando la Fuerza alcanza el propósito de la operación, alcanza un límite de avance o se aproxima a la Culminación. Algunas tareas adicionales que las operaciones ofensivas cumplen; incluyen:

- a. Desorganizar la coherencia del enemigo.
- b. Asegurar o tomar terreno.
- c. Inmovilizar al enemigo.
- d. Negar al enemigo sus recursos.
- e. Obtener información.

15.3 Consideraciones Básicas

a. Todo plan ofensivo debe, además de prever la captura de objetivos importantes, contemplar las previsiones necesarias para la acción siguiente, sea para el mantenimiento de la zona de terreno conquistada, como para la explotación del éxito, en razón de las ventajas que pueda llegar a lograrse para obtener la derrota final del adversario. Siempre debe mantenerse una Reserva para emplearla en la Explotación; cualquier falla en la preparación adecuada de la explotación puede obligar a operaciones de desgaste, en las cuales el atacante puede exponerse a sufrir grandes pérdidas. Cada vez que se presente la oportunidad de realizar una acción decisiva, el Comandante debe emplear su Reserva para realizar la Explotación, exigiendo el mayor esfuerzo a sus unidades.

b. La naturaleza del terreno ejerce gran influencia en la conducción de las operaciones ofensivas. Los planes deben orientarse a la captura de puntos que otorguen ventajas significativas, proporcionando buena observación y campos de tiro; cubiertas y abrigos que faciliten la maniobra y el apoyo; y que permitan el control de las vías de comunicación esenciales para ambos adversarios; proporcionando además seguridad. El mantener algunos puntos críticos del terreno, sólo se justifica, cuando, las ventajas que proporcionan, se exploten para destruir a las Fuerzas enemigas.

c. La Ofensiva impone la realización de una serie de acciones, cuyo éxito depende fundamentalmente de la concentración de una adecuada potencia de combate en el lugar y momento

decisivos, a fin de obtener la superioridad sobre el enemigo. La potencia de combate se obtiene principalmente por la combinación de la maniobra con el poder de fuegos y un adecuado liderazgo. Para ser efectiva, la potencia de combate debe ser mantenida permanentemente por medio de un adecuado y oportuno Apoyo Administrativo.

d. La superioridad de fuegos es uno de los requisitos más importantes del combate ofensivo. Debe ser obtenido lo antes posible y mantenido a través de todo el combate para permitir la libertad de maniobra y evitar grandes pérdidas; sin embargo, la superioridad de fuegos por sí sola, rara vez es capaz de obtener una decisión favorable; por lo que es necesario explotar mediante la maniobra los efectos de los fuegos.

e. Las maniobras efectuadas por el atacante deberán de crear oportunidades favorables para incrementar el efecto de sus fuegos de apoyo; evitando chocar con las posiciones organizadas del enemigo y que por consiguiente lo obligarán a combatir en un terreno no adecuado y elegido por el defensor. Finalmente, las maniobras del atacante deben permitirle llegar al combate cercano y destruir al enemigo.

f. En el combate ofensivo deben realizarse tres grandes tareas; en primer lugar **localizar y fijar al enemigo en su posición**, luego **maniobrarlo de manera de obtener ventajas** y por último, en el momento y lugar decisivos **destruirlo por medio de un ataque potente**. Estas acciones generalmente son ejecutadas por las tres Fuerzas principales organizadas en un ataque, o sea Ataque Principal, los Ataques Secundarios y la Reserva.

g. La misión deberá indicar claramente la tarea o tareas por realizar y su finalidad. El comandante teniendo en cuenta el objetivo por alcanzar asignará misiones a sus elementos subordinados, de manera de permitir la acción coordinada de todos sus elementos. El comandante controlará la operación, asignando objetivos físicos y direcciones de ataque; indicando la hora de ataque, la línea de partida y distribuyendo adecuadamente sus fuerzas; en esta forma, asegura que los ataques de las unidades subordinadas sean coordinados y que contribuyan al cumplimiento de la misión de toda la unidad.

h. Al adoptar un dispositivo, la primera consideración que se debe tener presente es que éste responda a la situación táctica. Para ello en el planeamiento de una Operación Ofensiva, se considera todas las posibilidades del enemigo y se toman las previsiones, principalmente para hacer frente a la (s) Probable (s) Forma (s) de Acción. Cuando no se dispone de información sobre el enemigo o cuando la situación es tal que no se puede determinar sus vulnerabilidades, el comandante debe emplear inicialmente el mínimo de Fuerzas que sea posible, manteniendo fuerte su Reserva para ser empleada en el momento y lugar necesarios.

i. No siendo posible prever el desarrollo exacto del ataque de acuerdo al Plan previsto, las órdenes iniciales que se emitan, deben establecerse sobre la parte previsible de la acción, debiendo efectuarse un continuo seguimiento de la situación, apreciando su evolución para estar en condiciones de hacer frente, a las situaciones imprevistas.

j. Una vez lanzado el ataque debe mantenerse su ímpetu hasta la conquista del objetivo. Es importante aprovechar al máximo las deficiencias y los errores del enemigo, para lo cual conviene mantener la iniciativa mediante una acción ofensiva sostenida. Todos los elementos de apoyo de fuegos deben estar preparados para batir las zonas importantes y proteger la reorganización sobre el objetivo. En la conducción del ataque el esfuerzo se orienta hacia donde las resistencias enemigas son más débiles. La Reserva se empleará para aumentar las ventajas que han obtenido las unidades de primera línea. La reiniciación de un ataque que ha fracasado, debe hacerse normalmente lanzando a la Reserva sobre una nueva dirección, a fin de lograr la sorpresa; y asegurar un efecto decisivo sobre el enemigo.

k. Para los casos en que el enemigo fuese muy superior en medios de fuerza y tecnología, las acciones ofensivas se realizarían a través de pequeños núcleos muy ofensivos empleando múltiples direcciones de ataque; autosuficientes y orientando su accionar hacia el desgaste y posterior destrucción del enemigo.

15.4 Operaciones Ofensivas en los Niveles Operacional y Táctico de la Guerra

a. Concepto

Los Comandantes Operacionales conducen Campañas Ofensivas y Operaciones Mayores para alcanzar los efectos al nivel del TO, basados en las acciones tácticas. Se concentran en el Diseño de Operaciones Terrestres Ofensivas. Ellos determinan los objetivos que proporcionan resultados decisivos; en dónde las Fuerzas operarán; las relaciones entre las Fuerzas subordinadas en tiempo, espacio y propósito; y dónde aplicar el esfuerzo decisivo. Los Comandantes Operacionales asignan Áreas de Operaciones a, y establecen relaciones de mando y apoyo entre los Comandantes Tácticos. Éstos dirigen las Operaciones Ofensivas con el fin de alcanzar los objetivos—**destrucción de las fuerzas enemigas o la toma de terreno**—que producen los efectos al nivel del TO que los Comandantes Operacionales requieren.

b. Ofensiva Operacional

- 1) En el nivel Operacional, las Operaciones Ofensivas actúan directa o indirectamente sobre el Centro de Gravedad enemigo. Los comandantes hacen esto atacando los puntos decisivos enemigos ya sea simultánea o secuencialmente. Los efectos concentrados de las Fuerzas Conjuntas, Combinadas o Multinacionales permiten al atacante tomar la iniciativa. Niegan al enemigo su libertad de acción, desorganizan sus fuentes de potencia y crean las condiciones para el éxito operacional y táctico.
- 2) Para alcanzar la unidad de esfuerzo, los Comandantes Operacionales claramente identifican los objetivos y refuerzan las relaciones entre las fuerzas subordinadas. Al disminuir los retos en la interoperabilidad y aprovechando las capacidades de los sistemas, los comandantes reajustan sus Fuerzas para alcanzar los efectos decisivos, asignando suficientes Fuerzas para alcanzar sus objetivos.

c. Ofensiva Táctica

- 1) Los comandantes del nivel Táctico explotan los efectos con que contribuyen las Fuerzas Conjuntas, Combinadas y Multinacionales a la ofensiva. Ellos sincronizan estas Fuerzas en tiempo, espacio, recursos, propósito y acción para concentrar los efectos del poder de combate en los Puntos Decisivos. Los comandantes dirigen las batallas como parte de las Operaciones Mayores. Las batallas se relacionan en propósito con los objetivos del Comandante Operacional.
- 2) Las Batallas pueden ser Lineales o No Lineales y se pueden conducir en Áreas de Operaciones (AO) Contiguas o No Contiguas. Los Comandantes en el nivel Táctico reciben su AO, misión, objetivos, límites, medidas de control e intención de sus Comandos Superiores. Ellos determinan las Operaciones Decisivas, de Configuración y de Sostenimiento dentro de su AO. Dirigen los fuegos y la maniobra para atacar y destruir el enemigo y alcanzar los objetivos del terreno. Los Comandantes de nivel Táctico normalmente cuentan con tareas claramente definidas: **derrotar al enemigo y ocupar el Objetivo**.

15.5 Características de las Operaciones Ofensivas

a. Concepto

Sorpresa, concentración, ritmo y audacia caracterizan a la ofensiva. Las operaciones ofensivas efectivas aprovechan la Inteligencia precisa y otra información pertinente sobre las Fuerzas enemigas, las condiciones meteorológicas y el terreno. Los comandantes maniobran sus Fuerzas en posiciones ventajosas antes de hacer contacto. La protección de la Fuerza, incluyendo las Operaciones Defensivas de Información (ODI), evita que el enemigo obtenga información precisa sobre las Fuerzas amigas. El enemigo solamente observa lo que el comandante amigo desea que el observe. El contacto con las Fuerzas enemigas antes de la Operación Decisiva es preparado,

designado para configurar la situación para la operación decisiva. Ésta es una acción repentina y contundente que aprovecha la iniciativa de los subordinados y el Cuadro Común Operativo (CCO) para incrementarlo a través del AO. Los comandantes atacan violentamente y sin vacilación para romper la voluntad del enemigo o destruirlo.

b. Sorpresa

- 1) En la Ofensiva, los comandantes logran la Sorpresa atacando al enemigo en un sitio o momento inesperado por él o para el cual no está preparado. Una apreciación de la Intención del Comandante enemigo y el negarle la habilidad de ganar un entendimiento situacional claro y oportuno son necesarias para alcanzar la Sorpresa. La imprevisión y la audacia contribuyen a la sorpresa. La dirección, oportunidad y la fuerza del ataque también ayudan a alcanzar la sorpresa. La Sorpresa retarda la reacción enemiga, recarga y confunde sus sistemas de mando y control (C2), induce un choque psicológico en los soldados y Jefes enemigos, reduciendo la coherencia de la defensa. Al reducir el poder de combate del enemigo, la sorpresa habilita a los atacantes para explotar la parálisis y la vacilación del enemigo.
- 2) La Sorpresa Operacional y Táctica se complementan. La Sorpresa Operacional crea las condiciones para Operaciones Tácticas exitosas. La Sorpresa Táctica puede hacer al enemigo vacilar o errar en una situación. La Sorpresa Táctica es temporal. Los comandantes deben explotar la sorpresa antes que el enemigo se dé cuenta de lo que está sucediendo.
- 3) La Sorpresa total es difícil de alcanzar. Los sistemas modernos de vigilancia y alerta, la disponibilidad de productos de imágenes comerciales y las redes noticiosas comerciales globales dificultan la sorpresa. No obstante, los comandantes alcanzan la sorpresa operando de manera impredecible para el enemigo. Engañan al enemigo en cuanto a la naturaleza, horario, objetivo y fuerza de un ataque. Pueden aprovechar el tiempo inclemente, el terreno aparentemente intransitable, fintas, demostraciones y comunicaciones falsas para llevar al enemigo a percepciones imprecisas. Los ataques repentinos, violentos y no anticipados surten un efecto paralizador. Los ataques con Fuerzas Aerotransportadas, de asalto aéreo, y de Fuerzas Especiales, combinados con los ataques por fuegos del Ejército y Conjuntos contra los objetivos que el enemigo considera seguros, producen efectos psicológicos desconcertantes sobre el enemigo.
- 4) La Sorpresa puede ser el producto en un cambio inesperado en el Ritmo. El Ritmo puede ser lento al principio, creando las condiciones para una aceleración inmediata la cual atrapa al enemigo fuera de guardia, y lo empuja fuera de balance.

c. Concentración

- 1) La Concentración es la acumulación de los efectos abrumadores del poder de combate para cumplir un solo propósito. Los comandantes compensan la necesidad de concentrar las fuerzas para acumular efectos, con la necesidad de dispersarlas para no crear blancos remunerativos. Los adelantos en la movilidad, terrestre y aérea, la búsqueda de blancos y los fuegos de precisión de largo alcance permiten al atacante concentrar rápidamente los efectos. Los sistemas C2 proporcionan información pertinente de confianza que ayuda a los comandantes en la determinación de cuándo concentrar las Fuerzas para acumular los efectos.
- 2) Los comandantes que atacan manejan la concentración de sus Fuerzas y las del enemigo combinando la dispersión, convergencia, engaño militar y las acciones ofensivas. Con la dispersión, los atacantes alargan las defensas enemigas y niegan los blancos remunerativos al fuego enemigo. Con la convergencia de las Fuerzas a lo largo de los ejes de confluencia, los atacantes abrumen las fuerzas enemigas en los puntos decisivos con poder de combate concentrado. Después de un ataque

exitoso, los comandantes mantienen sus Fuerzas concentradas para aprovechar el ímpetu.

- 3) La Concentración requiere coordinación con otras Organizaciones. En cada etapa del ataque, los comandantes integran los recursos conjuntos de Inteligencia con los fuegos conjuntos. Ellos aprovechan la Superioridad Aérea para negar al enemigo la capacidad para detectar o atacar las Fuerzas amigas desde el aire. Los comandantes dirigen los medios terrestres, aéreos y marítimos para retardar, desorganizar o destruir los Elementos de Reconocimiento enemigo o sus capacidades. También dirigen la seguridad, las Operaciones de Información (OI) y el contrafuego para la protección de las Fuerzas amigas durante su Concentración.

d. Ritmo

- 1) El control o la alteración del Ritmo es necesario para la retención de la iniciativa. A nivel Operacional, un ritmo más acelerado permite al atacante desorganizar los planes defensivos del enemigo al lograr resultados con mayor rapidez que la de la reacción enemiga. A nivel Táctico, el Ritmo acelerado permite al atacante penetrar rápidamente las barreras y defensas y destruir las Fuerzas enemigas en profundidad antes de que puedan reaccionar.
- 2) Los comandantes ajustan el ritmo de acuerdo con la situación táctica, las necesidades de Apoyo Administrativo o las oportunidades operacionales para asegurar la sincronización y la debida coordinación, pero sin pasar por alto la oportunidad para derrotar al enemigo. El ritmo acelerado exige decisiones rápidas. Niega al enemigo la oportunidad para descansar y continuamente crea oportunidades.
- 3) Al aumentar el ritmo, los comandantes mantienen el ímpetu. Ellos identifican las mejores direcciones para el Ataque, planifican la acción en profundidad, disponen para una transición rápida a otras operaciones y concentran y combinan las fuerzas apropiadamente. Los Comandantes y su Estado Mayor se aseguran que las Operaciones de A Adm prevengan la Culminación. Una vez iniciado el combate, los atacantes lo ejecutan violentamente atraviesan las brechas antes que el defensor se recupere. Los atacantes alteran el poder de combate rápidamente para ampliar las penetraciones, cerrar los flancos expuestos y reforzar los éxitos. Las Fuerzas amigas atacan en profundidad con fuego y maniobra para romper la coherencia enemiga y abrumar su C2. Mientras mantienen un ritmo más acelerado que el del enemigo, los atacantes compensan el ritmo con la habilidad para ejercer C2. Los comandantes nunca permiten al enemigo recuperarse del golpe del asalto inicial. Ellos previenen y evitan que los defensores concentren efectos contra la Operación Decisiva amiga.

e. Audacia

Audacia es un plan sencillo de acción ejecutado intrépidamente. Los comandantes muestran audacia preparando planes intrépidos y creativos, que ofrecen resultados decisivos. Los comandantes demuestran audacia con la aplicación violenta de poder de combate. Saben dónde y cuándo tomar riesgo y no vacilan al ejecutar su plan. Los comandantes disipan la incertidumbre mediante la acción; ellos compensan la falta de información tomando la iniciativa y obligando al enemigo a combatir. La Audacia inspira a los soldados a vencer la adversidad y el peligro.

15.6 Fundamentos de la Ofensiva

a. Objetivo

- 1) Para poder cumplir con la finalidad de la Ofensiva, el Comandante debe elegir un objetivo físico tal como: un terreno dominante, un nudo de comunicaciones, pasajes obligados, zonas industriales o cualquier área enemiga. La conquista de

este objetivo constituye la base de todos sus planes. Normalmente no se asigna como objetivo un núcleo de tropas; sin embargo, durante la persecución, cuando las fuerzas enemigas están en movimiento podrán ser designados como objetivo, debido a la dificultad de elegir el terreno más apropiado que permita su destrucción.

- 2) El Objetivo, en lo posible debe reunir las condiciones siguientes:
 - a) Su captura debe asegurar la destrucción del enemigo en su posición, o la amenaza de su captura debe obligarlo a abandonarla; dentro de los límites de tiempo y espacio impuesto por la misión asignada.
 - b) Debe permitir la convergencia de esfuerzos.
 - c) Debe ser fácil de identificar.
 - d) Su ocupación física debe facilitar las operaciones futuras.
- 3) Habiéndose elegido el objetivo, todos los elementos de la Fuerza atacante son dirigidos en esfuerzo coordinado hacia su conquista; toda acción que no contribuya a este fin debe ser evitada.
- 4) La acertada Maniobra Táctica en la Ofensiva, se caracteriza por la concentración de los esfuerzos en una Dirección en la cual el éxito de la acción asegure la conquista del objetivo.

b. Maniobra

Es la combinación del movimiento y los fuegos disponibles, de modo que se obtenga una clara superioridad sobre el adversario en un lugar y momento decisivos que permitan la conquista del objetivo. El éxito de la Maniobra depende de una ejecución coordinada, inteligente y enérgica.

c. Distribución de las Fuerzas

- 1) Consiste en la apropiada dosificación de los medios y la juiciosa utilización del terreno para la conquista del objetivo elegido, actuando con la mayor potencia sobre un punto vital del dispositivo enemigo, es decir, concentrando en la Acción Principal la mayor Potencia de Combate posible, aplicándola en forma oportuna en la Dirección más adecuada.
- 2) En la Ofensiva, las tropas se organizan en un Ataque Principal y en uno o más Ataques Secundarios. Pueden presentarse algunos casos, en que haya más de un Ataque Principal. El Ataque Principal visa la conquista del objetivo asignado a la Unidad y en él se concentra la mayor Potencia de Combate posible. Él o los Ataques Secundarios sirven y apoyan al Ataque Principal y reciben el mínimo de potencia compatible con el cumplimiento de su misión. La masa o los medios de combate disponibles se aplican en la Dirección decisiva.
- 3) Las Fuerzas que participan en el Ataque Principal se organizan de manera de asegurar la conquista del objetivo y la destrucción de las Fuerzas enemigas. Las Fuerzas que realicen los Ataques Secundarios, se organizan de manera que puedan facilitar el desarrollo del Ataque Principal, fijando al adversario al terreno, obligándolo a emplear sus Reservas prematuramente y evitando que descubra a tiempo el Ataque Principal.
 - a) El Ataque Principal tiene normalmente como características: frente estrecho, prioridad en el apoyo de Artillería, tanques, aviación, Ingeniería y todos los elementos capaces de proporcionar un adecuado apoyo, un escalonamiento profundo de Reservas importantes, mayor asignación de medios y la presencia próxima del Comandante de la Fuerza.

- b) Los Ataques Secundarios se caracterizan por su relativa falta de profundidad, Reservas mínimas, frentes amplios y máxima potencia de fuegos en el Escalón de Combate. A los Ataques Secundarios por lo general, se les asignan objetivos limitados.
 - c) Para compensar la carencia de Reservas, es esencial que dispongan de un fuerte Apoyo de Fuegos. La Artillería, debido a su flexibilidad, frecuentemente puede apoyar a los ataques secundarios que deban conquistar un objetivo limitado importante, sin interferir el apoyo que deberá proporcionar al Ataque Principal.
 - d) Cuando las Fuerzas disponibles para el Ataque Secundario son limitadas en efectivos, puede emplearse un fuerte Apoyo de Fuegos para compensar tal debilidad y tratar de engañar al enemigo.
 - e) La ubicación cuidadosa de las armas de apoyo, puede permitir apoyar un Ataque Secundario lanzado anticipadamente sin afectar el apoyo que a continuación deberán proporcionar al Ataque Principal, engañando así sobre la verdadera dirección de éste.
- 4) Cuando no sea posible determinar inicialmente la oportunidad (Cuando y Donde) para la realización del Ataque Principal, el Comandante puede mantener su Libertad de Acción de las siguientes formas:
- a) Disponiendo sus fuerzas en profundidad.
 - b) Manteniendo fuertes Reservas.
 - c) Centralizando el control de los medios de apoyo.
- 5) La movilidad de la Reserva y de las armas de apoyo de fuego y su correcta ubicación inicial, permitirán un rápido aprovechamiento del éxito del Ataque Principal o el desarrollo favorable de los Ataques Secundarios. Una vez que el Primer Escalón se empeña es muy difícil recuperarlo para cambiarle de misión. Una Fuerza desplegada y bajo el fuego enemigo puede cambiar de dirección pero a riesgo de sufrir fuertes bajas. El Comandante puede influir en la acción ya iniciada, por el empleo de sus Reservas, y sus fuegos de apoyo disponible
- 6) Para elegir la Dirección del Ataque Principal, debe de tenerse en cuenta :
- a) El terreno favorable y las condiciones meteorológicas.
 - b) El dispositivo (parte más débil) y las posibilidades del enemigo.
 - c) El dispositivo propio (parte estrecha).
 - d) Los tipos de Unidades.
 - e) El apoyo de fuegos disponible.
 - f) El tiempo necesario para iniciar la operación.
 - g) El o los objetivos asignados.
- 7) En las situaciones donde la velocidad es esencial, debe emplearse unidades de gran movilidad compuestas principalmente por elementos blindados.

d. Coordinación y Control

- 1) El Comandante es responsable de la coordinación de la acción de todos sus elementos subordinados. Debe buscarse el más alto grado de coordinación compatible con la situación y el tiempo disponible.
- 2) Las comunicaciones juegan un papel importante para obtener una efectiva coordinación en la acción de todos los elementos de una Fuerza. El Comandante debe asegurar que sus medios de comunicación le permitan la transmisión y recepción de las órdenes y pedidos; así como, de las informaciones necesarias para la conducción de la acción y el control de los fuegos.
- 3) Teniendo como base la Decisión del Comandante y el Plan de Ataque, se emiten las órdenes correspondientes en las cuales se deben incluir las medidas necesarias para la coordinación del ataque. Esta coordinación se asegura posteriormente, mediante las visitas del Comandante y su Estado Mayor a los PPCC de las Unidades subordinadas para controlar si las órdenes han sido comprendidas y si están ejecutándose.
- 4) Una decisión de desplegarse e iniciar el ataque partiendo de la columna de marcha corre el riesgo de no satisfacer las necesidades de control de la acción y de sacrificar ciertas posibilidades de la artillería, tanques y otras armas de apoyo. Por esta razón, aún en una situación de acciones rápidas y cambiantes y frente a una Fuerza enemiga aguerrida y potente, es preferible organizar y coordinar el ataque en una Zona de Reunión.
- 5) El Comandante despliega el grueso de sus Fuerzas partiendo de las formaciones de marcha, mediante:
 - a) La asignación de Objetivos de Marcha para las Grandes Unidades.
 - b) La designación de Zonas de Reunión que sean necesarias ocupar.
 - c) La designación de caminos o itinerarios por emplear.
- 6) La Orden de Despliegue debe indicar:
 - a) La misión de las Unidades que pueden ser empeñadas inmediatamente.
 - b) La misión de la Artillería.
 - c) El dispositivo del Grueso.
 - d) Las medidas de seguridad que deben tomarse.
 - e) Las instrucciones para el Reconocimiento Lejano.
 - f) Los detalles administrativos esenciales que deben prepararse por anticipado.
- 7) En los casos en que la rapidez sea esencial para obtener y/o mantener una situación táctica ventajosa, el comandante puede descentralizar la operación y delegar a los comandos subordinados la elección de sus zonas de reunión.
- 8) Medidas de Coordinación y Control. Ver párrafo "15.7".

e. Flexibilidad

- 1) La Flexibilidad se obtiene
 - a) Por un adecuado escalonamiento de los medios en profundidad.

- b) La apropiada ubicación de las Reservas.
 - c) Las posibilidades de trasportar fuegos de apoyo de una parte de la Zona de Acción a otra, a fin de, proporcionar un apoyo estrecho y continuo a las unidades de Primer Escalón.
 - d) La juiciosa utilización de los medios de transporte disponibles.
 - e) El buen funcionamiento del Sistema de Comunicaciones.
 - f) La preparación de Planes Alternos.
 - g) Una adecuada organización para el combate.
- 2) De estos factores las Reservas y los Fuegos de Apoyo, son los de mayor importancia para obtener flexibilidad.

a) Reservas

- (1) La misión principal de toda Reserva es atacar en el lugar y momento propicio para asegurar el éxito. Por tanto, su composición inicial y su ubicación dependen en gran parte de la maniobra que deba ejecutarse.
- (2) La elección del momento y lugar oportuno para emplear la Reserva, constituye con frecuencia la decisión más difícil del Comandante. Sin embargo, en el momento decisivo de la acción la Reserva debe ser lanzada sin vacilar, en cuanto sea posible. La Reserva debe emplearse en masa o por UU constituidas, evitándose el empleo fraccionado, o por escalones. El Comandante debe reconstituir sus Fuerzas de Reserva tan pronto como el desarrollo de la acción lo permita.

b) Fuegos de Apoyo

Los Fuegos de Apoyo constituyen un factor muy importante en el uso de la Flexibilidad por parte del Comandante; neutraliza o retrasa la intervención de las Fuerzas enemigas en al Área de Operaciones, obliga a soterrarse a la Fuerza en su Posición Defensiva, permite neutralizar las armas de apoyo enemigas, etc.; esto le proporciona una gama de oportunidades a la acción ofensiva.

f. Sorpresa

- 1) El grado de sorpresa que se puede lograr en una Operación Ofensiva depende de :
- a) El secreto que se mantenga durante el planeamiento y preparación.
 - b) Las medidas tomadas para engañar al enemigo tales como Demostraciones, Fintas, etc.
 - c) La variación de los métodos y procedimientos empleados en el combate.
 - d) La utilización de zonas del terreno aparentemente infranqueables o difíciles.
 - e) La movilidad, rapidez y agresividad en la ejecución.
 - f) Una adecuada información para alcanzar superioridad en ella.
- 2) Siempre debe buscarse la Sorpresa, porque constituye una ventaja considerable para el atacante.

g. Seguridad

- 1) La Seguridad constituye una necesidad permanente cualquiera que sea la situación ofensiva, con el fin de disponer de libertad de acción para ejecutar la maniobra y mantener la iniciativa necesaria sobre el enemigo.
- 2) El éxito o fracaso de una ofensiva, depende en gran parte de la acción que el comando tome para protegerse contra las reacciones del enemigo. Los flancos descubiertos son vulnerables. La mejor seguridad se obtendrá manteniendo al enemigo en forma permanente, bajo la acción de los medios disponibles a fin de contrarrestar el ímpetu de su ataque.
- 3) La seguridad de una Fuerza que ataca, se garantizará mediante: la búsqueda constante de información sobre todas las direcciones posibles desde las cuales el enemigo pueda amenazar a las fuerzas atacantes; por el adecuado dispositivo de las fuerzas que dan seguridad, las que deben disponer de amplia movilidad y poder de fuego; y por una rápida difusión de información exacta, impartiendo órdenes claras a las fuerzas de seguridad. Esto es particularmente efectivo contra fuerzas enemigas de gran movilidad, tales como unidades blindadas.
- 4) En el ataque, la mayor parte de los medios de defensa contra ataques aéreos y blindados se disponen para cubrir el ataque principal.
- 5) Los medios activos de defensa contra ataques aéreos se complementan con la utilización al máximo de cubiertas y abrigos; enmascaramiento, disposición y ejecución de movimientos nocturnos.
- 6) Los medios activos de defensa contra blindados se incrementarán con la utilización de obstáculos naturales y artificiales para proteger los flancos y la retaguardia, por la dispersión y por los movimientos nocturnos.
- 7) Las armas AT en cada Escalón se disponen para bloquear las direcciones de contraataque más favorables para blindados. La mejor protección contra un ataque de blindados lo constituyen los mismos medios blindados y los obstáculos ubicados sobre las direcciones de aproximación más favorables para su empleo. Estos obstáculos deben ser reforzados con demoliciones y minas, siendo protegidos por armas AT portátiles, y particularmente para la artillería, tal procedimiento permite aislar y destruir a las fuerzas blindadas enemigas.
- 8) En una acción ofensiva, las mayores necesidades se presentan durante las fases críticas de la batalla, principalmente a la conquista de un objetivo. La seguridad se consigue enfrentando a todas las posibles amenazas con Fuerzas potentes antes que dichas amenazas se materialicen. La acción de la aviación de combate, es particularmente efectiva, contra estas amenazas, especialmente si las tropas o vehículos enemigos se presentan en formaciones compactas.
- 9) En una operación ofensiva, particularmente durante la aproximación y toma de contacto, la acción de reconocimiento de la aviación constituye una medida de seguridad importante.
- 10) Las misiones de Reconocimiento Aéreo, tanto cercanos como lejanos, permiten obtener informaciones de vital importancia al punto de vista de la seguridad.
- 11) Los reconocimientos aéreos antes del anochecer, e inmediatamente antes del amanecer, se ejecutarán frecuentemente.
- 12) Las acciones de Reconocimiento Aéreo Nocturno sobre áreas específicas señaladas, serán necesarias y a veces indispensables.

h. Apoyo de Fuegos

- 1) El Apoyo de Fuegos coordinado constituye la integración de todos los fuegos de apoyo disponibles, permitiendo el apoyo oportuno, continuo y efectivo a la acción ofensiva planeada. El respectivo plan integra los Planes de Fuego de las unidades subordinadas, los fuegos de la Artillería Orgánica y de Refuerzo o cualquier otro Elemento de Apoyo de Fuegos, como aviación, artillería naval, etc.
- 2) Para asegurar una eficiente coordinación entre todos los medios de apoyo de fuegos disponibles sean estos de la Fuerza Aérea, Terrestre y Naval durante una operación, se debe organizar y establecer en el PC de cada GU y Escalones Mayores un Centro de Coordinación de Apoyo de Fuegos (CCAF).

15.7 Medidas de Coordinación y Control

Para facilitar la coordinación y el control de las unidades subordinadas durante la Ofensiva el Comandante puede emplear las siguientes medidas:

a. Objetivos de Marcha

Son accidentes característicos del terreno que deben ser alcanzados dentro de ciertos límites. El elemento que alcance un Objetivo de Marcha debe dar cuenta al Escalón Superior y continuar el movimiento, salvo orden contraria. Se emplean normalmente en los Movimientos Hacia el Contacto.

b. Líneas de Fase

Son líneas sensiblemente perpendiculares a la dirección del movimiento y por lo general están constituidos por líneas características del terreno tales como caminos, ríos, líneas de alturas, etc.

c. Eje de Progresión

Es una dirección jalonada por uno o más encaminamientos o una serie de puntos característicos del terreno en la dirección del enemigo. Cuando los elementos subordinados reciben un Eje de Progresión pueden desviarse de él si el terreno o la situación del enemigo lo impone, pero manteniendo el grueso sobre el eje prescrito.

d. Itinerario de Progresión

Es una dirección jalonada por una ruta específica y se emplea para el desarrollo de las operaciones de una unidad, dicho itinerario debe de ser despejado de obstáculos para su empleo futuro, incluyendo a las Fuerzas enemigas que están ubicadas en posiciones dominantes a lo largo de los flancos.

e. Punto de Control

Es un punto del terreno situado en un lugar apropiado con el fin de regular la ejecución de una operación, las unidades informan cuando alcanzan el punto de control, pero no se detienen en su progresión, salvo órdenes precisas para hacerlo. Esta medida se emplea para complementar las Líneas de Fase o para sustituirlas; se materializan, numerando puntos característicos del terreno tales como; cruces o bifurcaciones de caminos, puentes, poblados, etc. Los puntos de control son también empleados:

- 1) Como referencia para la orientación.
- 2) Para los pedidos de apoyo de artillería y aviación.
- 3) Para evitar transmitir por radio, informes en claro sobre la situación.

f. Zona de Reunión

- 1) La ubicación de la Zona de Reunión depende de varios factores: La oscuridad, el abrigo contra los tiros observados de la artillería, el conocimiento completo de la situación y un Plan de Ataque previamente formulado que favorecen la utilización de Zonas de Reunión Adelantadas; las condiciones contrarias obligarán a elegir zonas de reunión ubicadas un poco más hacia retaguardia. Las unidades de gran movilidad táctica pueden ubicar sus zonas de reunión más a retaguardia que la de tropas a pie.
- 2) En el Desbordamiento (Parr 15.18), las zonas de reunión de los dos núcleos de fuerzas (Ataque Principal y Ataque Secundario) deben estar lo suficientemente separadas como para no interferirse cuando se desplieguen para el ataque.
- 3) Los Comandos subordinados que se ubican en zonas de reunión, pueden designar a su vez otras zonas más adelantadas a sus Unidades, a medida que la situación se aclare y se completen los planes necesarios.
- 4) Mientras las unidades se encuentran en movimiento hacia sus zonas de reunión y durante la ocupación de éstas, los comandantes de unidad preparan sus órdenes y completan todos los detalles de ejecución de su Plan de Maniobra. Cuando sea posible el planeamiento y la ejecución de los reconocimientos deben ser conducidos concurrentemente con el movimiento de las tropas de manera de evitar demoras innecesarias.
- 5) A medida que las unidades alcanzan sus zonas de reunión, las columnas de marcha deberán despejar los caminos y tomar inmediatamente las medidas de seguridad perimétricas necesarias contra la acción de la aviación, Unidades Blindadas u otra clase de acción enemiga. Los medios de comunicaciones se despliegan sin demora entre el Puesto de Comando del Escalón Superior y los de las unidades subordinadas principales.
- 6) En la Zona de Reunión se deja el equipo no esencial para el combate, bajo la custodia de los trenes y unidades de servicios y se reparten abastecimientos, de completamiento o extras. Los reconocimientos, los planes de maniobra y de fuegos de las Unidades subordinadas y sus órdenes de ataque pueden ser completados y emitidos antes de iniciar el movimiento hacia las Posiciones de Ataque.

g. Posición de Ataque

Es la última posición ocupada por las Unidades del Escalón de Combate antes de cruzar la Línea de Partida. Las tropas que la ocupa, son las que van a participar en el ataque. La Reserva de la Brigada y la de los batallones del Escalón de Combate, la artillería y otras unidades que no forman parte de éste, permanecen a retaguardia ocupando Zonas de Reunión o Posiciones de Batería.

h. Zonas de Acción o Áreas de Operaciones

- 1) Es el área o zona del terreno que se asigna a una unidad para su acción ofensiva y en la cual ésta es responsable de todas las operaciones que en ella se realicen, normalmente se encuentra delimitada entre la Línea de Partida (LP), el Objetivo y los Límites Laterales.
- 2) La amplitud de la Zona de Acción que pueda recibir una unidad en el ataque depende del tipo de acción ofensiva, de la profundidad del ataque; de la magnitud de la unidad incluyendo apoyo de fuegos y refuerzos que puede recibir; del terreno, de la magnitud del enemigo y del grado de resistencia que éste pueda oponer a la acción ofensiva.
- 3) Con el objeto de utilizar ventajosamente las Direcciones de Aproximación más favorables, las unidades pueden desplazarse temporalmente por ellas, más aún

cuando dichas direcciones se encuentran en la zona de acción de las unidades vecinas, previa coordinación entre los comandantes interesados.

- 4) Dichos desplazamientos no deben interferir la acción de la unidad en cuya Zona de Acción se encuentra la dirección favorable a fin de no dar lugar a una concentración peligrosa de tropas. Por tal razón, deben extremarse las medidas necesarias para que las interferencias y concentraciones sean reducidas al mínimo.
- 5) El desplazamiento y emplazamiento de la artillería y otras armas de apoyo, en las zonas de acción de unidades vecinas a la de la unidad apoyada, debe de ser cuidadosamente coordinados con los comandos de las unidades interesadas.

i. Línea de Partida

- 1) Es la línea del terreno que las unidades atacantes cruzan a una hora determinada. De acuerdo al Plan de Maniobra, puede ser necesario o conveniente asignar líneas de partida diferentes, o señalar distintas horas de inicio del ataque a las unidades.
- 2) El objeto de la Línea de Partida, es coordinar y controlar la desembocadura del Primer Escalón, a fin de que todos los elementos inicien la acción ofensiva en el orden y en el instante preciso, asimismo, facilita la coordinación de los fuegos. Esta línea debe ser fácil de reconocer en el terreno y ser sensiblemente perpendicular a la Dirección de Ataque.
- 3) La Línea de Partida debe estar en poder de nuestras tropas o ser controladas por ellas, ubicándola cerca a las posiciones enemigas tanto como sea posible.

j. Hora de Ataque

- 1) La Hora de Ataque (usualmente Hora "H") es la hora en que debe iniciarse el ataque. Si se ha señalado una Línea de Partida, la Hora de Ataque será el momento en que los elementos del Primer Escalón deban cruzar dicha línea. La determinación de la Hora de Ataque depende del tiempo requerido por los comandos subordinados para realizar sus reconocimientos, preparar sus planes y para que el Primer Escalón se organice y se desplace hasta la Línea de Partida.
- 2) Los Ataques Secundarios pueden lanzarse antes que el Ataque Principal, cuando se desee engañar al enemigo, a fin de hacerle emplear la mayor parte de sus Fuerzas contra estos ataques, o bien lanzarse simultáneamente con el Ataque Principal.

k. Objetivos

En el Plan de Maniobra se deberá asignar a cada unidad del Escalón de Combate, uno o más objetivos, o cada cual puede recibir una parte del Objetivo de la GU. El número de objetivos elegidos depende en gran parte del grado de organización y fuerza que disponga el enemigo. Cuanto más fuerte sean las defensas enemigas, tanto mayor será la necesidad de Objetivos Intermedios.

l. Dirección de Ataque

Es aquella que indica el eje sobre el cual el Comandante desea aplicar el Esfuerzo Principal de una unidad subordinada desde la Línea de Partida hacia el Objetivo. Se señalará Dirección de Ataque cuando sea estrictamente indispensable (ataque estrechamente coordinado, contraataques, o para asegurar que un Ataque Secundario aporte la máxima contribución al Ataque Principal) puesto que restringe la maniobra de la Unidad que la recibe y debe profundizarse sólo hasta donde sea necesario mantener la medida de control.

15.10 Operaciones Decisivas en la Ofensiva

a. Las Operaciones Ofensivas Decisivas son los ataques que determinan sin lugar a dudas el resultado de las Operaciones Mayores, Batallas y Enfrentamientos. A nivel Operacional, las Operaciones Decisivas logran las metas de cada fase de una Campaña. Las Operaciones Terrestres de una Campaña pueden incluir varias Fases. Dentro de cada Fase hay una Operación Decisiva cuyo resultado afecta el curso de la Campaña. A nivel Táctico, las batallas o los enfrentamientos decisivos cumplen el propósito de la misión del Comandante del Escalón Superior. Los comandantes tienen éxito en las Operaciones Decisivas a través del combate inmediato que destruye físicamente al enemigo; vence su voluntad para resistir; o toma, ocupa y retiene terreno.

b. Los comandantes complementan la Operación Decisiva con recursos adicionales y una maniobra hábil. Por ejemplo, los comandantes pueden inmovilizar parte de la Fuerza enemiga con un ataque frontal (Operación de Configuración), mientras que la mayor parte de la Fuerza la envuelve para tomar un punto decisivo o vital. Los comandantes deciden cuándo, dónde y si se deben empeñar Fuerzas de Reserva y realizar fuegos de apoyo adicionales. Los comandantes cambian las prioridades según su necesidad. La maniobra de las Fuerzas, las sitúan apropiadamente para concentrar sus fuegos sobre el enemigo.

c. Los comandantes designan una Reserva para proporcionar poder de combate adicional en el momento y lugar decisivos. Mientras más incierta sea la situación, más grande la Reserva. Una vez empeñada la Reserva, el comandante designa otra Reserva. Las Reservas proporcionan una protección contra la incertidumbre. Los comandantes les asignan solamente las tareas necesarias para la preparación para su posible misión. Solamente el comandante que designa la Reserva la puede empeñar, a menos que él específicamente delegue esa autoridad. El efectivo y la posición inicial de las Reservas varían con:

- 1) Posibles misiones, planes alternos y/o planes futuros
- 2) Formas de maniobra
- 3) Posibles acciones enemigas
- 4) Grado de incertidumbre

15.11 Operaciones de Configuración en la Ofensiva

a. Las Operaciones de Configuración crean las condiciones necesarias para el éxito de la Operación Decisiva. Incluyen los ataques en profundidad para asegurar las ventajas obtenidas para la operación decisiva y proteger la fuerza. Los comandantes ejecutan Operaciones de Configuración atacando simultáneamente las Fuerzas enemigas a través del AO. Estos ataques niegan al enemigo la libertad de acción y desorganizan o destruyen la coherencia y el ritmo de sus operaciones. Atacando las formaciones enemigas en profundidad destruye, retarda, desorganiza o desvía el poder de combate del enemigo. Estas pueden exponer o crear vulnerabilidades para la explotación.

- 1) Las Operaciones de Configuración en la Ofensiva incluyen:
 - a) Ataques de Configuración designados para alcanzar uno o más de los objetivos siguientes:
 - (1) Engañar al enemigo.
 - (2) Destruir o inmovilizar las Fuerzas enemigas que podrían interferir con la Operación Decisiva.
 - (3) Controlar el terreno cuya ocupación por el enemigo podría obstaculizar la Operación Decisiva.
 - (4) Obligar al enemigo a empeñar sus Reservas prematuramente o en un área no decisiva.

- b) Operaciones de Reconocimiento y Seguridad.
 - c) Pasaje de Líneas.
 - d) Operaciones de franqueo (infiltraciones).
 - e) Movimientos de la Unidad que facilita las operaciones de configuración y decisivas.
 - f) Operaciones por las Fuerzas de Reserva antes de su empeño.
 - g) Interdicción mediante movimientos terrestres y aéreos, y fuegos, solos o en coordinación.
 - h) Operaciones de Información (OI) Ofensivas.
- 2) Dentro de otras Operaciones de Configuración tenemos las que incluyen actividades en profundidad tales como el Contrafuego y las Operaciones de Información Defensivas (OID). Estas Operaciones de Configuración se enfocan en los efectos que crean las condiciones necesarias para las Operaciones Decisivas exitosas.

b. Las Fuerzas de Seguridad de Vanguardia, Flanguardia o de Retaguardia, conducen Operaciones de Seguridad.

- 1) Estos elementos:
- a) Ofrecen alerta temprana.
 - b) Detectan brechas en la defensa.
 - c) Brindan el tiempo necesario para reaccionar y espacio para maniobrar.
 - d) Desarrollan la Situación
 - e) Se orientan en la Fuerza o instalación que se debe asegurar.
 - f) Ejecutan reconocimiento continuo.
 - g) Mantienen contacto con el enemigo.
- 2) En las Áreas de Operaciones Extendidas y No Contiguas, los comandantes aseguran y vigilan las brechas entre las unidades subordinadas. Los aseguran asignando a una Fuerza para asegurar el área, dedicando esfuerzos de vigilancia para controlar el área, designando una Fuerza para responder ante una Fuerza enemiga amenazante, o instalando y vigilando los obstáculos.

15.12 Sostenimiento de las Operaciones en la Ofensivas

El Sostenimiento de las operaciones en la Ofensiva asegura la libertad de acción y mantiene el ímpetu. Ello ocurre a través del AO. Las ubicaciones de las Unidades de Apoyo Administrativo (AAdm) no tienen que estar contiguas con las de sus Fuerzas apoyadas. Una Operación extensa Mayor puede tener unidades tácticas lejos del área de apoyo inicial. Los comandantes pueden separar las Fuerzas de ataque del Área de Servicios, extendiendo así sus Líneas de Comunicaciones (LLCC). Los comandantes brindan seguridad a las unidades de AAdm cuando operan con LLCC extendidas.

15.13 Consideraciones para Operaciones Ofensivas No Lineales

a. Pueden haber Operaciones Ofensivas No Lineales en AO tanto Contiguas como No Contiguas. La extensión de un AO es normalmente muy grande en comparación con la cantidad de tropas desplegadas. El AO también puede incluir terreno variado. Las Fuerzas enemigas estarán bastante dispersas y pueden estar en ventaja numérica (Disimetría). Las Fuerzas de Ataque deben orientar las acciones ofensivas contra los Puntos Decisivos, asignando a la vez el poder de combate esencial mínimo para Operaciones de Configuración. Las Reservas deben contar con un grado elevado de movilidad táctica. Las Fuerzas que ejecutan operaciones No Lineales requieren capacidades robustas de comunicaciones y sostenimiento. Los comandantes pueden dedicar Fuerzas para las operaciones de seguridad de las LLCC más allá de las ofrecidas por las unidades encargadas disponibles.

b. El Escalón Superior lleva a cabo Operaciones de Seguridad en aquellos sitios del AO no asignados a unidades subordinadas. La importancia de la seguridad de los flancos aumenta al ampliar las operaciones obligando a que las Fuerzas de ataque expongan sus flancos. A menudo se ejecutan Operaciones de Enlace en este ambiente. Las operaciones de enlace, en especial las que incluyen envolvimientos verticales, requieren bastante planeamiento y ensayo. La posibilidad de fratricidio aumenta debido a la fluidez del Campo de Batalla No Lineal y a la disposición variable de las Fuerzas de Ataque y de Defensa. La presencia de personal no combatiente en el AO complica aún más las operaciones. En esta situación, los comandantes ejercen prudencia en su criterio antes de autorizar los fuegos, tanto directos como indirectos.

Sección III. MANIOBRA

15.14 Generalidades

a. La Maniobra es la acción coordinada e integrada, que ejecuta una Fuerza para obtener y aplicar una Potencia de Combate superior sobre el sector más débil de un enemigo.

b. La determinación del tipo de Maniobra por emplear, es consecuencia del análisis de la misión, del estudio de las características de la zona de operaciones, del dispositivo enemigo, la potencia combativa relativa y la capacidad de las tropas disponibles, así como del tiempo disponible y de aspectos de Asuntos Civiles.

15.15 Consideraciones Básicas

a. Las Fuerzas para efectuar una maniobra ofensiva se distribuyen normalmente en :

- 1) Ataque Principal
- 2) Ataque Secundario
- 3) Reserva

b. Durante la acción ofensiva el Ataque Principal puede efectuarse :

- 1) En una sola dirección dirigida contra el frente, flanco o la retaguardia del enemigo.
- 2) En dos o más direcciones simultáneamente.
- 3) Después de lograda la ruptura, en nuevas direcciones.

15.16 Tipos de Maniobras Ofensivas

a. Los tipos de Maniobra son: Penetración, Desbordamiento, Envolver, Infiltración, el Ataque Frontal y la Ofensiva Inusual. Aunque normalmente se combinan, cada forma de Maniobra

ataca el enemigo en forma diferente. Cada una contiene distintos retos para los atacantes y diferentes peligros para los defensores. Los comandantes determinan la forma de maniobra que se debe aplicar analizando los factores METT-TA.

b. La Intención del Comandante que decide la dirección del Ataque Principal (el dónde) y el dispositivo de las Fuerzas (el cómo), es la que determinará el tipo de maniobra que se aplicará en su respectivo escalón.

c. El tipo de Maniobra del Escalón Superior, no es necesariamente el mismo tipo de Maniobra de los escalones subordinados así por ejemplo un Envolvimiento para un EO o DE puede comprender Penetraciones y/o Desbordamientos para algunas de sus GGUUCC.

15.17 Penetración

a. Generalidades

- 1) **La Penetración es un tipo de Maniobra en la que una Fuerza atacante trata de romper las defensas enemigas sobre un frente angosto con el fin de desorganizar su sistema defensivo** (Figura 41). Los comandantes ejecutan la penetración cuando no se pueden asaltar los flancos enemigos o que el tiempo no permite otra forma de maniobra. Las penetraciones exitosas crean flancos descubiertos y ofrecen acceso a la retaguardia enemiga. Ya que las penetraciones frecuentemente van encaminadas hacia el frente de la defensa enemiga, sufren más bajas que los Desbordamientos, los Envolvimientos y las Infiltraciones.

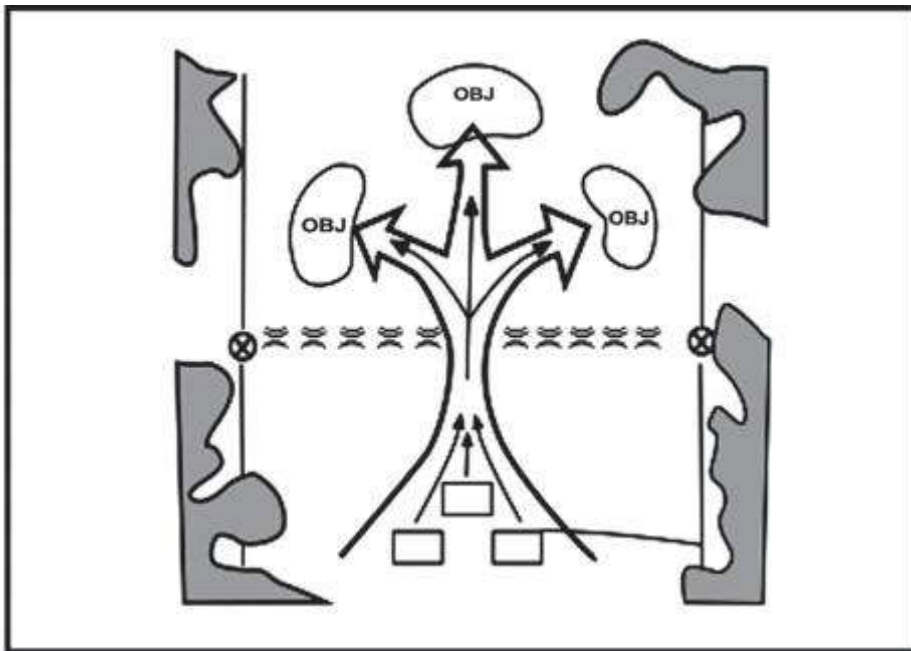


Fig. 41 Penetración

- 2) La concentración acelerada y la audacia son especialmente importantes durante la Penetración. Los comandantes concentran los efectos de todos los fuegos disponibles en el punto de penetración para facilitar el franqueo inicial. Luego amplían la penetración envolviendo a las unidades enemigas de los objetivos alcanzados atravesando Fuerzas para asegurar objetivos en la retaguardia enemiga o derrotar las Fuerzas enemigas penetradas en detalle. Las Fuerzas que hacen el franqueo inicial se mueven rápidamente para evitar los contraataques enemigos hacia sus flancos. Las Fuerzas que siguen aseguran los objetivos alcanzados y amplían la brecha. Durante todas las Fases, se dirigen los fuegos en profundidad contra: los medios de fuego indirecto del enemigo, las unidades

a lo largo de los objetivos alcanzados durante la Penetración y las Fuerzas de contraataque del enemigo. Otras Fuerzas amigas inmovilizan las Fuerzas enemigas que pueden avanzar contra la Penetración con ataques, fuegos, fintas, demostraciones, etc.

- 3) De contar con suficiente poder de combate, los comandantes operacionales pueden ordenar múltiples Penetraciones. Los comandantes consideran cuidadosamente las ventajas de tales ataques. Las Penetraciones Múltiples obligan al enemigo a dispersar sus fuegos y considerar las múltiples amenazas antes de empeñar sus Reservas. Los comandantes entonces deciden cómo sostener y explotar las múltiples penetraciones y si las Fuerzas de penetración deben converger en un objetivo profundo o atacar objetivos múltiples. A nivel Táctico, normalmente existe insuficiente poder de combate para ejecutar más de una penetración.

b. Aspectos de Detalle

- 1) En esta Maniobra el Ataque Principal pasa a través del frente enemigo y tiene por finalidad romper la continuidad de su posición, abriendo y ensanchando una brecha hacia su retaguardia. Se realiza cuando la situación no es propicia para el empleo de la Maniobra de Desbordamiento o Envolvimiento. Es la maniobra más difícil de realizar exitosamente y demanda medios manifiestamente superiores.
- 2) Las condiciones que impone la ejecución de una Penetración son; flancos del enemigo inaccesibles o falta de tiempo para ejecutar un Envolvimiento o Desbordamiento.
- 3) Las condiciones que favorecen la Penetración son; enemigo sobreextendido, terreno favorable para el empleo de la Potencia de Combate.
- 4) Los factores que aseguran el éxito de una Penetración son :
 - a) La Sorpresa.
 - b) Suficiente Potencia de Fuegos, especialmente aviación y artillería para neutralizar la zona de penetración.
 - c) Fuertes efectivos para sostener el ataque.
 - d) Terreno favorable dentro de la posición enemiga para el avance de las tropas atacantes.
- 5) En la Penetración, el Ataque Principal se lanza sobre un frente más amplio que el de la brecha proyectada, a fin de fijar al enemigo en los flancos de penetración. La disponibilidad de artillería, blindados y aviación, determinan en gran parte la amplitud del frente de penetración. Cuanto más ancho sea éste, mayor será la profundidad que puede alcanzar y más difícil será para el enemigo cerrar la brecha. Cuanto más eficaz sea la acción de las Reservas en la ampliación de la brecha o en la conquista del objetivo, más profunda será la penetración.
- 6) En esta Maniobra la acción centralizada facilita la coordinación de los elementos de Combate, de Apoyo de Combate y Administrativo.
- 7) Se debe lograr superioridad de Apoyo de Fuegos en la zona de ruptura, integrándose y coordinándose con todos los Medios de Apoyo de Fuegos (MAF).

c. Fases de la Penetración

- 1) Una Penetración comprende tres Fases (Fig. 42): **Ruptura de la posición enemiga, Ensanchamiento y afianzamiento de la brecha y Captura del objetivo.**

2) Después de la Ruptura, la secuencia de las otras dos Fases será determinada por la situación. En algunos casos es conveniente realizar simultáneamente la ruptura y el ensanchamiento de la brecha, la captura o conquista del objetivo se difiere hasta que la brecha sea lo suficientemente ancha para permitir el pasaje de las Fuerzas que se emplean en la Fase Final. Cuando las Fuerzas que ejecutan la Penetración son suficientemente potentes y móviles y están apoyadas por una abrumadora potencia de fuegos, todas las Fases, hasta la Desembocadura de la Explotación son tan rápidas que se hacen difíciles distinguirlas.

a) Ruptura de la Posición Enemiga.

- (1) Se obtiene lanzando el Ataque Principal en un frente más estrecho que los Ataques Secundarios. A los elementos que realizan este ataque se les asigna objetivos que les permita utilizar inicialmente su máxima potencia combativa.
- (2) Los Ataques Secundarios en el resto del frente tienen por finalidad fijar al enemigo e impedir que se desenganche y engañarlo sobre la dirección del Ataque Principal.
- (3) Las Reservas locales deben mantenerse listas para pasar a través o por el flanco de las tropas atacantes que han disminuido su impulso ofensivo o que han sido detenidas.
- (4) El ancho de la Ruptura depende de la profundidad de la posición enemiga y de la Fuerza relativa del atacante.

b) Ensanchamiento y Afianzamiento de la Brecha.

El Ensanchamiento de la brecha puede ser asignado a las tropas que realizan los Ataques Secundarios o a las Reservas. Los Contraataques que pueda lanzar el enemigo sobre los flancos de la brecha serán neutralizados o destruidos por medio del fuego o por el empleo de la Reserva.

c) Captura del Objetivo.

Normalmente el Ataque Principal visa la captura del objetivo; sin embargo, la profundidad de la Penetración frecuentemente impedirá que la captura sea hecha por la Fuerza que inicia el Ataque Principal; en este caso, las Reservas deben pasar a través de las Fuerzas atacantes para lograr la conquista del objetivo.



Fig. 42 Fases de la Penetración

d. Penetración Múltiple

- 1) Es una variante de la penetración, es empleada en los Escalones Superiores. El ataque puede iniciarse por el lanzamiento simultáneo, sobre partes débiles del frente enemigo de dos o más Penetraciones Convergentes. Por este procedimiento se puede aislar zonas fuertemente defendidas con el fin de cercarlas y destruirlas en forma separada.
- 2) Cuando los Ataques Múltiples han avanzado lo suficiente, las Fuerzas de Penetración se unen en un Ataque Principal. Las normas que rigen la Penetración son aplicables a la Penetración Múltiple.

e. Planeamiento

En el planeamiento de la Penetración es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- 1) La captura de la posición y la captura del objetivo de la Penetración se asigna al Ataque Principal, el cual debe lanzarse sobre un frente relativamente estrecho, aunque más ancho que el de la brecha proyectada. Por lo general no se asignan objetivos con el propósito de fijar al enemigo, dificultando el empleo de su Reserva y engañándolo sobre el empleo de la nuestra y pueda proteger los flancos de la Penetración que normalmente son objetivos que se asignan a los Ataques Secundarios. La Fuerza atacante mantiene una Reserva potente y móvil, lista para pasar a través o por el flanco de las tropas del Ataque Principal que han disminuido su impulso ofensivo o que han sido detenidas, o ser empleada en caso necesario, explotando los éxitos iniciales.
- 2) La selección del lugar de la Penetración depende del terreno, fuerza y profundidad de la posición enemiga, espacio de maniobra, distancia del objetivo, sorpresa y planes del Escalón Superior.
- 3) La Penetración más que ningún otro tipo de Maniobra requiere de un gran apoyo de fuegos; lo que se logra mediante la coordinación e integración de todos los Medios de Apoyo de Fuegos disponibles terrestres, aéreos y navales, presentes en la acción. Normalmente la penetración debe ser precedida por tiros de preparación a fin de desmoralizar y debilitar al enemigo, limitar su capacidad para reaccionar y cubrir el movimiento de las unidades.
- 4) Se planean fuegos a pedido para destruir blancos de oportunidad, para neutralizar las reservas enemigas, impedir el movimiento dentro o fuera de la Zona de Acción y para destruir cualquier clase de objetivos que puedan amenazar seriamente el cumplimiento de la misión.
- 5) En la penetración la Potencia Combativa del atacante debe de ser superior en, 3 a 1.

f. Conducción

- 1) Después de los tiros de la preparación, las unidades atacan a través de las posiciones defensivas del enemigo.
- 2) A medida que el Ataque Principal progresa, los Ataques Secundarios o las Fuerzas que siguen y apoyan aseguran los flancos de la Penetración o ensanchan la brecha.
- 3) La reserva es empleada en forma agresiva y potente, utilizando al máximo los medios blindados para :
 - a) Explotar el éxito inicial.
 - b) Impulsar el Ataque Principal.

- c) Tomar a su cargo la misión del Ataque Principal.
 - d) Rechazar contraataques.
 - e) Reducir las resistencias enemigas sobrepasadas.
 - f) Proteger sus flancos y retaguardia.
 - g) Cerrar una brecha.
- 4) Mediante la infiltración, los Ataques Secundarios pueden neutralizar las instalaciones de Comando y Control (C2) y los Medios de Apoyo de Fuegos enemigo e impedir el movimiento de sus Reservas.
 - 5) A medida que el Ataque Principal rompe la posición enemiga, debe aumentar su velocidad e ímpetu para arrollar al enemigo y conquistar el objetivo seleccionado.
 - 6) Las Fuerzas enemigas divididas por la penetración y fijadas por los Ataques Secundarios sobre los flancos y retaguardia de la posición enemiga a ambos lados de la brecha, son destruidas por las unidades que siguen y apoyan.

15.18 Desbordamiento

a. Concepto

- 1) **El Desbordamiento es una forma de maniobra en la cual una Fuerza atacante trata de evitar las defensas enemigas principales tomando objetivos en la retaguardia enemiga para destruirlo en las posiciones actuales. En el nivel Táctico, el Desbordamiento enfoca la toma de terreno, la destrucción de determinadas fuerzas enemigas y la interdicción de las rutas de retirada del enemigo** (Fig. 43). Los Desbordamientos evitan el frente enemigo donde está protegido y puede fácilmente concentrar los fuegos. Los Desbordamientos sencillos maniobran contra un flanco enemigo, y los Desbordamientos Dobles maniobran contra ambos. Cualquiera de éstas variantes puede conducir al Cerco.
- 2) La finalidad del Desbordamiento es capturar un objetivo en la retaguardia inmediata del dispositivo enemigo, actuando sobre el flanco y evitando sus principales áreas defensivas. Esta maniobra permite cortar sus líneas de repliegue y destruir al enemigo en la posición que ocupa. El Desbordamiento obliga al enemigo a luchar en dos o más direcciones simultáneamente para hacer frente a ataques convergentes.
- 3) Normalmente los objetivos de un Desbordamiento son las Reservas, artillería, tropas en profundidad, instalaciones administrativas, etc.
- 4) El Desbordamiento requiere que la posición enemiga tenga cuando menos un flanco accesible y se encuentre descubierto o simplemente vigilado.
- 5) La característica principal de este tipo de maniobra radica en que las Fuerzas encargadas del ataque (Fuerza Desbordante), actúen dentro de la distancia de apoyo de los elementos que realizan los Ataques Secundarios, debiendo por lo tanto, llevarse a cabo la acción en forma centralizada.
- 6) El éxito del Desbordamiento depende principalmente de la sorpresa que obtenga la Fuerza Desbordante por la rapidez de su movimiento para impedir que las Reservas del enemigo puedan contraatacar u ocupar posiciones preparadas destinadas a bloquear la Fuerza Desbordante; asimismo, de la capacidad de los

Ataques Secundarios para fijar al enemigo en su posición, tratando de atraer sus Reservas.

- 7) A la Fuerza Desbordante se le asigna un mínimo de medidas de control. El uso de Zonas de Acción puede facilitar la coordinación y el control; en algunos casos será suficiente la asignación de una Dirección de Ataque o un Eje de Progresión.
- 8) Las condiciones indicadas para el Envolvimiento son también condiciones del Desbordamiento.
- 9) El Doble Desbordamiento es una variante poco usual que exige desde el inicio de la operación o durante el desarrollo de ella, que el enemigo presente en ambos flancos, las consideraciones establecidas para el Desbordamiento.
 - a) El Doble Desbordamiento es ejecutado por dos Fuerzas Desbordantes o Ataques Principales y un Ataque Secundario; por lo que, la Fuerza atacante debe tener una gran potencia de combate y una movilidad superior a la del enemigo; para ser empleadas en forma coordinada y en el momento oportuno. Cualquier deficiencia en el empleo de uno u otro factor puede dar lugar a que la Fuerza atacante sea derrotada en detalle. Su control es más difícil, que en el Desbordamiento Simple.
 - b) El incremento de Potencia de Combate que se requiere para las dos Fuerzas Desbordantes, el Ataque Secundario y las Reservas hacen que este tipo de maniobra sólo pueda ser ejecutada por escalones superiores a la GUC, salvo en el caso de las Operaciones de Explotación y Persecución, donde haya que eliminar pequeños elementos de Fuerza y se puedan emplear también en las Operaciones Atípicas con los NNAI.

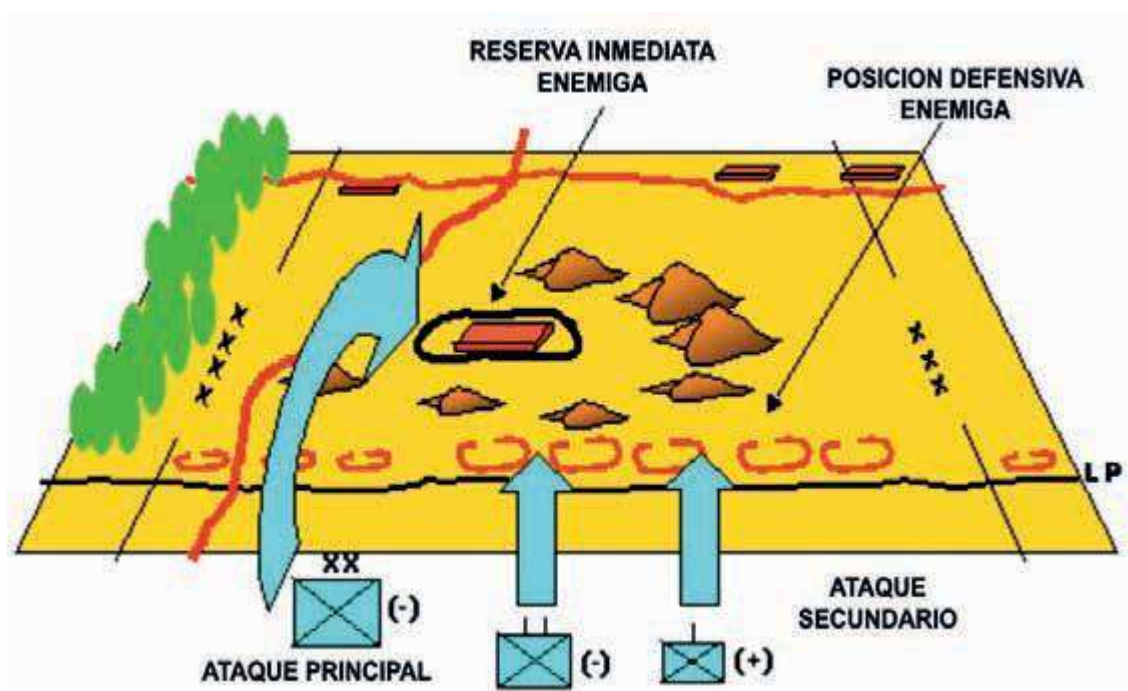


Fig. 43 Desbordamiento

b. Planeamiento

Durante el planeamiento de este tipo de maniobra es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- 1) La rapidez es un factor muy importante en un Desbordamiento, por esta razón, las Fuerzas blindadas y motorizadas son las más aptas para actuar como Fuerzas Desbordante.
- 2) La Fuerza Desbordante se orienta directamente hacia el objetivo del desbordamiento; se evita asignarle objetivos intermedios que pudieran frenar su velocidad e ímpetu, causando demoras innecesarias que permitan al enemigo reaccionar de modo tal que haga peligrar la misión.
- 3) Los Ataques Secundarios deben tener la suficiente potencia para cumplir con su finalidad. Estos ataques deben contemplar la posibilidad de realizar infiltraciones, las cuales deben ser planeadas de tal forma que su ejecución no haga peligrar la maniobra en conjunto; por lo general, las Fuerzas infiltradas reciben un mínimo de objetivos.
- 4) La Reserva, se organiza lo suficientemente potente y móvil y se ubica en condiciones de explotar rápidamente cualquier éxito o de actuar en provecho sea del Ataque Principal o de los Ataques Secundarios.
- 5) El Apoyo de Fuegos se realiza, generalmente, desde las mismas posiciones establecidas para apoyar todos los ataques; sin embargo, cuando el Ataque Principal y los Ataques Secundarios están muy separados en el espacio, puede ser necesario descentralizar algunos medios. Normalmente no se planean tiros de preparación en apoyo de la Fuerza Desbordante, debido a la necesidad de mantener el secreto, así como el número limitado de blancos y a la incapacidad de las Fuerzas enemigas locales para impedir el ataque; sin embargo, cuando se contemple una preparación de fuegos, su planeamiento debe permitir una ejecución violenta y de corta duración.

c. Conducción

- 1) Lanzado el ataque, las Fuerzas desbordantes se mueven rápidamente en dirección de su objetivo. A fin de disimular el ruido y ocultar la dirección del movimiento, se debe emplear las Operaciones de Engaño.
- 2) Los Ataques Secundarios normalmente se lanzan primero a fin de incrementar el engaño, aunque también pueden lanzarse simultáneamente con el Ataque Principal.
- 3) En el movimiento hacia el objetivo, la Fuerza Desbordante elude a los elementos enemigos que pudieran retardarla; estos elementos deben ser neutralizados y reducidos por los fuegos de las unidades que siguen y apoyan.
- 4) Los Ataques Secundarios y los fuegos fijan al enemigo en su posición; impidiendo o dificultando el empleo de sus Reservas contra la Fuerza Desbordante. Las Fuerzas ya infiltradas cuando se emplean normalmente, comienza para ellas el cumplimiento de su misión simultáneamente con el inicio de la operación y serán protegidas por Fuerzas de Seguridad.
- 5) Cuando el enemigo refuerza o prolonga sus flancos mediante el empleo de sus reservas, no se debe intentar contrarrestar esta acción ampliando el frente de ataque; es preferible, aprovechar las sobreextensiones y el consiguiente debilitamiento del enemigo manteniendo una formación en profundidad y penetrando en su frente reducido en vez de extenderse excesivamente para ampliar el desbordamiento inicial.

- 6) La Reserva debe ser alertada a fin de que su intervención sea oportuna para explotar cualquier éxito parcial, lo cual puede presentarse en la dirección del Ataque Principal, o en la de los Ataques Secundarios.
- 7) Durante la conducción de un desbordamiento simple, pueden presentarse las condiciones para ejecutar un doble desbordamiento; en este caso será necesario emplear la Reserva, para lo cual ésta debe tener las mismas características que el Ataque Principal en el desbordamiento simple.

15.19 Envolvimiento

a. Concepto

- 1) **El Envolvimiento es un tipo de Maniobra en el que la Fuerza de Ataque trata de evitar las posiciones defensivas enemigas principales tomando objetivos en la retaguardia profunda del enemigo y causando que el enemigo abandone sus posiciones actuales o desvíe Fuerzas importantes para hacer frente a la amenaza (Fig. 44).** Una amenaza mayor a su retaguardia hace que el enemigo ataque o se retire hacia la retaguardia, “abandonando” así sus posiciones defensivas. Los movimientos envolventes requieren, típicamente, mayor profundidad que las otras formas de maniobra. Los fuegos en profundidad adquieren mayor importancia. Estos protegen a la Fuerza Envolverte y permiten atacar al enemigo.

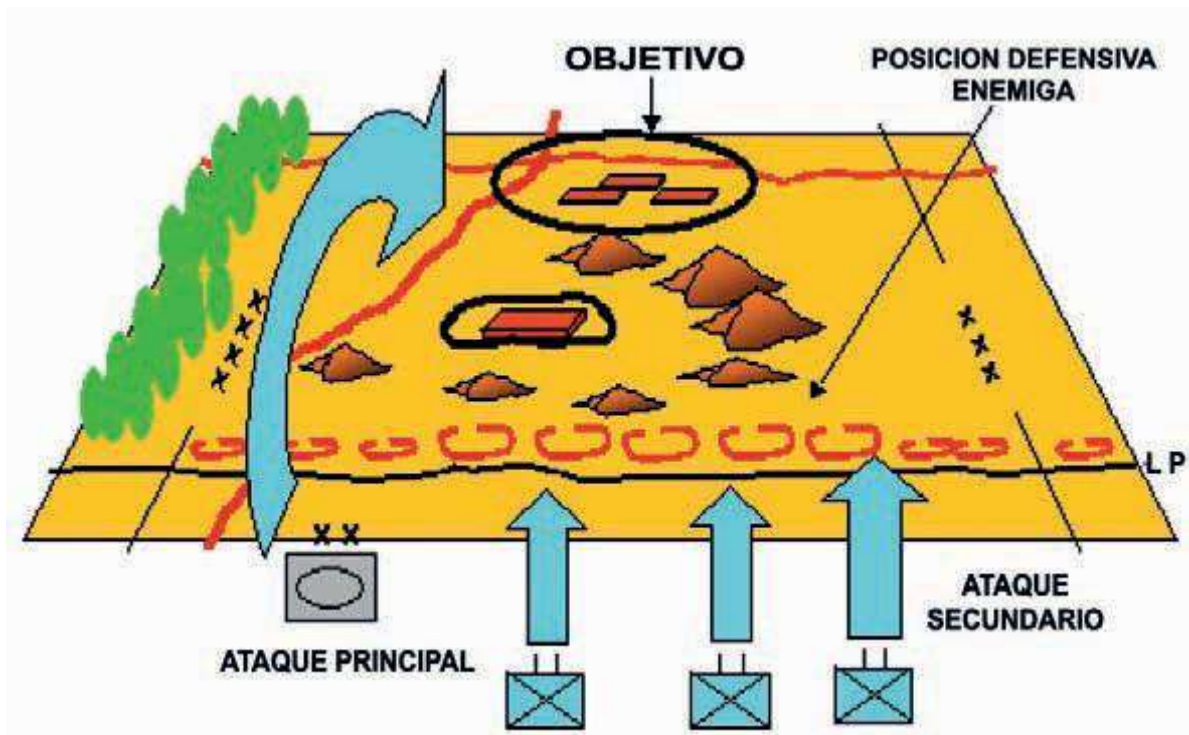


Fig. 44 Envolvimiento

- 2) Para Envolver al enemigo, los comandantes buscan o crean un flanco descubierto. En ocasiones el enemigo expone un flanco al avanzar inseguro de la ubicación de las posiciones amigas. En otras condiciones, tal como en una batalla inestable con Fuerzas en AO No Contiguas, la combinación de fuegos aéreos e indirectos pueden crear un flanco descubierto aislando el enemigo en terreno desfavorable para éste.

- 3) Los atacantes también pueden crear un flanco accesible al atacar desde una dirección inesperada. El Envolvimiento Vertical (Operación de Asalto Aéreo o Aerotransportado) es un ejemplo de una Operación de Configuración. Los atacantes también pueden concentrar la atención del defensor hacia el frente mediante una combinación de fuegos y ataques de configuración o de distracción. Los atacantes maniobran contra los flancos y la retaguardia del enemigo y concentran su poder de combate sobre sus vulnerabilidades antes de que pueda reorientar sus defensas.
- 4) El Envolvimiento puede resultar en un Cerco. **Los Cercos son operaciones en las que una Fuerza pierde su libertad de maniobra debido a que la Fuerza contraria la puede aislar al controlar todas las líneas de comunicaciones terrestres.** El Cerco ofensivo es típicamente una extensión de una Persecución o Envolvimiento. La Fuerza de Presión Directa mantiene contacto con el enemigo, evitando el rompimiento del contacto y su Reconstitución posterior. Mientras tanto, la Fuerza de Cerco maniobra para envolver el enemigo, cerrando sus rutas de escape y fijando círculos internos y externos. El Externo rechaza los intentos del enemigo por llegar a su Fuerza encerrada, y el Interno inmoviliza la Fuerza encerrada. De ser necesario, la Fuerza de Cerco organiza una defensa improvisada a lo largo de la ruta de escape del enemigo, sincronizando los fuegos conjuntos o combinados para completar su destrucción. Se deben emplear todos los medios disponibles, incluyendo los obstáculos, para inmovilizar al enemigo, y luego emplear todos los fuegos disponibles para su destrucción. Los Cercos son comunes en las Operaciones Ofensivas No Lineales.

b. Aspectos de Detalle

- 1) La finalidad del Envolvimiento es capturar un objetivo importante situado en la retaguardia profunda del Grueso enemigo para negarle toda posibilidad de que sus principales Fuerzas escapen, reciban apoyo o sean reforzadas, evitando las Fuerzas emplazadas delante de dicho objetivo y sus áreas de defensa, para destruirlo.
- 2) Este tipo de maniobra impone al enemigo abandonar su posición y/o distraer mayor cantidad de Fuerzas para controlar la amenaza, obligándolo a combatir en dos o más direcciones para resistir los esfuerzos convergentes del atacante. El ataque o ataques secundarios se dirigen contra el frente del dispositivo enemigo para fijarlo.
- 3) La característica principal de este tipo de maniobra radica en que las Fuerzas que realizan el Ataque Principal se encuentran alejadas de las que realizan los Ataques Secundarios, más allá de la distancia de apoyo (Considerándose distancia de apoyo en este caso, aquella que permite a uno o cualquiera de los elementos a prestar apoyo al otro, antes de que alcancen su Punto Culminante). Por esta razón cada uno de los elementos (Ataque Principal y Secundario) debe ser lo suficientemente fuerte, móvil y autosuficiente para evitar ser batido en forma separada.
- 4) Los objetivos que normalmente visa el Envolvimiento son las vías de comunicaciones, pasajes obligados, líneas de abastecimientos, etc.
- 5) El éxito del Envolvimiento depende en gran parte del grado de sorpresa logrado y de la capacidad de los Ataques Secundarios para fijar al Grueso de las tropas enemigas. La sorpresa se obtiene por el secreto y la rapidez en la acción. El Ataque Principal debe ser lanzado desde lejos y en forma rápida. El secreto y una movilidad superior a la del adversario contribuyen a la sorpresa y aumentan las posibilidades de éxito.

- 6) Las condiciones que favorecen y permiten realizar un Envolvimiento son :
 - a) Que la posición enemiga tenga cuando menos uno de sus flancos accesible, se encuentre descubierto o simplemente vigilado.
 - b) Que se disponga del tiempo necesario para su preparación y ejecución.
- 7) Ante las condiciones señaladas anteriormente, las variantes del Envolvimiento pueden ser :
 - a) Envolvimiento Terrestre (por un eje o por dos ejes (Doble Envolvimiento)) con unidades móviles (blindados).
 - b) Envolvimiento Vertical con unidades aerotransportadas.
 - c) Envolvimiento por el Mar con unidades anfibas.
- 8) A la Fuerza Envolvente se le asigna el mínimo de medidas de control. La asignación de un Eje de Progresión puede ser lo único necesario.
- 9) Las acciones del defensor para oponerse a un Envolvimiento pueden ser reforzar o prolongar su flanco descubierto, lo cual debilita la potencia inicial de su frente. El defensor refuerza o prolonga sus flancos descubiertos empleando sus reservas, reconstituyéndolas en caso necesario con elementos retirados de aquella parte del frente que no estén comprometidas por un ataque potente.
- 10) Doble Envolvimiento
 - a) El Doble Envolvimiento (Fig. 45) es una variación de este tipo de maniobra y su objeto es aislar al enemigo actuando alrededor de sus flancos. Un envolvimiento por los dos flancos o Doble Envolvimiento es ejecutado por tres elementos, Dos Ataques Principales por los flancos enemigos y un Ataque Secundario sobre el frente. Esta acción requiere de una superioridad considerable de fuerza sobre el adversario. Si las condiciones son favorables, esta maniobra debe emplearse por los resultados decisivos que se obtienen.
 - b) Después de iniciado el envolvimiento de un flanco, pueden crearse las condiciones favorables para realizar el Doble Envolvimiento.
- 11) Envolvimiento Vertical
 - a) El Envolvimiento Vertical (Fig. 46 página siguiente) es aquel en que las Fuerzas que ejecutan el Ataque Principal cumplen la misión mediante un Asalto Aeromóvil y/o Aerotransportado.
 - b) Cada tipo de estos Envolvimientos se ciñe a lo que señala su Manual respectivo.
- 12) Envolvimiento por mar

El Envolvimiento por Mar es aquel en que las Fuerzas que ejecutan el Ataque Principal cumplen la misión mediante una Operación Anfibia facilitando la captura rápida del objetivo.

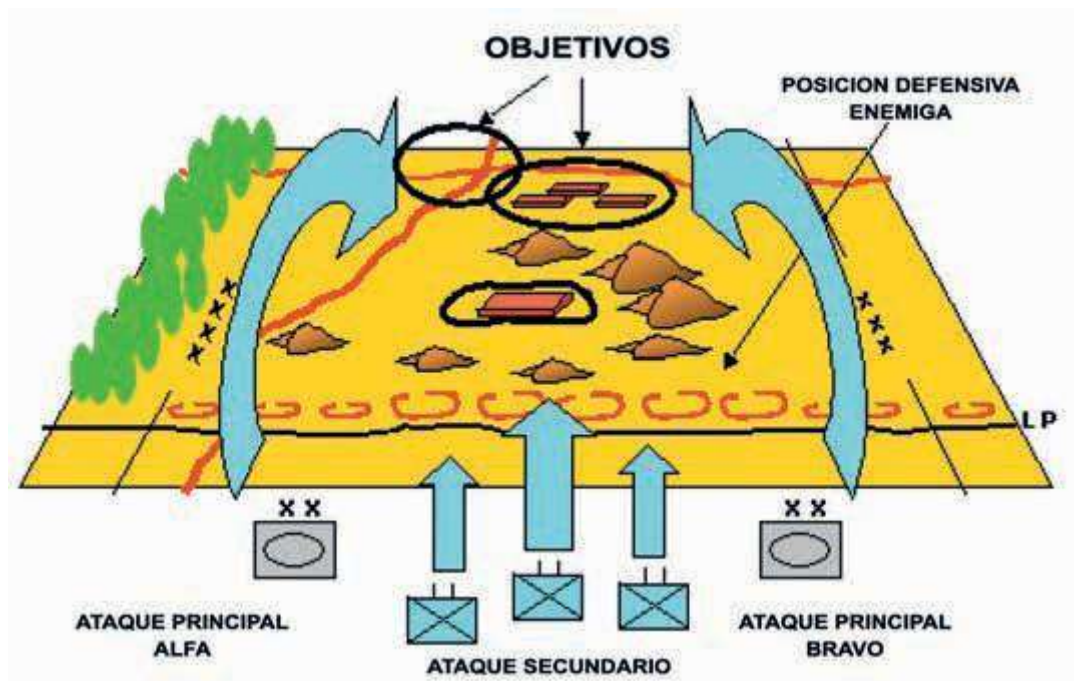


Fig. 45 Doble Envolvimiento

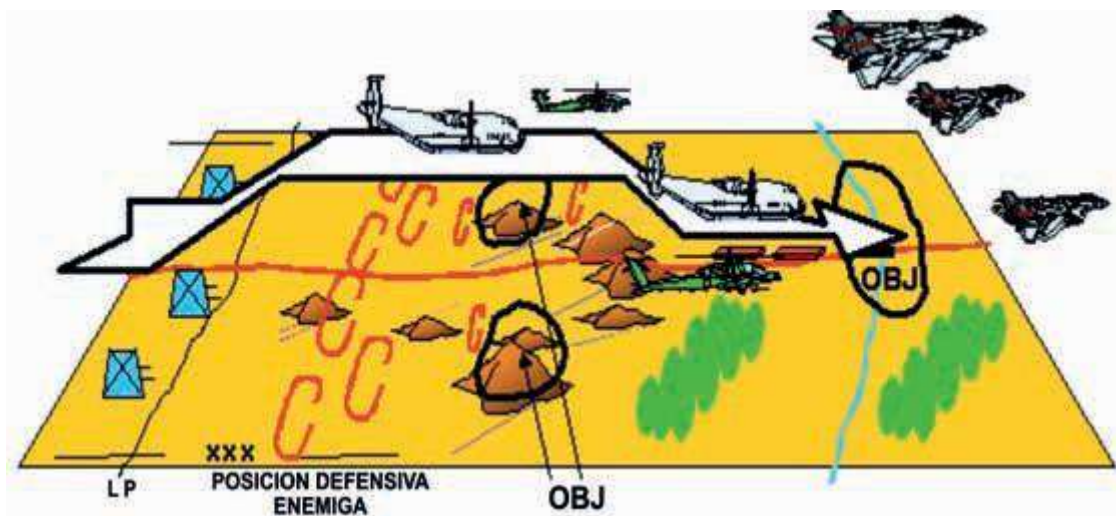


Fig. 46 Envolvimiento Vertical

15.20 Ataque Frontal

a. Generalidades

- 1) **El Ataque Frontal es una forma de maniobra en donde la Fuerza atacante trata de destruir una Fuerza enemiga más débil o de inmovilizar una Fuerza enemiga más fuerte emplazada sobre un frente amplio (Fig. 47).** A nivel Táctico, la fuerza atacante puede usar un Ataque Frontal para arrasar rápidamente una fuerza enemiga más débil. El Ataque Frontal golpea al enemigo a través de un frente amplio y sobre las aproximaciones más directas. Los comandantes normalmente lo ejecutan cuando ellos cuentan con poder de combate abrumador y el enemigo está claramente en desventaja. Los comandantes concentran los efectos de los fuegos directos e indirectos, cambiando los fuegos indirectos y aéreos justamente antes del asalto. El éxito depende de lograr ventaja en el poder de combate, a través del ataque.

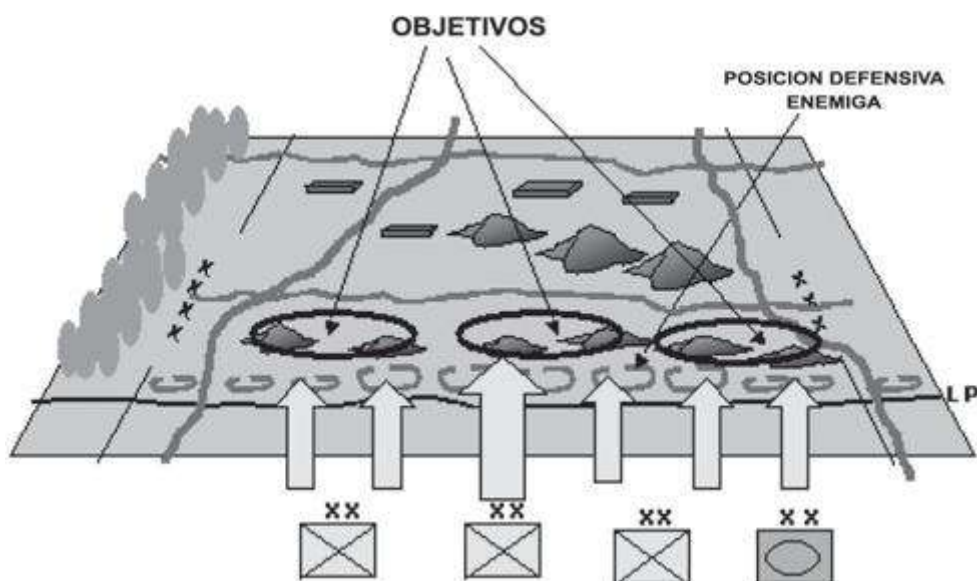


Fig. 47 Ataque Frontal

- 2) El Ataque Frontal es a menudo la forma más costosa de maniobra ya que expone la mayor parte de los atacantes a los fuegos concentrados de los defensores. Sin embargo, cómo la forma más directa de maniobra, es apropiada para abrumar las defensas ligeras, las Fuerzas de Cobertura o la resistencia enemiga desorganizada. Es a menudo la forma más apropiada de maniobra para los ataques improvisados y los combates de encuentro en los cuales la rapidez y simplicidad son esenciales para el mantenimiento del ritmo y la iniciativa. Los comandantes pueden ordenar un Ataque Frontal como una Operación de Configuración, y otra forma de maniobra como la Operación Decisiva. Los comandantes pueden también usar el Ataque Frontal durante la Explotación o Persecución. Los comandantes de Unidades Mayores que ejecutan Operaciones de Envolvimiento o de Penetración pueden ordenar que sus Elementos subordinados ejecuten ataques frontales ya sean como Operaciones de Configuración o como Operación Decisiva.

b. Aspectos de Detalle

- 1) Es una modalidad de ataque como parte de la maniobra que puede ser realizada por los elementos subordinados de una Fuerza dentro del marco de los tipos de maniobra indicados anteriormente.
- 2) El Ataque Frontal es particularmente aplicable cuando :
 - a) El enemigo es débil o se encuentra desorganizado.
 - b) La situación no está totalmente desarrollada.
 - c) El tiempo y la situación hacen necesaria una reacción inmediata a las acciones del enemigo.
 - d) La misión es fijar al enemigo en posición, engañarlo y apoyar el ataque.
- 3) En el Ataque Frontal se ataca al enemigo a lo largo de todo su frente, empleando normalmente la dirección más corta. Se le emplea generalmente :
 - a) En la Explotación y Persecución, cuando es necesario mantener la presión sobre un enemigo que se repliega a fin de impedir que se reorganice para una Defensa o realice un Repliegue ordenado.

- b) Por los Ataques Secundarios o Fuerzas de Fijación en cualquier tipo de maniobra ofensiva.
 - c) En los Reconocimientos en Fuerza.
- 4) Durante el curso del Ataque Frontal el Comandante de la Fuerza que lo realiza trata de crear las condiciones que permitan realizar el tipo de maniobra más eficaz para el cumplimiento de su misión.

c. Planeamiento y Conducción

Aunque su planeamiento y conducción se realizan siguiendo los lineamientos generales del planeamiento para una Penetración, en el Ataque Frontal es importante tener en cuenta lo siguiente:

- 1) El Objetivo del Ataque Frontal debe de ser seleccionado en función del propósito que se persigue.
 - a) Cuando se busca sobrepasar y destruir o capturar a un enemigo más débil en su posición, se elegirá como objetivo un terreno clave dentro o en la retaguardia de su posición defensiva. La profundidad del o de los objetivos, debe ser tal que impida que el enemigo escape por los flancos de la zona.
 - b) Si el propósito es definir la situación del enemigo, los objetivos pueden ser puntos característicos del terreno dentro de la posición enemiga; al defenderlos el enemigo, se verá forzado a descubrir su dispositivo, composición y fuerza.
 - c) Cuando el propósito es mantener presión sobre un enemigo que se Repliega, los objetivos seleccionados deben ser tan profundos que permitan cortar sus Líneas de Comunicaciones y la destrucción de sus instalaciones de Comando y Control (C2).
 - d) Si el propósito es fijar al enemigo en su posición en apoyo de otro tipo de maniobra, los objetivos serán puntos característicos del terreno ocupados por el enemigo y que obliguen a este a desplazar Fuerzas para defenderlos.
- 2) Se debe de mantener una adecuada Reserva para permitir la redistribución de Fuerzas y poder aprovechar los cambios en la Situación Táctica.

15.21 Infiltración

La Infiltración es una forma de maniobra en la que la Fuerza de ataque ejecuta movimientos sigilosos a través o hacia un área ocupada por Fuerzas enemigas, con el fin de ocupar una posición ventajosa en la retaguardia enemiga y exponer solamente elementos pequeños a los fuegos defensivos enemigos (Fig. 48). La necesidad de evitar ser descubierto y atacado puede limitar el tamaño y el efectivo de las Fuerzas de Infiltración. En contadas ocasiones la Infiltración de por sí derrota una Defensa. Los comandantes hacen que las Fuerzas de Infiltración ataquen posiciones ligeramente defendidas o posiciones más defendidas desde el flanco o retaguardia, con el fin de asegurar el terreno clave para apoyar la Operación Decisiva, o para desorganizar las Operaciones de Apoyo del enemigo. Normalmente, las Fuerzas se infiltran en Grupos pequeños y se reúnen para continuar con su misión.

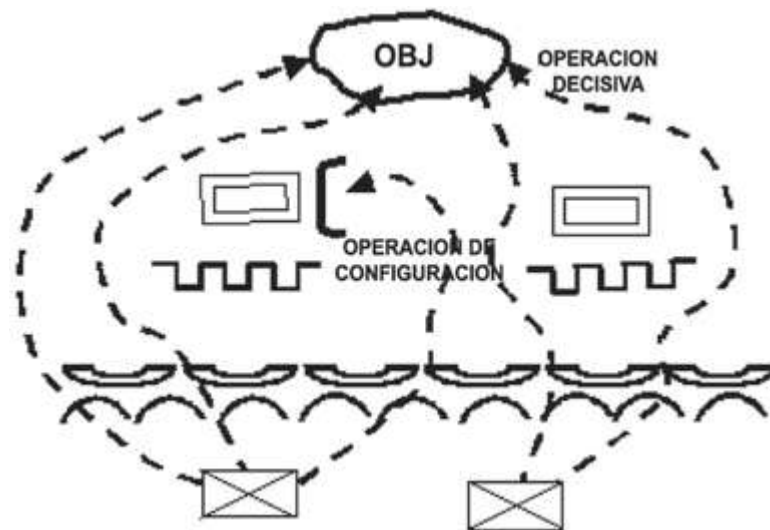


Fig. 48 Infiltración

Sección IV. CONDUCCION DE OPERACIONES OFENSIVAS

15.22 Generalidades

Los comandantes dirigen el proceso de las operaciones. Ellos tratan de atacar continuamente a ritmos que el enemigo no puede igualar. Los comandantes visualizan la situación, toman decisiones efectivas y evalúan la planificación, preparación y ejecución de las operaciones ofensivas. El Estado Mayor asesora a los Comandantes en la anticipación de los resultados de las operaciones en curso y de las planificadas. Los comandantes aplican su criterio para desarrollar el entendimiento situacional sobre el cual, basar las decisiones que conducen al éxito de la misión

15.23 Consideraciones en el Planeamiento de Operaciones Ofensivas

a. Los comandantes planean el ataque simultáneo a las Fuerzas y los Sistemas enemigos en el Área de Operaciones para tomar la iniciativa, explotar el éxito y mantener el ímpetu. En una misión decisiva, los comandantes enfocan el poder de combate para derrotar al enemigo. Ellos conciben planes sencillos evaluando y visualizando su Espacio de Batalla y su misión. Los comandantes seleccionan la mejor Forma de Acción y desarrollan un Concepto de la Operación que asegure el cumplimiento de la misión.

b. Los comandantes reajustan su Concepto de la Operación a la situación. Para ello Se pueden hacer planes ofensivos mientras las unidades ejecutan operaciones defensivas. Los planes anticipan el cambio de esfuerzos y la transición a otras formas de ataque para la explotación de las oportunidades. Mediante la planificación para la explotación del éxito, los comandantes evitan la pérdida de ímpetu. Los planes ofensivos :

- 1) Permiten la concentración y dispersión rápida de las unidades.
- 2) Introducen Fuerzas descansadas para la explotación del éxito mientras descansan las otras Fuerzas.
- 3) Protegen la Fuerza.
- 4) Facilitan la transición a operaciones futuras.
- 5) Sostienen las Fuerzas a través de la operación.

c. El Estado Mayor analiza la situación en términos de METT-TA para conocer la misión y preparar apreciaciones. Sus secciones mantienen las Apreciaciones actualizadas por Campos Funcionales o Sistemas Operativos del Campo de Batalla durante una operación ofensiva. Los comandantes incorporan las Apreciaciones del Estado Mayor en su Visualización. Según se desarrolla la operación y cambia la situación, los comandantes evalúan continuamente las amenazas y oportunidades y deciden si modifica o no el Concepto de la Operación

1) Misión

Los comandantes proporcionan a sus subordinados una declaración clara de qué cumplir y el porqué: la Misión. Para preparar a sus subordinados para acciones posteriores, los comandantes indican la misión e intención de sus superiores, qué esperar en el futuro entregando órdenes preparatorias según su necesidad. Para mantener el ímpetu, asignan a sus subordinados tareas que abarcan el alcance completo de la operación. Algunas Operaciones Ofensivas, tales como los ataques preparados (deliberados), requieren mayor control y coordinación. Sin embargo, cuando sea posible, los comandantes asignan objetivos orientados hacia la Fuerza y AO, para evitar medidas restrictivas de control.

2) Enemigo

En las operaciones ofensivas, los comandantes buscan brechas o debilidades en las defensas enemigas. Estudian los preparativos defensivos enemigos y dirigen sus acciones hacia su obstrucción y frustración. Establecen prioridades para las operaciones de IVR (Inteligencia, Vigilancia y Reconocimiento). Planifican la penetración hacia las áreas de seguridad del enemigo, vencen los obstáculos, evitan el punto fuerte del efectivo enemigo y destruyen la coherencia de su defensa. El éxito requiere un esfuerzo de Inteligencia activo y responsable orientado hacia áreas y unidades críticas.

3) Terreno y Condiciones Meteorológicas

- a) Los comandantes seleccionan Direcciones de Aproximación orientadas en terreno clave y que ofrecen oportunidades de maniobra para los atacantes. Las buenas Direcciones de Aproximación permiten movimiento rápido, proporcionan cobertura y encubrimiento, ofrecen buenas comunicaciones y son difíciles de bloquear con obstáculos. Los comandantes explotan las condiciones climatológicas que afectan la movilidad, el encubrimiento y el apoyo aéreo. Los comandantes requieren pronósticos meteorológicos tácticos enfocados en como el clima afectará las operaciones.
- b) El terreno designado para la operación decisiva debe ser apropiado para el movimiento rápido hacia la retaguardia enemiga. Los comandantes generalmente identifican y evitan el terreno que puede impedir el avance rápido; sin embargo, una maniobra inicial sobre terreno escabroso puede sorprender al enemigo. Los comandantes, en la medida de sus posibilidades deben personalmente reconocer el terreno sobre el cual llevarán a cabo el ataque decisivo.
- c) La Fuerza atacante pone atención especial a los obstáculos. Los comandantes planifican el tránsito a través de áreas urbanas, ríos, pendientes, bosques o terreno blando. Determinado tipo de terreno, cuando se extiende paralelo a los ejes del movimiento, puede proteger los flancos del atacante. Las fuerzas ligeras pueden usar tales áreas como Direcciones de Aproximación o pueden defenderse desde ellas, liberando a las fuerzas pesadas para la maniobra. Para negar el terreno clave al enemigo, los comandantes lo toman o controlan con fuego. La mayoría de las operaciones ofensivas están orientadas hacia la Fuerza; sin embargo, los ataques pueden orientarse en el terreno decisivo.

- d) El clima y la visibilidad afectan las operaciones ofensivas. El encubrimiento y la protección contra los ataques aéreos debidos a las condiciones climatológicas o de iluminación son importantes, en especial para las operaciones de asalto aéreo y aerotransportadas. Las condiciones del terreno afectan la cantidad de direcciones disponibles así como la velocidad del movimiento. El clima inclemente también aumenta las necesidades de Apoyo Administrativo de la Fuerza.
- 4) Tropas y Apoyo Disponible
- a) Los comandantes consideran la preparación de la unidad y la experiencia de sus líderes al asignar una misión. Toman en cuenta la movilidad, protección y potencia de fuego de la Fuerza en relación con las capacidades enemigas.
 - b) Los comandantes emplean las unidades de acuerdo con sus capacidades y limitaciones. La cantidad de posibles combinaciones de la Fuerza mejora la agilidad. La Infantería a pie puede atacar a través de cobertura pesada o penetrar defensas antitanque para abrir paso para las Fuerzas Blindadas y Mecanizadas. Las Unidades de Asalto Aéreo y Aerotransportadas pueden tomar objetivos en profundidad para bloquear el paso de las Reservas enemigas o asegurar los núcleos de embotellamiento (nudos de comunicaciones). Las Fuerzas Blindadas pueden moverse rápidamente a través de las brechas para desorganizar la defensa. Las unidades de artillería de campaña y de defensa antiaérea, de Ingeniería y de Guerra Química proporcionan apoyo crítico. La aviación maniobra para atacar al enemigo en toda el AO.
 - c) Los atacantes cuidadosamente integran las operaciones de Apoyo Administrativo en sus planes. El AAdm eficaz es especialmente importante durante las operaciones de ritmo elevado. La asociación habitual de las unidades de combate con las unidades de AAdm que las apoyan lo facilita. Cuando los planes piden que las unidades de ataque pasen a través de unidades en defensa, éstas apoyan al personal de AAdm en la conducción de las Operaciones de Sostenimiento.
- 5) Tiempo Disponible
- a) Los comandantes consideran el riesgo a seguir, al decidir el tiempo que deben asignar a la planificación y preparación de una Operación Ofensiva. Mientras más demoran los atacantes en planificar y prepararse, más tiempo tiene el defensor para mejorar sus defensas. Los atacantes reducen el tiempo a disposición del enemigo operando a un ritmo acelerado, alcanzando la sorpresa y evitando la detección. Los defensores ahorran tiempo retardando y desorganizando los ataques. En todos los casos, los comandantes otorgan a sus subordinados todo el tiempo que sea posible para la planificación.
 - b) Las capacidades y actividades modernas de telecomunicaciones en el ambiente de la información pueden reducir el tiempo disponible para planificación y preparación. Los modernos Sistemas de Información reducen el tiempo requerido para reunir y procesar la información. Esta reducción puede ser ventajosa para los atacantes o los defensores. Los comandantes que actúan con rapidez y toman buenas decisiones retienen la iniciativa en situaciones aceleradas. Las actividades en el ambiente de la información, tales como las radio transmisiones en vivo de posibles ataques o ataques en curso, pueden reducir el tiempo disponible para cumplir la misión.

6) Asuntos Civiles

- a) Existen consideraciones relacionadas con Asuntos Civiles que se deben tomar en cuenta en las operaciones ofensivas. Los Comandantes orientan a su Estado Mayor en los aspectos que pueden afectar el cumplimiento de la misión. Estos factores incluyen el cuidado y apoyo de la población civil en el AO y el posible efecto de los refugiados en las operaciones y movimientos. Entre otras consideraciones tenemos las posiciones enemigas con respecto a las poblaciones civiles, límites políticos y culturales y requerimientos de lenguaje. Los Asuntos Civiles pueden impedir el ataque de algunos objetivos, tales como la infraestructura y las áreas con significado histórico. También limitan el uso de minas terrestres.
- b) La propaganda enemiga puede afectar la actitud del personal civil en el AO. También puede afectar el apoyo local para la operación. Los Comandantes Operacionales dedican atención especial a los efectos de las acciones en el ambiente de la Información. Los Comandantes Tácticos pueden estar concientes en forma limitada de los medios noticiosos y de su efecto en la opinión pública. Los Comandantes Operacionales evalúan el efecto de la opinión pública y mantienen a sus subordinados informados.

15.24 Preparación para las Operaciones Ofensivas

a. La Preparación encamina a la Fuerza hacia el inicio de las Operaciones Ofensivas. Incluye la reunión y el emplazamiento de los recursos necesarios. En el nivel Operacional, los comandantes disponen las Fuerzas y los recursos para permitir la dispersión, capacidad de respuesta, protección y el sostenimiento, mientras retienen la capacidad para concentrar los efectos con rapidez. Los comandantes asignan a las unidades una posición y hora para iniciar y apoyar el ataque. Fuerzas amigas seleccionadas inician la conducción de Operaciones de Configuración y Sostenimiento para desarrollar oportunidades para toda la Fuerza. Para conservar la sorpresa, las Fuerzas atacantes evitan y encubren las acciones que podrían alertar al enemigo.

b. La Preparación incluye las Operaciones de Reconocimiento conducidas concurrentemente con el planeamiento. Durante el reconocimiento se reúne información que es procesada en Inteligencia e incorporada en los planes. Entre las tareas de Inteligencia para Operaciones Ofensivas tenemos la identificación y localización de las Reservas enemigas, localización y rastreo de los sistemas enemigos de Apoyo de Fuego y la reunión de información sobre las capacidades enemigas de inteligencia, aéreas y de defensa antiaérea. La conducción agresiva de reconocimiento y vigilancia, la integración de los Medios de Búsqueda Conjuntos y la explotación de las capacidades de los Sistemas de Información permiten a los comandantes evaluar las capacidades enemigas y anticipar sus reacciones. Los entrenamientos ayudan a los subordinados a comprender a cabalidad la Intención del Comandante, la relación de sus acciones con las de las otras Fuerzas amigas y su contribución a la operación en general.

c. Las Operaciones de Sostenimiento crean las condiciones para la ejecución de un ataque repentino, violento y eficiente. Como aspecto más importante, está en que ayudan a conservar la Libertad de Acción al concluir una operación o fase y empezar otra. A nivel Operacional, el Sostenimiento es una consideración clave en la relación de las Batallas de las Operaciones Principales. Los Elementos de Apoyo Administrativo se preparan ubicando los abastecimientos y las unidades que se necesitan para el apoyo a la operación. Las Operaciones de Control del Movimiento, de Administración del Terreno y de Movilidad controladas por la Ingeniería contribuyen con la movilización eficaz. La Ingeniería también ejecuta Operaciones de Contra Movilidad para la protección de los flancos. Como en todas las operaciones, las Fuerzas de Defensa Antiaérea protegen a la Fuerza de los ataques aéreos y de misiles.

15.25 Ejecución de las Operaciones Ofensivas

a. Las Operaciones Ofensivas requieren cambios rápidos en la concentración del poder de combate para aprovechar las oportunidades que se presentan. El sostenimiento de un ritmo inigualable por el enemigo es vital para el éxito. Los comandantes cambian el ritmo y los métodos de ataque, mientras mantienen su ímpetu. Las unidades continúan el ataque. La habilidad del comandante para continuamente anticipar y visualizar la situación enemiga y amiga es esencial. El tomar decisiones oportunas es igualmente importante.

b. Los comandantes aumentan el Ritmo de la operación mediante el reconocimiento y la disposición de la Artillería de Campaña correspondiente y otros Apoyos de Combate, incluyendo el apoyo aéreo. Mantienen un ritmo elevado mediante la progresión de las Fuerzas. Los ataques tienen buen éxito solamente si alcanzan sus objetivos antes de que el enemigo se recupere, identificando la amenaza y concentrando su poder de combate contra ella. Los atacantes deben mantener al enemigo fuera de balance tanto como se pueda y mantener el ímpetu del ataque. Los ataques exitosos mantienen un ritmo y grado de letalidad que el enemigo no puede igualar.

c. La Inteligencia, Vigilancia y Reconocimiento (IVR) y la Administración de Información (AI) ofrecen al comandante suficiente información pertinente para encaminar su ataque. Los comandantes atacan una vez que cuentan con suficiente información, aún si ésta no es completa. Pueden tomar la iniciativa mediante el ataque, aún sin un Cuadro Operativo Común (COC) detallado.

d. La violencia e intensidad del asalto desorganiza la coherencia de la defensa enemiga. Los fuegos de precisión y las operaciones de información permiten al atacante reducir las fuerzas de seguridad del enemigo, mutilan el C2 y AAdm del enemigo y desorientar a los defensores en cuanto al verdadero objetivo del ataque. Los efectos combinados de éstas y otras acciones impiden la capacidad del enemigo para tomar decisiones. Según las fuerzas atacantes, asaltan el objetivo, los fuegos se trasladan, inmovilizando al enemigo en profundidad y le niegan el uso de sus reservas. Ya sea en busca de la destrucción de una fuerza enemiga o la toma de terreno, la fuerza atacante no desacelera su acción hasta alcanzar su objetivo. Un ritmo elevado contribuye con la protección y mejora la seguridad.

e. Los comandantes integran los fuegos con la maniobra en las Operaciones Ofensivas. Su éxito requiere planificación y coordinación detalladas entre las Fuerzas de Asalto y las Fuerzas de Apoyo, ejecución precisa y control cuidadoso del apoyo de fuego. Las Fuerzas de Asalto a pie se movilizan tan cerca como sea posible detrás de sus fuegos. Las Fuerzas Blindadas atacan bajo la protección del fuego de la Artillería de Campaña sobre ellos. Las Fuerzas Aerotransportadas y de Asalto Aéreo aterrizan directamente sobre o tan cerca como sea posible de los objetivos, una vez que los fuegos de la Artillería de Campaña y aérea en apoyo de los defensores hayan sido suprimidos o destruidos. Al acercarse a la Fuerza enemiga, los atacantes vencen la resistencia con potencia de fuego violento y concentrado y movimientos rápidos. La rapidez durante esta fase es esencial para reducir las bajas y evitar las obstrucciones. Los medios aéreos y de defensa antiaérea conjuntos destruyen las amenazas aéreas del enemigo. La aviación de ataque de la Fuerza actúa sobre las Fuerzas enemigas no empeñadas y de Reserva para, aislar las acciones en curso, configurar las batallas futuras y negarle opciones al enemigo.

f. Los atacantes rápidamente se desplazan por el objetivo, destruyendo la resistencia enemiga remanente. Anticipan un contra ataque por fuerzas de maniobra, fuegos indirectos o desde aeronaves. La seguridad es importante, al ocupar el atacante ahora una posición del conocimiento detallado por el enemigo. Los atacantes se consolidan en el objetivo, se reorganizan para rechazar un contraataque, se preparan para la próxima misión o para continuar el ataque. Si la situación lo permite, los comandantes empiezan de inmediato la explotación, ya sea con la misma Fuerza o pasando Fuerzas de Reserva a través del área objetivo. La Reconstitución quizás sea necesaria para regresar las unidades al combate. Las Fuerzas del Ataque Inicial Reconstituidas como Fuerzas de Seguimiento, pueden pasar luego adelante.

g. Para mantener el ímpetu ofensivo, los comandantes ordenan la presencia de tropas descansadas en el ataque. El pasaje de Fuerzas de seguimiento o de Reserva permite a los

comandantes hacer descansar a sus soldados, reabastecer las unidades y movilizarlas a nuevas áreas y misiones. La introducción de tropas descansadas, es bastante común cuando se lleva a cabo una Explotación o Persecución, pero puede ser necesario durante el ataque si las fuerzas empeñadas no pueden alcanzar sus objetivos. Los comandantes generalmente emplean tropas descansadas en un pasaje de líneas para mantener el ritmo y evitar una pausa significativa. El pasaje puede ocurrir antes o después del inicio del ataque. Para que tenga éxito, este debe ser encubierto al enemigo.

h. Los pasajes de líneas y los relevos requieren planificación y preparación detalladas. La planificación de un pasaje incluye la determinación del criterio del traspaso de la responsabilidad para la batalla, que indica cuando la fuerza de pasaje asume el comando de manos de la Fuerza estacionaria. El Cuartel General Superior común a las dos fuerzas designa las medidas de control para el pasaje. Los comandantes subordinados coordinan los detalles. Durante el pasaje, la Fuerza estacionaria proporciona todo el apoyo posible a la fuerza de pasaje. La Fuerza estacionaria integra sus fuegos directos e indirectos en el Plan de Apoyo de Fuegos de la Fuerza de Pasaje.

Sección V. ATAQUES DE PROPÓSITO ESPECIAL

15.26 Concepto

Ciertas formas de ataque emplean métodos singulares y requieren planificación especial. Los comandantes ejecutan estos ataques de propósito especial para alcanzar objetivos distintos a los de otros ataques. Los Ataques de Desarticulación y los Contraataques son generalmente fases de una Operación Mayor. Las Incursiones y las Emboscadas son generalmente operaciones de una sola fase ejecutadas por unidades pequeñas. Las Fintas y las Demostraciones son operaciones de Engaño Militar.

15.27 Ataque de Desarticulación

El Ataque de Desarticulación es una forma de ataque que se adelanta a, o debilita seriamente un ataque enemigo mientras que éste se encuentra en el proceso de planificación o de preparación para su ejecución. Normalmente conducido desde la defensa, se ejecuta dónde y cuándo el enemigo es más vulnerable (durante sus preparativos para un ataque en áreas de reunión y posiciones de ataque, o cuándo avanza hacia su línea de partida). Por lo tanto, la debida sincronización y coordinación con el Escalón Superior es un requerimiento crítico para ellos. Los Ataques de Desarticulación dependen altamente de la información precisa sobre las disposiciones enemigas. Los comandantes se mantienen en alerta en busca de oportunidades para explotar las ventajas ofrecidas por el Ataque de Desarticulación.

15.28 Contraataque

a. **El Contraataque es una forma de ataque por parte de, o por toda una Fuerza de defensa contra una Fuerza enemiga atacante con el objetivo general de negarle su meta del ataque.** Los comandantes normalmente conducen contraataques desde una Posición de Defensa; ellos los dirigen para derrotar o destruir las fuerzas enemigas o para recuperar el control del terreno e instalaciones después de penetraciones del enemigo. Los comandantes ordenan contraataques con Fuerzas de Reserva, elementos avanzados no muy comprometidos o Fuerzas específicamente asignadas. Ellos contraatacan después de que el enemigo ataca, revela su Esfuerzo Principal u ofrece un flanco descubierto.

b. Los comandantes conducen contraataques al igual que otras operaciones, sincronizándolos con el esfuerzo total. Cuando sea posible, las unidades ensayan y preparan el terreno. Las Fuerzas de Contraataque pueden conducir Operaciones de Explotación locales para aprovecharse de las oportunidades tácticas que se presentan, volviendo luego a la Posición Defensiva. Los Comandantes de Grandes Unidades planifican con anticipación los contraataques como Explotaciones y Persecuciones Mayores. En esos casos, el Contraataque puede ser el paso inicial en la toma de la iniciativa y la transición a operaciones ofensivas. El Contraataque es la Operación Decisiva en la Defensa Móvil.

15.29 Incursión

La Incursión es una forma de ataque normalmente en escala pequeña, que incluye una entrada rápida en territorio enemigo u objetivo para asegurar información, confundir al enemigo o destruir sus instalaciones. Concluye con una retirada planificada del área objetivo al completar la misión. Las incursiones tienen propósitos muy bien definidos. Ellas requieren inteligencia detallada y planificación deliberada. Las incursiones pueden destruir instalaciones y facilidades enemigas claves, capturar o liberar prisioneros o desorganizar el C2 enemigo u otros sistemas importantes, o para la ejecución de Operaciones Atípicas.

15.30 Emboscada

La Emboscada es una forma de ataque con fuego u otros medios de destrucción desde posiciones encubiertas contra un enemigo en movimiento o temporalmente detenido. La emboscada destruye Fuerzas enemigas aprovechando al máximo la sorpresa. Las emboscadas pueden emplear sistemas de fuego directo u otros medios de destrucción, tales como minas a control remoto, fuegos no letales y fuegos indirectos. Las emboscadas pueden desorganizar la cohesión, el sentido de seguridad y la confianza del enemigo. La Emboscada es sumamente eficaz contra las Operaciones de Sostenimiento del enemigo.

15.31 Finta

La Finta es una forma de ataque que se usa para engañar al enemigo en cuanto a la posición u hora de la Operación Decisiva en mente. Las Fuerzas que ejecutan una Finta buscan hacer contacto con el enemigo con fuego directo, pero evitan el combate decisivo. Las fintas desvían la atención de la Operación Decisiva y evitan que el enemigo enfoque su poder de combate contra ella. Son generalmente de poca duración y de objetivo limitado conducidas antes o durante la Operación Decisiva.

15.32 Demostración

La Demostración es una forma de ataque diseñada para engañar al enemigo en cuanto a la posición u hora de la Operación Decisiva mediante una exhibición de fuerza. Las Fuerzas que conducen una Demostración no buscan hacer contacto con el enemigo. Las demostraciones también son Operaciones de Configuración. Buscan engañar al enemigo en cuanto a las verdaderas intenciones del atacante. Facilitan las operaciones decisivas inmovilizando al enemigo o desviando su atención sobre la Operación Decisiva. Los comandantes permiten al enemigo detectar la demostración de fuerza. Sin embargo, hacer esto sin revelar su propósito verdadero requiere habilidad. Si la Demostración revela una debilidad enemiga, los comandantes prosiguen con otra forma de ataque.

Sección VI. EL IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA

15.33 Aspecto General

La tecnología está alterando los métodos de ataque de las fuerzas del Ejército. La tecnología de la información permite a los comandantes y subordinados compartir un Cuadro Operativo Común (COC) ajustado a cada escalón. Los comandantes de la Fuerza atacante la emplean para un mayor entendimiento de la situación. Ellos ahora conducen operaciones basadas en información más precisa y oportuna que en el pasado. Los comandantes pueden ahora dirigir desde el frente, permaneciendo totalmente al tanto del sistema C2 y la información que proporciona. Con el apoyo del COC, el entendimiento de la situación permite a los comandantes sincronizar sus fuerzas eficientemente y hacer ajustes rápidos según cambia la situación. Los subordinados ahora pueden observar la situación general y con iniciativa cumplir con la Intención del Comandante, sin tener que esperar el Concepto del Cuartel General Superior.

CAPÍTULO 16

OPERACIONES DEFENSIVAS

Sección I. GENERALIDADES

16.1 Definición

Es el conjunto de acciones que cumple una Unidad con el fin de mantener una posición para detener, destruir o retardar un ataque enemigo. La Defensa no es un fin si no un medio que en la guerra se recurre en forma deliberada u obligada por circunstancias derivadas de la situación o por necesidades operativas. El fin último de la defensa es crear la oportunidad para la ofensiva.

16.2 Concepto

Las Fuerzas del Ejército defienden hasta alcanzar suficiente fuerza para actuar ofensivamente. Las Operaciones Defensivas derrotan un ataque enemigo, ganan tiempo, economizan fuerzas o desarrollan condiciones favorables para las operaciones ofensivas. Por sí solas, las operaciones defensivas, normalmente no pueden lograr una decisión. Su propósito es crear las condiciones necesarias para una contraofensiva que permita a las Fuerzas del Ejército recuperar la iniciativa. Aún cuando generalmente se requiere que las Operaciones Ofensivas logren resultados decisivos, es a menudo necesario, y aún aconsejable en ocasiones, defender. Los comandantes defienden para ganar tiempo, retener terreno, facilitar otras operaciones, preocupar al enemigo o desgastar sus recursos así como para negar su acceso o mantener determinada zona, etc.

16.3 Propósito de las Operaciones Defensivas

a. El propósito de las Operaciones Defensivas es el de rechazar los ataques enemigos. Las Fuerzas de la defensa esperan la arremetida enemiga y derrotan su ataque, desviándolo exitosamente. La espera del ataque no es una actividad pasiva. Los comandantes del Ejército buscan a las Fuerzas enemigas las atacan y debilitan antes del inicio del combate cercano.

b. Operativamente, las Operaciones Defensivas ganan tiempo, economizan fuerzas y desarrollan condiciones favorables para reasumir las Operaciones Ofensivas. Por lo tanto, las Principales Operaciones y Campañas combinan las operaciones defensivas con las operaciones ofensivas. Las operaciones defensivas en el nivel Operacional normalmente incluyen Operaciones Ofensivas, Operaciones de Estabilidad y Operaciones de Apoyo.

c. Durante la Proyección de la Fuerza, las operaciones defensivas por fuerzas dentro del TO o que han llegado en forma anticipada (llegada temprana), pueden mantener la iniciativa operacional para las Fuerzas Conjuntas o Multinacionales. Si las condiciones no son apropiadas para las operaciones ofensivas, las Fuerzas que han llegado en forma anticipada defienden la posición mientras que el Comandante de la Fuerza refuerza su potencia de combate. Las Fuerzas recién llegadas deben contar con suficiente potencia de combate para disuadir, atacar o defender con éxito.

16.4 Consideraciones Básicas

a. Las Operaciones Defensivas establecen la elección y organización de una posición ante la cual se hará fracasar un ataque enemigo; ésta se organiza con Elementos de Protección destinados a desorganizar, desgastar, retardar o a destruir la Fuerza enemiga en su progresión o también para engañarla sobre la verdadera ubicación de la Fuerza Principal que tiene la responsabilidad de ocupando Áreas Defensivas de detenerlo o destruirlo. Así mismo se debe de disponer de fuertes Reservas para contraatacar al enemigo delante, dentro o a retaguardia del Sector Defensivo.

b. En una Operación Defensiva Mayor es posible que algunos elementos se encuentren realizando un tipo de defensa en un área determinada, mientras que en otra área pueda estar realizándose otro tipo de operación defensiva, complementadas con Operaciones Adicionales o incluso de Defensa Atípica.

c. El objetivo del defensor es explotar al máximo las características del terreno y los medios disponibles de manera de obtener las mayores ventajas.

d. En la defensa se aprovecha cualquier oportunidad para tomar la iniciativa y actuar ofensivamente (contraataques) para destruir al enemigo, explotando sus desventajas el defensor mantiene la iniciativa sobre el enemigo mediante las acciones siguientes :

- 1) Por la elección de la posición por defender.
- 2) Obligando al enemigo a reaccionar de acuerdo con el plan de defensa propio.
- 3) Explotando las deficiencias y errores que durante el ataque se pudieran detectar.
- 4) Contraatacando a las Fuerzas enemigas que hayan penetrado en la posición.
- 5) Realizando acciones ofensivas antes y durante el ataque enemigo

e. En la defensa es necesario ejecutar acciones ofensivas con el fin de aprovechar toda oportunidad para destruir al enemigo. Una buena preparación psicológica de las tropas y un enérgico don de mando, son esenciales para mantener una actitud agresiva y una moral elevada. Las tropas deben comprender que una defensa agresiva ofrece mayores oportunidades para destruir al enemigo.

f. Teniendo en consideración que, las operaciones defensivas se deberán organizar fuera de las zonas habitadas en lo posible alejándolas de las personas y bienes civiles, se deberá evitar designar objetivos en las zonas pobladas, adoptando precauciones contra los peligros resultantes de las operaciones militares sobre la población civil.

Sección II. CARACTERÍSTICAS DE LAS OPERACIONES DEFENSIVAS

16.5 Concepto

a. Las defensas exitosas son agresivas; emplean fuegos directos, indirectos y aéreos; Operaciones de Información (OI); y maniobras terrestres para atacar el enemigo. Aprovechan al máximo la potencia de fuego, protección y maniobra para derrotar a las Fuerzas enemigas. Los elementos fijos y móviles se combinan para evitar que el enemigo tome la iniciativa. El defensor resiste y contiene al enemigo. Los comandantes en la defensa buscan cualquier oportunidad que se les presenta para pasar a la ofensiva.

b. Aunque los fundamentos de la defensa se siguen aplicando a las Fuerzas modernas, los sistemas tecnológicos avanzados modifican la conducción de las Operaciones Defensivas. El mayor conocimiento de las situaciones amiga y enemiga y la fusión de las tecnologías de mando y control (C2); Inteligencia, Vigilancia y Reconocimiento (IVR); fuegos de precisión de largo alcance; y el Apoyo Administrativo, hacen que la Defensa Móvil sea más letal y eficaz. Cuando sea práctico, los comandantes de las Fuerzas modernas aplican la Defensa Móvil en vista de que aprovechan al máximo la potencia de las Fuerzas del Ejército.

c. La defensa eficaz hace frente al enemigo con Fuerzas fijas y móviles. Combina los elementos de Potencia de Combate y desgasta el poder enemigo y crea condiciones para el contraataque. Los defensores tratan de incrementar su libertad de maniobra, negándola al atacante. El enemigo vacila a medida que aumentan sus pérdidas y la iniciativa pasa al defensor, permitiendo los contraataques. Las oportunidades para los contraataques son bastante efímeras; los defensores golpean rápidamente para forzar al enemigo a Culminar. **Las características de las operaciones defensivas provechosas son preparación, seguridad, desorganización, concentración de los efectos y flexibilidad.**

16.6 Preparación

La defensa cuenta con ventajas inherentes. El defensor llega al Área de Operaciones (AO) antes que el atacante y aprovecha el tiempo disponible para su preparación. Estudia el terreno y selecciona las posiciones que le permitan concentrar sus fuegos sobre las posibles direcciones de aproximación. Combina los obstáculos naturales y artificiales para canalizar a las Fuerzas atacantes hacia las áreas de destrucción. Las Fuerzas de defensa coordinan y ensayan sus acciones sobre el terreno, logrando familiarizarse con el mismo. Ubican Fuerzas de Seguridad y Reconocimiento a través del AO. Estos preparativos multiplican la efectividad de la defensa que concluye solamente cuando el defensor retrocede o contraataca entrando a la ofensiva. Hasta entonces, los preparativos son continuos. Las preparaciones en profundidad continúan, aún al empezar el combate cercano.

16.7 Seguridad

Los comandantes aseguran sus Fuerzas principalmente mediante Operaciones de Seguridad, Protección de la Fuerza y Operaciones de Información (OI). Las Operaciones de Seguridad se apoyan en el engaño (decepción) del enemigo en cuanto a la posición, el efectivo y las debilidades de las Fuerzas amigas. También neutralizan o derrotan las Operaciones de Reconocimiento del enemigo. Estas medidas proporcionan alerta temprana y desorganizan los ataques enemigos. Los esfuerzos de protección de la fuerza conservan la potencia de combate. Las OI ofensivas muestran transformadas a las Fuerzas amigas y desubican a los comandantes enemigos con Engaño Militar, Seguridad de las Operaciones y Guerra Electrónica. Estas medidas contribuyen a la seguridad del defensor.

16.8 Desorganización

Los defensores transforman el ritmo y la sincronización del atacante con acciones ideadas a fin de evitar la concentración de su potencia de combate. Las acciones de Desorganización tratan de entorpecer los preparativos enemigos y, en última instancia, sus ataques. Sus métodos incluyen la destrucción o engaño de las Fuerzas de Reconocimiento del enemigo, la desarticulación de sus formaciones, separación de sus unidades y ataque o desorganización de sus sistemas. Los defensores nunca permiten al atacante prepararse completamente. Ejecutan ataques de desarticulación antes de que pueda el enemigo concentrar su poder de combate, y contraatacan antes de que puedan consolidar cualquier ventaja. Los defensores orientan las OI ofensivas contra los sistemas de C2 del enemigo y constantemente interrumpen los enlaces de las Fuerzas enemigas en profundidad.

16.9 Concentración de los Efectos

a. Los defensores tratan de concentrar los efectos de su poder de combate abrumador en donde desean y los trasladan para apoyar a la Operación Decisiva. Para alcanzar una ventaja en determinados Puntos Decisivos, los defensores economizan y aceptan riesgos en algunas áreas; retienen y, cuando sea necesario, reconstituyen una Reserva; maniobran para lograr superioridad local en el Punto de Decisión. Los defensores pueden ceder cierto terreno con el fin de ganar tiempo para la concentración de sus Fuerzas.

b. Los comandantes aceptan algunos riesgos en ciertas áreas para poder concentrarse en otros sitios. Los obstáculos, las Fuerzas de Seguridad y los fuegos pueden apoyar en la reducción de riesgos. En razón de que la concentración de fuerzas aumenta el riesgo de enormes pérdidas por efecto de armas de destrucción masiva (ADM), los comandantes aprovechan el engaño y el encubrimiento para ocultar esas concentraciones de Fuerzas. También protegen sus Fuerzas con defensas antiaéreas y de misiles antitanques.

16.10 Flexibilidad

Las Operaciones Defensivas requieren planes flexibles que enfoquen los preparativos en profundidad, el empleo de la Reserva y la capacidad para transportar el Esfuerzo Principal. Los comandantes preparan Posiciones Suplementarias con el fin de disponer de flexibilidad, planes de contraataque y la preparación para la ejecución de los contraataques.

Sección III. FUNDAMENTOS DE LAS OPERACIONES DEFENSIVAS

16.11 Utilización Apropiaada del Terreno

El terreno es un factor principal para la elección de la posición defensiva y tiene influencia directa en la ubicación y distribución de las Fuerzas tanto en el frente como en profundidad. El defensor debe explotar al máximo las ventajas de los aspectos militares del terreno (observación y campos de tiro, cubiertas y abrigos, obstáculos, puntos críticos y direcciones de aproximación); en la preparación y conducción de la defensa. El defensor mantiene el control de las zonas del terreno que son esenciales para organizar la defensa y empleo de la Reserva y le niega al enemigo el terreno que podría poner en peligro el éxito de la defensa. Para incrementar el valor natural del terreno se le organiza empleando barreras, obstáculos y trabajos de fortificación, lo que constituye la base para la distribución de las Fuerzas y el empleo de los medios disponibles.

16.12 Apoyo Mutuo

Es conveniente que las unidades y armas de un determinado sector defensivo, se ubiquen y empleen de manera que puedan apoyarse unas a otras a fin de incrementar la solidez de la posición, para detener o destruir las penetraciones enemigas y disminuir las posibilidades de infiltración, del enemigo. Esto se aplica tanto para las unidades Lineales y Contiguas, como en aquellas escalonadas en profundidad y en las No Contiguas; las unidades Lineales y Contiguas deben ser capaces de batir con fuegos de flanco el frente de las Unidades vecinas y de las Unidades dispuestas en profundidad, batir particularmente, los intervalos de adelante, permitiendo en ambos casos que los fuegos se entrecrucen a fin de aumentar el poder defensivo de la posición; el espacio sin cubrir constituye un problema en cuanto al apoyo mutuo, por lo que dichos espacios deben ser controlados mediante la vigilancia, obstáculos, fuego planeado, patrullajes y la ocupación física de las brechas por Fuerzas para el caso de que el enemigo amenace con usarlos. Debe establecerse las coordinaciones necesarias para obtener el apoyo mutuo en todos los escalones.

16.13 Organización de la Defensa en Profundidad

La defensa en profundidad es esencial a fin de detener o destruir las penetraciones enemigas o impedir que puedan ser explotadas negando al enemigo libertad de maniobra en áreas importantes al interior de la posición. La profundidad en la defensa se obtiene mediante la adopción del dispositivo apropiado, el empleo de posiciones de bloqueo, fortificaciones y barreras, los fuegos y las reservas. Las defensas poco profundas tienen una vulnerabilidad intrínseca, ya que el enemigo puede penetrarlas antes de que pueda ser detenido o se hayan podido adoptar medidas eficaces.

16.14 Defensa en todas Direcciones

Una posición defensiva debe organizarse de manera que permita defenderse en todas las direcciones peligrosas aún cuando el enemigo se presente por el frente, atacando a lo largo de la dirección de aproximación que se considera como la más peligrosa, como la dirección general de su ataque, pero existe siempre la posibilidad de que pueda atacar, por una dirección diferente, es decir por el flanco, la retaguardia o dentro de la posición defensiva, con fuerzas de infiltración, aeromóviles o de guerrillas. Teniendo presente las condiciones del terreno y las posibilidades de las Fuerzas una forma de alcanzar y mantener la defensa en todas las direcciones, es:

- a. Mediante la ubicación apropiada de las Fuerzas.
- b. Organizando posiciones preparadas, suplementarias y eventuales.
- c. Transportando los fuegos.
- d. Asegurando que todas las unidades subordinadas se encuentren preparadas para la defensa en toda dirección.
- e. Empleando a la aviación para oponerse a las amenazas de envolvimiento vertical y al reconocimiento aéreo enemigo.

16.15 Seguridad

a. Es particularmente importante en la defensa eliminar las posibilidades de sorpresas tácticas del enemigo teniendo presente que este dispone de libertad de acción para elegir la hora, lugar y dirección de ataque y la fuerza que empleará.

b. Las medidas de seguridad están destinadas a :

- 1) Evitar sorpresas
- 2) Engañar al enemigo
- 3) Proporcionar al defensor libertad de acción y restringir la del enemigo

c. Las medidas deben adoptarse en todos los niveles a fin de obtener oportunamente información sobre el enemigo y negarle información sobre la defensa. Las medidas de seguridad constituyen un sistema que toma al enemigo lo más lejos posible con el objeto de tener un alerta temprana y un conocimiento lo más exacto posible sobre la Fuerza enemiga que se aproxima. La movilidad y rapidez con que disminuyen los plazos de intervención de las Fuerzas, obligan a que los Destacamentos de Protección tomen al enemigo a mayores distancias. La seguridad comprende algo más que el empleo de las Fuerzas de Protección; además comprende las medidas que se tomen para negar información al enemigo, tales como el camuflaje, la contrainteligencia, el control de los fuegos, OI Defensivas etc.

16.16 Flexibilidad

a. La Defensa debe planearse con el máximo de flexibilidad, a fin de que permita hacer frente a las contingencias del ataque enemigo. Esta flexibilidad se obtiene por :

- 1) El conocimiento de la situación del enemigo.
- 2) El eficiente empleo de los medios de comunicaciones.
- 3) Las previsiones para realizar rápidos reajustes del dispositivo.
- 4) La disponibilidad y empleo oportuno de Reservas adecuadas.
- 5) El transporte y concentración oportuna de los fuegos.

b. La rapidez y maniobrabilidad de la defensa, deben corresponder o ser mayor que la rapidez y maniobrabilidad del ataque enemigo. El Comandante debe mantener la capacidad de combate necesaria para reaccionar e influir en la conducción de la defensa, tanto para contrarrestar el ataque enemigo, como para tomar la iniciativa en caso de que éste cometa un error o presente una vulnerabilidad. Como el atacante dispone de libertad de acción, el defensor deberá prever todas las acciones que le permitan hacer frente a una amplia gama de contingencias.

16.17 Empleo Máximo de Operaciones Ofensivas

Los patrullajes, las incursiones, los ataques de desarticulación y los contraataques son los medios o recursos que constituyen las acciones ofensivas. El defensor debe planear y ejecutar estas acciones con la Reserva o Fuerza de Golpe con el fin de impedir el acceso, dificultar el avance, y expulsar el ataque enemigo si ha logrado penetrar en la posición. El defensor debe estar alerta en todo momento para tomar la iniciativa y aprovechar la movilidad y acción de choque de las Unidades Blindadas orgánicas o asignadas. En la Defensa Móvil este fundamento se aplica en su máxima extensión, así como en las de Defensa Atípica.

16.18 Coordinación de los Planes de Apoyo de Fuegos

Debe coordinarse e integrarse los Planes de Apoyo de Fuego de las armas de Infantería, Artillería, Antitanque, tanques así como del Apoyo Aéreo y Naval. El Plan de Apoyo de Fuegos resultante debe batir al enemigo, tan lejos como sea posible, sometiéndolo a la acción de un volumen de fuegos que se va haciendo más potente y masivo a medida que se acerca a la posición; en apoyo de los contraataques estos planes deben coordinarse estrechamente con el Plan de Barreras.

16.19 Coordinación del Plan de Barreras

a. Los accidentes naturales del terreno se refuerzan mediante el empleo de un Sistema de Barreras, el que debe coordinarse con el Plan de Apoyo de Fuegos para hacer más sólida la defensa.

b. El Plan de Barreras contempla el empleo de los obstáculos naturales y artificiales con el fin de:

- 1) Retardar la progresión enemiga hacia el frente o los flancos.
- 2) Detener o canalizar penetraciones enemigas hacia áreas determinadas donde puedan ser batidas por el fuego, derrotadas y destruidas.

c. Se debe considerar un número suficiente de pasajes en el Sistema de Barreras, para permitir el movimiento de Fuerzas amigas, el patrullaje y los contraataques.

16.20 Fundamentos Específicos de las Operaciones Retrógradas

a. Mantener la Libertad de Acción

- 1) La Libertad de Acción es esencial para :
 - a) Explotar rápidamente cualquier situación desfavorable del enemigo.
 - b) Efectuar cambios rápidos en el dispositivo para prevenir los ataques enemigos por el frente, flanco y retaguardia.
 - c) Explotar las ventajas que proporciona el terreno.
- 2) Para mantener la Libertad de Acción, es necesario :
 - a) Evitar el combate estrecho, a menos que ello sea necesario para cumplir la misión.
 - b) Poseer mayor o igual movilidad que el enemigo.
 - c) Hacer uso adecuado de las ventajas que presenta el terreno y las condiciones meteorológicas.
 - d) Planear el control y la evacuación de la población civil que pueda obstaculizar la operación.
 - e) Disponer de adecuada Información e Inteligencia.

b. Producir el máximo desgaste a las Fuerzas enemigas

Las Operaciones Retrógradas se planean y conducen tratando de causar al enemigo el mayor desgaste, hostigamiento, bajas y pérdidas de material; se debe aprovechar toda ocasión para realizar operaciones ofensivas de corto radio.

c. Planeamiento detallado y ejecución descentralizada

La naturaleza de este tipo de operaciones, así como la acción del enemigo dificultan el empleo de las comunicaciones y limitan el control centralizado, razón por la cual estas operaciones son conducidas normalmente en forma descentralizada. Para que ellas se realicen dentro del cuadro general de la maniobra prevista se deben formular planes y órdenes detallados que permitan a los comandos subordinados emplear sus medios con amplia iniciativa, en ausencia de órdenes específicas o en situaciones imprevistas.

d. Seguridad

Las medidas de seguridad en todas direcciones, tanto en las posiciones como en los movimientos hacia retaguardia, así como la disponibilidad de la mayor cantidad de Información sobre el enemigo, el terreno y las condiciones meteorológicas, e igualmente la adopción de medidas de engaño que oculten nuestro dispositivo y movimiento, son consideraciones básicas para la ejecución exitosa de este tipo de operaciones.

e. Empleo apropiado del terreno y de las condiciones meteorológicas

- 1) La adecuada utilización del terreno permitirá ocasionar un retardo considerable a una Fuerza enemiga y posibilitar la oportunidad de inflingirle un severo desgaste, por lo que debe ser analizado bajo los siguientes aspectos :
 - a) Líneas con buena observación y campos de tiro para controlar y batir al enemigo desde el alcance máximo de las armas.
 - b) Obstáculos naturales y artificiales para reforzar la defensa, proteger los flancos y dificultar la progresión del enemigo.
 - c) Cubiertas y abrigos, para Zonas de Reunión y Direcciones de Repliegue.
 - d) Red de caminos, para el movimiento de las unidades blindadas y motorizadas.
- 2) Las condiciones meteorológicas, tienen considerable influencia en las Operaciones Retrógradas, toda vez que pueden afectar la observación, el control, la transitabilidad y el rendimiento del personal y del material.

Sección IV. TIPOS DE OPERACIONES DEFENSIVAS

16.21 Generalidades

a. Los tipos de Operaciones Defensivas están constituidos por la Defensa Área, Defensa Móvil, las Operaciones Retrógradas y la Defensa Atípica que es una modalidad aplicable a la defensa de área o en forma independiente; Todos estos tipos se emplean en los niveles Tácticos y Operacionales de la Guerra. Las de Defensa Móvil se orientan a la destrucción de las fuerzas de ataque permitiendo el avance del enemigo hacia una posición que lo expone al contraataque. Las de Defensa de Área se orientan a la retención del terreno; empujan el enemigo hacia una serie de posiciones entrecruzadas y lo destruyen mayormente con fuegos. Las de Defensa Atípica como variante de la Defensa de Área si bien las Fuerzas retienen el terreno, emplean múltiples acciones ofensivas desde diferentes direcciones de ataque desde el momento en que el enemigo cruza la Línea de Contacto; Las Retrógradas alejan las Fuerzas amigas del enemigo para ganar tiempo, conservar la fuerza, colocar al enemigo en posición desventajosa o evitar el combate en condiciones desfavorables. Los comandantes combinan los tipos de Defensa, de acuerdo con la situación.

b. Los tipos de Operaciones Defensivas usan elementos móviles y fijos. En la Defensa Móvil, las posiciones fijas ayudan a controlar la profundidad y extensión de la penetración enemiga y retienen terreno desde el cual iniciar los contraataques. En la Defensa de Área, los comandantes integran de

cerca las Patrullas, Fuerzas de Seguridad y Elementos de Vigilancia, y Fuerzas de Reserva para cubrir las brechas entre las posiciones defensivas. Ellos refuerzan las posiciones según su necesidad y contraatacan según se les ordene. En la Defensa Atípica los Comandantes convierten la Zona de Seguridad en una Zona de Desgaste mantienen Fuerzas que buscan destruir o desgastar el máximo de la Potencia de Combate del enemigo y, la Zona de Resistencia se transforma en una Zona de Destrucción. En las Operaciones Retrógradas, algunas unidades ejecutan Operaciones de Defensa Móvil o de Área, o de Seguridad para proteger a las otras unidades que ejecutan maniobras cuidadosamente controladas o movimientos hacia la retaguardia. Emplean elementos fijos para inmovilizar, desorganizar, desviar, o bloquear al atacante, y elementos móviles para atacar y destruir el enemigo.

c. La finalidad para mantener la posición, establece la diferencia básica entre estos tipos de Defensa. Mientras en la Defensa de Área la acción se basa en el mantenimiento de un terreno específico teniendo su aspecto dinámico en el contraataque, en la Defensa Móvil, si bien puede ser necesario mantener algunos puntos del terreno, el énfasis está en la maniobra ofensiva de la Reserva destinada a la destrucción del enemigo, en la Defensa Atípica se busca neutralizar inicialmente o destruir al enemigo desde su ingreso a territorio amigo, en las Operaciones Retrógradas es desgastar al enemigo para ganar tiempo.

d. En la Defensa de Área el Grueso de las Fuerzas se dispone en áreas defensivas, organizadas con el fin de mantener la posición y controlar el terreno existente entre ellas. La Reserva se emplea para dar profundidad a la posición, bloquear penetraciones o realizar contraataques.

e. En la Defensa Móvil, el Grueso de las Fuerzas se mantiene como Fuerza de Golpe, mientras que el resto se organiza en las áreas defensivas. La Fuerza de Golpe se emplea, normalmente en contraataques para destruir al enemigo, en la zona y en el momento más favorable.

f. En la Defensa Atípica (acción independiente) se organiza la Zona de Desgaste con una Fuerza importante organizada en NNAI, la Zona de Destrucción con el Grueso de la Fuerza también organizada en NNAI y la Zona de Refuerzo con la Fuerza de Reserva, también organizada en NNAI.

g. En las Operaciones Retrógradas, se organiza de manera general con una Fuerza de Retardo y una Fuerza Principal.

16.22 Elección del Tipo de Defensa

a. Los factores a tenerse en cuenta en la elección del tipo de defensa son: la Misión, el Enemigo, el Terreno, las propias Tropas, el Tiempo disponible y los Asuntos Civiles. Cuando la misión permite elegir el tipo de defensa se debe evaluar estos factores individualmente y luego integrar las conclusiones ya que normalmente ninguno de ellos puede calificarse como prioritario; sin embargo, en algunas situaciones uno o más de estos factores pueden ser determinantes.

b. La misión

- 1) La misión recibida del Escalón Superior puede establecer el tipo de defensa o dejar esta elección al Comando Subordinado, en este último caso, el análisis de ella puede arrojar conceptos que orientan hacia el tipo de defensa por adoptar. Por otra parte la misión puede incluir restricciones que no permitan la adopción de un determinado tipo de defensa.
- 2) Si la misión asigna un frente que excede la posibilidad de la unidad para organizar y ocupar una posición a lo largo de aquel, ésta situación lleva a adoptar la Defensa Móvil; en cambio, un frente relativamente estrecho favorece la Defensa de Área.

c. El enemigo

- 1) En lo referente al enemigo, se debe tener en cuenta dos aspectos: la movilidad y la potencia combativa.

- 2) Si el enemigo cuenta con una movilidad superior a la nuestra, es preferible la Defensa de Área, en caso contrario se adoptará la Defensa Móvil.
- 3) Por otra parte cuanto mayor es la superioridad en potencia combativa del enemigo, tanto más conveniente es la Defensa Móvil.
- 4) En el caso de un adversario disimétrico (muy superior en fuerza, tecnología, etc.), se recurrirá a la Defensa Atípica.

d. El terreno

Cuando se encuentra con zonas del terreno de gran valor defensivo, entendiéndose por tal a aquel terreno dominante con buena observación y buenos campos de tiro sobre las direcciones de aproximación del enemigo, es preferible adoptar la Defensa de Área; de otro lado cuando el terreno tiene buena transitabilidad, no presenta obstáculos ni terreno de valor defensivo, es más conveniente la Defensa Móvil. Para una Defensa Atípica es necesario una adecuada preparación del terreno con mayores obstáculos y líneas de aproximación y repliegue, así mismo para las Operaciones de Retardo.

e. Tropas disponibles

- 1) La evaluación de las tropas disponibles en relación con las del enemigo proporcionará elementos de juicio sobre el tipo de defensa por determinar, observando :
 - a) Tipo de tropas
 - b) Armamento
 - c) Organización
 - d) Medios disponibles
 - e) Movilidad
 - f) Potencia Combativa Relativa (muy importante para Defensa Atípica)
- 2) Cuando se cuenta con buena cantidad de blindados es más conveniente la Defensa Móvil, en caso contrario es preferible la Defensa de Área.
- 3) Cuando se es muy inferior en Potencia de Combate se empleará la Defensa Atípica.

f. Tiempo

Normalmente la Defensa Atípica (acción independiente) requiere una preparación muy anticipada, siguiéndole la Defensa de Área, la Defensa Móvil y las Operaciones Retrógradas.

g. Asuntos Civiles

La presencia de ciudades obliga al defensor a adoptar normalmente una Defensa de Área por ser más adaptable esta operación a las construcciones y edificaciones incluyéndose los subterráneos, edificios, etc., especialmente para una Defensa del tipo Atípica.

16.23 Aspectos a tenerse en cuenta para la elección del tipo de Defensa

a. La Defensa de Área se adopta generalmente cuando :

- 1) La profundidad para la maniobra de la Zona de Resistencia es limitada para la conducción de una Defensa Móvil.

- 2) La misión exige el mantenimiento de una zona del terreno.
 - 3) El enemigo posee superior movilidad táctica.
 - 4) El terreno limita la libertad de movimiento de la Reserva del defensor.
 - 5) El tiempo disponible es suficiente para organizar la posición.
 - 6) El frente es relativamente estrecho.
 - 7) El enemigo posee superioridad aérea.
- b. La Defensa Móvil se adopta cuando :
- 1) La misión prescribe destruir al enemigo.
 - 2) La misión y el terreno permite conducir la defensa en mayor profundidad que en la Defensa de Área.
 - 3) El terreno, particularmente la transitabilidad facilita la maniobra del defensor.
 - 4) La movilidad del defensor es igual o superior a la del enemigo.
 - 5) La situación aérea permite relativa libertad de movimiento al defensor.
 - 6) No se dispone de tiempo suficiente para organizar la posición.
 - 7) El frente asignado excede las posibilidades de las fuerzas defensoras para organizar en forma efectiva la Zona de Resistencia en una Defensa de Área.
 - 8) La potencia combativa del atacante es muy superior.
- c. La Defensa Atípica se adopta cuando se busca :
- 1) Destruir la Fuerza enemiga.
 - 2) Disminuir su capacidad de combate en posiciones sucesivas.
 - 3) Negar al enemigo su acceso al interior del territorio, buscando su destrucción.
 - 4) La definición de la Batalla en territorio enemigo.
- d. Las Operaciones Retrógradas se adoptan cuando :
- 1) Se quiere ganar tiempo sin empeñarse en una acción decisiva.
 - 2) Se debe evitar el combate en condiciones desventajosas.
 - 3) Se quiere atraer al enemigo a una situación para nosotros favorable.
 - 4) Requiere adecuarse al movimiento o dispositivo de otras Fuerzas.
 - 5) Se quiere el empleo de todo o parte de los Medios en otra parte del Frente o en otro Frente.
 - 6) Se quiere acortar la Línea de Comunicaciones.

16.24 Organización del Sector Defensivo

a. El Sector Defensivo abarca el terreno comprendido entre los límites laterales de la Unidad, hacia delante se extiende hasta la distancia donde el Comandante tiene la responsabilidad de proporcionar protección y hacia atrás hasta el Límite de Retaguardia. Comprende (Fig. 55) la Zona de Seguridad, la Zona de Resistencia y la Zona de Retaguardia o de la Reserva.

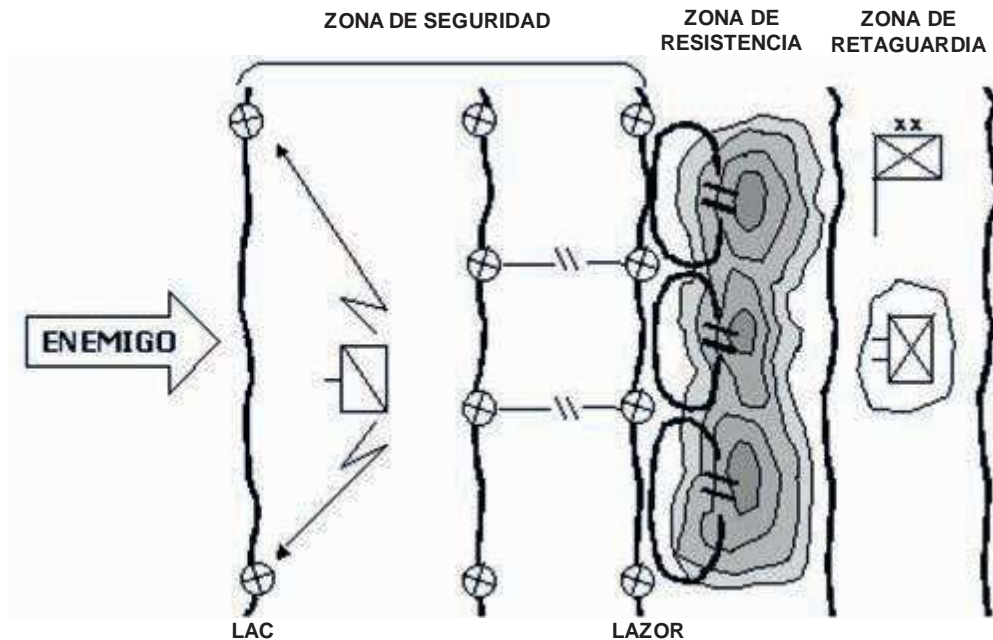


Fig. 49. Organización del Sector Defensivo de una GUC

b. La Zona de Seguridad

- 1) Esta comienza en el límite anterior de las Unidades de la Zona de Resistencia (LAZOR) y se extiende hacia el frente y los flancos hasta la distancia que esté bajo la responsabilidad de seguridad del Comandante.
- 2) En la Zona de Seguridad actúan las Fuerzas de Seguridad, en su acepción más amplia se incluye como parte de la Zona de Seguridad, a las Fuerzas de cualquier nivel de comando que actúen en ella incluyendo la de los Comandos Subordinados.
- 3) Las Fuerzas empleadas en la Zona de Seguridad, suministran información sobre el enemigo, retardan su avance, lo engañan, lo desorganizan tanto como sea posible, constituyendo además una Cortina de Protección contra los reconocimientos enemigos.
- 4) Se articula en Zona de la Fuerza de Cobertura, Zona de las Avanzadas Generales (AAGG), Zona de las Avanzadas de Combate (AACC) y Zona de los Elementos de Protección Inmediata (EPI).
- 5) En la Defensa Atípica se denomina Zona de Desgaste y su finalidad está ligada a la denominación, desgastar o destruir al enemigo.

c. La Zona de Resistencia

- 1) Esta se extiende desde el Límite Anterior que ocupan las Unidades de la Zona de Resistencia (LAZOR) hasta el Límite de Retaguardia de ellas, incluyendo las posiciones ocupadas y las preparadas de las Unidades de Reserva.

- 2) Los efectivos y composición de las Fuerzas de la Zona de Resistencia guardan relación con la cantidad de Centros de Resistencia y/o Puntos de Apoyo necesarios para asegurar la continuidad del área defensiva.
- 3) En la Defensa Atípica se denomina Zona de Destrucción y si bien su ocupación es por Centros de Resistencia, Puntos de Apoyo, etc., el empleo de la Fuerza es en forma Inusual.

d. La Zona de Retaguardia

- 1) Se denomina también Zona de la Reserva y se extiende desde el límite posterior de la Zona de Resistencia, hasta el Límite de Retaguardia de la Unidad que conduce la defensa. En esta zona se emplazarán normalmente las Reservas, Puestos de Comando, instalaciones administrativas y los medios de Apoyo de Fuegos (Artillería).
- 2) En la Defensa Atípica se denomina Zona de Refuerzo y cumple la misma función que para cualquier tipo de defensa, solo que en este caso el accionar de la Reserva es muy ofensivo inclusive durante la operación defensiva o en caso obligado organiza posiciones defensivas escalonadas hacia retaguardia (Posiciones Recurrentes).

e. La Zona de Seguridad, la Zona de Resistencia y la Zona de Retaguardia de un Sector Defensivo asignado a un Comando, pueden a su vez ser distribuidas en los diferentes niveles de Fuerza (Fig. 50).

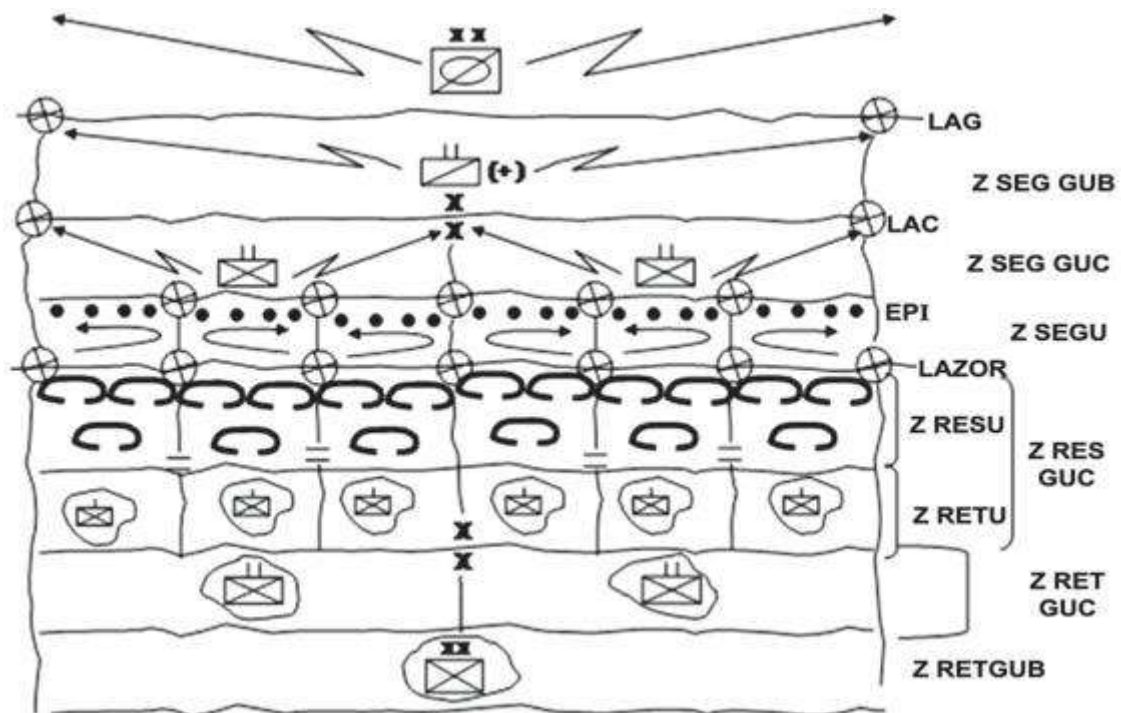


Fig. 50. Sectores defensivos dentro de la posición defensiva de una GUC

16.25 Frente y Profundidad

a. El frente y la profundidad así como el tipo de terreno del Sector Defensivo asignado a una GU por el Escalón Superior determinan las dimensiones de su Zona de Seguridad, Zona de Resistencia y la Zona de Retaguardia.

b. El frente del Sector Defensivo asignado varía de acuerdo a los factores siguientes :

- 1) La misión.
- 2) El frente asignado por el Escalón Superior.
- 3) La capacidad combativa de la Unidad.
- 4) La disponibilidad de unidades.
- 5) La cantidad y tipo del apoyo de fuegos disponible (Artilería, Aviación y Naval).
- 6) El valor defensivo natural del terreno.
- 7) Condiciones meteorológicas.
- 8) Posibilidades del enemigo.

c. Las limitaciones en los campos de tiro y en la visibilidad del defensor le permitirán al enemigo aproximarse en forma cubierta y por consiguiente reducirán las posibilidades del defensor para desarrollar su máxima potencia combativa, lo que obligará a reducir el frente del sector que pueda ser defendido por una determinada unidad.

d. Cuando no sea posible ni conveniente ocupar de manera uniforme toda el área asignada a la Unidad, se organizarán aquellas partes del terreno que por sus características, proporcionen el máximo de ventajas al defensor, pudiendo quedar intervalos entre las partes de la posición organizada, los que deberán ser batidos por el mayor número de armas y/o cubiertos con obstáculos, en relación con la importancia y dimensiones del terreno considerado en el intervalo. Sin embargo, el perímetro de un Punto de Apoyo y en lo posible de un Centro de Resistencia no debe presentar intervalos.

e. La extensión de los intervalos no ocupados entre los diferentes puntos de apoyo, depende de las necesidades de control y de las características de los campos de tiro. Es conveniente responsabilizar la defensa de un punto crítico a una sola Unidad. La Economía de Fuerzas se obtiene asignando las Unidades en los frentes, en proporción directa al valor defensivo (artificial o natural) del terreno. Esto permite al Comandante mantener una Reserva adecuada.

f. Los sectores se indican en las órdenes determinando límites entre las Unidades, los que deberán establecerse de tal modo que no quede duda sobre la responsabilidad de defender el terreno que domina una determinada Dirección de Aproximación.

g. Una **Brecha** es la parte de un Intervalo que no puede ser cubierta eficazmente por las armas de pequeño calibre.

h. Un **Intervalo** es un espacio no ocupado entre dos Unidades en una posición defensiva. Los intervalos que pueden ser cubiertos por las armas de pequeño calibre son asignados dentro de la zona de responsabilidad de los Batallones y Unidades más pequeñas.

i. La profundidad que se le asigne a una unidad para que organice su Sector Defensivo, dependerá de los factores siguientes :

- 1) La ubicación del LAZOR
- 2) El terreno que debe ser defendido
- 3) El espacio que requiere dicha Unidad para ubicar sus Reservas, los elementos de C2 y los de Apoyo de Combate y Administrativos

j. De manera general y teniendo en cuenta, que será muy difícil actuar sobre un terreno ideal, no es posible fijar la profundidad de antemano, sin embargo los Manuales de empleo de los diferentes escalones establecen referencias al respecto.

k. La distancia e intervalo entre las áreas defensivas de la posición, deben permitir el apoyo entre ellas, estando situadas dentro de la zona de dispersión del tiro de artillería. Este escalonamiento en profundidad disminuye los efectos del fuego enemigo, asegura la continuidad de los fuegos defensivos y permite contraatacar al enemigo cuando hubiera logrado penetrar en la Zona de Resistencia.

l. El valor defensivo natural de la posición tiene una influencia directa en el dispositivo adoptado, tanto en el sentido del frente como en la profundidad. La defensa en toda dirección de los puntos de apoyo, mutuamente apoyados es de suma importancia. Las partes del frente, en los que el terreno favorece la defensa, son mantenidas con menores efectivos o en su defecto las Unidades que en ellas se encuentran reciben sectores más amplios. Algunas partes del frente pueden no ser ocupadas, defendiéndolas en forma efectiva mediante una combinación de fuegos y obstáculos. Los terrenos cubiertos permiten mayor densidad de tropas.

16.26 Empleo de los Elementos Combatientes

a. Infantería

- 1) La Infantería constituye la base fundamental del armazón defensivo en la Zona de Resistencia; se organiza, ocupa y mantiene las Áreas Defensivas (Puntos de Apoyo, Centros de Resistencias, etc.). Ejecuta la defensa combinando la acción de sus fuegos con el empleo del terreno, obstáculos artificiales (barreras, fortificaciones) para detener el ataque enemigo delante de su posición y si logra penetrar en ella, combate cuerpo a cuerpo hasta destruirlo o rechazarlo empleando en caso necesario sus reservas inmediatas para reconquistar el terreno perdido ó detener las penetraciones enemigas dentro de la posición. Siendo vulnerable a los blindados enemigos, será necesario, colocar obstáculos AT y reforzar la posición con armas AT necesarias para detenerlos delante de la posición, hasta el momento en que sean empleados los propios.
- 2) La Infantería Motorizada también es empleada para ocupar y organizar las Avanzadas Generales y las Avanzadas de Combate, éstas últimas particularmente cuando la misión es defender, (Resistencia) por un período de tiempo determinado algunas partes del terreno, cuyo mantenimiento es de mucha importancia para la conducción de la defensa.
- 3) La Infantería Blindada será empleada, en principio, constituyendo Agrupamientos Tácticos con unidades de tanques. También puede ser empleada como parte de las Avanzadas Generales, o como parte de las Avanzadas de Combate y en casos excepcionales en la Zona de Resistencia para mantener ciertos puntos de la posición hasta la llegada de los otros elementos.

b. Antitanque

Las Armas Antitanque se emplean en los sectores que no están protegidos por obstáculos naturales y sobre las direcciones de aproximación favorables a los blindados. Como su misión es proporcionar protección a la defensa en profundidad, sus posiciones preparadas deben estar situadas tanto delante como en el interior de la Zona de Resistencia. La Protección AT debe realizarse con un criterio de empleo de las armas AT en masa, ya que su empleo por piezas aisladas, puede conducir las a su pronta destrucción.

c. Blindados

- 1) Normalmente los blindados no deben estar emplazados en la Zona de Resistencia (Puntos de Apoyo, Centros de Resistencia); sólo aquellos inutilizados para moverse y que no hayan podido ser evacuados a su debido tiempo, serán incorporados a los Puntos de Apoyo de la Zona de Resistencia, como apoyo de fuegos.
- 2) Los blindados garantizan la acción dinámica de la defensa, se emplean normalmente como Reserva o como Fuerza de Golpe. En algunos casos se puede reforzar a las Avanzadas Generales con estos elementos. Su empleo impone aprovechar la movilidad, potencia de fuegos, acción de choque y protección blindada para aplicarlos en masa contra el enemigo.

d. Artillería

- 1) La Artillería actúa bajo control centralizado con el fin de concentrar rápidamente sus fuegos, particularmente sobre las direcciones más favorables para el enemigo.
- 2) La Artillería debe emplazarse en profundidad ocupando posiciones sea adelante de la Zona de Seguridad, en la Zona de Resistencia o en la Zona de Retaguardia para apoyar a la defensa tomando al enemigo lo más lejos posible y seguir batiéndolo hasta detenerlo, neutralizarlo y/o rechazarlo.
- 3) El escalonamiento de la Artillería depende del alcance del material, de la ubicación de los objetivos y de las posibilidades de neutralización del fuego de contrabatería enemiga. Este escalonamiento está limitado por las consideraciones siguientes :
 - a) Necesidad que la mayor parte de la artillería esté en condiciones de concentrar sus fuegos en apoyo de la Zona de Resistencia.
 - b) Necesidad de que los elementos más avanzados sean capaces de realizar tiros lejanos contra el enemigo y de que los elementos más retrasados puedan apoyar delante del LAZOR, en el LAZOR, en el interior de la posición y en la Zona de Retaguardia para bloquear penetraciones y apoyar los contraataques.
 - c) La mayor parte de la Artillería debe estar en condiciones de disparar sobre cualquier objetivo en el sector defensivo.

e. Caballería

- 1) Las Unidades y Grandes Unidades de Caballería se emplean en la defensa para constituir o formar parte de la Fuerza de Cobertura, la Fuerza de Golpe o Reserva.
- 2) Si la posición presenta flancos descubiertos, se empleará la Caballería para proteger dichos flancos expuestos.
- 3) Si se ha producido una ruptura en el frente, la Caballería puede replegarse rápidamente, cerrar la brecha y cubrir la entrada. Si la penetración es profunda puede constituir o formar parte de la Fuerza de Contraataque.
- 4) Excepcionalmente se empleará la Caballería para defender un sector de la Zona de Resistencia.

f. Ingeniería

- 1) La Ingeniería en estrecha coordinación con las otras Armas combatientes se empleará para:

- a) Impedir o retardar el avance del enemigo hacia la posición.
 - b) Incrementar el valor defensivo del terreno mediante la construcción de obstáculos, ejecución de demoliciones, construcción de campos minados, etc.
 - c) Favorecer las operaciones ofensivas de las fuerzas encargadas de la Defensa, por medio de trabajos de vías y puentes, fortificaciones del terreno, abastecimiento de material y equipo de Ingeniería, cartas, captación de agua y en otras funciones del Servicio.
- 2) Cualquiera que sea el tipo de Defensa adoptada, la Ingeniería empleará sus unidades en Apoyo Directo o en Refuerzo de las Fuerzas de Protección (Avanzadas Generales y de Combate), Fuerzas de la Zona de Resistencia y Reserva; manteniéndose bajo control centralizado, lo que le permitirá tener en su poder algunos elementos con los cuales pueda hacer frente a trabajos impuestos por cambios en la situación táctica.
 - 3) Particularmente en la Defensa Móvil y considerando que en ésta, la acción de la Fuerza de Golpe es lo más importante, las Unidades de Ingeniería en Apoyo Directo o en Refuerzo deberán asegurar por medio de sus trabajos en las vías de comunicaciones y obstáculos el cumplimiento de la misión de dichas Fuerzas.
 - 4) Todos los trabajos ejecutados antes de la ocupación de la posición, aún en beneficio de unidades de otras armas y aquellos que son realizados para el apoyo de las Grandes Unidades en conjunto, serán tomados bajo la responsabilidad directa del Comandante de Ingeniería normalmente en misión de Apoyo General.
 - 5) La Ingeniería proporcionará apoyo a los Elementos de Combate y a los Elementos de Servicios, en la ejecución de los trabajos que satisfagan las necesidades de dichas unidades, dando asesoramiento técnico y abasteciéndolas con herramientas, material y equipo.

g. Comunicaciones

- 1) En las Operaciones defensivas los medios de comunicaciones más usados para satisfacer las necesidades de enlace que requieren los comandos en los diferentes escalones, son:
 - a) Mensajeros
 - b) Medios alámbricos
 - c) Instalaciones permanentes
- 2) Los medios inalámbricos se emplean entre la Fuerza de Protección y la Zona de Resistencia debiéndose mantener una disciplina en:
 - a) Radio Silencio
 - b) Comunicación en clave
- 3) Los enlaces necesarios para la conducción de las Operaciones Defensivas imponen:
 - a) La materialización física y efectiva de un sistema alámbrico de gran capacidad y calidad, el que alcanzará su máximo desarrollo en forma progresiva.
 - b) El empleo amplio de sistemas básicos de radio de gran y mediano alcance, los que se emplean sin restricciones por las Fuerzas de Seguridad y a partir de la toma de contacto con la Zona de Resistencia por las Fuerzas de dicha zona.

- c) El Comandante de Comunicaciones mediante un empleo adecuado de sus medios y órganos de comunicaciones asegurará y materializará el enlace entre el escalón superior y los principales comandos subordinados, para lo cual desplegará sus medios desde lo más adelante posible hasta la retaguardia.

16.27 Elección de la Posición

a. Muy pocas, serán las veces en las cuales se encuentre una zona del terreno que reúna todas las condiciones ideales para conducir una defensa, por lo que en algunos casos, se tendrá que elegir un terreno con algunas limitaciones para su defensa, por lo que:

- 1) Al elegir una posición defensiva, debe tenerse en cuenta principalmente, que ella permita cumplir la misión y que facilite las operaciones futuras.
- 2) El frente y la profundidad de la posición deben guardar relación con el tipo de defensa por adoptar y con los efectivos disponibles.

b. La posición elegida debe permitir al defensor explotar al máximo las posibilidades de sus Fuerzas y reducir a su vez las del enemigo. De esta manera un Comando que disponga de mayor cantidad de elementos blindados para su defensa deberá buscar un terreno en el cual pueda obtener el mayor provecho del empleo de sus tanques; si no se dispone de superioridad en blindados, se buscará una zona en la cual, la efectividad de los blindados enemigos se vea reducida.

c. La posición elegida debe responder a la finalidad particular de la defensa, permitiendo al mismo tiempo la maniobra futura sin comprometer el éxito de la acción defensiva. Su orientación general debe ser tal que obligue al enemigo a atacar o a efectuar una maniobra que requiera gran pérdida de tiempo. Una posición que pueda eludirse fácilmente carece de valor defensivo. Una posición sobre el flanco de la dirección de aproximación del enemigo solo tendrá valor cuando ella sea capaz de obligar al enemigo a cambiar de dirección para atacarla de frente.

d. Asimismo la posición elegida debe proporcionar buena observación y campos de tiro en todo el frente y profundidad de ella, a fin de mantener al enemigo bajo fuego continuo y así lograr la máxima desorganización de su ataque. Dentro de ella debe disponerse de buenas cubiertas, abrigos, vías de comunicación y emplazamientos adecuados para la Reserva. También, debe facilitar la organización de la defensa en profundidad y en lo posible contar con obstáculos naturales que dificulten la progresión del enemigo, disminuyendo el ímpetu de su ataque y lo canalicen hacia las zonas elegidas para su destrucción.

Sección V. DEFENSA DE ÁREA

16.28 Generalidades

a. La Defensa de Área (Fig. 51) es un tipo de Operación Defensiva que se concentra a través de la organización de áreas de defensa, en la negación del acceso a determinado terreno a las Fuerzas enemigas, el mantenimiento del Sector Defensivo y el control del terreno existente entre las áreas de defensa. El Grueso de las Fuerzas en el Sector Defensivo combina los Elementos de la Zona de Seguridad con los de la Zona de Resistencia y los de la Reserva para mantener el terreno. El control efectivo y flexible, la sincronización y la distribución del fuego son importantes para las defensas de área provechosas. Las defensas de área emplean Fuerzas de seguridad sobre las posibles direcciones de aproximación. Los comandantes emplean la Reserva con prioridad para el contraataque. Otras posibles misiones para la Reserva incluyen el bloqueo de las penetraciones enemigas y el refuerzo de otras áreas de la defensa. Las defensas de área también pueden ser parte de una Defensa Móvil Mayor.

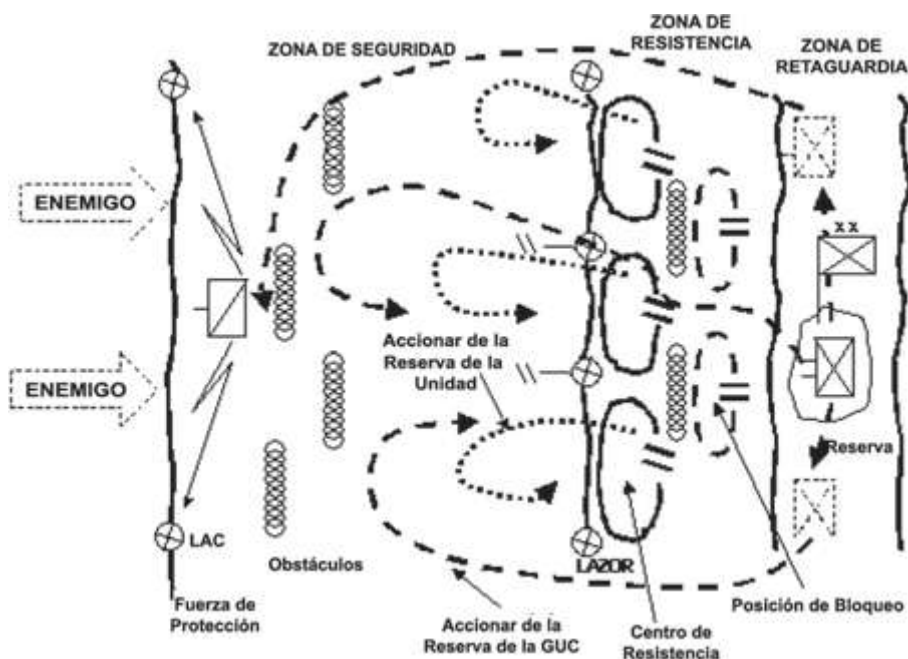


Fig. 51. Defensa de Área

b. Las Defensas de Área varían en profundidad, diseño y propósito de acuerdo con la situación. Los comandantes niegan o retienen el terreno clave si la situación amiga no ofrece otra opción o que las Fuerzas amigas se encuentren en desventaja numérica. Las unidades Tácticas de escalón inferior pueden emplazar sus Fuerzas en posiciones defensivas sobre terreno apropiado. En ocasiones, los comandantes pueden usar una posición de bloqueo para negar el terreno clave al enemigo y obligar su movilización hacia otra dirección. La construcción de la posición de bloqueo requiere tiempo y apoyo de Ingeniería considerables.

c. La Defensa de Área se organiza sobre una serie de puntos importantes del terreno, que se eligen teniendo en cuenta su valor militar y cuya posesión garantice la integridad de la Zona de Resistencia, constituida por Áreas Defensivas (Puntos de Apoyo o Centros de Resistencia) dispuestas en el sentido del frente y en profundidad, organizadas con personal, fortificaciones y obstáculos para poder defenderse en toda dirección. Cada una de estas Áreas Defensivas debe mantener una Unidad Táctica.

d. La Reserva se emplea para dar profundidad a la posición defensiva, bloquear una penetración o ejecutar contraataques.

16.29 Distribución de las Fuerzas

a. La Posición Defensiva sólo cumple con su objetivo, si el enemigo no tiene otra alternativa que atacarla.

b. Para que el Sector Defensivo cumpla con su finalidad, se debe ocasionar el máximo desgaste posible al enemigo desde lo más lejos y si logra penetrar el Límite Anterior de la Zona de Resistencia (LAZOR) a pesar de la resistencia que se le ofrece, se le destruye con la Reserva.

c. Teniendo en cuenta que en la Defensa de Área se contempla el mantenimiento de un terreno específico, la distribución de las fuerzas deberá hacerse de tal manera que los medios disponibles tengan la potencia combativa suficiente en la Zona de Resistencia, a fin de impedir el acceso del enemigo. Por esta razón, en la Defensa de Área la Zona de Resistencia es la más organizada y tiene prioridad en la asignación de Fuerzas.

d. La maniobra defensiva requiere que las Fuerzas sean distribuidas en el sentido de la

profundidad, entre las tres zonas del sector defensivo. Estas Fuerzas se conocen como: **Fuerza de Protección, Fuerzas de Resistencia y Fuerzas de Reserva.**

1) Fuerzas de Protección

Son las Fuerzas empleadas en la Zona de Seguridad para alertar y dar protección en todas las direcciones, a fin de mantenerse informado sobre el enemigo y garantizar la seguridad de las tropas. La magnitud de las Fuerzas de Protección y las medidas que se adopten son determinadas teniendo en cuenta los factores METT-TA.

a) En la Defensa de Área, las Fuerzas de Protección cumplen en general las misiones siguientes:

- (1) Informar oportunamente sobre la aproximación de Fuerzas enemigas.
- (2) Retardar al enemigo, a fin de proporcionar al Grueso el tiempo necesario para organizar y ocupar la posición.
- (3) Obligar al enemigo a desplegarse prematuramente.
- (4) Engañar al enemigo sobre la verdadera ubicación de la Zona de Resistencia.
- (5) Cubrir el repliegue de tropas adelantadas.

b) Las Fuerzas de Protección están constituidas por:

- (1) Fuerzas de Cobertura Táctica
- (2) Destacamentos de Protección
 - (a) Avanzadas Generales (AAGG)
 - (b) Avanzadas de Combate (AACC)
 - (c) Elementos de Protección Inmediata (EEPI)

c) La misión y modos de Acción de la Fuerza de Cobertura Táctica están expuestos en el Capítulo 18. OPERACIONES ADICIONALES, Secc V. OPERACIONES DE SEGURIDAD.

d) Los Destacamentos de Protección (Avanzadas Generales y de Combate) son los encargados de proporcionar la máxima seguridad a la Posición de Resistencia evitando los ataques sorpresivos del enemigo.

- (1) Avanzadas Generales (AAGG)
 - (a) Cuando son establecidas, normalmente son organizadas y controladas por el más Alto Escalón presente en la defensa.
 - (b) Su composición y su ubicación dependen de la misión, del terreno, de las posibilidades del enemigo y de las propias tropas disponibles; normalmente están organizadas por Fuerzas que disponen de una adecuada movilidad y con suficiente apoyo de fuegos e Ingeniería para poder actuar en grandes frentes.
 - (c) Su misión principal es retardar al enemigo durante un período de tiempo específico. Sus otras misiones incluyen :
 1. Informar oportunamente sobre la aproximación del enemigo.
 2. Desorganizarlo y producirle el máximo desgaste.
 3. Engañarlo sobre la verdadera ubicación de la posición.
 4. Apoyar el repliegue de la Fuerza de Cobertura.
 - (d) El emplazamiento de las Avanzadas Generales, es fijado normalmente por el Escalón Superior que coordina la defensa. Este emplazamiento debe negar al adversario la observación directa sobre la posición o facilidades que le permitan establecer zonas de reunión o posiciones de ataque. Normalmente se ubican entre 8 y 16 kilómetros del LAZOR dependiendo de la movilidad del enemigo, terreno y tiempo necesario, distancia que puede ser menor para unidades de inferior movilidad táctica.

- (e) La acción de las Avanzadas Generales, se realiza de acuerdo a los procedimientos de una Acción Retardatriz, para neutralizar a los elementos de reconocimiento del enemigo y retardar al Grueso a fin de desorganizarlo y proporcionar a las Fuerzas de la Zona de Resistencia, el mayor tiempo posible para que puedan mejorarla y aprestarse para el combate. A menos que lo fije en su misión, no deben engancharse seriamente en un combate estrecho.
 - (f) Las Avanzadas Generales normalmente provienen de las Fuerzas de Reserva.
- (2) Avanzadas de Combate (AACC)
- (a) Constituyen los elementos de protección de las Grandes Unidades de Combate, siendo organizadas y controladas por ellas mismas. Su misión principal es proporcionar el alerta oportuna de la aproximación del enemigo y negarle la observación terrestre inmediata, así como los fuegos directos sobre la Zona de Resistencia. Cuando existan Avanzadas Generales, la magnitud de las Avanzadas de Combate en fuerza será menor; por otra parte, la distancia a la que se encuentra no sobrepasará el alcance eficaz de la artillería de la GUC.
 - (b) Las Avanzadas de Combate normalmente están ubicadas delante del LAZOR, entre los 3,000 y 4,000 metros ubicándose en aquellos accidentes del terreno, donde podrá llevar a cabo mejor su misión.
 - (c) Las misiones de las Avanzadas de Combate son las siguientes:
 1. De Vigilancia. Cuando su misión sea informar sobre la presencia del enemigo sobre las direcciones de aproximación.
 2. De Resistencia. Engañar al enemigo sobre la verdadera ubicación de la Zona de Resistencia, proteger el repliegue de las AAGG y/o mantener puntos críticos o áreas importantes del terreno por tiempo limitado.
 - (d) El terreno elegido para instalar las Avanzadas de Combate debe tener en lo posible las características siguientes :
 1. Permitir el control de las direcciones de aproximación del enemigo hacia la Zona de Resistencia.
 2. Disponer de obstáculos tanto al frente como en los flancos.
 3. Disponer, en lo posible de rutas de repliegue adecuadas.
 4. Negar al enemigo la observación directa sobre la Zona de Resistencia.
 5. Estar a la distancia de apoyo de los fuegos de la artillería de la Zona de Resistencia.
 - (e) Las Avanzadas de Combate se ubican en terreno apropiado que exista delante del LAZOR, cumpliendo misiones de vigilancia o de resistencia. Cumple misión de vigilancia por medio de la observación, del fuego y del alerta oportuna a las Fuerzas de la Zona de Resistencia y misión de resistencia, manteniendo determinados puntos críticos del terreno durante períodos limitados de tiempo.
 - (f) Los efectivos de las Avanzadas de Combate deben estar en relación directa a la misión asignada a los escalones subordinados pudiendo ser reforzados con (ametralladoras, morteros, antitanques, tanques, etc.). El apoyo de artillería y de morteros, es proporcionado desde dentro de la Zona de Resistencia.
 - (g) Las Avanzadas de Combate que cumplen misión de resistencia son organizadas y controladas por la GUC que conduce la operación y están constituidas por parte de su Reserva, manteniendo puntos críticos durante un tiempo limitado; asimismo las Avanzadas de

Combate que cumplen misión de vigilancia son organizadas y controladas por las Unidades del LAZOR.

2) Fuerzas de Resistencia

- a) Son las que se emplean para la conducción de la defensa, están ubicadas en la Zona de Resistencia, cumplen la misión de defender el sector asignado, ejecutando tareas para detener, rechazar o expulsar al enemigo. En la ejecución de estas tareas, la destrucción de la Fuerza del enemigo está implícita.

(1) Destrucción del enemigo

- (a) Esta tarea se cumple abriendo fuego contra el enemigo a medida que se aproxime a la Zona de Resistencia, para lo cual se pueden emplear dos procedimientos, se abre fuego sobre el enemigo tan pronto llegue al alcance eficaz de las armas de la Zona de Resistencia o se responden los fuegos con parte o todas las armas de fuego directo ubicadas en y detrás del LAZOR. La elección del procedimiento a emplear dependerá del conocimiento que tenga el enemigo de la ubicación de la Zona de Resistencia y los resultados que se prevé lograr con el volumen de fuegos que se pueda lanzar contra el enemigo en cualquiera de los dos procedimientos.
- (b) El defensor empleará los obstáculos existentes, los batirá por el fuego y cuando sea posible los reforzará, pudiendo organizar también obstáculos adicionales a fin de aumentar las posibilidades para detener al enemigo.

(2) Rechazo del ataque del enemigo

- (a) Esta tarea se lleva a cabo mediante la combinación de los fuegos y el combate estrecho.
- (b) La ubicación de las Fuerzas y el desencadenamiento de los fuegos, son dispuestos de tal manera que se obtenga el máximo provecho de los obstáculos existentes. Se debe explotar la razancia de las armas en terreno plano y los tiros curvos sobre aquellas zonas del terreno que no son batidos por las primeras.
- (c) La Reserva de las unidades de la Zona de Resistencia, aumenta la profundidad de la posición y contribuye al apoyo mutuo. Esta Reserva, también ayuda a rechazar el ataque enemigo mediante el fuego y los contraataques, cuando es ubicada en una posición de bloqueo.

(3) Expulsión del enemigo

- (a) Esta tarea se cumple mediante la combinación del fuego y la maniobra.
- (b) Las Fuerzas de la Zona de Resistencia la ejecutan de acuerdo a sus posibilidades, la Reserva del Escalón Superior, puede ser empleada para expulsar al enemigo de la Zona de Resistencia mediante contraataques.
- b) La Fuerza de la Zona de Resistencia, organiza su seguridad con **Elementos de Protección Inmediata (EPI)**, situados en zonas del terreno comprendidas entre las Avanzadas de Combate y el LAZOR; básicamente comprenden Puestos de Observación (PPOO) durante el día y Puestos de Escucha (PPEE) durante la noche, complementándolos con patrullas que mantienen el contacto con las Avanzadas de Combate e incrementan la protección inmediata de la posición. Estos elementos son necesarios también en los intervalos entre los Puntos de Apoyo y/o Centros de Resistencia.

- (1) Puestos de Observación y de Escucha. Se ubican particularmente entre el LAZOR y las Avanzadas de Combate y entre los Puntos de Apoyo y/o Centros de Resistencia, con la finalidad de alertar oportunamente sobre la aproximación del enemigo, conducir el tiro de artillería y contribuir a la obtención de informaciones. Durante los períodos de escasa visibilidad, se convierten en puestos de escucha. En lo posible deben estar equipados con instrumentos electrónicos de observación, escucha y alarma.
- (2) Patrullas. Constituyen el elemento dinámico de la vigilancia; se desplazan entre los puestos de observación, puestos de escucha y puntos de apoyo para prevenir o descubrir las infiltraciones enemigas, otorgando agresividad al sistema de vigilancia. Son de preferencia motorizadas y durante la noche se les puede emplear para mantener el enlace con las unidades vecinas, capturar personal enemigo infiltrado y obtener informaciones.

3) Fuerza de Reserva

Son las Fuerzas que están ubicadas en la Zona de Retaguardia. En la distribución de las Fuerzas, se debe contemplar una Reserva con suficiente potencia (Efectivos, armas, blindados, etc.), que permita al Comandante influenciar decisivamente en la conducción de la defensa. Normalmente se mantienen en Reserva aquellas unidades de mayor movilidad y fuerza de choque; constituye un elemento dinámico y la decisión de su empleo, es fundamental para obtener el éxito de la defensa.

- a) El dispositivo de la Reserva, debe permitir la ejecución de sus planes en las mejores condiciones. Puede encontrarse en una o varias zonas de reunión y cambiar de ubicación, dependiendo éste de la magnitud de la Fuerza, la amplitud del terreno, posibilidades de interferencia del enemigo y de la forma como se planea su empleo. La consideración fundamental es que sea empleada en forma oportuna y en masa donde más se le necesita. En principio la Reserva tendrá una ubicación inicial, pero según las diversas situaciones del combate y su posible empleo se podrá ir desplazando de un lugar a otro. Cuando la naturaleza del terreno lo requiera cada unidad o agrupamiento integrante de la Reserva debe encontrarse a proximidad de un camino que conduzca hacia los lugares de su posible aplicación.
- b) La magnitud de las Fuerzas que deben de constituir la Reserva, será determinada después de un análisis de los factores siguientes:
 - (1) Misión.
 - (2) Tiempo disponible para organizar la posición.
 - (3) Frente del sector defensivo.
 - (4) Tipo de unidad que realiza la defensa.
 - (5) Naturaleza del terreno.
 - (6) Fuerza y posibilidades del enemigo.
- c) La Reserva materializa la libertad de acción del Comandante, por ello en ningún momento debe faltar ésta fuerza; si durante la conducción de la defensa ésta ha sido empleada, inmediatamente se constituirá una nueva Reserva, sobre la base de aquellas unidades que no están empeñadas en el combate.
- d) Las Fuerzas de la Reserva deben estar organizadas para realizar las misiones siguientes :
 - (1) **Ataques de Desarticulación.** La defensa activa aprovecha cualquier momento o circunstancia para hacer sentir al enemigo su agresividad. Para la conducción de la defensa, se prevé el empleo de la Reserva o parte de ésta, para ejecutar Ataques de Desarticulación. Este se lanza cuando el enemigo está preparando su acción ofensiva, sea en sus

posiciones de ataque o durante el movimiento hacia ellas (además ver “Par 16.34 I. 3)” y “Par 16.60 a.”). Se conduce como un ataque a objetivo limitado o incursión, con la finalidad de:

- (a) Destruir una parte de la Fuerza enemiga.
 - (b) Causar confusión o desequilibrio en el enemigo.
 - (c) Arrebatarse al enemigo una parte del terreno vital para su ataque y como consecuencia también para nuestra defensa.
- (2) **Contraataque.** Ver detalle en el “Par 16.34 I. 1)” y “Par 16.60 b.”, sobre empleo de la Reserva.
 - (3) **Bloqueo de penetración.** Ver detalle en el “Par 16.34 I. 2)” y “Par 16.60 c.”, Sobre empleo de la Reserva.
 - (4) **Relevo de unidades de la Zona de Resistencia.** Ver Cap 17. OPERACIONES COMPLEMENTARIAS, Sec II OPERACIONES DE RELEVO.
 - (5) **Reforzar la Zona de Resistencia con fuegos, personal o ambas.** De acuerdo a la situación y disposiciones del Comandante.
 - (6) **Garantizar la protección de la Zona de Retaguardia contra Tropas Aerotransportadas, Operaciones de Comandos y guerrillas.** Cuando exista la posibilidad de acciones de ese tipo por parte del enemigo, las Fuerzas de Reserva, pueden recibir la misión de actuar contra esos elementos que puedan actuar a retaguardia de la Zona de Resistencia.
 - (7) **Constituir las Avanzadas de Combate.** Toda o parte de la Reserva, puede recibir la misión de constituir las Avanzadas de Combate en el frente de la unidad a la cual pertenece, con misión de resistencia o vigilancia.

16.30 Límite Anterior de la Zona de Resistencia (LAZOR)

a. El LAZOR, es una línea imaginaria que se materializa en el terreno y sirve para orientar y proporcionar referencias a todos los escalones de comando para la organización y conducción de la defensa.

b. Se materializa mediante puntos de enganche, sobre los límites laterales, ellos señalan al Comando Subordinado el límite de responsabilidad dentro del LAZOR en la posición que le corresponde defender.

c. Para definir el LAZOR, un Comandante puede señalar el trazado mediante el establecimiento de puntos de enganche y la unión de estos por líneas características del terreno perpendiculares a la dirección de ataque del enemigo. Este procedimiento se emplea normalmente cuando el Escalón Superior ha tenido la oportunidad de ejecutar un reconocimiento detallado del terreno.

d. Finalmente se llega a la determinación exacta del LAZOR cuando los elementos en la Zona de Resistencia ocupan el terreno. La ubicación del LAZOR debe facilitar el apoyo mutuo y la defensa en profundidad. Se deben aprovechar los obstáculos existentes, siempre que éstos no impidan al defensor el empleo apropiado del terreno en otros aspectos militares.

e. En los casos de la defensa en terrenos donde existen alturas que forman compartimientos transversales y no permitan a los Comandos Subordinados el espacio suficiente, el LAZOR puede trazarse a lo largo de una cresta militar, cresta topográfica, en una contra pendiente o detrás de un obstáculo importante tal como un río, pantano, quebrada, etc., (Fig. 52).

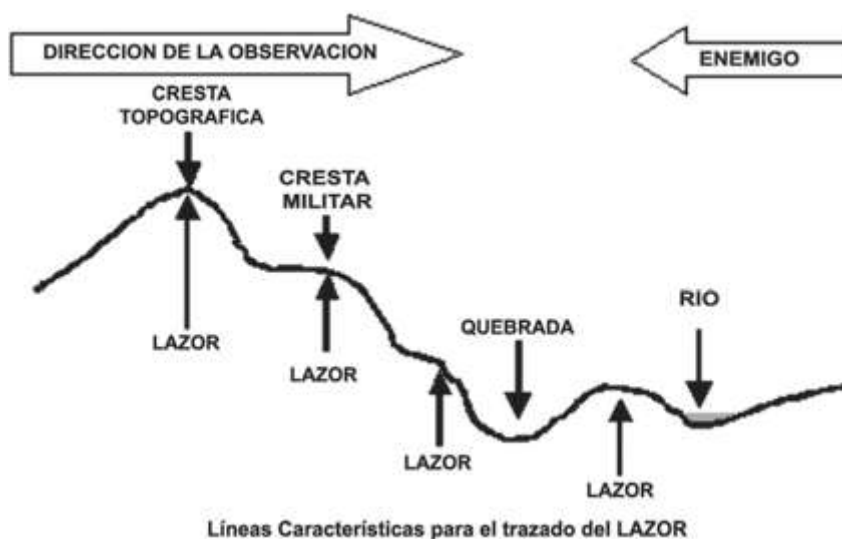


Fig. 52. Puntos para establecer el Límite Anterior de la Zona de Resistencia

16.31 Defensa Contra Blindados

a. En todo el sector defensivo, las armas antitanque se emplean para cerrar las Direcciones de Aproximación más peligrosas principalmente para blindados.

b. Para una protección contra blindados, es necesario organizar un sistema de alerta y vigilancia que asegure el empleo oportuno de todas las armas antitanque.

c. Se deben emplear al máximo los obstáculos naturales y las minas antitanque, que faciliten la canalización de los blindados enemigos hacia las zonas de tiro de las armas antitanque para su destrucción.

d. Los fuegos de artillería deben ser empleados contra los blindados para neutralizar a la tripulación y separarlos de la infantería que los acompaña.

e. Si los blindados enemigos logran penetrar la posición, las armas antitanque que se encuentren ubicadas en profundidad detendrán su avance a medida que éste ingrese. Las Fuerzas que defienden la posición desde sus emplazamientos deberán de buscar la separación y destrucción de la infantería que los acompaña; para destruir los blindados que han logrado sobrepasar la Zona de Resistencia se empleará a la Reserva, la que deberá ser fuerte en tanques.

f. Si los blindados enemigos son acompañados por helicópteros, se debe de disponer de una adecuada cobertura antiaérea de misiles individuales así como también de lanzacohetes de un adecuado alcance para complementar el empleo de las armas antiaéreas, así como diferentes procedimientos y métodos para actuar frente a este tipo de enemigos.

16.32 Particularidades de la Defensa de Área en Frentes Amplios (Fig. 53)

a. Cuando el frente asignado a una unidad es extenso la Zona de Resistencia no podrá ser continua, existiendo por lo tanto un mayor intervalo entre las diferentes áreas defensivas. En este caso se debe dar mayor importancia a la ocupación y organización de los puntos críticos tanto en el frente, como en profundidad de la posición, defendiéndose con unidades convenientemente balanceadas y capaces de sostenerse por tiempo apreciable. Se cubren los intervalos con obstáculos, fuegos y patrullas organizadas convenientemente.

b. Las unidades adoptan un dispositivo, que les permita colocar una adecuada potencia de fuegos en las áreas defensivas adelantadas y además contar con Reservas móviles para bloquear o

contraatacar a la Fuerza enemiga que intente ingresar. Cuando se adopte una Defensa en un Frente Extenso, se requiere :

- 1) Mayores necesidades de información.
- 2) Mayor descentralización del Comando.
- 3) Un Sistema de Comunicaciones capaz de satisfacer las exigencias creadas por la mayor amplitud de los frentes.
- 4) Reservas más importantes y con mayor movilidad.
- 5) Utilizar al máximo las características del armamento, de la fortificación empleada y del terreno.
- 6) Un empleo completo de obstáculos naturales y artificiales.
- 7) Empleo de Patrullas.
- 8) Un adecuado entrenamiento en el bloqueo de penetraciones y contraataques.

c. En la Defensa de Área de un Frente Extenso debe darse particular importancia a las consideraciones tácticas siguientes :

- 1) La Defensa en profundidad es esencial. La profundidad de la posición se obtiene repartiendo las Fuerzas en varios escalones y manteniendo una Reserva. El Escalón Superior da profundidad a la posición de resistencia asignando posiciones preparadas a retaguardia, empleando sus reservas o unidades que no se requieren en otras partes de la posición de resistencia.
- 2) La organización de los puntos críticos, adquiere importancia en una Defensa de Área de un Frente Extenso, por ser los sectores asignados a las unidades del LAZOR tan amplios, que no permite la organización de posiciones que se apoyen mutuamente; se impone, la ocupación y organización de los puntos críticos del terreno por fuerzas importantes, tanto en el sentido del frente como de la profundidad en toda la Zona de Resistencia. Cada uno de dichos puntos se organiza para defenderse en toda dirección, mientras que los intervalos se cubren con patrullas y puestos de vigilancia; se preparan posiciones suplementarias para ser ocupadas de acuerdo con la situación.
- 3) La protección de la Zona de Posiciones de Artillería y de las instalaciones de retaguardia constituye un problema delicado. Unas veces se les protege colocándolas en el interior de las áreas organizadas, otras, organizando defensivamente las posiciones de artillería y las instalaciones logísticas; por último a veces, esa protección descansa en su proximidad a las áreas de reunión de las Reservas.
- 4) Las Reservas en los Centros de Resistencia o Puntos de Apoyo mantienen el mayor número posible de tropas; ellas son empleadas para:
 - a) Detener las penetraciones enemigas.
 - b) Contraatacar.
 - c) Realizar ambas acciones, con el fin de limitar las penetraciones del enemigo o arrojarlo fuera de la Zona de Resistencia. La ubicación de las reservas inmediatas a la Zona de Resistencia adquiere importancia, es necesario constituir dos o más núcleos de Reserva con el fin de cubrir todo el frente en forma adecuada y poder acudir en fuerza y con oportunidad para cualquier

penetración enemiga. En tales circunstancias es necesario disponer de planes detallados que permitan la concentración rápida de toda la Reserva en el sector amenazado. El empleo de obstáculos canaliza la acción enemiga, facilitando la labor de las reservas inmediatas.

- 5) Defensa contra Blindados. Este problema se complica porque el defensor debe realizar la protección contra los blindados enemigos en un frente mucho más amplio, disponiendo de los mismos medios; el enemigo puede atravesar con rapidez la Zona de Resistencia que es muy extensa y poco profunda, en consecuencia, para garantizar una adecuada protección antitanque es necesario disponer de información oportuna sobre el enemigo y prever un adecuado dispositivo de alert

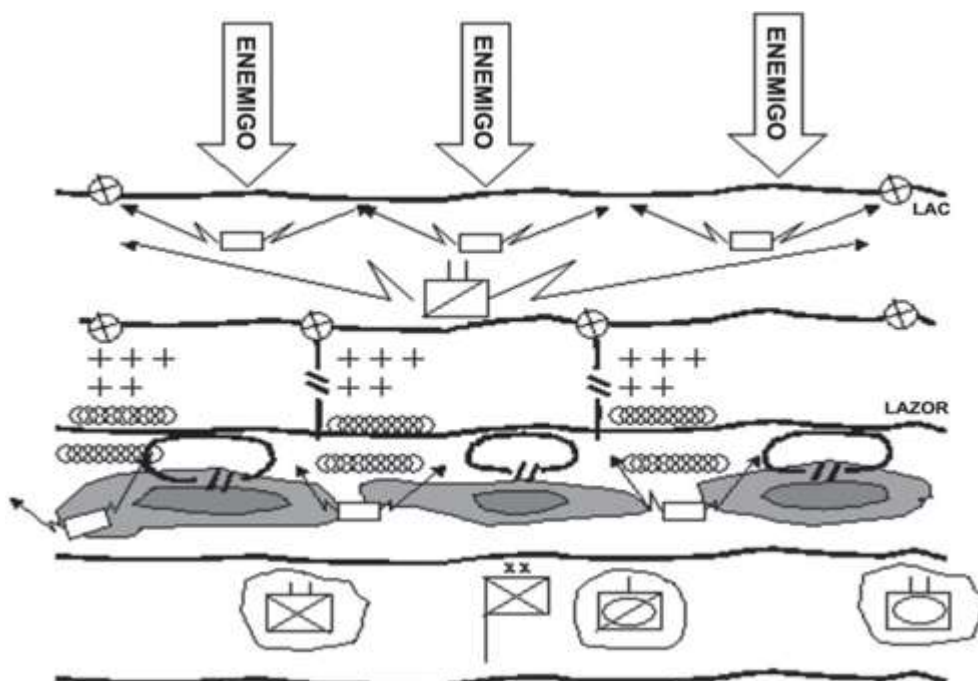


Fig. 53. Defensa de Área en Frentes Amplios

16.33 Conducción

a. La Defensa se conduce normalmente bajo los mismos principios, sea que se trate de una posición fortificada, organizada o sumariamente organizada.

b. El defensor tratará de ser igualmente fuerte en todos los sectores de la posición combinando mayores Fuerzas en terreno más débil o menos Fuerzas en terreno fuerte. Se debe de tener en cuenta que el dispositivo y la conducción de la defensa están sujetos a un plan flexible y dinámico tanto como sea posible. Las consideraciones que se deben tener en cuenta para conducir una defensa en forma flexible y dinámica son:

- 1) Mantenimiento del secreto del dispositivo defensivo y de la real Zona de Resistencia.
- 2) Información oportuna sobre la aproximación enemiga y las variaciones sobre su dispositivo, composición y fuerza.
- 3) Mantenimiento de Reservas fuertes y altamente móviles.

c. Durante la conducción de la defensa es muy importante que las Fuerzas de Protección retarden en forma continua y con tenacidad la progresión del enemigo por las principales DDAA a fin de desgastarlo; con éste fin se aprovecharán todos los obstáculos naturales como: ríos, líneas

de alturas, desfiladeros, quebradas, terreno de difícil transitabilidad, etc. El Combate en la Zona de Seguridad se facilita si, al aproximarse el enemigo a la posición se emplea al máximo la artillería y elementos blindados en provecho de los Destacamentos de Protección.

d. La Aviación y la Cobertura proporcionan las primeras informaciones sobre la progresión del enemigo y se encargan de retardarlo al máximo, dando así el mayor tiempo posible al Grueso para que pueda reajustar y mejorar la posición. La Cobertura presionada por el enemigo, realiza el retardo de acuerdo a los procedimientos de una Acción Retardatriz, sin dejarse enganchar hasta ser apoyada por las Avanzadas Generales para su repliegue.

e. Las Avanzadas Generales (AAGG) tienen por finalidad engañar al enemigo sobre la verdadera ubicación de la posición defensiva, retardarlo y ganar el mayor tiempo posible en provecho del Grueso; están constituidas por unidades que cuentan con movilidad para su repliegue. Como los sectores asignados a las unidades son por lo general muy amplios, se utilizan al máximo los obstáculos y apoyo de artillería. A menos que le fijen su misión, las AAGG no deben dejarse enganchar por el enemigo. Al término del cumplimiento de su misión son apoyadas por las Avanzadas de Combate para su repliegue.

f. Las Avanzadas de Combate conducen sus acciones en forma muy dinámica son empleadas en la defensa con misiones de resistencia o vigilancia, sobre todo si las condiciones permiten proporcionar un eficiente apoyo de fuegos. Las AACG deben ser replegadas oportunamente a fin de evitar que su poder de combate sea disminuido o impidan el apoyo de fuegos desde la posición por temor a ser batidas por sus propias Fuerzas.

g. Los Elementos de Protección Inmediata (EPI) cumplen su misión en forma permanente, desde la instalación de las Fuerzas de la Zona de Resistencia, adquiriendo mayor importancia a medida que el enemigo se aproxima a la posición y en los periodos de visibilidad limitada o durante la noche. Entre otros elementos se consideran a las Patrullas, que actúan en los intervalos entre los Puntos de Apoyo.

h. A medida que el atacante se aproxima a la Zona de Resistencia, se le bate con el fuego cada vez más intenso de todas las armas disponibles, salvo el caso que se requiera obtener la máxima sorpresa y una acción de choque a corta distancia.

i. La defensa en la Zona de Resistencia, debe ser conducida en tal forma que el ataque sea detenido principalmente delante de la posición. En ningún caso debe permitirse una penetración sin haber desgastado al máximo al enemigo delante de los Centros de Resistencia (CCRR) y/o Puntos de Apoyo (PPAA) ya sea mediante los fuegos o los contraataques. Los contraataques se ejecutan cuando parte del enemigo ha logrado penetrar en un Centro de Resistencia y/o Punto de Apoyo, en un intervalo o si durante el combate el enemigo ha sufrido pérdidas de consideración, en cuyo caso puede ser contraatacado con las Reservas de los Puntos de Apoyo o Centro de Resistencia adyacente y en caso propicio, con las Fuerzas de los CCRR y/o PPAA que no se encuentran al contacto con el enemigo.

j. Si el enemigo penetra entre los CCRR o PPAA es fundamental y vital impedirle que se aferre al terreno o que continúe su progresión, esto se logra mediante el empleo de todas las armas y medios existentes para la defensa; si los PPAA y CCRR se mantienen íntegros en poder de nuestras tropas, se reunirán todas las Fuerzas que no son indispensables para la defensa a fin de aniquilar o desalojar al enemigo que ha penetrado en los intervalos. Si el enemigo ha penetrado en una parte de un CR o PA se lanza de inmediato un contraataque con la Reserva para aniquilarlo; en tales circunstancias se pueden tomar tropas del sector del CR o PA que no ha sido atacado con el objeto de incrementar las Fuerzas que serán empleadas en el contraataque.

k. El contraataque de los CCRR y PPAA es ejecutado por las Reservas de las UU de la Zona de Resistencia. Su finalidad es recuperar las partes perdidas del LAZOR que estén en poder del enemigo o destruir a las Fuerzas enemigas que hayan logrado penetrar por los intervalos de esos.

- 1) El enemigo al encontrar Centros de Resistencia y/o Puntos de Apoyo fuertemente defendidos, se puede dividir en múltiples penetraciones de Fuerzas debilitadas

contra las cuales se lanzan los contraataques, la eliminación de estas penetraciones de acuerdo al grado de peligrosidad que ofrezcan, será normalmente el mejor procedimiento defensivo empleado por el Comando del Sector.

- 2) El contraataque debe de ser lanzado en el momento más favorable, que pueda determinarse:
 - a) Cuando la penetración ha sido detenida por los fuegos ya sea de la Artillería, de los CCRR y/o PPAA vecinos, o de las Fuerzas de estos mismos.
 - b) Cuando ha sido disminuido su ritmo de avance debido a fuertes pérdidas y antes de que logre reforzarse.
 - c) Cuando ha logrado conquistar un accidente importante del terreno y antes de que se reorganice.
- 3) Un Contraataque no debe de ser lanzado contra una penetración enemiga cuya potencia combativa sea superior a la potencia de la Fuerza del Contraataque. En este caso, la Reserva de un CR y/o PA bloquea la penetración, en espera de que sea lanzado el contraataque por el Escalón Superior. El Comandante del Sector Defensivo respectivo será el que decida si las reservas van a ser empleadas en un contraataque o es preferible bloquear las penetraciones.
- 4) Al emplearse la Reserva para ejecutarse un contraataque o bloquear una penetración el comandante respectivo está en la obligación de informar al Escalón Superior sobre la acción tomada y los resultados obtenidos.

I. Empleo de la Reserva

- 1) Contraataque
 - a) Un enemigo que no ha podido ser detenido por el fuego ni destruido por los contraataques de las reservas de la Zona de Resistencia, debe de ser destruido o desalojado mediante el Contraataque con la Reserva del Escalón Superior. El Contraataque es la misión más importante que cumple la Reserva y es el procedimiento defensivo más efectivo ya que su finalidad no solo es destruir. El contraataque debe ejecutarse con rapidez y violencia para asegurar la destrucción del enemigo así como para reducir o eliminar los riesgos de fracaso de la defensa.
 - b) Teniendo en cuenta que el desplazamiento desde las zonas de reunión a las posiciones de ataque toma un tiempo determinado, es conveniente emplear en lo posible todos los itinerarios que conducen hacia las posiciones de ataque, a fin de que las tropas puedan alcanzarlas cuanto antes; para esto, será necesario el reconocimiento previo de los itinerarios existentes en la zona, ejecutar los arreglos necesarios y su señalización, particularmente, si se considera que el contraataque será nocturno.
 - c) Se lanza un contraataque con la Reserva, en los casos siguientes :
 - (1) Cuando el enemigo se está preparando para el ataque en cuyo caso se conduce como un ataque de desarticulación.
 - (2) Cuando el enemigo ha penetrado la Zona de Resistencia y ha sido bloqueado.
 - (a) En este caso la Reserva del Escalón Superior será apoyada por los fuegos de los PPAA y por las reservas locales que bloquean las penetraciones haciendo posible su empleo preferentemente sobre el flanco enemigo.

- (b) Al lanzarse el Contraataque las unidades de la Zona de Resistencia deben desencadenar sus fuegos sobre el enemigo que ha penetrado, cooperando en esta forma con la Reserva que ejecuta el contraataque. Para esto se requiere:
 - 1. Tiros de Contrabatería, tiros con granadas fumígenas a fin de negar la observación enemiga y la aplicación de los fuegos sobre la base y retaguardia de la penetración (por donde pasaba el LAZOR) con el objeto de aislarla o impedir la llegada de nuevos refuerzos.
 - 2. Todas las demás unidades de la Zona de Resistencia apoyan el contraataque desencadenando sus fuegos sobre las tropas que han penetrado y los alargarán hacia la retaguardia de la penetración cuando las Fuerzas de contraataque crucen la Línea de Partida.
- (c) En algunos casos es conveniente poner a órdenes de la Reserva que ejecuta el contraataque a las Fuerzas que se encuentran en el sector a fin de que se les pueda emplear en misiones de protección de un flanco de la Reserva que ejecuta el contraataque y destrucción de las Fuerzas enemigas que han sido sobrepasadas por dicha Fuerza.
- (d) Destruído o rechazado el enemigo, la Reserva que ejecuta el contraataque ocupará las posiciones recuperadas tomando a su cargo la defensa del Sector. El Comandante que conduce la defensa reconstituye su Reserva integrando las Fuerzas que fueron relevadas durante el contraataque y las Fuerzas que quedaron en la Reserva.

2) Bloqueo de una Penetración

Una penetración se bloquea ocupando una posición previamente elegida y preparada para cerrar una Dirección de Aproximación a fin de desgastar y detener al enemigo, permitiendo el Contraataque de la Reserva del Escalón Superior.

- a) Una Reserva local puede ser empleada para Bloquear una penetración con la totalidad de sus Fuerzas, particularmente cuando el frente de la penetración así lo requiera. En este caso el contraataque contra las Fuerzas que han penetrado será efectuado por las reservas locales de las unidades vecinas o por la Reserva del Escalón Superior.
- b) En el caso de que la penetración no requiera emplear toda la Reserva local para bloquear, el resto de la Reserva será la encargada de lanzar el contraataque.
- c) La Reserva efectúa un bloqueo cuando la penetración enemiga ha sido tan potente que las Reservas locales no han podido detener la penetración; en este caso, parte de la Reserva o toda será empleada como Fuerza de Bloqueo, el resto, si hubiera, como Fuerza de Contraataque.

3) Ataque de Desarticulación

- a) Consiste en una acción ofensiva que partiendo de una posición defensiva busca :
 - (1) Neutralizar la acción ofensiva de un elemento atacante antes de que llegue a la posible posición de asalto.
 - (2) Destruir el asalto de un determinado elemento enemigo en el momento en que éste se prepara para lanzarlo.

- b) Si bien esta acción la pudiera realizar la Fuerza de Reserva que se encuentra en condiciones de ejecutarla, también la puede efectuar una unidad o elemento de la Zona de Resistencia siempre y cuando las condiciones lo permitan.

Sección VI. DEFENSA MÓVIL

16.34 Generalidades

a. La Defensa Móvil es un tipo de operación defensiva que se concentra en la destrucción o derrota del enemigo mediante el ataque decisivo por una Fuerza de Ataque (Fig. 54). La Defensa Móvil requiere que los defensores tengan mayor movilidad que los atacantes. Los defensores combinan acciones ofensivas, defensivas y retardatrices para atraer a los atacantes a posiciones donde son vulnerables al contraataque. Los comandantes aprovechan el terreno en profundidad, el engaño militar, los obstáculos y los campos minados mientras hacen fuego y maniobran para arrebatar la iniciativa al atacante.

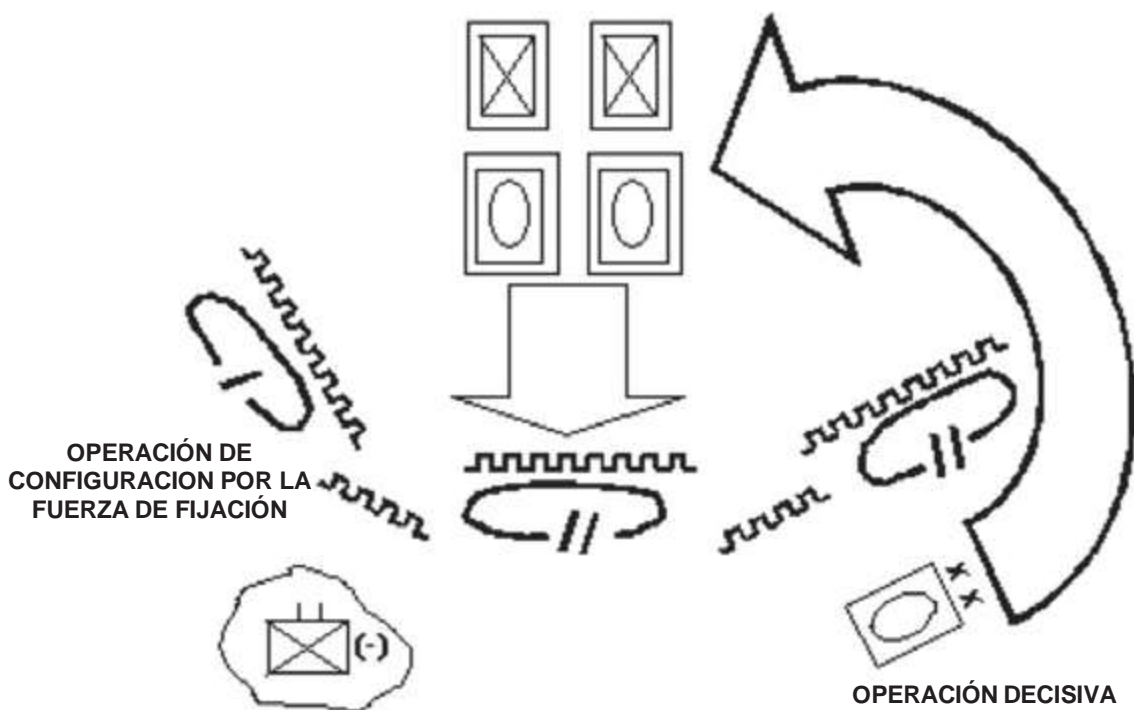


Fig. 54. Defensa Móvil

b. Los comandantes asignan la mínima fuerza necesaria para el desempeño de tareas enteramente defensivas. Asignan la potencia de combate máxima a la fuerza de ataque que contraataca al desplazarse las Fuerzas enemigas contra las posiciones amigas. Las Fuerzas de ataque empeñadas durante la operación tienen una tarea que cumplir: planificar, preparar y ejecutar la Operación Decisiva, que es el Contraataque. Los defensores atraen a los atacantes al terreno que les permita contraatacarlos desde una dirección inesperada, ejecutando el contraataque con fuerzas y violencia abrumadoras.

c. En el planeamiento del Contraataque, los comandantes consideran las opciones del enemigo y los lugares probables del empleo de sus posibles Fuerzas de refuerzo. Los comandantes deciden donde ubicar las Fuerzas de ataque, qué rutas y direcciones de aproximación emplear, qué apoyo de fuego es necesario y qué interdicción o ataque contra los elementos de refuerzo aislará al enemigo. Combinan la Decepción Militar (engaño) con las Operaciones de Seguridad para incapacitar las Operaciones de Reconocimiento del enemigo.

d. Además de la Fuerza de Ataque, los comandantes designan una Reserva, de contar con las fuerzas necesarias para tal misión. Las Reservas son Fuerzas no empeñadas que pueden ejecutar numerosas misiones. Ofrecen flexibilidad al comandante y apoyan a las Fuerzas de Ataque, asegurando que la defensa establezca las condiciones necesarias para el éxito del contraataque. Si hay Fuerzas de Reserva disponibles después de que el Comandante haya empeñado la Fuerza de ataque, éstas explotan el éxito alcanzado.

16.35 Organización y Distribución de las Fuerzas

a. En la Defensa Móvil, la posición defensiva se organiza de la misma forma que en la Defensa de Área y en cada una de ellas operan Fuerzas de Seguridad, Fuerzas de Fijación o de Resistencia y la Reserva como Fuerza de Golpe.

b. Fuerzas de Seguridad o Protección

- 1) En la Defensa Móvil, las misiones y los elementos que constituyen las Fuerzas de Protección son los mismos que en la Defensa de Área, los que deben de canalizar y atraer al enemigo hacia un Área de Destrucción. (Ver Par 16.30 sobre distribución de Fuerzas, en la Defensa de Área).
- 2) Normalmente en la Defensa Móvil cuando actúen Avanzadas de Combate, no habrá necesidad de establecer Avanzadas Generales. El valor y la composición de las Fuerzas de Protección, dependerán del frente por cubrir y del retardo que se desea. El Comandante que ejecuta la defensa, puede o no disponer el establecimiento de Avanzadas de Combate, de acuerdo a las Fuerzas disponibles. Sus misiones pueden ser:
 - a) Desorganizar, obstaculizar y obligar al enemigo al despliegue prematuro de sus Fuerzas.
 - b) Retardar el avance del enemigo, causarle bajas y canalizarlo hacia zonas favorables para su destrucción.
 - c) Mantener informado al Comando sobre la situación del enemigo.

c. Fuerzas de Fijación

- 1) Las misiones de la Fuerza de Fijación son :
 - a) Detener, rechazar, expulsar y canalizar al enemigo.
 - b) Mantener un determinado terreno.
 - c) Apoyar a los contraataques.
 - d) Detener al enemigo en zonas que faciliten el bloqueo y el contraataque.
- 2) Las Fuerzas de Fijación organizarán sus respectivas posiciones defensivas. Estas posiciones de defensa constituirán los **Centros de Resistencia (para los batallones) o Puntos de Apoyo (cuando son ocupados por Fuerzas de escalón inferior a un Batallón)** que se ubicarán a fin de detener, retardar o canalizar el ataque del enemigo. Hacia retaguardia se prepararán otras posiciones que puedan ser ocupadas con la finalidad de canalizar o bloquear la penetración enemiga.

d. Fuerza de Golpe

- 1) La Fuerza de Golpe es una Fuerza organizada para ejecutar el ataque decisivo en una Defensa Móvil. Normalmente contiene la máxima potencia de combate a disposición del Comandante en el momento del ataque.

- 2) En una Defensa Móvil, puede cumplir cualquiera de las misiones que se le asigne a las Fuerzas de Reserva en la Defensa de Área, sin embargo su misión principal es la de contraatacar para destruir al enemigo.
- 3) La Fuerza de Golpe debe estar constituida por el Grueso de las Fuerzas y en lo posible ser fuerte en tanques.
- 4) No debe empeñarse la Fuerza de Golpe por fracciones contra penetraciones que no amenazan seriamente la posición, pero tampoco se debe dejar penetrar al enemigo muy profundamente, la Fuerza de Golpe debe ser lanzada con toda su potencia empleándose normalmente como un todo, a fin de dar un golpe decisivo al enemigo.
- 5) Cuando las Fuerzas de Fijación han sido disminuidas en su potencia combativa por acción del enemigo y no se encuentran en condiciones de canalizar adecuadamente una penetración, pueden ser reforzadas con parte de la Fuerza de Golpe.
- 6) La Fuerza de Golpe :
 - a) Puede concentrarse en una o más zonas de reunión dependiendo esto de :
 - (1) La magnitud de la Fuerza
 - (2) La amplitud del frente
 - (3) Posibilidades del enemigo
 - (4) La forma de empleo
 - b) La consideración fundamental, es que pueda acudir rápidamente a cualquier punto de las zonas defendidas.
- 7) Sobre la base de los Planes de Contraataque y de acuerdo con las prioridades establecidas; el Comandante de la Fuerza de Golpe, prepara planes detallados incluyendo los Planes de Apoyo de Fuegos. Se realizan reconocimientos y ensayos, en la medida que el tiempo lo permita.

16.36 Conducción

a. Las Fuerzas de Seguridad, realizan sus reconocimientos para obtener y mantener el contacto con el enemigo. Una vez establecido el contacto, proporcionan información de acuerdo con el desarrollo de la situación y de acuerdo con la presión enemiga, conduciendo una Acción Retardatriz, causándole el máximo de bajas y desorganizando su ataque, evitando engancharse sin perder el contacto hasta su repliegue detrás de la Zona de Resistencia, para cumplir otra misión como parte de la Fuerza de Golpe o para ocupar Posiciones de Bloqueo.

b. Cuando las Fuerzas enemigas se acercan al LAZOR, son batidas por el fuego con la finalidad de obstaculizar, retardar o impedir su avance. Esta acción se ejecuta aún cuando la misión de la Fuerza que ocupa esa parte de la Zona de Resistencia sea de defensa o retardo, esta tarea contribuye a impedir que el enemigo pueda obtener informaciones acerca del plan de maniobra del defensor, facilitando al que conduce la defensa, la obtención de información precisa sobre el enemigo y proporcionándole tiempo al defensor.

c. Las Fuerzas de Fijación de acuerdo con la misión específica que se les asigne, se preparan para detener, canalizar o disminuir el ímpetu del ataque enemigo.

d. Cuando sea necesario, que parte de la Fuerza de Fijación mantenga determinado terreno, ésta debe estar en condiciones de fijar al enemigo mientras que la otra parte de la Fuerza de Fijación ejecute inicialmente un retardo desde la Zona de Resistencia. Dichas Fuerzas evitan entrar en combate decisivo ejecutando Acciones Retardatrices, para demorar el avance del enemigo, canalizarlo y causarle bajas. La finalidad de las acciones, es hacerle creer al enemigo que su acción ofensiva es exitosa al mismo tiempo que se le canaliza hacia un terreno que facilite el Contraataque.

e. Cuando el enemigo penetra en la Zona de Resistencia, donde se ha previsto hacer un contraataque, los elementos retardantes de las Fuerzas de Fijación o parte de la Reserva ocupan posiciones de bloqueo para impedir que siga avanzando. En ésta forma se detiene al enemigo en la zona elegida y se le obliga a concentrar sus medios para hacer frente a las Fuerzas de bloqueo.

f. Las Fuerzas de la Zona de Resistencia apoyan al contraataque normalmente por el fuego.

g. Las Fuerzas de Fijación deben estar en condiciones de impedir o limitar el ingreso de mayores fuerzas al área de destrucción que hagan peligrar el éxito del contraataque.

h. La Fuerza de Golpe se emplea de acuerdo con los planes preparados, los cuales pueden ser modificados para hacer frente a las situaciones imprevistas que se presenten. Si es posible, el Contraataque debe ser lanzado antes que el ataque del enemigo tenga oportunidad de alcanzar mayor impulso.

i. El Contraataque puede lanzarse durante la aproximación del enemigo a la posición defensiva, mientras permanece en sus Posiciones de Asalto o cuando ha sido canalizado hacia las zonas más favorables para su destrucción. Para lanzar el contraataque, es necesario que el enemigo haya sido bloqueado. El contraataque se lanza en el momento en que la potencia combativa ha alcanzado su punto más favorable para el defensor. En ésta decisión debe tenerse en cuenta también el grado en que las Fuerzas de la Zona de Resistencia hayan logrado disminuir la potencia combativa del enemigo y su capacidad para continuar ésta acción.

j. Cuando la acción del enemigo ha sobrepasado a la Fuerza de Fijación en la Zona de Resistencia, puede ser necesario reforzar a ésta unidad con una parte de la Fuerza de Golpe, para evitar que el enemigo penetre tan profundamente que dificulte o imposibilite el contraataque.

k. En caso de que se logre efectuar múltiples penetraciones hacia el interior de la Zona de Resistencia, puede ser necesario hacer frente a éstas penetraciones simultáneamente. En tales casos debe determinarse el Ataque Principal enemigo y emplear a la Fuerza de Golpe para destruirlo al mismo tiempo que se emplea una Fuerza suficiente para contener los otros ataques. Puede ser necesario emplear una parte de la Fuerza de Golpe para darla en refuerzo de otro elemento que se encuentre en la Zona de Resistencia o para ayudar a contener los Ataques Secundarios del enemigo. Esta redistribución de Fuerzas es realizada con el objeto de hacer frente a penetraciones múltiples, no se considerará como un empleo por escalones.

l. Cuando una parte de la Fuerza de Seguridad pudo haber sido enganchada, es necesario realizar una “Vuelta Ofensiva” a fin de desarticular la acción enemiga a través de un ataque rápido de un solo tiempo y sin detenciones, actuando por un flanco del enemigo para distraerlo buscando causarle innumerables bajas y regresar a su posición inicial. Esta “Vuelta Ofensiva”, se realiza de acuerdo a la situación y si las condiciones son favorables.

Sección VII. OPERACIONES RETRÓGRADAS

16.37 Generalidades

a. Las Operaciones Retrógradas son un tipo de Operación Defensiva que incluyen el movimiento organizado en dirección opuesta a la del enemigo. Las tres formas de Operación Retrógrada son el Retardo o Acción Retardatriz, el Repliegue y la Retirada.

b. En las Operaciones Retrógradas, el Comandante trata de no entrar en combate decisivo, estas se ejecutan impuestas por el enemigo o en forma voluntaria. En ambos casos deben de ser aprobadas por el Escalón Superior. Una operación mal planeada o mal conducida, puede resultar desastrosa; en cambio una operación bien planeada, organizada y ejecutada agresivamente, proporciona oportunidades para infligir fuertes daños al enemigo.

c. En los casos de Defensa de Área, Móvil y Activa Posicional y Recurrente las Fuerzas de Seguridad o de Protección (Desgaste) pueden realizar Operaciones Retrógradas.

16.38 Finalidad

Las Operaciones Retrógradas tienen por finalidad:

- a. Ganar tiempo sin empeñarse en una acción decisiva.
- b. Evitar el combate en condiciones desventajosas.
- c. Atraer al enemigo a una situación desfavorable.
- d. Adecuarse al dispositivo o movimiento de otras Fuerzas.
- e. Permitir el empleo de todo o parte de los medios, en otra parte del frente o en otro frente.
- f. Acortar la Línea de Comunicaciones.
- g. Desgastar la Potencia de Combate del enemigo incluso en la Defensa Activa, neutralizar o destruir al enemigo.

16.39 Consideraciones Básicas

a. Moral

Mantener elevada la moral de las tropas, debe ser una de las principales preocupaciones del comando, debido al fuerte impacto desmoralizador que producen en ellas las Operaciones Retrógradas. Todo el personal participante debe ser informado de que éstas son acciones planeadas con propósitos positivos. Un don de mando enérgico, una disciplina estricta, la pronta evacuación de bajas, un apoyo logístico continuo y un planeamiento anticipado contribuirán a reducir los problemas de moral.

b. Coordinación y Control

- 1) Inicialmente las Fuerzas que ejecutan una Operación Retrógrada, con frecuencia estarán desplegadas en un frente extenso. Las operaciones siguientes, consistirán en una serie de acciones de relativa independencia, que ejecutarán las unidades dentro de la estructura del plan general. Por consiguiente, durante el planeamiento las medidas de coordinación y control de los elementos subordinados, deberán dejar la suficiente libertad de acción, para conducir sus operaciones y explotar las oportunidades favorables que se le presenten a su nivel.
- 2) La coordinación y control se logrará particularmente mediante el empleo de las medidas siguientes:
 - a) Línea de Fase. Línea característica del terreno sensiblemente perpendicular a la dirección del movimiento, usada para regular las acciones de una fuerza en cualquier tipo de operación.
 - b) Límites Laterales. Medidas que fija claramente la zona de acción o área de responsabilidad de una unidad; se emplea en la acción retardatriz. (Defensa de la posición de retardo).
 - c) Eje de Retardo. Es la dirección general a lo largo de la cual una fuerza combatiendo demora la progresión de otra.
 - d) Eje de Repliegue. Es la dirección que utiliza una fuerza desplegada frente al enemigo, para desplazarse hacia retaguardia. Normalmente está definida por un itinerario.

c. Seguridad

- 1) El Comandante que conduce una Operación Retrógrada, utilizará la Inteligencia que dispone para adoptar medidas destinadas a asegurar el éxito de la operación a fin de ocasionar la mayor cantidad de bajas al enemigo. La información oportuna sobre sus movimientos permitirá realizar los reajustes necesarios en los planes, para conducir en mejor forma la operación.
- 2) El Esfuerzo de Búsqueda de Inteligencia, está orientado hacia :
 - a) Movimiento de unidades enemigas hacia el frente o emplazamiento de las mismas, particularmente de blindados.
 - b) Emplazamiento, cantidad y calibre de las armas del enemigo, particularmente de artillería.
 - c) Unidades enemigas dispuestas en frentes estrechos que permitan deducir la dirección del ataque principal.
 - d) Las posibilidades del enemigo para realizar acciones aerotransportadas, ataques aéreos y anfibios, acciones de guerrilla o infiltración que puedan interferir u obstaculizar la Operación Retrógrada.
- 3) Al enemigo se le negará, tanto como sea posible, la oportunidad de que conozca la Operación Retrógrada prevista, con tal objeto se adoptarán algunas medidas que podrán incluir:
 - a) Simulación de los fuegos normales de artillería y otros medios de apoyo, y del tráfico de comunicaciones radioeléctricas en las unidades que se encuentran emplazadas.
 - b) Ejecutar los movimientos o desplazamientos aprovechando la oscuridad de la noche o en condiciones de poca visibilidad y manteniendo el radio silencio.
 - c) Mantenimiento de la fisonomía del frente.
 - d) La utilización de zonas de reunión dispersas y el negar al enemigo la observación, proporcionará seguridad contra ataques aéreos o fuegos de artillería.
- 4) Se deberán tomar medidas efectivas para proporcionar protección al frente, a los flancos y a retaguardia del Grueso contra ataques terrestres y aéreos, se deberá emplear los aviones del Ejército y de la Fuerza Aérea Táctica para localizar y neutralizar a las Fuerzas enemigas.
- 5) La preocupación constante del comando que conduce estas operaciones, será la de asegurar que el enemigo durante su progresión, no eluda o envuelva a elementos de las Fuerzas amigas o efectúe una Penetración que impida el cumplimiento de la misión general.
- 6) Se emplearán Fuerzas de Protección para asegurar los desfiladeros y pasajes obligados que deben ser atravesados por la Fuerza que se repliega. La Artillería Antiaérea contribuirá a la protección de dichas zonas contra los ataques aéreos enemigos.
- 7) Se emplearán medidas de engaño (decepción), a fin de contribuir a que los Gruesos y las Fuerzas de Protección puedan replegarse con el mínimo de interferencia enemiga; también se emplearán dichas medidas para atraer al enemigo a determinadas zonas favorables y destruirlo.

d. Apoyo de Combate

1) Apoyo Aéreo

El dominio del aire es de gran importancia para la aviación enemiga, puede interferir y desorganizar una Operación Retrógrada, afectando seriamente la moral de las tropas y causando fuertes pérdidas. Nuestra aviación, a su vez contribuye al éxito de una Operación Retrógrada particularmente utilizándola para:

- a) Atacar y neutralizar la aviación enemiga.
- b) Vigilar e informar sobre la ubicación, dispositivo y movimiento de las Fuerzas del enemigo.
- c) Proporcionar cobertura de columna.
- d) Destruir mediante el fuego a las Fuerzas Enemigas.
- e) Apoyar las acciones terrestres, particularmente los contraataques o acciones ofensivas.
- f) Apoyar en el transporte de tropas, material y abastecimientos.
- g) Realizar interdicción sobre Fuerzas adversarias que intentan apoyar el ataque enemigo.

2) Apoyo de Artillería

- a) En las Operaciones Retrógradas, la Artillería de Campaña se empleará para batir al enemigo aprovechando su máximo alcance, obligarlo a un despliegue prematuro e interferir sus movimientos, ejecutando fuegos de hostigamiento, batiendo sus zonas de reunión y proporcionando apoyo continuo de fuego a la operación.
- b) Cuando las unidades operen desplegadas en un amplio frente o contra una Fuerza enemiga potente, frecuentemente será necesario reforzarlas con unidades adicionales de Artillería.
- c) La Artillería será retenida bajo control centralizado cuando dicho control asegure la posibilidad de apoyar eficazmente a los elementos empeñados.
- d) Normalmente se dará prioridad para la protección AAe a las UU de la Fuerza Retardante, a la Artillería de Campaña, a las instalaciones de comando y a las instalaciones administrativas.

3) Apoyo de Ingeniería

- a) Las Unidades de Ingeniería podrán asignarse en apoyo de las unidades de combate, conforme lo exija la situación. Su esfuerzo estará orientado a obstaculizar la progresión del enemigo y facilitar los movimientos de las propias fuerzas.
- b) El Plan de Barreras deberá ser coordinado con los comandos superiores a fin de que no interfieran las operaciones futuras. Un buen empleo de barreras causará un considerable retardo al enemigo y frenará su progresión.
- c) Se ejecutarán demoliciones sobre puntos sensibles de las direcciones de aproximación del enemigo, los cuales deberán ser cubiertos con fuegos.

- d) La destrucción o demolición de puentes tiene una marcada importancia para el comandante de una Fuerza que ejecuta una acción retrógrada. Se deberá tener cuidado, a fin de asegurar que las demoliciones no sean efectuadas en forma prematura o que los puentes caigan intactos en poder del enemigo. Para evitar esto se deberá delegar en los comandos subordinados el momento de la destrucción de puentes en sus respectivas zonas de acción.

- 4) Apoyo de Comunicaciones

Por el tipo y naturaleza de las operaciones es necesario complementar los medios de comunicaciones orgánicos de las unidades subordinadas con otros de mayor alcance a fin de proporcionar un mejor enlace.

- e. Apoyo Administrativo

- 1) El Apoyo Administrativo en las Operaciones Retrógradas se llevará a cabo desde el Área de Servicios; normalmente se adelantan Puntos de Distribución, Puntos de Abasto del Elón Sup, Elementos de Mantenimiento y de Sanidad a las Unidades de Combate.
- 2) Normalmente, durante las Operaciones Retrógradas los niveles de abastecimientos serán los mínimos indispensables y se colocarán con la conveniente anticipación sobre los Ejes de Repliegue, evitando, tanto como sea posible, la innecesaria destrucción, pérdida o acarreo inútil de abastecimientos. Esto se logrará limitando a lo necesario la corriente de abastecimiento hacia las primeras líneas e iniciando una temprana evacuación de los abastecimientos que no se hayan podido emplear, excepto los abastecimientos de sanidad.
- 3) Al material o equipo dañado, se tratará de repararlo en el lugar en que se encuentre, a fin de mantener el poder combativo y disminuir los requerimientos de evacuación, si esto no es posible se le evacuará a retaguardia a fin de impedir su captura y volverlos operativos en cuanto sea posible. El equipo y material (excepto de Sanidad) que no pueda ser reparado o evacuado, será destruido, teniendo la preocupación de sacar el mayor número de piezas utilizables.
- 4) Las instalaciones administrativas se ubicarán algo más a retaguardia que en otro tipo de operación con la finalidad de lograr un apoyo ininterrumpido una máxima protección y realizar el menor número de desplazamientos, los cuales deberán hacerse de preferencia durante los períodos de oscuridad y en forma anticipada. Esto disminuirá la congestión de tránsito y la interferencia con los Elementos de Combate.
- 5) Las unidades que efectúen el Retardo podrán ser reforzadas con Equipos Móviles de Mantenimiento.
- 6) Se extremarán las medidas de Control del Tránsito haciendo máximo empleo de la Policía Militar.
- 7) En las Operaciones Retrógradas la distribución de los reemplazos se realizará normalmente al término del cumplimiento de la misión o de una fase de la misma, cuando ésta abarca períodos considerables de tiempo.
- 8) Se debe establecer un PRPG, el mismo que se desplazará a retaguardia de cada Posición de Retardo.
- 9) Se entregará Equipos de Registro y Sepultura a las UU de Retardo a fin de que efectúen entierros en los cementerios de la zona o entierros aislados.

- 10) Para el Control de Extraviados en estas Operaciones, se establecerán patrullas móviles a retaguardia del Escalón de Retardo y se establecerá una Línea de Extraviados.
- 11) La rápida evacuación de heridos es una consideración fundamental en estas operaciones. Para ello, es conveniente hacer el máximo empleo de los medios de evacuación aérea. En el caso de tener que abandonar las bajas producidas, heridos, o enfermos, el comandante deberá, tanto como las consideraciones militares le permitan, asegurarles una adecuada asistencia médica y alimentación, ejecutando las acciones que corresponda de acuerdo al DIH e informando al Escalón Superior al respecto.
- 12) Las Operaciones Retrógradas demandarán en todos los niveles, una ejecución agresiva que ponga de manifiesto un gran coraje personal. El mantenimiento de una elevada moral será de especial importancia, para lo cual, todos los comandos deberán mantener informadas a sus tropas del propósito de la operación a fin de evitar los falsos rumores o exageraciones sobre la capacidad del enemigo. Es necesario la presencia de los Comandantes, al lado de los elementos que combaten y en los momentos más críticos.

16.40 Planeamiento

a. El más alto Escalón presente decide el tipo de Operación Retrógrada por efectuar y establece el Plan General para llevarlo a cabo.

b. El Plan General, es decir, la concepción integral de la operación deberá incluir, según el tipo de ésta lo siguiente:

- 1) Momento del inicio de la Operación.
- 2) Zona(s) de Acción.
- 3) Duración de la operación.
- 4) Posición o Zona de Reunión final.
- 5) Medidas de Seguridad.
- 6) Apoyo de Combate.
- 7) Apoyo Administrativo.
- 8) Principales medidas de coordinación y control.

16.41 Riesgos en las Operaciones Retrógradas

Las Operaciones Retrógradas requieren control decidido y administración de riesgos ya que aumentan el estrés entre los soldados quienes pueden considerarlas como una señal de derrota. A menos que se puedan controlar, tales preocupaciones pueden conducir al pánico y la huida. Las Operaciones Retrógradas provechosas requieren liderazgo firme, planeamiento cabal, organización efectiva y ejecución disciplinada. Las tropas amigas se mueven rápida y en forma planeada. Una Operación Retrógrada desorganizada en presencia de un enemigo fuerte invita al desastre, los comandantes evalúan los riesgos durante las Operaciones Retrógradas con estas medidas :

a. Evitar el empeño decisivo. Las Reservas y los fuegos concentrados indirectos y conjuntos pueden apoyar.

b. Preparar planes para mejorar la ejecución rápida y controlada.

- c. Negar información sobre el movimiento de las unidades al enemigo.
- d. Evitar la sorpresa con Inteligencia continuamente actualizada.
- e. Combinar las acciones de Decepción (Engaño) y demora para evitar que el enemigo se acerque con Fuerzas numerosas.

16.42 Operaciones Retrógradas Nocturnas

La mayoría de los Movimientos, Aprestos y Repliegues deben ser realizados sin que el enemigo los advierta, por lo que usualmente deben hacerse en horas de oscuridad. En razón de la dificultad para la coordinación y apoyo de armas, así como de la orientación, hacen que la Acción Retardatriz Nocturna, deba ser ejecutada solamente por pequeñas unidades o Destacamentos que operen y se replieguen sobre itinerarios bien definidos. Las Operaciones Retrógradas son reguladas cuidadosamente para evitar pérdidas ocasionadas por el fuego de las tropas amigas situadas a retaguardia. La desorganización y el retardo de las columnas enemigas, pueden ejecutarse por el ataque nocturno de pequeños elementos contra sus columnas en marcha, zonas de reunión y emplazamientos de trenes y vehículos.

16.43 Acción Retardatriz

a. Generalidades

- 1) La Acción Retardatriz es una forma de Operación Retrógrada en la cual una Fuerza bajo presión cede espacio por tiempo desacelerando el ímpetu del enemigo e infligiéndole la máxima destrucción posible sin, comprometerse decisivamente en un principio. La Acción Retardatriz gana tiempo para que las Fuerzas amigas:
 - a) Establezcan defensas.
 - b) Encubran las unidades de defensa o en repliegue.
 - c) Protejan los flancos de la unidad amiga.
 - d) Contribuyan con la economía de fuerza.
 - e) Atraigan el enemigo hacia posiciones desfavorables para él.
 - f) Determinen el esfuerzo enemigo principal.
- 2) Los comandantes pueden ejecutar una Acción Retardatriz cuando sus Fuerzas son insuficientes para atacar o ejecutar una Defensa de Área o Móvil. Esta operación es también apropiada como Operación de Configuración para atraer el enemigo hacia un área para contraatacarlo o destruirlo. Los comandantes especifican los parámetros críticos de las Operaciones Retardatrices, que son :
 - a) Su duración.
 - b) El terreno que se debe retener o negar.
 - c) La naturaleza de las operaciones siguientes.
- 3) En las Acciones Retardatrices pueden participar elementos tan grandes como una Brigada, en los casos de Operaciones Combinadas pueden ser parte de un Repliegue General. Las Brigadas pueden ejecutar una Acción Retardatriz en el marco de una Operación Defensiva o de Repliegue. En estas operaciones las unidades pueden actuar desde una misma línea de posición o desde posiciones alternas o sucesivas. La Acción Retardatriz termina cuando :

- a) Las Fuerzas enemigas detienen su ataque, las Fuerzas amigas pueden entonces mantener contacto, replegarse o contraatacar.
 - b) Las Fuerzas amigas pasan a la defensa.
 - c) La Fuerza Retardatriz completa su misión y atraviesa a otra Fuerza o rompe el contacto.
 - d) La Fuerza amiga contraataca y pasa a la ofensiva.
- 4) Las unidades que realizan la Acción Retardatriz deben ser por lo menos tan móviles como las atacantes. Los comandantes se aseguran de aumentar la movilidad amiga y reducir la movilidad enemiga. El terreno abierto y libre de obstrucciones que brinda movilidad a la Fuerza amiga requiere grandes esfuerzos de Ingeniería para obstaculizar la movilidad enemiga. El terreno cerrado o irregular desacelera al enemigo, aunque también dificulta mantener contacto y puede obstaculizar el movimiento amigo.

b. Consideraciones

- 1) La finalidad de una Acción Retardatriz es cambiar el mínimo de espacio por el máximo de tiempo, para lo cual es necesario realizar lo siguiente:
 - a) Una Acción de Retardo entre posición y posición con la máxima potencia combativa posible y llevado a cabo por unidades blindadas; la modalidad operativa es el Retardo Continuo.
 - b) Resistencia en una o más posiciones, para obligar al enemigo a desplegarse, reconocer, maniobrar y ejecutar otras acciones que le demanden tiempo y lo desgasten, para lo cual las posiciones de retardo estarán suficientemente separadas entre sí.
- 2) Para que la Acción Retardatriz alcance su máxima efectividad es conveniente el empleo de unidades altamente móviles, particularmente blindadas.
- 3) Es necesario que exista una estrecha coordinación con la aviación y la Fuerza de Cobertura para que realicen reconocimientos lejanos y nos proporcione información oportuna respecto al dispositivo, composición, fuerza y cualquier otra información sobre el enemigo, así como para apoyar con sus fuegos los contraataques y otras operaciones ofensivas.
- 4) El Retardo en cada una de las líneas se consigue mediante acciones ofensivas, defensivas o una combinación de ambas.
- 5) En esta acción se retarda al enemigo en forma continua, sobre líneas del terreno que favorecen la acción de los fuegos lejanos, evitando el combate decisivo en cada posición pero sin perder el contacto con el enemigo.
- 6) Para explotar al máximo la acción coordinada del fuego y el movimiento se debe hacer un buen empleo del terreno, aprovechando los accidentes y las líneas de alturas dominantes perpendiculares a las Direcciones de Aproximación del enemigo.
- 7) Es conveniente hacer hincapié que cuando se asigna un sector de responsabilidad, se debe tener en cuenta que cada Dirección de Aproximación del enemigo corresponde íntegramente a una unidad; además, los Puntos de Enganche deben permitir coordinar y asegurar la defensa en posición.
- 8) Si bien es cierto que los obstáculos naturales se explotan al máximo en la organización de las posiciones de retardo, también es necesario emplear obstáculos artificiales

para mejorar las posiciones de acuerdo con el material, tiempo y personal disponible a fin de aumentar el valor a la posición y retardar en forma efectiva, el avance del enemigo.

- 9) En ningún momento se debe establecer combate estrecho con el enemigo, ya que estaríamos expuestos a ser enganchados, poniendo en peligro la operación. Al enemigo se le debe combatir lo más lejos posible, teniendo en consideración el alcance de nuestras armas.
- 10) Cada vez que se presentan oportunidades remunerativas para ayudar al desenganche de elementos comprometidos, se debe ejecutar acciones ofensivas.
- 11) En este tipo de operación, debemos emplear todos los Medios de Apoyo de Fuegos para neutralizar las armas enemigas, mediante tiros de interdicción y hostigamiento a fin de interferir la progresión del enemigo desde tan lejos como sea posible para desorganizarlo y causarle la mayor cantidad de bajas.

c. Clases de Acción Retardatriz

- 1) Acción Retardatriz en Posiciones Sucesivas. (Fig. 55).

Es aquella en que se emplean todos los medios sobre cada una de las posiciones de retardo establecidas.

- a) Tiene la ventaja de lograr un mayor retardo, puesto que concentra todos los medios sobre cada una de las posiciones de retardo.
- b) Tiene la desventaja de que las tropas y material están continuamente empeñados, lo cual aumenta su fatiga y desgaste.
- c) Normalmente se le emplea cuando el frente asignado es amplio.

- 2) Acción Retardatriz en Posiciones Alternas. (Fig. 56).

Es aquella en que los Medios son divididos para ser empleados cada parte en una determinada posición.

- a) Mientras el primer elemento ocupa la primera posición y conduce el Retardo entre dicha posición y la siguiente, el segundo elemento ocupa y prepara la posición siguiente. El primer elemento deja al contacto al segundo, pasa a través de él y se dirige a ocupar y preparar la tercera posición.
- b) Normalmente se le emplea cuando el frente asignado es relativamente estrecho.
- c) Tiene la ventaja de permitir un relativo reposo a los elementos que no están empeñados.
- d) Permite un mayor mantenimiento del material.
- e) Tiene la desventaja de no aplicarse toda la potencia combativa en cada posición.

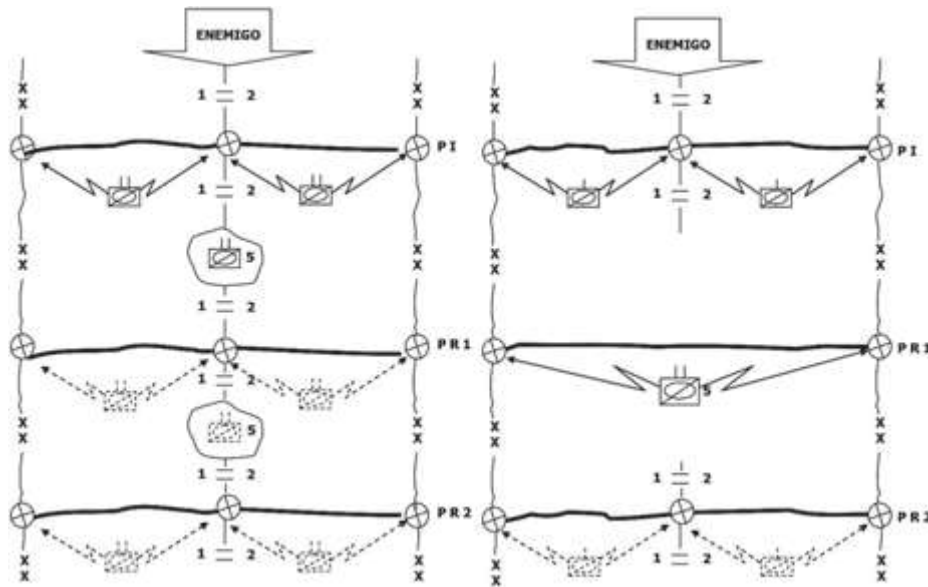


Fig. 55. Posiciones Sucesivas de Retardo

Fig. 56. Posiciones Alternas de Retardo

- 3) Una combinación de ambos procedimientos; en ciertas circunstancias se puede emplear ambas clases de Acción Retardatriz en forma combinada.
- 4) Los factores por analizar para elegir la clase de Maniobra Retardatriz por emplear son :
 - a) La Potencia Relativa de Combate de ambas Fuerzas.
 - b) La movilidad de ambos adversarios.
 - c) Periodo de Retardo requerido.
 - d) Amplitud, profundidad y características de la zona asignada.
 - e) Disponibilidad de posiciones de retardo adecuadas.

d. Planeamiento

- 1) La particularidad que caracteriza al planeamiento y la ejecución de la Acción Retardatriz es que el planeamiento debe ser centralizado y la ejecución descentralizada pero coordinada.
- 2) De todas las operaciones de combate, la Acción Retardatriz es la más difícil por la diversidad, simultaneidad y rapidez de las actividades que se tiene que realizar; así como, el gran frente y profundidad en que se desarrollan, estas consideraciones, hacen que el control por parte del Comandante que realiza la Acción Retardatriz sea difícil, de aquí que el planeamiento se tenga que realizar en forma centralizada y con el detalle suficiente para permitir una ejecución descentralizada pero coordinada, es decir, dar a los comandantes la suficiente libertad de acción e iniciativa en función de la situación reinante. Aun en ausencia de órdenes específicas o situaciones imprevistas, pero siempre dentro del cuadro general de la maniobra de la GU y de la Intención del Comandante.
- 3) Cuando el Escalón Superior decide realizar una Acción Retardatriz proporcionará normalmente al Comandante de la Fuerza lo siguiente :

- a) Ubicación general de la Posición Inicial de Retardo, cuya ubicación exacta será propuesta después de efectuar su reconocimiento. Excepcionalmente el Escalón Superior, precisará la ubicación exacta de la posición inicial.
 - b) Zona en que se efectuará la Acción Retardatriz, indicando la línea que no debe ser sobrepasada por el enemigo y si es posible, los límites laterales de la zona.
 - c) Período de Retardo, expresando el tiempo que deberá retardarse al enemigo antes de llegar a la Línea Fin de Misión (LFM).
 - d) Ubicación de la nueva posición de las Fuerzas de Protección con relación al Grueso, a fin de que pueda planear y coordinar un posible Repliegue a través de esa posición.
 - e) Limitaciones impuestas a la operación, tales como el empleo de demoliciones o precisar ciertos plazos específicos para la ejecución de la operación con fines de control.
- 4) El Comandante de la Fuerza en la formulación del Plan de Operaciones tendrá en cuenta las siguientes consideraciones :
- a) Selección de las Posiciones de Retardo
 - (1) Seleccionar aquellas posiciones que permitan ocasionar al enemigo el máximo retardo y el mayor desgaste posible. Las posiciones de retardo deberán estar lo suficientemente separadas entre sí, de forma tal, que el enemigo sea obligado a reagrupar sus Fuerzas antes de continuar su ataque, desde una posición a la siguiente.
 - (2) Un obstáculo natural que se extienda a través de todo el frente de la Fuerza, frecuentemente será seleccionado como Posición de Retardo de dicha Fuerza.
 - b) Organización del terreno
 - (1) Las posiciones de retardo se organizarán en una profundidad limitada.
 - (2) Se explotarán todos los obstáculos naturales conjugándolos con obstáculos artificiales, los cuales deberán cubrirse con el fuego, a fin de aumentar su valor y lograr el máximo retardo posible.
 - c) Medidas de Coordinación
 - (1) Para coordinar la Acción Retardatriz, el Comandante normalmente emplea las medidas de coordinación y control que se indica :
 - (a) Límites laterales.
 - (b) Líneas de Fase.
 - (c) Ejes de Retardo.
 - (d) Posiciones de Retardo.
 - (e) Previsiones para el control del tránsito y el control de personal civil.
 - (2) Los límites, como mínimo, deberán atravesar la siguiente Posición de Retardo, pudiendo extenderse en toda la profundidad del Área de Responsabilidad. Al asignarse las Zonas de Acción, se debe evitar dividir la responsabilidad sobre las direcciones de aproximación del enemigo.
 - (3) El Escalón de Retardo tiene por misión, realizar la resistencia en cada Posición de Retardo y la Acción de Retardo entre posición y posición.

- (4) La Reserva deberá ser pequeña pero altamente móvil, ya que será necesario emplear mayores Fuerzas en el Escalón de Retardo. En ciertas ocasiones se podrá retener el control de la Reserva a fin de que establezca en apoyo una o más unidades del Escalón de Retardo.
- (5) La Reserva será empleada frecuentemente para:
 - (a) Desenganche de un elemento del Escalón de Retardo (contraataque).
 - (b) Proteger un flanco amenazado.
 - (c) Organizar posiciones preparadas.
 - (d) Apoyar con sus fuegos al Escalón de Retardo.
 - (e) Relevar a otra unidad.
 - (f) Organizar y ocupar la siguiente Posición de Retardo.

d) Ritmo de Retardo

- (1) Es la regulación en el tiempo de las diferentes acciones que una unidad tiene que realizar para cumplir su misión comprendiendo fundamentalmente la duración de retardo entre las posiciones y el tiempo que debe mantenerse cada Posición de Retardo.
- (2) Su finalidad, es calcular hasta que momento será conveniente, mantener cada posición, a fin de que la Fuerza que realiza la Acción Retardatriz llegue a su Línea Fin de Misión (LFM), en el plazo impuesto por el Escalón Superior y de ser posible con un adecuado margen de seguridad.
- (3) Los factores para determinar el Ritmo de Retardo son :
 - (a) Tiempo que requiere el enemigo para efectuar sus reconocimientos, desplegar sus Fuerzas y reiniciar su acción ofensiva.
 - (b) Valor táctico de las líneas del terreno que constituyen Posiciones de Retardo expresadas en tiempo.
 - (c) Capacidad del enemigo para ejercer una presión constante tanto de día como de noche.
 - (d) Velocidad de avance posible del enemigo, a pesar de nuestra Acción Retardatriz.
- (4) Durante el establecimiento del Ritmo de Retardo, se tendrá que considerar como factor importante, la presión que puede ejercer el enemigo sobre nuestras Fuerzas, ya que sus efectos varían si sólo es capaz de presionar durante el día, o si es capaz de hacerlo durante la noche. El conocimiento que debe tener del enemigo y sus posibilidades el Oficial de Inteligencia, debe ser tan completo y exacto que pueda definir la capacidad de ese para ejercer presión tanto de día como de noche.
- (5) La velocidad de avance posible del enemigo, se establece en base a la Potencia Combativa Relativa y se manifiesta estableciendo un determinado número de metros o kilómetros de promedio que el enemigo pueda progresar a pesar de nuestro retardo, por ejemplo 800 a 1,500 m/h.

e. Conducción de la Acción Retardatriz

1) Acción Retardatriz en Posiciones Sucesivas (Fig. 57 página siguiente)

- a) En la Acción Retardatriz en Posiciones Sucesivas, el Escalón de Retardo ocupará y organizará la Posición Inicial (PI); cuando el contacto con el enemigo no se ha establecido, se adelanta una Fuerza de Cobertura para tomar contacto y retardarlo hasta la PI. La Artillería y los Medios de Apoyo de Fuegos disparan sus armas contra el enemigo utilizando su alcance máximo, con el fin de obligarlo a desplegarse en forma prematura. A medida que avanza se le someterá a un fuego nutrido con todas las armas disponibles.

- b) Cuando se haya logrado ocasionar el máximo retardo y sea evidente que el continuar en la posición traerá como resultado que la Fuerza se vea decisivamente enganchada, se iniciará el movimiento a la siguiente Posición de Retardo, el cual se hará con orden del Comandante que conduce la operación.
- c) Al recibo de dicha orden, las Fuerzas que no tienen la responsabilidad de resistencia (Reservas inmediatas), se desplazan directamente hacia retaguardia, para ocupar y organizar la siguiente posición, mientras que el resto de Fuerzas del Escalón de Retardo (Fuerzas que tienen responsabilidad de resistencia) y que están al contacto con el enemigo, inician el Retardo Continuo hasta la siguiente posición. Durante toda la acción, la Reserva se mantendrá alerta para cumplir cualquiera de las misiones indicadas en el párrafo anterior, en caso contrario se desplazará a retaguardia de la nueva posición continuando como Reserva.

2) Acción Retardatriz en Posiciones Alternas (Fig. 67 , página siguiente)

- a) Las Fuerzas se dividen en dos núcleos semejantes, cada uno de ellos se organiza como Escalón de Retardo, quedando emplazado uno de ellos en la Posición Inicial, y el otro en la Posición Siguiete. La acción se conduce en forma similar a lo señalado para Posiciones Sucesivas, con la diferencia de que el Escalón de Retardo que ocupa la primera posición, al término de su misión sobrepasa a la segunda posición para emplazarse en la tercera; este procedimiento se repetirá entre las posiciones, manteniendo alternativamente cada Escalón de Retardo el contacto con el enemigo.
- b) Normalmente en esta clase de Acción Retardatriz no se organizan Reservas, Pudiendo retenerse momentáneamente el control de algunos elementos del Escalón de Retardo no empeñado para que cumpla esta misión.

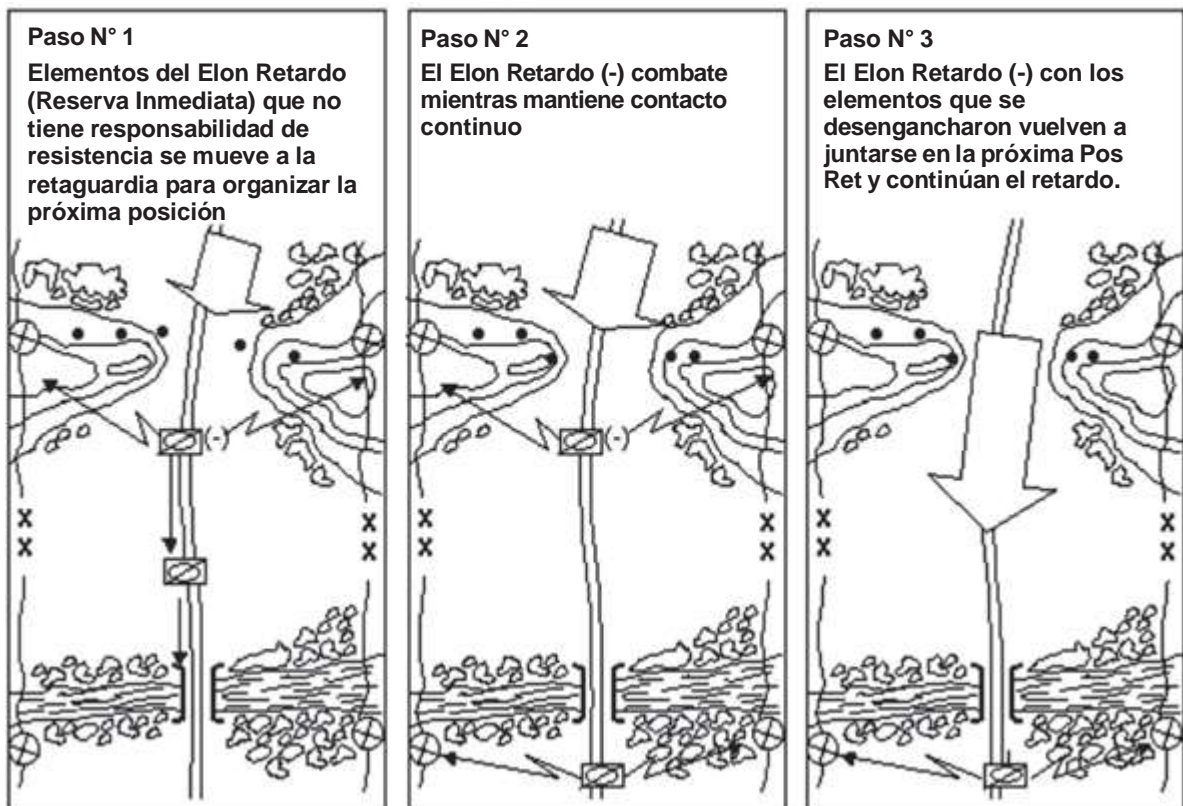


Fig. 57. Conducción del Retardo en Posiciones Sucesivas

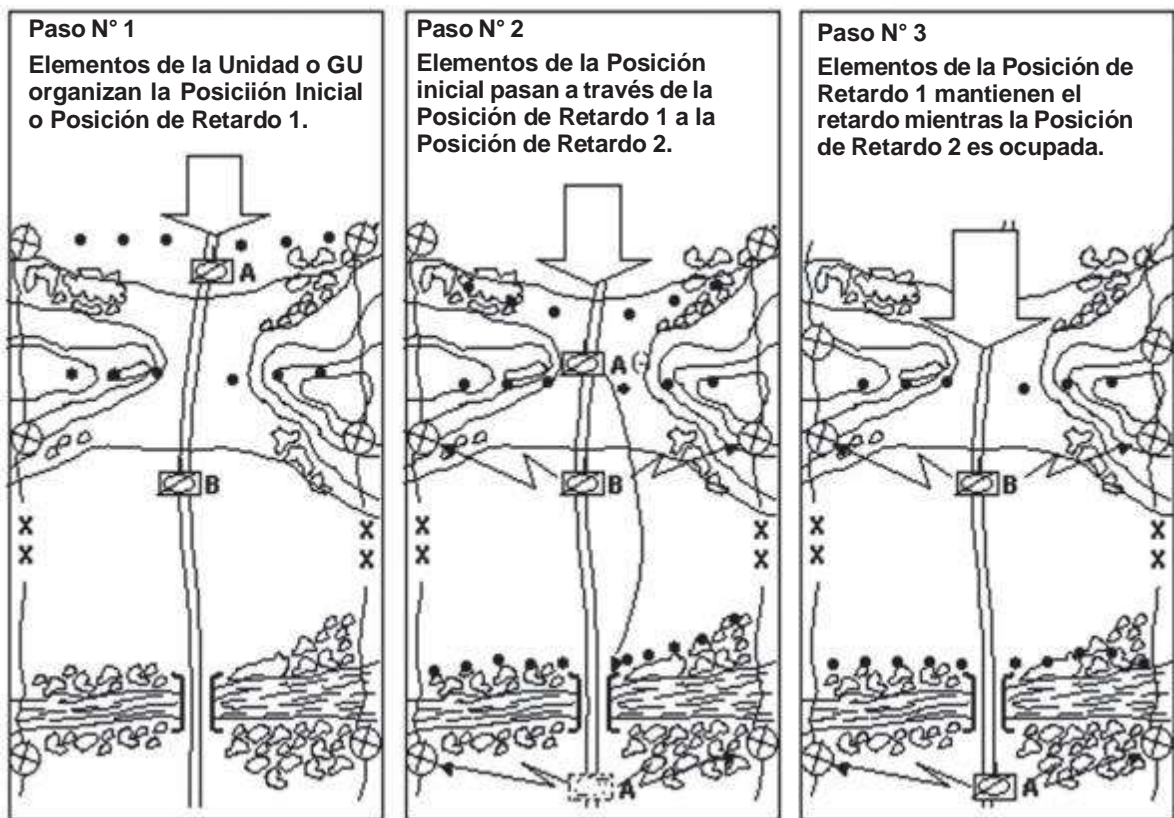


Fig. 58. Conduccion del Retardo en Posiciones Alternas

16.44 Repliegue

a. Generalidades

- 1) El Repliegue es una forma de Operación Retrógrada planificada en la cual la Fuerza en contacto rompe contacto con la Fuerza enemiga. Puede incluir toda o parte de una Fuerza empeñada. Los comandantes conducen Operaciones de Repliegue para conservar la Fuerza, relevarla para otra misión, evitar el combate en condiciones desfavorables o reubicar las Fuerzas. Puede o no haber presión enemiga durante los repliegues. En los Escalones Tácticos, las Fuerzas de Repliegue pueden tener o no tener la ayuda de otra Fuerza amiga.
- 2) En el Repliegue a nivel Ejército de Operaciones o Brigada, los comandantes organizan una Fuerza de Seguridad y el Grueso. La Fuerza de Seguridad evita que el enemigo interfiera con el Repliegue, y el Grueso permanece detrás de la Fuerza de Seguridad alejándose del enemigo; la Fuerza de Seguridad permanece entre el enemigo y el Grueso y encubre sus preparativos y su movimiento. Si el Repliegue empieza sin ser descubierto, la Fuerza de Seguridad puede permanecer en su posición para prolongar el encubrimiento. Después del Repliegue del Grueso a una distancia de seguridad, la Fuerza de Seguridad se moviliza a posiciones intermedias o finales. Si el enemigo descubre el repliegue y ataca, la Fuerza de Seguridad lleva a cabo una Acción Retardatriz para permitir el repliegue del Grueso. Las unidades del Grueso pueden reforzar a la Fuerza de Seguridad de ser necesario, demorando o defendiendo si ésta no puede retardar por sí sola, al enemigo.
- 3) Los comandantes programan y emplean Fuerzas de Reserva aéreas y terrestres, contrabatería indirecta y de misiles y defensas antiaéreas. Las Reservas del EO y Brigada permanecen cerca de las unidades del Grueso para apoyar a las unidades en repliegue con fuego y maniobra, de ser necesario. Las Reservas del EO y/o

Brigada pueden ejecutar Ataques de Desarticulación para desorganizar y retardar al enemigo o para extraer las Fuerzas cercadas o decididamente empeñadas.

- 4) Los comandantes ejecutan Operaciones de Información (OI) y de Seguridad cuando se repliegan con el fin de negar información al enemigo y presentar información falsa. Evitan mover las Fuerzas prematuramente o revelar otras acciones que pueden dar a conocer sus planes de Repliegue. Por ejemplo, el cambio de lugar del material y equipo de Apoyo de Combate (AC) y facilidades de Apoyo Administrativo (A Adm), la instalación de obstáculos y la destrucción de rutas pueden indicar un repliegue. Para tomar la iniciativa, los comandantes ejecutan OI Ofensivas que incluyen medidas para encubrir los preparativos para el Repliegue.
- 5) Los comandantes asignan recursos y preparan las operaciones futuras durante el Repliegue. La capacidad para ejecutar un Repliegue oportuno depende en especial de contar con suficientes medios de transporte. Los elementos de planeamiento de A Adm apoyan a la implementación de Formas de Acción y reajustan las Operaciones de Sostenimiento de acuerdo con las decisiones del comandante. El Repliegue termina cuando la Fuerza rompe contacto y pasa a ejecutar otra operación. Las Fuerzas se pueden replegar a una Posición de Defensa y unirse a la misma, replegarse a un área segura y prepararse para operaciones futuras, o alejarse del enemigo en una Operación de Retirada.

b. Consideraciones Básicas

- 1) El Repliegue podrá ejecutarse en forma voluntaria o en forma obligada por el enemigo. En el primer caso, se realizará sin presión del enemigo y preferentemente de noche. En el segundo caso, se realizará bajo presión del enemigo, tanto de día como de noche.
- 2) En un Repliegue las unidades se organizan en :
 - a) Fuerza de Protección. Fuerza que garantiza el repliegue del Grueso
 - b) Grueso. Mayor parte de la Fuerza que se desplaza hacia retaguardia en un Repliegue.
- 3) La Unidad que se repliega debe prepararse tan detalladamente como el tiempo lo permita y estar lista para defenderse si el enemigo interfiere con la operación.
- 4) Para evitar ser descubiertos por el enemigo durante el Repliegue, esta operación se debe ejecutar en lo posible de noche o cuando las condiciones de visibilidad sean reducidas.
- 5) Cuando una Fuerza se encuentra desplegada pero su Grueso no está al contacto con el enemigo, la operación se reduce a reagrupar la Fuerza y realizar un Movimiento Táctico hacia retaguardia, cubierto por su Fuerza de Protección.

c. Repliegue Voluntario

- 1) Organización

La organización de una Fuerza en el Repliegue Voluntario es :

- a) Fuerzas de Protección
 - (1) Destacamentos Dejados al Contacto (DDC)
 - (2) Destacamentos Retardadores (DDRR)
- b) Grueso

2) Planeamiento

El planeamiento de un Repliegue debe incluir :

- a) Zonas de Reunión para las unidades.
- b) Comando y composición de los DDC y disposiciones para su repliegue.
- c) Organización de la Fuerza para su movimiento hacia retaguardia.
- d) Misión, composición y dependencia de los DDDR.
- e) Hora de iniciación del desenganche.
- f) Medidas de seguridad.
- g) Medidas de coordinación y control.
- h) Disposiciones para el reconocimiento.
- i) Disposiciones administrativas

3) Secuencia del Repliegue Voluntario

- a) Instalaciones y elementos de servicio no necesarios para el apoyo a las Fuerzas de Protección.
- b) La Reserva, en casos de que el Comandante prevea la presión del enemigo, puede retenerla en su posición hasta que el Grueso la haya sobrepasado.
- c) La artillería y armas de apoyo que no apoyarán la acción de las Fuerzas de Protección.
- d) El Grueso iniciando el desenganche, por lo general los elementos adelantados, los cuales se moverán hacia retaguardia por las rutas prescritas y protegido por los elementos de seguridad inmediata. La hora en que estos elementos abandonan sus posiciones es la hora de iniciación del Repliegue.
- e) Los Destacamentos Dejadados al Contacto (DDC) se repliegan a la hora prescrita o con orden. Las tropas que lo constituyen, se dirigen hacia sus zonas de reunión (generalmente las mismas que usó su respectiva unidad), donde se agrupan para iniciar su movimiento a retaguardia.
- f) Los Destacamentos Retardadores (DDRR) cubren el repliegue de los Destacamentos Dejadados al Contacto y de la artillería que apoya a éstos. Mantienen el contacto con el enemigo, informan sobre su progresión y lo retardan de acuerdo a lo planeado.
- g) La artillería y las armas pesadas, que han quedado en apoyo de los DDC se retiran poco antes o conjuntamente con ellos, o pueden quedar en su totalidad o parte en apoyo de los DDDR.

4) Conducción

La conducción del Repliegue Voluntario comprende las acciones siguientes:

- a) Desenganche

- (1) Es la ruptura del contacto por el Grueso, para recuperar su libertad de acción, al amparo de las Fuerzas de Protección (DDC y DDRR) que mantienen el contacto con el enemigo.
 - (2) El desenganche termina cuando el Grueso ha llegado a su Zona de Reunión o cruzan una línea de fase prescrita, desde donde iniciarán el movimiento hacia retaguardia.
- b) Movimiento hacia Retaguardia
- (1) Es el movimiento coordinado y controlado del Grueso desde sus posiciones, donde inician el Repliegue hasta una nueva posición o Zona de Reunión.
 - (2) Las Fuerzas de Protección, dan seguridad al Grueso para los movimientos a corta distancia; para desplazamientos más profundos el Grueso además de la seguridad de la Fuerza de Protección adopta su propia seguridad similar a un Movimiento Hacia el Contacto.
 - (3) Las unidades de Apoyo Administrativo, inician su movimiento hacia retaguardia antes que las unidades de maniobra, para ocupar un Área de Servicios, en condiciones de continuar apoyando la operación.
- c) Acción de las Fuerzas de Protección
- Se emplean para garantizar el Repliegue del Grueso, como:
- (1) Destacamentos Dejados al Contacto
 - (a) Son aquellas Fuerzas de Protección que se dejan en una posición durante un Repliegue sin presión del enemigo, generalmente de noche, con la finalidad de mantener la fisonomía del frente y proteger el repliegue del Grueso.
 - (b) El Comando de los DDC será designado por el Comando de la unidad a cargo de la operación.
 - (c) Los DDC están constituidos por elementos de la Fuerza que se repliega y son instalados en todo el frente y profundidad de los batallones de primera línea.
 - (d) La composición normal de los DDC es:
 1. Un tercio de los Elementos de Maniobra de la Fuerza que se encuentra en el LAZOR.
 2. Un tercio de las armas (de apoyo, artillería, morteros, etc.), necesarias para continuar con el apoyo de fuegos ejecutado en forma normal.
 3. Suficientes medios de comunicaciones para el comando y control, y para mantener el tráfico de comunicaciones aparentemente normal.
 4. Los elementos de Apoyo Administrativos indispensables para los DDC.
 5. Si existen amenazas de ataque enemigo, se deben incluir tanques y armas AT.
 - (2) Destacamentos Retardadores
 - (a) Son Fuerzas de Protección que se mantienen a retaguardia de los DDCC con la misión de:
 1. Proteger el repliegue de ellos.
 2. Mantener el contacto con el enemigo e informar sobre su progresión
 3. Retardarlo dentro de sus posibilidades hasta la nueva posición o Línea Fin de Misión.
 - (b) Están constituidas por Fuerzas móviles, siendo especialmente aptas las Unidades Blindadas.

d) Consideraciones a tener en cuenta en un Repliegue Voluntario.

- (1) El éxito de un Repliegue Voluntario depende en gran parte del secreto y del control. Se debe explotar al máximo la oscuridad, la cual limita las operaciones aéreas y la observación enemiga; se emplea ventajosamente toda clase de medidas para engañar al enemigo, tratando de aparentar después del desenganche de los gruesos una actividad normal, incluyendo patrullas agresivas y el funcionamiento de los medios de comunicaciones.
- (2) Antes de iniciar el desenganche, es necesario que los Destacamentos Dejados al Contacto (DDC) se encuentren ubicados y listos para cumplir su misión y que la Artillería que queda en su emplazamiento, esté en condiciones de continuar ejecutando los tiros con similar intensidad que antes del desenganche.

d. Repliegue Obligado

1) Organización

La organización de un Repliegue Obligado, es :

a) Fuerza de Protección

- (1) Escalón de Repliegue (ER)
- (2) Destacamentos Retardadores (DDRR)

b) Grueso

2) Planeamiento

El planeamiento de un Repliegue Obligado debe incluir :

- a) Orden en que se desengancharan las unidades.
- b) Zona de reunión de Unidades.
- c) Disposiciones para el movimiento hacia retaguardia (centralizados).
- d) Itinerario de repliegue para UU subordinadas y disposiciones descentralizadas.
- e) Apoyo de fuego y protección antiaérea de las Columnas de Marcha.
- f) Medidas de seguridad.
- g) Medidas de coordinación y control.
- h) Disposiciones administrativas.

3) Secuencia del Repliegue Obligado

- a) Las instalaciones y medios de apoyo administrativo no necesarios a las Fuerzas de Protección.
- b) Las Unidades empeñadas en combate, se desenganchan simultáneamente con el apoyo de los fuegos disponibles, cuando el desenganche simultáneo no es posible, el comandante debe determinar el orden de desenganche de las Unidades. Desenganchar primero a las Unidades seriamente comprometidas y estén sometidas a una gran presión del enemigo puede ocasionar que los mayores elementos de la Unidad sean envueltos y destruidos.

- c) Desenganchar primero las Unidades menos comprometidas pueden producir la pérdida de la mayor parte de las Unidades fuertemente comprometidas. La decisión se debe basar en preservar la integridad de la Fuerza y cumplir la misión.
 - d) Al principio, la artillería y armas pesadas apoyarán el repliegue desde las posiciones que ocupan y luego se desplazarán proporcionando apoyo continuo.
 - e) Cuando el Escalón de Repliegue ha cumplido su misión, se desenganchará protegido por los Destacamentos Retardadores, desplazándose a retaguardia para reintegrarse el Grueso.
 - f) Los Destacamentos Retardadores después de proteger el repliegue del Escalón de Repliegue, conduce su acción de acuerdo a los procedimientos de la Acción Retardatriz. En ciertas circunstancias, cuando no se pueda constituir DDDR. el Escalón de Repliegue retardará al enemigo entre su Posición Inicial y la LFM que le prescribe el Escalón Superior, para cuyo fin habrá que dotarlo de los medios convenientes.
- 4) Conducción
- a) La Fuerza de Protección, llevará a cabo una Acción Retardatriz para proteger el repliegue del Grueso.
 - b) Las Unidades de Apoyo de Combate, apoyarán tanto el repliegue de las Unidades del Grueso y del Escalón de Repliegue como el de los Destacamentos Retardadores.
 - c) Para el repliegue de las Unidades del Grueso, deberán coordinarse estrechamente el orden del movimiento y el movimiento mismo.
 - d) Si el enemigo bloquea nuestro repliegue, el Grueso debe ser capaz de usar rutas alternas para evitarlo; en algunos casos actuará ofensivamente para cumplir con su misión de repliegue.
 - e) Si el enemigo, desborda al ER y a los DDDR y ataca al Grueso por el flanco, este debe estar en condiciones de hacer frente con parte de sus medios a dicha eventualidad.
 - f) A pesar de que el Repliegue Obligado de día debe evitarse tanto como sea posible, la situación puede imponer su ejecución. Su éxito descansa en la rapidez de la maniobra, en las disposiciones adoptadas para el control y empleo del Escalón de Repliegue y en un eficiente apoyo de fuegos.
 - g) El desenganche realizado durante el día será más fácil en terreno cubierto y en condiciones de visibilidad reducida.
 - h) Es conveniente que el desenganche se realice lo más rápidamente posible y en formaciones abiertas, con el apoyo de fuegos de aviación, artillería y de las armas pesadas que intensificarán sus fuegos, manteniendo la continuidad de este apoyo hasta que el Grueso haya recuperado su libertad de acción.
 - i) Antes de iniciar el desenganche es necesario que el Escalón de Repliegue normalmente constituido por la Reserva y los órganos de apoyo necesarios se encuentren emplazados y listos para cumplir su misión.
 - j) Acción de las Fuerza de Protección

Las Fuerzas de Protección, se emplean para garantizar el repliegue del Grueso.

(1) Escalón de Repliegue

- (a) Son aquellas Fuerzas de Protección que se dejan en una posición durante un desenganche bajo presión del enemigo, con la finalidad de proteger el desenganche y el movimiento hacia retaguardia del Grueso.
- (b) El Escalón de Repliegue, está constituido normalmente por la Reserva de la Fuerza que se repliega, fuertemente apoyado por todos los fuegos disponibles y reforzados con Ingeniería y blindados.

(2) Destacamentos Retardadores

- (a) Son Fuerzas de Protección que se mantienen a retaguardia del Escalón de Repliegue con la finalidad de :
 - 1. Proteger el repliegue de éste.
 - 2. Mantener el contacto con el enemigo e informar sobre su progresión.
 - 3. Retardarlo dentro de sus posibilidades hasta la nueva posición o Línea Fin de Misión.
- (b) Están constituidas por Fuerzas móviles, siendo especialmente aptas las Unidades blindadas.

16.45 Retirada

a. Generalidades

La Retirada es una forma de Operación Retrógrada en la cual la Fuerza que no está en contacto con el enemigo se aleja de éste, a fin de evitar el combate, en condiciones desventajosas. Las unidades en Retirada se encuentran organizadas para combatir pero solamente en caso de defensa propia. Normalmente, las Fuerzas se alejan del enemigo ejecutando una Marcha Táctica. Las Retiradas no son generalmente tan peligrosas como las Retardatrices y los Repliegues.

b. Consideraciones Básicas

- 1) La Retirada puede iniciarse a partir de un contacto estrecho con las Fuerzas del enemigo o antes que éste se haya producido; en el primer caso la operación estará precedida de un Repliegue.
- 2) La Fuerza que se retira se organizará normalmente en:
 - a) Grueso
 - b) Fuerzas de Protección
- 3) Las Fuerzas de Protección (Destacamentos de Protección) para el cumplimiento de su misión podrán realizar Operaciones de Retardo.
- 4) La Fuerza que se retira, está más expuesta a la acción de unidades aerotransportadas ataques aéreos, fuego de largo alcance y acciones envolventes y psicológicas del enemigo; asimismo, esta expuesta a la interferencia de la población civil y refugiados que tratarán de evacuar la zona congestionando los caminos disponibles.

c. Planeamiento

Decidida la ejecución de la Retirada por el Escalón Superior, el comandante que conducirá la operación deberá tener en consideración lo siguiente:

1) Ubicación de la futura Zona de Reunión

Será determinada en función del objeto de la operación y el futuro empleo de la Fuerza; si el objeto es sustraerse de una probable situación desesperada, la ubicación de la Zona de Reunión deberá estar a una distancia considerable.

2) Medidas de Coordinación y Control

- a) La coordinación y el control son muy necesarias para una Retirada con éxito. Las medidas adoptadas deben difundirse a todas las unidades interesadas; estas usualmente incluyen puntos de control, líneas de fase, rutas de retirada, hora de pasaje, zona (s) de reunión, etc.
- b) El número de las columnas de marcha y las formaciones adoptadas durante la retirada, dependen de las vías disponibles y del grado de interferencia enemiga. Conviene desplazar a los elementos principales hacia retaguardia en forma simultánea. Sin embargo, cuando la red de caminos es restringida o existe una amenaza enemiga hacia un flanco, puede ser necesario escalonar el movimiento de las unidades.
- c) Se asignan rutas, específicas de repliegue a los escalones de A Adm, artillería y otras unidades de apoyo, indicándoles el momento en que estas vías deben quedar libres para el movimiento de las tropas combatientes. A estos elementos se les asigna inicialmente zonas de acción para su repliegue.

3) Seguridad

- a) La seguridad es una consideración muy importante cuando se realiza una Retirada. Se debe poner énfasis a los movimientos nocturnos; por lo tanto, los movimientos de día sólo son posibles cuando éstos se realizan por infiltración de pequeños grupos. Debe darse particular atención a la seguridad de los flancos.
- b) La composición de los Destacamentos de Protección dependerá de la magnitud y tipo de la Fuerza que se retira y de la inminencia de la acción enemiga.
- c) La Vanguardia debe estar constituida por Fuerzas móviles, para prevenir al Grueso contra las sorpresas de Fuerzas enemigas de gran movilidad o de infiltración, para despejar las rutas de repliegue que aseguren el movimiento ininterrumpido del Grueso y para regular el tránsito de la población civil y refugiados.
- d) La Retaguardia constituye el principal elemento de protección de la Fuerza que se retira y su finalidad es proteger al Grueso contra la sorpresa, hostigamiento y ataque del enemigo, y permitir al comandante recuperar su libertad de acción.
- e) La seguridad de los flancos debe garantizarse para evitar el involucramiento de los gruesos que se retiran.

d. Conducción de la Retirada

- 1) Inicialmente se retiran los Elementos de Apoyo Administrativo, Elementos de Apoyo de Fuegos y otros de Combate.
- 2) A continuación se desplazan los gruesos. Al principio el movimiento es descentralizado en pequeñas columnas, las cuales gradualmente se integran y vuelven al control centralizado.

- 3) El modo de acción de la Retaguardia está en función de su organización, grado de interferencia enemiga, naturaleza del terreno, etc.
 - a) Cuando la distancia con el enemigo y la superioridad lo permite, la Retaguardia se desplaza en formación de marcha. Su dispositivo corresponde, en general, al de una Vanguardia en un Movimiento Hacia el Contacto, pero en orden inverso.
 - b) Cuando la Retaguardia, es una Gran Unidad que cubre la retirada de una unidad superior y existe terreno apropiado para maniobrar hacia atrás, ella puede ejecutar una Acción Retardatriz, en caso contrario puede ejecutar una defensa, hasta que el Grueso alcance la Zona de Reunión prevista.
 - c) La aviación de reconocimiento y de contacto proporciona un valioso apoyo tanto en la observación del enemigo y reglaje del tiro de artillería, como actuando contra los gruesos enemigos.

Sección VIII. OPERACIONES DEFENSIVAS DENTRO DEL SISTEMA OPERATIVO

16.46 Generalidades

a. Los comandantes aprovechan el Sistema Operativo (Área de Operaciones, Espacio de Batalla y Organización del Campo de Batalla) para conducir sus Operaciones Defensivas (Fig. 59). Basan su sistema en los factores METT-TA y el conocimiento de su Espacio de Batalla. Conducen Operaciones Decisivas, de Configuración y de Sostenimiento en forma simultánea y secuencial en profundidad mediante la sincronización de sus Fuerzas en tiempo, espacio, recursos, propósito y acción. Los comandantes pueden designar Áreas Lejanas, Cercanas y de Retaguardia durante la conducción de operaciones que estén generalmente en Línea y Contiguas.

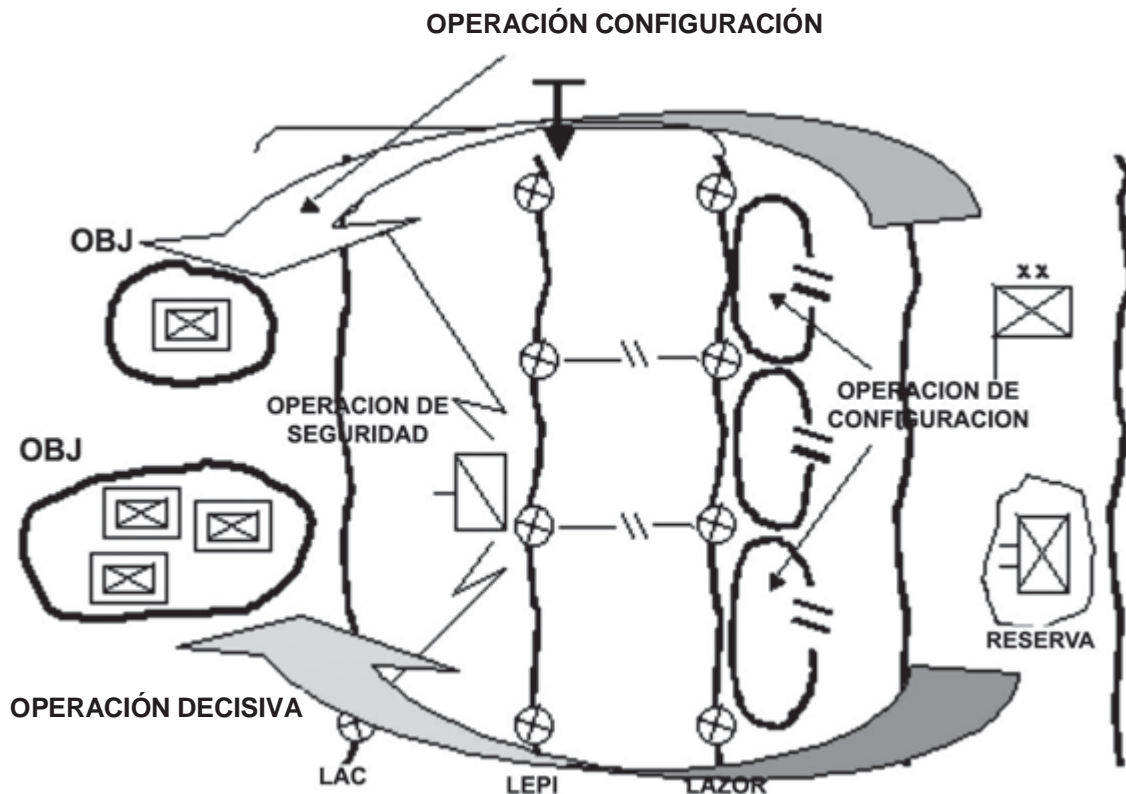


Fig. 59. Sistema Operativo en la Defensa

b. Los comandantes niegan a las Fuerzas enemigas la libertad de movimiento dentro de las brechas formadas por las Áreas de Operaciones (AO) extensas, No Contiguas o por un flanco descubierto. Dominan toda su AO durante la operación, asignando la responsabilidad para el terreno desocupado y asignando la potencia de combate necesaria. Cuando los comandantes designan AO de unidades subordinadas no contiguas, ellos retienen la responsabilidad de las porciones de su AO no asignadas a sus subordinados, pudiendo hacerlo a través de la Reserva. No obstante la proximidad o separación de sus elementos, los comandantes consideran su defensa en su totalidad. Ejecutan Operaciones Decisivas, de Configuración y de Sostenimiento como una acción, sincronizando las operaciones simultáneas para el cumplimiento de un solo propósito, que es la derrota del ataque enemigo y la transición inmediata a la Ofensiva.

16.47 Operaciones Decisivas en la Defensa

a. La Operación Decisiva en la defensa rechaza el ataque enemigo. En la Defensa Móvil, el Contraataque por la Fuerza de Ataque es la Operación Decisiva. Mientras más conocen los comandantes la situación enemiga, mejor pueden ejecutar el contraataque. En las Defensas de Área, el rechazo del ataque enemigo en las áreas penetradas es la Operación Decisiva. Los comandantes atraen al enemigo hacia las Áreas de Destrucción donde los defensores lo destruyen con fuegos concentrados, obstáculos y otros medios.

b. Mediante la ejecución de defensas móviles y de área, los comandantes designan un Esfuerzo Principal y sincronizan los Sistemas Operativos del Campo de Batalla (SOCB) para su apoyo. De ser necesario, ellos cambian su Esfuerzo Principal para concentrar fuerzas y aprovechar sus efectos. Los comandantes en la defensa pueden cambiar su Esfuerzo Principal repetidamente para rechazar un ataque. Si se anticipan correctamente a las acciones enemigas, los comandantes pueden ejecutar su plan para la Operación Decisiva a pesar del cambio del Esfuerzo Principal. Siempre designan la Operación Decisiva como el Esfuerzo Principal en el punto decisivo.

c. Las Reservas conservan la flexibilidad del comandante y proporcionan un freno contra la inseguridad. Una vez empeñada la Reserva, su operación se convierte en el Esfuerzo Principal. Si los comandantes empeñan su Reserva, deben de inmediato designar otra a partir de las Fuerzas no empeñadas o de áreas menos amenazadas. Los comandantes pueden emplear las Reservas durante toda la operación, y entre sus misiones usuales tenemos las de contraataque, refuerzo, bloqueo y de rechazo de una penetración. Los comandantes evitan asignar tareas a la Reserva que no sean las requeridas para apoyar su planificación y preparación para las misiones para las cuales deben estar siempre preparados. Las Reservas son apropiadamente empleadas para reforzar y acelerar la victoria en vez de evitar la derrota. El Concepto de la Operación determina la misión principal de la Reserva. A menos que se indique lo contrario, los comandantes que designan la Reserva retienen la autoridad para su empeño.

16.48 Operaciones de Configuración en la Defensa

a. Las Operaciones de Configuración ejecutadas simultáneamente en el AO apoyan la conducción de la Operación Decisiva del defensor desorganizando el dispositivo del atacante. Selectivamente suprimen o neutralizan el SOCB del enemigo y afectan su sincronización. Las OI configuran las percepciones enemigas y pueden influir en la decisión de actuar ofensivamente. Los fuegos contribuyen con las Operaciones de Configuración batiendo los blancos remunerativos y creando las condiciones necesarias para las operaciones decisivas provechosas. Las Operaciones de Configuración en la defensa incluyen:

- 1) Operaciones de Movilidad y Contramovilidad.
- 2) Operaciones de Reconocimiento y Seguridad.
- 3) Fuegos indirectos, de lanzamiento aéreo y de largo alcance.

- 4) Pasajes de líneas (hacia delante y hacia la retaguardia).
- 5) Acciones de las Fuerzas de contención o inmovilización del enemigo que configuran el apoyo de la Operación Decisiva.
- 6) Movimiento de las unidades que facilitan otras Operaciones de Configuración y la Operación Decisiva.
- 7) Acciones por las Fuerzas de Reserva antes de su empeño.

b. Las Fuerzas de Protección ejecutan funciones importantes en la defensa. Aseguran las brechas entre las unidades, protegen a la Fuerza contra la sorpresa, hacen frente a las Fuerzas de Vanguardia del enemigo, apoyan el repliegue de los Elementos de Reconocimiento y Seguridad, informan acerca del efectivo y el dispositivo del enemigo y ayudan a identificar la Operación Decisiva enemiga. Hostigan y desaceleran las fuerzas de ataque enemigas para ganar tiempo y espacio para determinar la configuración de las acciones enemigas, y la protección de las Líneas de Comunicaciones (LLCC), PPCC, Unidades de Apoyo de Fuego y Reservas.

16.49 Operaciones de Sostenimiento en la Defensa

a. Se llevan a cabo Operaciones de Sostenimiento en la Defensa en toda el AO. Los comandantes aseguran la libertad de acción y la continuidad de la defensa conduciendo Operaciones de Apoyo Administrativo (A Adm), de seguridad del Área de Servicios y de la Retaguardia, de Mantenimiento de las LLCC, de Control del Movimiento y de Administración del Terreno.

b. La Seguridad para las Operaciones de Sostenimiento es una preocupación primordial. Los comandantes organizan las Fuerzas y el terreno para la protección de las Operaciones de Sostenimiento y retención de la libertad de acción. Los comandantes agrupan las Fuerzas que ejecutan Operaciones de Sostenimiento en zonas o áreas que les aseguren protección y seguridad. Se organizan estas zonas o áreas para su defensa para ello los comandantes designan elementos de combate necesarios.

c. Las Operaciones de Proyección de Fuerza presentan distintos retos de seguridad en las Operaciones de Sostenimiento. Para proteger la concentración de la Potencia de Combate, las Fuerzas de Combate (C), de Apoyo de Combate (AC) y de Apoyo Administrativo (A Adm), operan en la misma área mientras establecen el estacionamiento inicial. Las fuerzas que conducen Operaciones de Sostenimiento adoptan mayores medidas pasivas y activas de protección propia hasta la disponibilidad de Fuerzas de Combate. Los comandantes evalúan las capacidades del enemigo, deciden dónde y cuándo aceptar riesgos y asignan unidades para la protección y el sostenimiento de la Fuerza.

16.50 Consideraciones para Operaciones Defensivas No Lineales

a. Los comandantes pueden llevar a cabo Operaciones Defensivas No Lineales en AO Contiguas y No Contiguas. En ambos casos, los defensores se enfocan en la destrucción de las Fuerzas enemigas, aún si implica la pérdida de contacto físico con otras unidades amigas. Las defensas no lineales exitosas requieren que todos los comandantes amigos conozcan la Intención del Comandante del Escalón Superior y compartan un Cuadro Operativo Común (COC). También favorecen el uso de una organización del Campo de Batalla basada en Operaciones Decisivas, de Configuración y de Sostenimiento en vez de áreas lejanas, cercanas y de retaguardia. Las defensas no contiguas son generalmente defensas móviles, de instalaciones o para la DIT; sin embargo, algunas unidades subordinadas pueden ejecutar defensas de área para retener terreno clave o canalizar a los atacantes hacia áreas de destrucción. Aún las defensas móviles que empiezan como operaciones lineales a menudo se convierten en operaciones no lineales. Las defensas de área normalmente son operaciones más lineales debido a su orientación sobre el terreno.

b. Las Defensas No Lineales obligan a un mayor esfuerzo al reconocimiento y la vigilancia para mantener contacto con el enemigo, producir información relevante y desarrollar y mantener un COC. La Fuerza de la defensa se enfoca en forma casi exclusiva en la derrota de la Fuerza enemiga en profundidad en vez de la retención de áreas debido a la extensión del AO. Todas las fuerzas que ejecutan defensas no lineales requieren amplias capacidades de comunicaciones y sostenimiento. La presencia de personal no combatiente y la fluidez de las Operaciones Defensivas No Lineales requieren que los comandantes ejerzan un buen razonamiento en el empleo de los fuegos, tanto directos como indirectos.

Sección IX. CONDUCCIÓN DE LAS OPERACIONES DEFENSIVAS

16.51 Generalidades

Antes de decidir cómo defender, los Comandantes evalúan la situación e inician con su Estado Mayor el planeamiento. Para el éxito en la defensa es esencial contar con un Concepto de la Operación flexible para hacer frente al ataque enemigo. Las defensas en el nivel Operacional combinan los tres tipos de acciones defensivas. Si no se requiere la defensa de determinada área, los comandantes pueden atraer al enemigo hacia su AO y atacar sus flancos y retaguardia. Pueden ejecutar Ataques de Desarticulación si las condiciones son favorables.

16.52 Planeamiento de las Operaciones Defensivas

a. En el planeamiento de la Defensa, los Comandantes Operacionales identifican los Centros de Gravedad propios y del enemigo y los Puntos Decisivos que estén relacionados. También identifican las posibles formas de ataque enemigo. Los comandantes consideran dónde el enemigo llevará a cabo su Operación Decisiva y cómo derrotarla manteniendo a la vez la coherencia de la defensa. Los Comandantes Operacionales asignan los recursos y las AO a las Unidades Tácticas subordinadas. Deciden dónde y cuando defender y generalmente comparan el efectivo amigo con el efectivo enemigo (PCR).

b. Los comandantes consideran los factores METT-TA en sus planes para la defensa. Seleccionan posiciones defensivas que obliguen al enemigo a efectuar ataques peligrosos para ellos o maniobras que demoren mucho tiempo el poder desviarlas. Los comandantes planifican Operaciones de Información (OI) para ganar la Superioridad de Información. La misma les permite ocultar sus intenciones al enemigo, reduciendo a la vez la capacidad para sincronizar su ataque. Los comandantes planifican Operaciones Defensivas y Contraofensivas en profundidad de tiempo, espacio y propósito.

- 1) Misión
La misión emana del Concepto de la Operación del Comandante del Escalón Superior. Los comandantes deben conocer la contribución de sus operaciones defensivas con el éxito de la operación del Escalón Superior. La naturaleza del AO y las misiones subsiguientes afectan las misiones que los comandantes asignan a sus subordinados.
- 2) Enemigo
 - a) Los Comandantes y sus Estados Mayores aprecian las capacidades ofensivas, las vulnerabilidades y el Diseño Operativo del enemigo. En los niveles tácticos, los comandantes aprecian el efectivo, las vulnerabilidades y la intención del enemigo. Deducen sus posibles formas de acción y enfocan sus apreciaciones en aquella Forma de Acción más peligrosa y más probable. Los comandantes y sus unidades respetan las capacidades enemigas, sin ser atemorizados por ellas. Los comandantes en la defensa consideran sus AO a través de los ojos de los comandantes enemigos y anticipan cómo ellos podrían intentar tomar el terreno o destruir las Fuerzas amigas.
 - b) Los comandantes en la defensa llevan a cabo una preparación del Sistema de Inteligencia del Campo de Batalla (SICB) cabal como parte de su visualización.

La ICB permite al Comandante y a su Estado Mayor anticipar los objetivos y formas de acción enemigos y apoya en el establecimiento de las medidas de control que se deben aplicar. En especial, los planificadores anticipan el empleo enemigo de las aproximaciones indirectas y de sus capacidades para atacar el C2 amigo y a nuestras Operaciones de Sostenimiento.

- c) Los comandantes emplean todos los recursos a su disposición para reducir las ventajas numéricas del atacante, identificar las amenazas y concentrar la Potencia de Combate contra sus vulnerabilidades. La victoria requiere el ataque en profundidad preciso y oportuno contra las unidades, instalaciones y sistemas enemigos. La distribución de información precisa entre los elementos de C2, IVR, apoyo de fuego, Ingeniería, aviación y AAdm ayuda a los comandantes en este sentido. La defensa exitosa obliga al enemigo a tomar una Forma de Acción por adelantado brindando oportunidades para las Fuerzas amigas.

3) Terreno y Condiciones Meteorológicas

- a) Los elementos defensores analizan el terreno para decidir dónde pueden en mejores condiciones, derrotar al enemigo. La defensa de Áreas de Operaciones (AO) extensas requiere que los comandantes tomen el riesgo y acepten la existencia de brechas, y las AO más reducidas limitan la maniobra y la flexibilidad. Las AO de las unidades subordinadas deben extenderse lo suficiente hacia el enemigo para brindar a los comandantes tiempo para evaluar las capacidades e intenciones de ese, visualizar la operación, decidir sobre una Forma de Acción y ejecutarla. Los comandantes en el nivel Operacional consideran las características geográficas en gran escala y seleccionan el terreno más apropiado para la defensa en base a su misión. La geografía debe obstaculizar la movilidad operacional de las organizaciones enemigas numerosas y ofrecer ventajas para la defensa en este nivel Operacional. La defensa carece de valor si el enemigo puede con facilidad sobrepasarla, a menos que el enfoque defensivo sea la retención del terreno. Los comandantes también toman en consideración las LLCC amigas. La geografía determina la capacidad de las LLCC y el tamaño de la Fuerza que estas pueden acomodar. Los Comandantes Operacionales empeñan bastantes recursos para mejorar las LLCC y la movilidad amiga, y para reducir la movilidad operacional enemiga.
- b) El reconocimiento personal del Comandante es esencial. Los Comandantes del nivel Táctico se concentran en la identificación de las probables Zonas de Reunión, Áreas de AAdm, posiciones de artillería y terreno enemigo que favorezca el ataque. También determinan el área más ventajosa para la Operación Decisiva enemiga. Las características del terreno pueden determinar la configuración de la defensa. Los Comandantes Tácticos buscan posiciones que ofrezcan cobertura y encubrimiento apropiados. La Fuerza de la defensa aprovecha cualquier aspecto del terreno que pueda disminuir el ímpetu del enemigo o dificultar la concentración de sus efectos o le impida llevar a cabo maniobras.
- c) Los elementos defensores tratan de hacer frente a los atacantes en áreas desventajosas para estos. Los comandantes en la defensa aprovechan los obstáculos artificiales para mejorar la capacidad de los obstáculos naturales; para inmovilizar, desorganizar, canalizar o bloquear el movimiento enemigo; y para proteger las posiciones y maniobras amigas. Cierta terreno puede ser tan importante para la defensa que su pérdida puede ser decisiva, en tales casos, los comandantes enfocan sus acciones en su retención.
- d) Las condiciones meteorológicas y la visibilidad afectan el empleo del terreno a los defensores. Los comandantes toman en cuenta los efectos de la visibilidad adversa o limitada en los sistemas de armas y los dispositivos ópticos y térmicos. El plan exitoso en condiciones buenas puede ser menos

eficaz en condiciones pobres. Los Planes Alternos del plan básico deben hacer referencia a las modificaciones necesarias para la defensa durante períodos de visibilidad reducida. Los Comandantes y sus Estados Mayores requieren información meteorológica local al igual que los pronósticos al nivel del TO más generalizados.

4) Tropas y Apoyo Disponible

Al visualizar la operación, los comandantes consideran las capacidades de su Fuerza, el trabajo en equipo, el nivel de entrenamiento y la experiencia de los Jefes. La potencia de fuego, movilidad, protección, salud, moral y el adiestramiento de las tropas determinan, hasta cierto grado, la defensa. Las diferencias en las tablas de organización y equipo de la unidad, la movilidad, el adiestramiento y el liderazgo hacen que unas unidades sean más apropiadas para determinada misión que otras. Los defensores aprovechan la Potencia de Combate Relativa en el nivel Táctico y las capacidades que brindan a los defensores ventajas sobre los atacantes, pueden incluir las capacidades que ofrecen los helicópteros de ataque y asalto aéreo, la experiencia en combate nocturno, los fuegos de precisión de largo alcance, la inteligencia y el mando en combate.

5) Tiempo Disponible

- a) El Tiempo Disponible para la preparación es un factor importante. La defensa es más efectiva cuando hay tiempo disponible para planificar Operaciones Decisivas, de Configuración y de Sostenimiento; conducir los reconocimientos y ocupar posiciones en forma organizada; fortificar el terreno, planificar los fuegos e instalar obstáculos; coordinar la maniobra, los fuegos y el AAdm; y para ensayar. Los comandantes en todos los escalones administran sus recursos para preparar la mejor defensa posible. Establecen prioridades de apoyo hacia la unidad designada para conducir la Operación Decisiva. Establecen prioridades para orientar a las unidades en las tareas más importantes.
- b) Las unidades pequeñas se entrenan para la defensa con un mínimo de preparación cuando sea necesario; sin embargo, las defensas fuertes requieren tiempo para su organización y preparación. Para ganar tiempo para la organización del Grueso de la Fuerza para la defensa, los comandantes pueden ordenar una Operación Retardatriz por una Fuerza de Cobertura o un Ataque de Desarticulación por unidades terrestres o aéreas. La falta de tiempo y de seguridad sobre factores tales como el Orden de Batalla del enemigo, el Esfuerzo Principal y los objetivos pueden obligar a los comandantes a establecer una Reserva mayor o aceptar riesgos mayores. También pueden determinar el tipo de defensa que se ejecutará.

6) Asuntos Civiles

- a) El Derecho Internacional y los imperativos morales requieren que las Fuerzas del Ejército consideren los efectos de las operaciones en la población civil. La defensa de las fronteras nacionales puede requerir que los Comandantes Operacionales ejecuten una defensa con menos profundidad que la deseada. La presencia de recursos culturales, económicos y políticos significativos puede limitar el alcance de las opciones. Se pueden prohibir las Operaciones de Contramovilidad dirigidas contra caminos, vías férreas y puentes económicamente importantes. Cuando las Fuerzas del Ejército deben destruir importantes áreas para la población civil, deben asegurarse que las autoridades y la población civil comprendan el porqué, estas acciones son necesarias.
- b) Las Áreas de Operaciones con poblaciones civiles numerosas a menudo requieren parte de la Fuerza para Operaciones de Apoyo. Las unidades

pueden consumir gran cantidad de sus recursos en la evacuación de la población en peligro. Los comandantes implementan medidas de coordinación restrictivas de apoyo de fuego para la protección de las instalaciones y áreas civiles, de acuerdo con las reglas de enfrentamiento. Las Fuerzas del Ejército deben considerar los movimientos civiles cuando preparan los diferentes tipos de obstáculos prioritariamente campos de minas AT y obstáculos AP.

16.53 Planes

a. La misión y la situación serán las que impongan la organización del Sector Defensivo. Dentro de ellas, el Comandante después del estudio sobre la carta, elegirá el terreno que reúna las mejores condiciones para la Zona de Resistencia. Esta elección sobre la carta puede ser complementada por diferentes tipos de reconocimiento incluyendo el aéreo.

b. Elegida la Zona de Resistencia, se establece en líneas generales el Plan de Defensa que considere el empleo de los medios disponibles y que permita dictar inicialmente las medidas prioritarias a tomar, para su ejecución; estas medidas son:

- 1) Constitución de la Fuerza de Cobertura
- 2) Organización de las Avanzadas Generales, que proporcionen al Grueso el tiempo suficiente para ocupar y organizar la Zona de Resistencia.

c. Para desarrollar un adecuado plan para la defensa será necesario tener en cuenta :

- 1) La finalidad de la misión o tipo de defensa.
- 2) La naturaleza del terreno elegido y el tiempo que deberá ser mantenido.
- 3) La profundidad de la zona defensiva.
- 4) La Potencia Combativa Relativa (PCR).
- 5) La situación aérea existente.
- 6) La movilidad relativa de ambos adversarios.

d. Los planes deben contemplar la coordinación de las Fuerzas emplazadas en la Zona de Resistencia, los fuegos de apoyo y el empleo de las Reservas a fin de obtener una combinación apropiada de los medios disponibles que permita cumplir la misión.

e. El Plan de Defensa debe contener:

- 1) Concepto de la Operación del Comandante.
- 2) Ubicación de los Destacamentos de Protección (Avanzadas Generales y de Combate).
- 3) Ubicación del Límite Anterior de la Zona de Resistencia (LAZOR).
- 4) Ubicación de la Reserva y ubicación futura de ella (zona de reunión y posiciones de bloqueo).
- 5) Límites y puntos de enganche.
- 6) La Organización para el Combate.

- 7) Misiones que se asignan a las unidades subordinadas.
- 8) El apoyo de fuegos.
- 9) Las barreras.
- 10) El Plan de Contraataque.

f. En la asignación de misiones a las unidades subordinadas, se debe tener cuidado de que las unidades comprendan la misión asignada. Las misiones asignadas a las Fuerzas de la Zona de Resistencia deben especificar si deben principalmente conducir una Defensa de Área o una Defensa Móvil. Las misiones de la Reserva en una Defensa de Área incluyen la ejecución de los Planes de Contraataque, Seguridad de la Zona de Retaguardia, preparación de posiciones de bloqueo, etc. Las misiones deben ser señaladas en forma clara y se deben establecer prioridades para garantizar una completa comprensión.

g. Cuando se pasa a la defensa estando al contacto con el enemigo, no será posible ejecutar reconocimientos detallados y el planeamiento será muy sumario, se recomienda que con la Inteligencia disponible se ubique la Zona de Resistencia.

h. El contacto con el enemigo y el ímpetu que éste imponga, determinará el mayor o menor tiempo para organizar y ocupar la posición. Cuando una unidad que debe ocupar una posición defensiva se encuentra desplazando, no debe detenerse, lo que permitirá con ello que cuando las tropas vayan llegando se dirijan directamente a sus emplazamientos después de que los Cmdtes y sus EEMM hayan efectuado sus reconocimientos.

i. En toda circunstancia, el Comandante que conduce una defensa, deberá estar en condiciones de hacer frente a cualquier ataque sorpresivo del enemigo, aún durante la organización de la posición.

16.54 Plan de Apoyo de Fuegos

a. Los fuegos de las armas de apoyo se coordinan para:

- 1) Tomar al enemigo bajo un fuego efectivo, tan lejos como sea posible.
- 2) Someterlo progresivamente a un mayor volumen de fuegos, a medida que se aproxime a la Zona de Resistencia.
- 3) Destruirlo mediante el fuego, si ha penetrado en la Zona de Resistencia.
- 4) Apoyar los contraataques.
- 5) Atacar al enemigo con el Medio de Apoyo de Fuego más efectivo.
- 6) Separar a la Infantería de los blindados o a estos de los helicópteros.

b. Los Planes de Apoyo de Fuegos son preparados simultáneamente con el Plan de Maniobra y debe apoyarlo en su totalidad, incluyen los fuegos de morteros de los Batallones de Infantería, constituyendo la base del Sistema Defensivo.

c. Preparación del Plan de Apoyo de Fuegos

- 1) Normalmente los Fuegos Orgánicos en cualquier escalón no son suficientes para cubrir las necesidades, en consecuencia, el Escalón Inmediato Superior proporciona fuegos adicionales necesarios de acuerdo a las prioridades y directivas establecidas por el Escalón Superior. Este procedimiento se emplea desde el escalón Compañía

hasta el escalón Ejército de Operaciones permite la mejor utilización de todos los fuegos disponibles de Infantería, Artillería, Aviación, Naval etc.

- 2) El Plan de Apoyo de Fuegos debe coordinarse con el Plan de Barreras, los Planes de Contraataque y el Plan de Maniobra.
- 3) En la defensa, la aviación amiga actuará principalmente contra la aviación enemiga, debido a que el atacante dispondrá normalmente de un fuerte apoyo aéreo. El apoyo aéreo debe permitir el libre movimiento de las Fuerzas defensivas, especialmente de las Reservas. Se debe planear también misiones de apoyo aéreo ofensivo para desorganizar el dispositivo de ataque del enemigo.
- 4) El Plan de Apoyo de Fuegos es un documento que contiene los detalles que se requieren para la coordinación inicial y el empleo de todo el apoyo de fuegos que la unidad tenga disponible. Normalmente se expide como un Anexo a la Orden de Operaciones y lleva como Apéndice los Planes correspondientes al empleo del apoyo de fuegos disponible. Mayores detalles sobre coordinación de Apoyo de Fuegos, se encuentran en el Manual respectivo.

16.55 Plan de Barreras

a. Para que sea adecuado el empleo de obstáculos, se requiere de un planeamiento coordinado y centralizado en los más altos escalones de comando con la única finalidad de lograr economía y un alto rendimiento en provecho de las operaciones defensivas.

b. Es necesario sacar la máxima ventaja de los obstáculos naturales incrementando su valor. Se hará todo el esfuerzo para cubrir con el fuego y la observación los obstáculos tanto naturales como artificiales. Se requieren brechas y pasajes en las barreras para permitir el movimiento necesario de las Fuerzas de Protección, Reservas y otras Fuerzas dentro de la Zona de Resistencia. Los Planes de Barreras establecen la ubicación de las barreras, la responsabilidad de su construcción y la prioridad en su ejecución.

c. En la Defensa las barreras podrán ser empleadas ventajosamente para:

- 1) Retardar el avance del enemigo al frente o flanco de la Zona de Resistencia.
- 2) Retardar o limitar el movimiento de una fuerza de penetración o envolvimiento.
- 3) Separar los blindados enemigos de su Infantería.
- 4) Permitir retirar unidades de una zona para emplearlas en otro lugar.
- 5) Detener el movimiento de los blindados.
- 6) Desorganizar los movimientos a pie.

d. Los factores limitativos en el empleo de las barreras en una situación defensiva son: el tiempo, los medios disponibles, las posibilidades del enemigo y los planes futuros; cualquiera que fuera el valor de estos factores, el sistema de barreras debe ser convenientemente coordinado a fin de obtener de éste, todo el provecho posible.

e. El Plan de Barreras se encuentra estrechamente coordinado con el Plan de Apoyo de Fuegos y el de Protección Antitanque que lo complementa.

16.56 Plan de Empleo de la Reserva

a. Ataque de Desarticulación (Fig. 60)

- 1) Los planes de Empleo de la Reserva deben incluir Ataques de Desarticulación para imposibilitar o retardar los ataques del enemigo. El Ataque de Desarticulación es

lanzado normalmente contra las Fuerzas del enemigo que se están organizando o reuniendo para ejecutar un ataque.

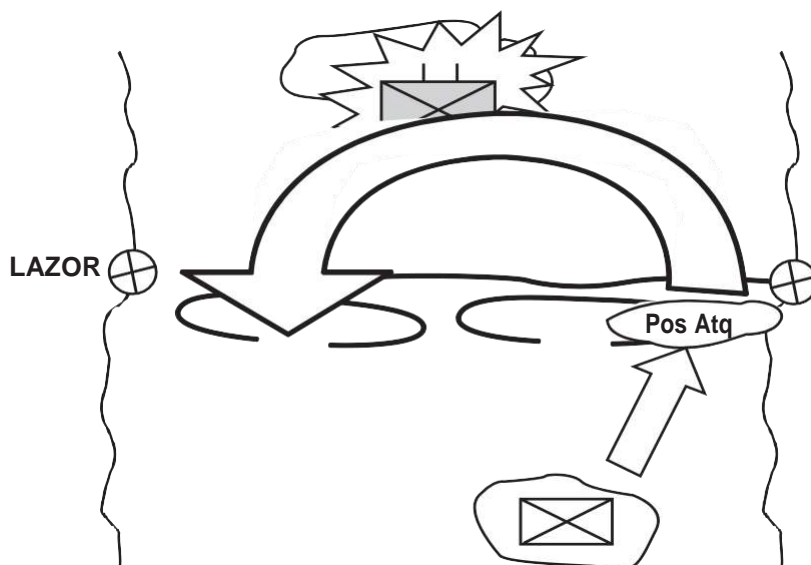


Fig. 60. Ataque de Desarticulación

- 2) Los planes para el ataque de desarticulación son realizados y coordinados con el mismo grado de detalle y coordinación que un ataque normal.
 - 3) El planeamiento se inicia basándose en suposiciones sobre la ubicación de zonas del terreno que pueden ser empleadas como zonas de reunión adelantadas o posiciones de ataque. El planeamiento incluye todas las previsiones necesarias a fin de evitar fracasos, ya que estos pondrían en peligro la defensa.
 - 4) La decisión de empeñar una Fuerza en un Ataque de Desarticulación debe ser estudiada cuidadosamente de acuerdo con las otras consideraciones de la misión general, ya que la Fuerza que ejecuta el ataque puede ser destruida por fracciones. Por esta razón, la Decisión de estos ataques está a cargo del más alto escalón que conduce la defensa y su ejecución debe realizarse con Fuerzas muy móviles y potentes en particular con blindados, apoyados por fuegos masivos.
 - 5) Los planes para un Ataque de Desarticulación normalmente se establecen a partir de GUC.
- b. Contraataque (Fig. 61)
- 1) Esto es una parte básica y esencial de la defensa y su planeamiento se efectúa simultáneamente con las otras Tareas.
 - 2) Los Planes de Contraataque se distribuyen con suficiente anticipación a los escalones subordinados, a fin de que sus comandos puedan preparar sus planes detalladamente. Estos planes deberán ser aprobados por el Escalón Superior. Los Planes de Contraataque son preparados y ensayados tantas veces como lo permita el tiempo.
 - 3) Para cada probable dirección de aproximación del enemigo, se debe formular como mínimo un Plan de Contraataque. El frente y profundidad de la penetración supuesta se basa en el estudio del terreno, de nuestras propias posibilidades y las del enemigo.
 - 4) Se deben preparar con prioridad aquellos planes que hagan frente a la penetración enemiga que represente la mayor amenaza al cumplimiento de la misión de la

unidad que conduce la defensa. Esta prioridad puede establecerse en el Concepto de la Operación del Comandante (Instrucciones Adicionales).

- 5) El objetivo que se establece a la Fuerza que realiza el Contraataque, es un objetivo físico que permita restablecer la integridad de la Zona de Resistencia.
- 6) La dirección del ataque se establece al planear el Contraataque. Ella debe conducir al objetivo, que normalmente se encuentra en la base de la penetración supuesta y debe proporcionar suficiente terreno y espacio para la maniobra, sin estorbar a las Fuerzas que rechazan la penetración y sin exponer el flanco de las Fuerzas que contraatacan al fuego enemigo, normalmente esta dirección debe estar orientada perpendicularmente al flanco de la penetración.
- 7) Las suposiciones para los planes de contraataque se basan en lo siguiente :
 - a) Efectivos y composición de la Fuerza enemiga.
 - b) Capacidad de las Fuerzas amigas para rechazar o limitar la penetración.
 - c) Efectivos y capacidad de reacción de las Fuerzas para ejecutar el Contraataque.
 - d) Máxima penetración enemiga que se podría permitir antes de ejecutar el Contraataque.
- 8) El frente de la penetración supuesta, se determina principalmente sobre la base de la magnitud de la Fuerza considerada en la dirección de aproximación del enemigo así como en los procedimientos empleados por éste y en el ímpetu de sus fuerzas en el ataque. Este frente se basa también en el terreno que se defiende y en la capacidad de las Fuerzas amigas para mantener el terreno en las inmediaciones de la penetración.
- 9) La profundidad de la penetración supuesta se determina, teniendo en consideración que dicha penetración permita mantener aún la capacidad de lanzar un contraataque. Debido a que es preferible, que el contraataque se lance cuando el ataque enemigo haya sido retardado o detenido, la profundidad que puede ser aceptada en la penetración tiene relación directa con las características del terreno, que faciliten el bloqueo de las Fuerzas enemigas una vez que éstas hayan penetrado en la posición y la magnitud de la Reserva.

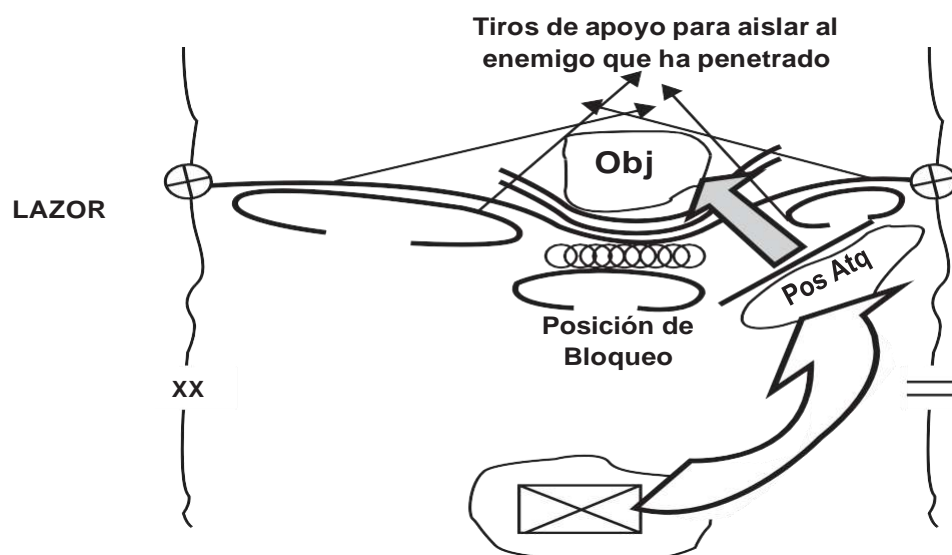


Fig. 61. Contraataque

- 10) El comando que está planeando el Contraataque también debe tener en cuenta la ubicación y la capacidad de las Fuerzas de Reserva a fin de formular dicho plan.
 - a) Si se determina que la profundidad de la penetración enemiga, requerirá que una parte de la Reserva bloquee al enemigo para crear las condiciones adecuadas para un contraataque, entonces el resto de la Reserva es la Fuerza que queda disponible como Fuerza de Contraataque.
 - b) Si se determina que la profundidad de la penetración enemiga sea de tal magnitud, que lógicamente pueda ser controlada por las Fuerzas que dan profundidad a la Zona de Resistencia, entonces toda la Reserva estará disponible como Fuerza de Contraataque.
 - c) Por lo general normalmente se contempla el empleo de toda la Reserva para ejecutar el contraataque en vez de emplearla parte por parte. Esto no significa que el Comandante no pueda tener su propia Reserva para influir en la ejecución del ataque.
- 11) En el planeamiento del Contraataque se toman en cuenta las consideraciones tácticas siguientes :
 - a) La misión.
 - b) La naturaleza del terreno, ubicación de los puntos críticos, profundidad a la que se encuentran y las ventajas que proporcionan al defensor, las direcciones de aproximación (DDAA) del enemigo y la ubicación de las Fuerzas amigas.
 - c) La movilidad relativa, capacidad de las Fuerzas amigas para desplazarse y reunirse en relación con la capacidad del enemigo.
 - d) La profundidad del área defensiva: Profundidad hasta la que podrá aceptarse una penetración enemiga, teniendo en cuenta el terreno, direcciones de aproximación y otros aspectos militares, considerando lo más importante, que es la retención de la capacidad de poder lanzar un contraataque.
 - e) La probable potencia combativa del enemigo en la penetración, para determinar las probabilidades de éxito del Contraataque.
 - f) La situación aérea: Concentración y movimiento de las Reservas ante la posibilidad del enemigo de emplear su aviación.
 - g) La disposición de Reservas por los Escalones Superiores: Capacidad que tiene el Escalón Superior para influir en la conducción de la defensa y en el cumplimiento de la misión en el caso de no lograr sus propósitos con el Contraataque.

c. Bloqueo de una penetración

El planeamiento de una Operación de Bloqueo, se realiza sobre la base de la suposición de una posible penetración enemiga, que siguiendo el eje de una dirección de aproximación conduzca a un punto crítico, donde se organizará un Punto de Apoyo o un Centro de Resistencia, para conducir una Posición de Bloqueo; incluyendo los Planes de Apoyo de Fuegos, apoyo mutuo, etc.

d. Los procedimientos para el “Empleo de la Reserva” en las Operaciones de Relevo de Unidades, Protección de la Zona de Retaguardia y Avanzadas Generales, se encuentran especificados en los Capítulos correspondientes del presente Manual.

16.57 Reconocimientos

a. Formulados los planes preliminares, sobre la base del estudio de la carta y elegida el área de la defensa, el Comandante ejecuta su reconocimiento tan completo y detallado como el tiempo y la situación lo permitan, teniendo presente en todo momento que los reconocimientos no deben demorar la ocupación de la posición, ya que lo más importante es la organización del terreno.

b. Cuando el contacto con el enemigo no se ha tomado, existe la libertad de acción para ejecutar los reconocimientos; en cambio, si el contacto con el enemigo se ha tomado, los reconocimientos y la ocupación de la posición se realizarán simultáneamente.

c. Los principales aspectos que deben verificarse en los reconocimientos son :

- 1) Principales direcciones de aproximación del enemigo, particularmente para blindados.
- 2) Puntos críticos que deben ser ocupados para la defensa o en los que deberá detenerse al enemigo.
- 3) Obstáculos naturales delante o en el sector defensivo que pueden ser empleados para incrementar el poder defensivo del mismo.
- 4) El terreno que ocuparán las Fuerzas de Protección.
- 5) Naturaleza y prioridad de los trabajos por realizar.
- 6) Ubicación del Límite Anterior de la Zona de Resistencia.
- 7) Zonas de Barreras.
- 8) Límites y puntos de enganche.
- 9) Zonas para la Reserva.
- 10) Posiciones preparadas y/o de bloqueo.
- 11) Direcciones o itinerarios para los contraataques.
- 12) Ubicación de los Puestos de Comando.
- 13) Ubicación de las instalaciones logísticas.

d. Un estudio del terreno delante de la posición, proporcionará indicativos sobre las posibles zonas de reunión del enemigo, ubicación de su artillería, terreno favorable para el empleo de sus blindados y la zona que ofrezca las mayores ventajas para su Ataque Principal.

e. El Comandante basando su acción en la misión recibida, en su apreciación, en los planes establecidos, en su reconocimiento personal y en los partes de reconocimiento de sus subordinados; ratifica, modifica y precisa los siguientes aspectos de su Plan de Defensa, como son; medidas de seguridad, ubicación del LAZOR, dispositivo de sus Fuerzas, asignación de sectores, empleo de la artillería, protección antitanque, efectivo y ubicación de la Reserva, etc.

f. El Comandante después del reconocimiento efectúa las modificaciones, con lo cual da carácter definitivo a su plan e imparte la Orden para la defensa.

16.58 Organización del Terreno

a. La organización del terreno para la Defensa comprende una serie de trabajos de fortificación (barreras, casamatas, etc.), de un adecuado sistema de comunicación (canales, túneles, etc.), trabajos individuales del propio soldado (huecos de zorro, trincheras, etc.).

b. Los factores de terreno, tiempo y tropas disponibles son los que más influyen en la organización del terreno de la Zona de Resistencia. De acuerdo a la disponibilidad de tiempo, la organización del terreno puede ser: Fortificada, Organizada o Sumariamente Organizada.

c. Los trabajos destinados a disminuir los efectos del fuego enemigo y la instalación de un adecuado sistema de comunicaciones, tienen prioridad sobre los trabajos de fortificación.

d. La organización del terreno empieza tan pronto como las tropas llegan a la posición y se continúa a menos que sea interrumpida por la acción enemiga, durante todo el tiempo que ésta se ejecute. La secuencia del trabajo se establece en las Órdenes en forma de prioridades; sin embargo, la asignación de prioridades no impide la ejecución simultánea de varios trabajos.

e. En la organización del terreno es necesario prever vías de abastecimiento y evacuación hasta el nivel batallón. Estas rutas deben concordar con el Plan de Defensa, de forma tal que ellas no interfieran los movimientos de las Reservas. Las vías de abastecimiento deben ser señaladas para facilitar el tránsito y para evitar interferencias se establecerán rutas alternas.

f. Otro aspecto muy importante en la organización del terreno es el de aumentar el poder defensivo de los obstáculos existentes, lo que se logra principalmente por el sembrado de minas e instalación de obstáculos tanto AT como AP. Estos trabajos son de responsabilidad de las Unidades de Ingeniería, las que deben estar convenientemente equipadas.

16.59 Medidas de Coordinación y Control

a. El Límite Anterior de la Zona de Resistencia (LAZOR), proporciona referencias a todos los escalones de comando para el planeamiento y conducción de la defensa. El LAZOR se materializa mediante puntos de enganche; ellos señalan al Comando Subordinado, el sector de dicha posición, que le corresponde defender; con los detalles suficientes para proporcionar continuidad y coordinación en toda la Posición Defensiva.

b. Los Límites Laterales permiten determinar una zona de responsabilidad entre las unidades subordinadas; ellos deben prolongarse más allá del alcance de los fuegos de apoyo directo o los límites de la observación terrestre, los límites laterales se extenderán hasta el Límite de Retaguardia.

c. Los Puntos de Enganche se fijarán sobre los límites laterales como puntos específicos, para coordinar los fuegos y la maniobra entre las Fuerzas adyacentes.

d. Línea de Avanzadas de Combate (LAC), se define mediante puntos de enganche y se ubica en el terreno mediante una línea característica delante del LAZOR, proporciona referencias a todos los escalones de comando para el planeamiento y conducción de las acciones de protección en esta parte de la Zona de Seguridad.

e. Línea de Avanzadas Generales (LAG), el comando la define mediante una línea característica del terreno y, empleando los puntos de enganche, de igual manera que la LAC (delante de ésta); orienta y proporciona referencias a todos los escalones de comando para el planeamiento de la defensa; la conducción de la Fuerza de Seguridad en esta parte de la Zona de Seguridad está a cargo del más alto Escalón que conduce la operación.

f. Posiciones de Bloqueo y Zonas de Reunión, el Comandante controla la ubicación general de la Reserva mediante la designación de zonas de reunión o posiciones de bloqueo que habrán de ser ocupadas por elementos de la Reserva.

g. Las medidas de coordinación y control que corresponden a los Medios de Apoyo de Fuegos se encuentran establecidas y definidas en el Manual respectivo.

16.60 Preparación para Operaciones Defensivas

a. La preparación de las Operaciones Defensivas empieza tan pronto como sea posible y continúa durante toda la operación. La planificación concurrente o paralela facilita la preparación

simultánea en todos los niveles de mando. Durante la preparación de los planes por el Estado Mayor, los Jefes conducen un reconocimiento personal. No hay sustituto para la observación personal y el reconocimiento del área defensiva. Los comandantes en todos los escalones integran los reajustes que resulten de las actividades de preparación. Todos los escalones afinan sus planes en forma concurrente o paralela.

b. Un ensayo exhaustivo contribuye a la ejecución efectiva. En los niveles Tácticos, los ejercicios generalmente se ejecutan sobre terreno prominente próximo al área defensiva, con un modelo o mapa del terreno. A nivel Operacional, incluyen simulacros y ejercicios de Puesto de Comando. Los Ejercicios Conjuntos son a menudo ejercicios a nivel Operacional. Los ejercicios permiten a los comandantes de Elementos Subordinados y sus Estados Mayores repasar lo que deben hacer y cuándo lo deben hacer apoyan a la comprensión mutua y promueven las acciones sincronizadas. Los ensayos permiten reajustes al plan y el afinamiento de las responsabilidades para las acciones y contingencias en puntos críticos de la operación.

c. Las actividades de preparación más importantes incluyen

- 1) Conducción de Ejercicios.
- 2) Preparación de las Áreas Defensivas.
- 3) Ejecución de OI de Configuración, incluyendo Operaciones Militares de Decepción (Engaño).
- 4) Adopción de medidas de protección de la Fuerza, incluyendo el incremento y el fortalecimiento de las defensas antiaéreas y de misiles de los sistemas sensibles a la acción aérea.
- 5) Ejecución de Operaciones de Seguridad.
- 6) Conducción de misiones de Reconocimiento y Vigilancia para reunir información sobre el enemigo y el AO.
- 7) Preparación de las Reservas.
- 8) Designación de las Fuerzas de Contraataque.
- 9) Organización de la Fuerza para movimientos y apoyo.
- 10) Emplazamiento de Fuerzas en profundidad.
- 11) Mejoramiento del terreno que favorezca al defensor.
- 12) Preparación de Posiciones de Bloqueo y Áreas de Destrucción

16.61 Ejecución de Operaciones Defensivas

a. Generalidades

Los comandantes consideran varios factores al ejercer el Mando en Combate durante las Operaciones Defensivas. Las Fuerzas del Ejército ejecutan operaciones en profundidad; los comandantes determinan el mejor empleo de sus Fuerzas en el Área de Operaciones. La defensa de la posición en profundidad puede dar como resultado la penetración del enemigo o el envolvimiento de una parte de nuestra Fuerza por ese; los comandantes visualizan cómo tratar con estas situaciones. Los Elementos de la Fuerza llevan a cabo Operaciones de Sostenimiento en el AO; los comandantes adoptan las disposiciones del caso para su protección. De haber armas de destrucción masiva (ADM) presentes, los comandantes preparan la Fuerza para contrarrestar sus efectos. Finalmente, esos visualizan cómo ejecutarán el contraataque para concluir con la defensa y pasar a operaciones ofensivas.

b. Mando para el Combate

Los comandantes se colocan en el lugar crítico en el momento crítico. En la defensa, esto puede incluir desplazándose con la Fuerza de Contraataque o ubicándose con la Reserva empeñada. Los comandantes deben anticipar y disponer lo necesario para el ejercicio de comando y control (C2) durante el movimiento.

c. Operaciones en profundidad

En las Defensas de Área, Móvil y Atípica, los comandantes dirigen operaciones simultáneas en profundidad para asegurar el éxito de la Operación Decisiva. Las Operaciones de Configuración simultáneas en el AO limitan las opciones del enemigo, desorganizando su sincronización y afectando el momento de llegada de sus elementos que siguen y apoyan. Las Fuerzas de Reconocimiento, Vigilancia y Seguridad, aéreas y de Operaciones Especiales desempeñan distintas tareas en la defensa, al acercarse los atacantes, estas Fuerzas monitorean sus actividades y rastrean a las unidades empeñadas, determinan las DDAA empleadas, identifican la mayor amenaza y permiten ganar tiempo para las acciones del Grueso de la Fuerza.

d. Penetraciones enemigas

Los comandantes aprovechan todos los medios a su disposición para contener o destruir las penetraciones enemigas. En una Defensa de Área, los comandantes bloquean y eliminan las penetraciones tan pronto como sea posible. En la Defensa Móvil, los comandantes pueden permitir una penetración significativa para su destrucción posterior por la Fuerza de Golpe. En la Defensa Atípica actúan con múltiples operaciones ofensivas a cargo de los Núcleos de Ataque Inusual (NNAI) conjugados con los Planes de Barreras y Obstáculos golpeando toda penetración. Los comandantes modifican su Esfuerzo Principal para contrarrestar las acciones del enemigo y crear las condiciones que favorezcan la Operación Decisiva. Esto puede requerir un reajuste de los límites, el empeño repetido y la reconstitución de la Reserva, y la ejecución de partes del plan inicial.

e. Cercos y Rupturas

- 1) Las unidades pueden ser involuntariamente aisladas de las Fuerzas amigas. En tal caso, el Comandante del Escalón Superior entre las unidades rodeadas asume el control de todos los elementos rodeados y evalúa la postura defensiva de la Fuerza. El Comandante rápidamente reorganiza, consolida y determina si el Comando al mando de la operación establece que la Fuerza rompa el Cerco o defienda la posición. Si la Fuerza puede romper el Cerco y esa acción cumple con la intención del Comando Superior, lo hace antes de que el enemigo pueda bloquear las rutas de escape.
- 2) Para salir a viva fuerza, el comandante designa u organiza una Fuerza para crear una penetración hacia otras Fuerzas amigas, mientras que las otras unidades cercanas siguen defendiéndose. Al crear la penetración, las unidades de defensa rompen contacto y siguen a la unidad de ataque para reunirse con las Fuerzas amigas. Si la Fuerza no puede romper el Cerco, siguen defendiéndose mientras que el comandante coordina un enlace con una Fuerza de apoyo inmediato.

f. Protección de las Operaciones de Sostenimiento

Las Operaciones de Sostenimiento ininterrumpidas aseguran la libertad de maniobra y la continuidad de las operaciones. Las amenazas a las Operaciones de Sostenimiento pueden requerir que Fuerzas e instalaciones tengan que reubicarse. Las Fuerzas de Seguridad de las Unidades de A Adm y de Apoyo de Combate son responsables de hacer frente a las amenazas de unidades enemigas pequeñas. Cuando las Fuerzas de Seguridad son insuficientes, los comandantes pueden empeñar una Fuerza específica. Debido a que las amenazas para las Operaciones de Sostenimiento pueden disminuir la potencia de combate de la Operación Decisiva, los comandantes cuidadosamente consideran la necesidad de tales disminuciones contra las posibles consecuencias decidiendo dónde aceptar riesgos.

g. Armas de Destrucción Masiva

La presencia de armas de destrucción masiva (ADM) en el Teatro de Operaciones representa una amenaza mayor. Estas armas pueden destruir las posiciones defensivas más resistentes al igual que obstruir toda maniobra. En situaciones donde se pueden emplear estas armas, los comandantes toman acciones tanto ofensivas como defensivas. Atacan el C2, los sistemas de lanzamiento y las áreas de almacenamiento de estas armas (enemigas). Protegen sus Fuerzas mediante la dispersión, la defensa con misiles, posiciones de seguridad y medidas de protección individual. Los comandantes también reajustan sus operaciones y tácticas. Combaten desde posiciones dispersas y concentran sus Fuerzas solamente lo necesario para aprovechar los efectos de los fuegos.

h. Contraataque

- 1) La finalidad de los Contraataques es neutralizar la iniciativa del atacante, y para esto la oportunidad es importante. Ejecutado muy temprano, el contraataque puede consumir los recursos que se necesiten más adelante para una contingencia más urgente. Ejecutado muy tarde, puede ser ineficaz.
- 2) Los comandantes anticipan las situaciones favorables para las Operaciones de Contraataque y establecen requerimientos de información que ayuden a determinar cuándo se presenten estas situaciones. Para tomar decisiones apropiadas, los comandantes requieren información sobre las Fuerzas tanto amigas como enemigas. Los errores en el cálculo de los tiempos de movimiento y desplazamiento pueden desorganizar el momento del contraataque. Los informes tardíos o imprecisos sobre los atacantes pueden conducir a la ejecución prematura o tardía. El entrenamiento y la experiencia, juntos con la debida administración de la información, ofrecen a los comandantes la información relevante necesaria para tomar la decisión apropiada.

i. Conclusión de la Defensa

Los atacantes culminan sus operaciones debido a la fricción causada por sus propias maniobras, pérdidas, errores, cansancio, defensa amiga y otros factores. En ese momento, la iniciativa pasa al defensor. Los comandantes entonces ejecutan un Contraataque como la Operación Decisiva, terminan la destrucción de la Fuerza enemiga y pasan a la ofensiva.

Sección X. IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA

16.62 Generalidades

La tecnología mejorada ofrece a los comandantes mayor flexibilidad para Operaciones Defensivas. La fusión de la información de los Sistemas de C2, IVR, Apoyo de Fuego y de A Adm; combinado con el razonamiento del comandante, permite a los comandantes conocer su Espacio de Batalla y conducir operaciones no contiguas fluidas desde distintas posiciones. El COC basado en esta información reunida ayuda a los comandantes a tomar mejores decisiones con mayor rapidez.

16.63 Apoyo de Fuegos

El mayor alcance y la precisión de los fuegos directo e indirecto permiten a las Fuerzas del Ejército debilitar a los atacantes y configurar la situación antes de iniciar el combate cercano.

16.64 Maniobra

Los mejorados Sistemas de C2 e IVR permiten a los comandantes dispersar sus Fuerzas sin perder la capacidad de concentración en el momento y lugar decisivos. Las Fuerzas dispersas del Ejército presentan retos tácticos para los atacantes. Si los atacantes dispersan sus Fuerzas, se exponen a la concentración acelerada de Fuerzas amigas más móviles. Si los atacantes se concentran contra parte de la Fuerza amiga, el resto de las unidades amigas maniobran en profundidad para aislar la Fuerza enemiga y destruirla. La tecnología moderna ofrece los medios necesarios para llevar a cabo Operaciones Defensivas más flexibles y destructoras, y los soldados conocedores y Jefes decididos aplican esos medios en situaciones inestables para derrotar al enemigo y pasar a Operaciones Ofensivas que permitan alcanzar el Estado Final Deseado.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
PARA EL EXAMEN DE
CONOCIMIENTOS DE OTRAS
ARMAS Y SERVICIOS (COAS)
DEL PROCESO DE ADMISIÓN A
LA XIV MAESTRÍA EN CIENCIAS
MILITARES AF-2025**

LOGÍSTICA

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
ESCUELA DE POSTGRADO**



Página intencionalmente en blanco



EJÉRCITO DEL PERÚ

ESTADO MAYOR



LOGISTICA

EDICION 2016

CAPÍTULO 2

OPERACIONES LOGÍSTICAS

Sección I. APOYO LOGÍSTICO

2.1 Generalidades

a. La ciencia logística está relacionada con la integración de los esfuerzos del sostenimiento estratégico, operacional y táctico, concordante con la programación del desplazamiento y el despliegue de unidades, personal, equipo, materiales y abastecimientos.

b. Las operaciones logísticas se integran al TO, para movilizar, desplegar, emplear, sostener, reconstituir, red desplegar y replegar las fuerzas asignadas.

c. Los principios de la logística son fundamentales e interrelacionados y forman una sinergia que contribuye a la conducción exitosa de las operaciones logísticas, identificando aquellos principios que tienen prioridad en una situación específica, esencial para establecer un apoyo eficaz.

d. Para apoyar la estrategia militar, el sistema logístico debe ser eficiente y estar en capacidad de reunir personal, equipamiento, movilidad, atención médica, infraestructura y los requerimientos del sostenimiento del ejército, a través de todo el desarrollo de las Operaciones y Acciones Militares.

e. La potencia combativa relativa que las fuerzas pueden aplicar contra un adversario, es proporcionada por la capacidad para planear, ganar acceso, asignar fuerzas y materiales en los puntos de aplicación donde se desarrollaran las Operaciones y Acciones Militares. La capacidad de proporcionar los recursos logísticos a las fuerzas, es históricamente un factor decisivo en las Operaciones y Acciones mencionadas.

f. La logística es la ciencia de planear y llevar a cabo el movimiento y el sostenimiento de la fuerza operativa en la ejecución de una operación. En el sentido más amplio, son todos aquellos aspectos de las Operaciones y Acciones Militares Conjuntas las cuales tienen que ver con:

1) Área Logística de Material

Cálculo de las necesidades, diseño y desarrollo, abastecimiento, adquisición, obtención, almacenamiento, distribución, movimiento, mantenimiento, evacuación y disposición del material o equipo.

2) Área Logística de Personal

Movimiento, evacuación y hospitalización de personal.

3) Área Logística de Servicios

Contratación de servicios.

4) Área Logística de Instalaciones

Contratación de servicios, mantenimiento, operación y disposición de instalaciones.

PRINCIPALES ÁREAS LOGÍSTICAS

ÁREA DE MATERIAL

Cálculo de las necesidades
Diseño y desarrollo
Abastecimiento
Adquisición
Almacenamiento
Distribución
Movimiento
Mantenimiento
Evacuación
Disposición

ÁREA DE PERSONAL

Movimiento
Evacuación
Hospitalización

ÁREA DE SERVICIOS

Contratación de servicios

ÁREA DE INSTALACIONES

Contratación o construcción
Mantenimiento
Operación
Disposición

Principales Áreas Logísticas

2.2 Importancia de la Logística

La Logística, constituye uno de los aspectos más importantes en las operaciones militares, ya que la buena preparación y conducción de éstas depende fundamentalmente de la eficiencia y oportunidad del apoyo logístico que se les proporcione, la logística es uno de los factores fundamentales en el planeamiento y conducción de las operaciones.

2.3 Niveles de Apoyo Logístico

a. Existen tres niveles de apoyo logístico interrelacionados:

- 1) Estratégico.
- 2) Operacional.
- 3) Táctico.

b. Estos mismos niveles son aplicables a las Operaciones y Acciones Militares, tanto en situación de guerra o de paz.

c. Los Estados Mayores en los diferentes niveles se deben concentrar en aspectos estratégicos de la logística; para apoyar en el cumplimiento de las tareas o misiones asignadas. Los comandantes subordinados combinan el apoyo logístico táctico y el apoyo logístico operacional, para el cumplimiento de las tareas asignadas por el Comandante Operacional.

2.4 Sistema de Apoyo Logístico

a. Para el cumplimiento de las funciones y actividades indicadas anteriormente se han creado y organizado unidades e instalaciones y se han establecido procedimientos que tomados en conjunto, constituyen lo que se conoce como Sistema de Apoyo Logístico, el cual funciona tanto en tiempo de paz como de guerra y esta concebido a la luz de los fundamentos del apoyo logístico.

b. Los Servicios Logísticos para el cumplimiento de su misión se integran y funcionan a fin de que elementos de diferentes servicios logísticos complementen sus esfuerzos para cumplir una misma función logística. Está integración determina que se organicen otros sistemas tales como el sistema de abastecimiento, de mantenimiento, de evacuación y hospitalización, de transporte e infraestructura.

2.5 Funciones Logísticas

El apoyo logístico involucra seis grandes funciones logísticas que son: Abastecimiento, Mantenimiento, Transporte, Ingeniería civil (infraestructura), Sanidad y otros servicios (diversos).

a. Abastecimiento.

Incluye las actividades de cálculo de necesidades, adquisición u obtención, recepción, almacenamiento, y distribución del material requerido por las fuerzas operativas para equipar y sostener a la fuerza antes, durante y después del combate.

b. Mantenimiento.

Circunscribe todas las actividades de inspecciones, pruebas, verificaciones, calibración, reparaciones, modernizaciones y modificaciones que son llevadas a cabo para mantener el material y equipo en condiciones operativas o volverlas al servicio.

c. Transporte.

Es el movimiento de unidades, personal, equipo y suministros desde el punto de origen hasta su destino final y repliegue al término de la misión o como se disponga. Esto incluye el movimiento de material que requiere reparación hacia la retaguardia.

d. Ingeniería Civil (Infraestructura).

Incluye las actividades de construcción, reparación de daños, operación y mantenimiento de los caminos y de las instalaciones, asimismo el desarrollo logístico requerido por el Comandante de la fuerza terrestre para sostener las Operaciones y Acciones Militares, estos son: fortificaciones, refugios, almacenes, hangares, pistas de aterrizaje, cobertizos, rutas de abastecimiento, terminales, instalaciones portuarias, hospitales, sistema de agua potable, energía eléctrica, tratamiento de las aguas residuales, instalaciones de almacenamiento, de distribución de agua y de carburantes. Se considera dentro de esta función la conducción de operaciones de apoyo al medio ambiente, de protección contra los incendios, obtención y tratamiento de agua y su disposición, así como conducir operaciones de reconocimiento de ingeniería, y la de proporcionar apoyo de construcción de protección a la fuerza operativa mediante empresas contratistas.

e. Sanidad.

Circunscribe los cuidados básicos, la evacuación del paciente, la hospitalización, la logística médica, los servicios médicos de laboratorio, la administración de la sangre, los servicios de protección sanitaria, servicios dentales, el cuidado médico preventivo y los servicios de veterinaria.

f. Otros Servicios (Diversos).

- 1) Son actividades asociadas al apoyo no material y consisten en varias funciones y tareas proporcionadas por los servicios de personal y sistema logístico que son esenciales

para administrar y apoyar técnicamente a la fuerza operativa. Están incluidos en esta categoría de apoyo: los servicios de alimentación, servicios de sastrería o cambio de prendas, servicio de lavandería, servicio postal, asuntos religiosos, y mortuorios.

- 2) También comprende en diversos, las actividades que tienen íntima relación con una o más de las anteriores funciones logísticas, considerándose las siguientes Recuperación, explotación de recursos locales, mano de obra, determinación y desplazamiento del área de servicios, determinación del límite de retaguardia, composición y ubicación del 2do Escalón del PC y la seguridad y control de daños en la zona de retaguardia.

Sección II. ELEMENTOS DEL PROCESO LOGÍSTICO

2.6 Determinación de Necesidades

Se debe definir con precisión y de manera técnica los bienes y servicios requeridos, debiendo considerarse entre otros, las características, número de stock, número de parte, dimensiones y demás información para distinguir y diferenciar debidamente el mismo. A su vez, es necesario indicar el plazo de entrega, así como, la cantidad, unidad de medida y condiciones para un transporte adecuado.

2.7 Obtención y Contratación

- a. Los CCOO y CCEE tendrán una influencia indirecta en la adquisición del Ejército.

El CO o CE usará una serie de informes, hojas informativas, y hojas de recomendación dirigida al Comandante General del ejército (por ejemplo los listados de artículos priorizados, los listados de artículos críticos), para sugerir la adquisición de nuevo equipo militar.

- b. Contrato de Obtención de Bienes (Abastecimientos) y Servicios.

- 1) Cuando las necesidades lo requieran, la satisfacción de los requerimientos de los bienes (abastecimientos) y servicios, será realizada mediante la contratación, lo que puede permitir mejorar el tiempo de reacción durante la crítica etapa temprana de un despliegue, de manera de tener disponible los medios de transportes terrestres y aéreos para otras prioridades necesarias.
- 2) La contratación puede tender un puente sobre los vacíos que pueden ocurrir, cuando el apoyo orgánico no es suficiente o no está disponible en el área operacional. También es útil, donde no exista ningún acuerdo de apoyo con la Nación Anfitriona (NA), o donde los acuerdos de apoyo logístico de la Nación Anfitriona (NA) no proporcionen los bienes (abastecimientos) y/o servicios requeridos.
- 3) En concordancia con las tendencias emergentes actuales, se debe utilizar contratistas para aumentar los servicios militares de apoyo al combate, y asistirlos en satisfacer los principales requerimientos del TG o de otra misión que pueda presentarse simultáneamente con la operación de contingencia.

- c. Contratación de Contingencia.

- 1) El proceso de contratación deberá seguir las políticas, normas y los procedimientos establecidos en el Sistema de Contrataciones del Estado Peruano.
- 2) La contratación de contingencia puede tener un efecto multiplicador para las fuerzas desplegadas, al proporcionar abastecimientos, servicios, y apoyo de construcción para aumentar las capacidades orgánicas de éstas.
- 3) El Ejército tiene la capacidad de iniciar los contratos requeridos con proveedores civiles para satisfacer el apoyo logístico necesario.

c. Transporte.

- 1) Adquieren superior importancia las rutas alternas de abastecimientos, se hacen necesarios una estricta dirección, regulación de la circulación y control del tránsito, para impedir el uso de rutas contaminadas.
- 2) Los desvíos reducen las posibilidades de las unidades de transportes.

d. Sanidad.

- 1) Habrá incrementos en el número de personas que precisen cuidados sanitarios, en particular en zonas de retaguardia, originándose una grave falta de posibilidades de asistencia en relación con las necesidades.
- 2) Los órganos sanitarios precisan ayudas para la descontaminación de pacientes e instalaciones sanitarias. La primera ha de hacerse bajo supervisión médica.

Sección IV: PRINCIPIOS LOGÍSTICOS

2.14 Generalidades

a. Para proporcionar el apoyo, el sistema logístico debe ser eficiente y estar en capacidad de reunir personal, equipamiento, movilidad, atención médica, infraestructura y los requerimientos del sostenimiento, a través de todo el desarrollo de las Operaciones y Acciones Militares.

b. Las operaciones logísticas deben integrar todo el esfuerzo en el TO, para movilizar, desplegar, emplear, sostener, reconstituir, red desplegar y replegar las fuerzas asignadas. Los principios de la logística son fundamentales e interrelacionados y forman una sinergia que contribuye a la conducción exitosa de las operaciones logísticas, identificando aquellos principios que tienen prioridad en una situación específica, esencial para establecer un apoyo eficaz.

c. Todos los esfuerzos logísticos deben primero asegurar la efectividad y el esfuerzo por la eficiencia en el uso de los recursos y cumplir exitosamente las tareas y misiones que se impongan.

2.15 Principios

a. Oportunidad.

- 1) La oportunidad es el principio por el cual se proporciona “el apoyo logístico correcto”, “en la cantidad indicada”, “en el lugar adecuado” y “en el momento oportuno”.
- 2) la oportunidad es la clave fundamental para el éxito de una misión.

b. Simplicidad.

- 1) La simplicidad refleja la necesidad de reducir la complejidad y a menudo adoptar eficiencia y eficacia tanto en el planeamiento como en la ejecución de operaciones logísticas dentro del teatro.
- 2) Las operaciones logísticas deben de caracterizarse por su simplicidad, tanto en la organización como en los procedimientos que se emplean, se obtiene simplicidad eliminando los escalones no esenciales y aplicando métodos básicos, concisos, precisos y de fácil comprensión para los organismos encargados del planeamiento y ejecución, a fin de eliminar las posibilidades de error.
- 3) Al incrementarse la estandarización en y entre los sistemas logísticos se simplifica la logística, posibilita una mayor compatibilidad, interoperabilidad e intercambiabilidad del material, equipo de apoyo y de los procedimientos de las fuerzas.

- 4) El establecimiento de las prioridades y la pre-distribución de los abastecimientos y los servicios por las unidades de apoyo deben simplificar las operaciones de apoyo logístico.
- 5) La clave para simplificar la logística en apoyo de las operaciones es contar con sistemas de armas confiables, fáciles de mantener, desplegar y con capacidad de supervivencia. Al poner énfasis en éstas características durante el proceso de contratación, se facilita la obtención de sistemas de armas y material en general que consuman menos recursos y que sean fáciles de movilizar y mantener.
- 6) La estructura del apoyo logístico no debe ser compleja, debe comprender el mínimo indispensable de escalones, evitando la existencia de escalones intermedios y el manipuleo innecesario de los abastecimientos. Esto quiere decir además que en campaña durante la conducción de las operaciones el apoyo logístico debe limitarse a mantener la capacidad operativa de las unidades y permitir la ejecución de las operaciones.

c. Flexibilidad.

- 1) La flexibilidad es la habilidad para adaptar estructuras y procedimientos logísticos a situaciones cambiantes, misiones, y conceptos de operación.
- 2) Los planes logísticos y las operaciones deben ser flexibles para lograr oportunidad y economía.
- 3) El principio de flexibilidad también incluye los conceptos de planes alternos, anticipación, recursos de reserva, redundancia, apoyo logístico escalonado a las fuerzas y el control centralizado con operaciones descentralizadas.
- 4) Este principio es una guía para el pensamiento estratégico y la base del planeamiento logístico conjunto, sincronizado y coordinado.

d. Economía.

- 1) La economía en la logística es alcanzada cuando el máximo apoyo eficaz es proporcionado usando los menores recursos, al menor costo, y dentro de los niveles aceptables de riesgo.
- 2) En algunos niveles los recursos son generalmente limitados. Cuando se prioriza y se asignan los recursos, continuamente se debe optimizar el uso de los recursos para asegurar la efectividad y el éxito de la misión mientras se desarrolla todo el esfuerzo posible para alcanzar la eficiencia.
- 3) Constituyen aplicaciones generales de este principio:
 - a) La máxima explotación de recursos locales, lo que permite ahorrar tiempo y medios de transporte.
 - b) La máxima utilización del material recuperado y capturado.
 - c) El estricto control de los abastecimientos regulados.
 - d) La máxima utilización de las facilidades existentes y de la mano de obra civil.
 - e) La entrega de los abastecimientos debe hacerse en tal forma que estos pasen por el mínimo de instalaciones indispensables.
 - f) La máxima explotación de las posibilidades de utilización de cada artículo.

e. Viabilidad.

- 1) La viabilidad es la posibilidad o factibilidad para proporcionar los abastecimientos y servicios mínimos esenciales requeridos para el inicio de las operaciones.
- 2) El G-4 desarrolla el concepto de apoyo logístico, completa las estimaciones de las necesidades logísticas, e inicia la identificación de los recursos, basados en los requerimientos, prioridades y distribución del comando apoyado.
- 3) Una operación no debe iniciarse hasta que se hayan tomado todas las acciones necesarias para mitigar el riesgo y tener disponibles los niveles mínimos esenciales de apoyo en almacén.
- 4) La diferencia entre los niveles mínimos logísticos y los niveles de abastecimiento decididos por el comandante determinan el nivel de riesgo inherente en las operaciones desde el punto de vista de la logística.

f. Sostenibilidad.

- 1) Es la capacidad para mantener el apoyo logístico a todos los componentes de la fuerza a lo largo del teatro para el desarrollo de la operación.
- 2) La sostenibilidad enfoca la atención del comandante que apoya sobre los objetivos y las capacidades de las fuerzas apoyadas.
- 3) El apoyo permanente a operaciones prolongadas es el mayor desafío para la logística, que no sólo debe lograr los niveles de material mínimos esenciales para iniciar las operaciones, sino que también debe sostenerlas.
- 4) La sostenibilidad deriva de un planeamiento adecuado y la aplicación cuidadosa de la economía y de la flexibilidad.

g. Supervivencia.

- 1) Los objetivos militares seleccionados por su efecto sobre la logística y subsiguiente capacidad operacional en el teatro, incluyen centros industriales, campos aéreos, puertos, líneas férreas, depósitos y puntos de abastecimientos, vías de abastecimientos, transportes marítimos, puentes, caminos, trenes, intersecciones viales y Servicios Públicos Esenciales (SSPPEE).
- 2) Las unidades logísticas y sus instalaciones son también objetivos muy remunerativos que deben ser salvaguardados por medidas de defensas activas y pasivas.
- 3) Las operaciones logísticas son particularmente muy vulnerables a las Armas de Destrucción Masiva (ADM) que niega o restringe el uso de infraestructura crítica. La supervivencia dictará el planeamiento para la dispersión y la asignación de fuerzas de protección a los puntos críticos de la infraestructura logística, particularmente dentro del teatro.
- 4) La asignación de reservas, el desarrollo de planes alternos y de contingencia, contribuyen al principio de supervivencia.
- 5) Todas las iniciativas de protección de la fuerza para las amenazas simétricas y asimétricas, tienen que enfatizar la seguridad del apoyo logístico.

h. Seguridad.

Es una necesidad permanente en todas las operaciones logísticas y será considerada desde dos aspectos diferentes:

1) Seguridad de Combate o Táctica.

- a) Requiere tomar medidas contra las acciones aéreas, terrestres o marítimas del enemigo.
- b) Las Unidades de Servicios no están organizadas ni equipadas para dar una protección completa a sus instalaciones, razón por la cual será necesario buscar la dispersión de éstas y aprovechar del dispositivo táctico y las características del terreno.
- c) Toda Unidad de Combate que se encuentra próxima a la zona de despliegue de las Unidades de Servicios, deberá cooperar en la defensa de dichas instalaciones; si su permanencia es prolongada, deberá ser considerada en los planes de defensa y tomados en cuenta. En ciertas circunstancias será necesario asignar tropas combatientes para garantizar la seguridad de las instalaciones.
- d) Nada de esto excluye a los Jefes de las Unidades de Servicios de la responsabilidad que tienen sobre la seguridad inmediata de sus instalaciones.

2) Seguridad del material.

La seguridad del material o de los abastecimientos es de carácter esencialmente técnico y se refiere a su protección y conservación, particularmente contra la acción de los agentes meteorológicos. Se obtiene mediante un adecuado almacenamiento.

i. Objetivo.

- 1) El objeto del apoyo logístico es el apoyo de las operaciones por lo se debe determinar claramente el objetivo en el planeamiento logístico.
- 2) Para cumplir con este principio es necesario satisfacer oportunamente todas las necesidades de las fuerzas.
- 3) La mejor concepción táctica puede fracasar a menos que ella sea eficazmente apoyada por un buen Plan Logístico.
- 4) El objetivo logístico implica proporcionar el mejor apoyo logístico al mayor número de tropas; ello se logra organizando un sistema logístico que responda a las necesidades de proporcionar el más adecuado apoyo a las fuerzas que tienen la responsabilidad principal en las operaciones, sin descuidar el apoyo logístico indispensable a las otras fuerzas cuya responsabilidad operativa tiene una menor prioridad.

h. Oportunidad.

Las necesidades de las tropas deben ser satisfechas en el lugar adecuado y en el momento oportuno, cualquiera que sea la situación táctica. Toda operación logística requiere plazos mínimos para su ejecución; por lo tanto, el planeamiento anticipado, el enlace permanente y un control constante sobre las operaciones logísticas, darán el tiempo necesario para la obtención, transporte y distribución de los materiales requeridos.

i. Sorpresa.

La sorpresa logística es similar y tiene tanta importancia como la sorpresa táctica u operacional. Se obtiene mediante la ejecución en secreto de los movimientos logísticos y el almacenamiento o reunión de las nuevas armas, materiales y equipos que traerán como consecuencia la sorpresa táctica u operacional cuando sean empleados. Siempre que sea posible debe tratarse de obtener la sorpresa logística.

j. Movilidad.

Se obtiene aplicando lo siguiente:

- 1) Dotando a los órganos de ejecución de los medios de transporte necesarios para poder seguir el desplazamiento de las tropas combatientes.
- 2) Manteniendo cargados si fuera posible los vehículos de abastecimientos.
- 3) Manteniendo en las instalaciones sólo las cantidades de abastecimiento estrictamente necesarias para servir a la operación, evitando la acumulación excesiva que pueda inmovilizar o retardar los desplazamientos.

k. El impulso logístico proviene de la retaguardia.

Es deber de todos los Comandos responsables del apoyo administrativo prever los medios y llevar lo más cerca posible de las unidades subordinadas los recursos que estas necesitan para satisfacer sus necesidades; todo Comando está en la obligación de hacer conocer sus necesidades con oportunidad al escalón superior.

j. Estandarización de procedimientos.

Los procedimientos del sistema de apoyo logístico en tiempo de paz deben ser similares a los que se emplearán en guerra, a fin de disminuir las dificultades que se presentan en la transición de los primeros a los segundos.

k. Reacción inmediata.

Implica que siendo similares las estructuras de los sistemas de apoyo logístico que emplea el Ejército en tiempo de paz y de guerra, facilitan su transición, haciéndola inmediata, permitiendo realizar el completamiento, despliegue y puesta en funcionamiento en un plazo mínimo; este fundamento tiene una estrecha relación con el anterior, debido a que sólo se puede pretender estandarizar procedimientos cuando las estructuras son iguales o semejantes.

Sección V: PERÍODOS DEL APOYO LOGÍSTICO

2.16 Generalidades

a. El apoyo logístico tiene características diferentes según el período en que se realice, pero siempre dentro de los fundamentos indicados en el párrafo anterior.

b. Según la situación operativa, se distinguen tres períodos en el apoyo logístico: Período pre-operacional, Operacional y Post operacional.

2.17 Periodos

a. Período Pre-Operacional

- 1) Es el que corresponde al tiempo de paz, durante este período las actividades de apoyo logístico se realizan de acuerdo a los reglamentos, directivas y otras disposiciones del ejército que las regulan; las unidades operativas y logísticas están bajo el Comando del CGE.
- 2) Durante el período pre-operacional se desarrolla la infraestructura del apoyo logístico (instalaciones logísticas y los niveles requeridos por los TTOO), debiendo estar en condiciones de lograr su máxima capacidad de apoyo simplemente por el completamiento de los efectivos de sus organizaciones. En este período se preparan

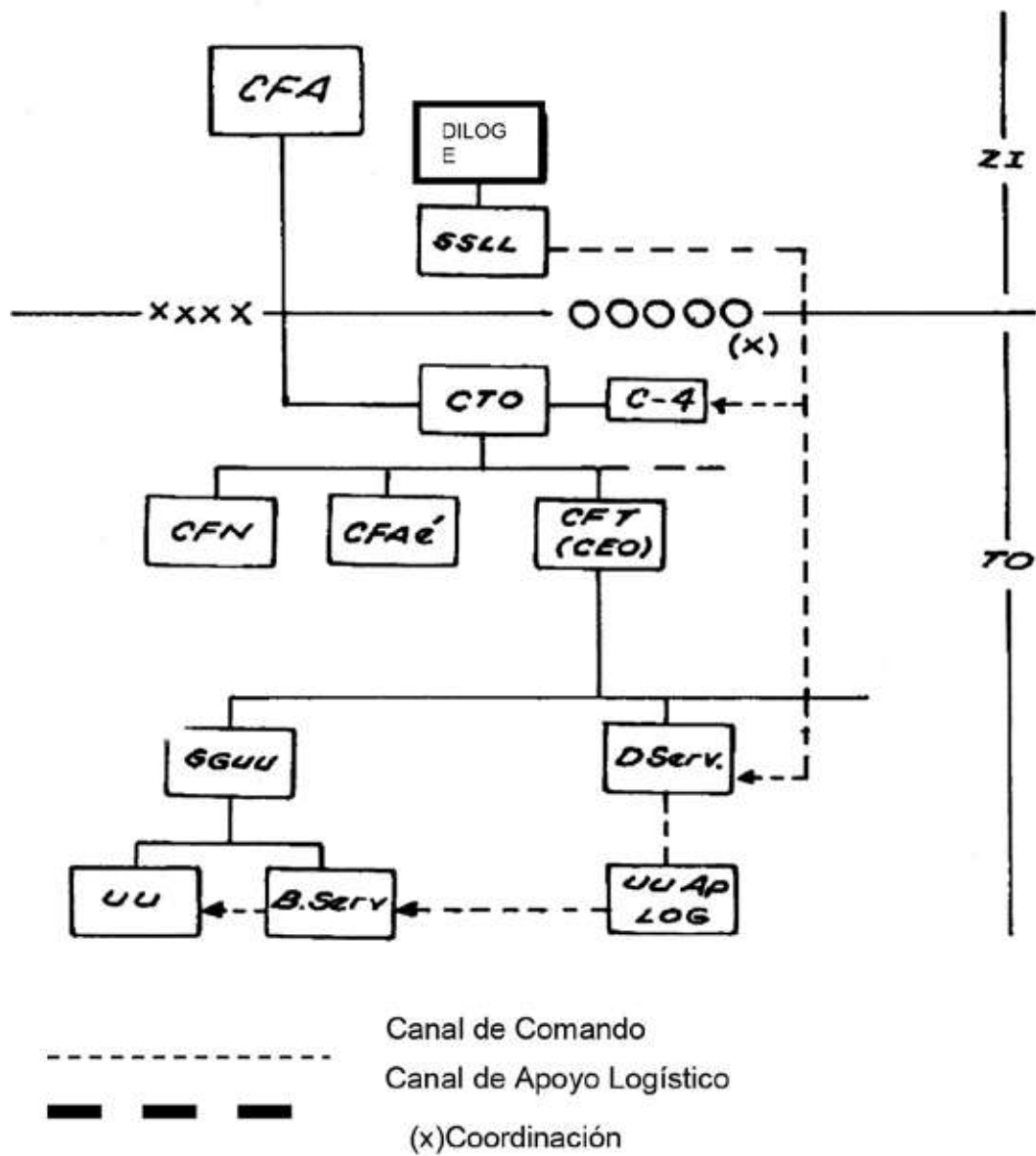
Sección VI. ESTRUCTURA DEL APOYO

2.18 En el Período Operacional en un TO sin Zona Administrativa

- a. El Comando Logístico del Ejército (COLOGE) que acciona a los SSLL de la ZI como responsables del mantenimiento de la capacidad operativa de la FT de los TTOO.
- b. El Cmdte del TO en su rol de dirección, coordinación y control.
- c. La Brig Serv, órgano de ejecución del apoyo logístico que mantiene nexos directos con los SSLL de la ZI con el fin de simplificar el funcionamiento de la estructura del apoyo y facilitar la coordinación.
- d. Los BB Serv de las GGUUCC.

2.19 En el Período Operacional en un TO con Zona Administrativa

- a. Se puede asignar un Comando de Apoyo Administrativo para la FT como elemento independiente del EO que opera en la Zona Administrativa como intermediaria entre la Brig Serv y los SSLL de la ZI.
- b. El Comando de Apoyo Administrativo además de apoyar a la FT puede asumir la responsabilidad de apoyar a las reservas, al Comando Territorial, a los Comandos Independientes y en la medida que se ordene, a los otros componentes del TO.
- c. La asignación de este elemento al TO se decidirá como consecuencia del resultado del análisis de los siguientes factores:
 - 1) Profundidad de los objetivos estratégicos.
 - 2) Direcciones estratégicas divergentes.
 - 3) Capacidad de los órganos de ejecución de los Servicios Logísticos para proporcionar un eficiente apoyo desde la Zona del Interior.
 - 4) Magnitud de la fuerza del TO.
 - 5) Necesidad de contar con altos niveles de abastecimiento dentro del TO.
 - 6) El análisis de este factor se hace en función de las facilidades de transporte existentes, de la disponibilidad de vías de comunicación.
 - 7) Probable duración de las operaciones.
- d. En ambos casos (con Zona administrativa o sin ella) la Brig Serv puede organizar Destacamentos de Apoyo Administrativo (DAA) que le permita apoyar a los elementos del EO y/o CG del TO que se encuentren fuera de la distancia de apoyo.



ESTRUCTURA DEL APOYO LOGÍSTICO EN EL PERÍODO OPERACIONAL EN UN TO SIN ZONA ADMINISTRATIVA

Sección III. ORGANIZACIÓN DEL TEATRO DE GUERRA

3.6 Generalidades

a. El TG es el conjunto de áreas terrestres y acuáticas (mar, ríos o lagos) con sus correspondientes espacios aéreos que están o pudieran estar directamente involucrados en un conflicto o guerra.

b. Los diferentes TO dentro del TG, normalmente estarán separados geográficamente y dirigidos hacia diferentes fuerzas enemigas.

c. La magnitud de estas áreas y los tipos de las fuerzas a emplear depende de la naturaleza y alcance de la crisis del conflicto, o la duración proyectada de las Operaciones y Acciones Militares Conjuntas.

d. Para operaciones limitadas en alcance y duración, se pueden designar las siguientes áreas para el apoyo logístico:

- 1) Áreas operacionales.
- 2) Áreas operacionales especiales.
- 3) Áreas de retaguardia.
- 4) Área de operación.
- 5) Área de interés.
- 6) Área de influencia.

e. El Comandante puede establecer las zonas de combate (ZComb) y zonas administrativas (Z Adm).

3.7 Áreas de Apoyo Administrativo

a. Para operaciones de menor magnitud u otras Operaciones y Acciones Militares, el Comandante puede establecer o instalar áreas de servicios desde la cual las operaciones y acciones militares previstas puedan ser proyectadas y apoyadas, éstas deben proporcionar el apoyo logístico requerido de acuerdo a la misión y a la situación.

b. Si la capacidad de apoyo ubicada en la Zona Administrativa de una operación no se viera satisfecha adecuadamente desde la zona de retaguardia, se podrá establecer una o más áreas de servicios en la zona de retaguardia de la Zona de Combate cuando se requiera.

3.8 Organización

La organización territorial de un Teatro de Guerra, lo constituyen aquellas zonas donde se desarrollan las diferentes actividades propias de la guerra, como pueden ser las Estratégicas, Operacionales, Tácticas, etc. El Teatro de Guerra se puede dividir en:

- a. Teatro de Operaciones.
 - 1) Zona de Combate.

La Zona de Combate es un área requerida por las fuerzas para conducir operaciones de combate a gran escala; ésta normalmente se extiende hacia delante desde la línea de retaguardia de la fuerza terrestre.

a) Zona de las GGUUCC.

- (1) Es el área o zona del terreno que el escalón superior determina a las GGUUCC normalmente para su acción ofensiva y en la cual éstas son responsables de todas las operaciones que en ella se realicen,
- (2) Normalmente se encuentra delimitada por el Límite Anterior de la Zona de Retaguardia y el objetivo u objetivos establecidos y los límites laterales del Teatro de Operaciones.

b) Zona de Retaguardia del EO.

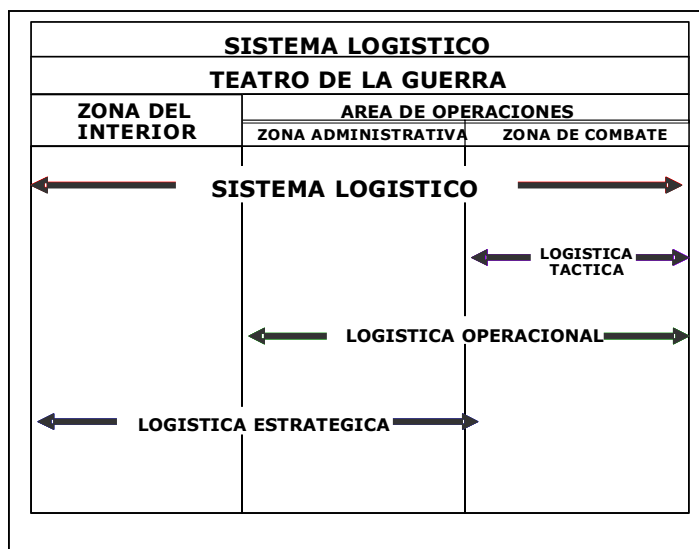
La Zona de Retaguardia del EO, constituye aquella área que se ubica a partir del límite posterior del sector de responsabilidad de las Grandes Unidades de Combate (GGUUCC) hacia retaguardia, espacio donde se hace efectivo el apoyo administrativo del escalón superior a sus UU subordinadas (GGUUCC).

2) Zona Administrativa.

- a) La Zona Administrativa es el área en la que las grandes unidades y servicios logísticos requeridos para apoyar y sostener la fuerza de combate se despliegan. Ésta zona se encuentra a retaguardia de la Zona de Combate del TO y alcanza hasta el límite anterior de la Zona del Interior.
- b) La Zona Administrativa incluye aeródromos y facilidades portuarias y una gran red de caminos que apoyan al flujo de fuerzas y su logística en el área operacional. Se ubica normalmente contigua a la zona de combate y comunicada a través de la Vía Principal de Abastecimientos.

b. Zona del Interior.

- 1) Elemento componente del Teatro de Guerra, encargado de asegurar la inviolabilidad de la parte interna del territorio nacional comprendido entre las zonas de retaguardia de los teatros de operaciones; evitando incursiones, sabotajes, acciones subversivas, envolvimientos verticales, etc., realizando además acciones de control territorial con la finalidad de defender el poder y potencial nacional asignado.
- 2) En su ámbito territorial se ubican las instalaciones administrativas que garantizan el flujo ininterrumpido de la logística de todas las clases hacia los elementos de maniobra del Teatro de Guerra.



Organización del Sistema Logístico en el TG

3.9 Determinación de la Zona de Retaguardia del EO

La Zona de Retaguardia de las GGUUBB, constituye aquella área que se ubica a partir del límite posterior del sector de responsabilidad las GGUUCC, espacio donde se hace efectivo el apoyo Logístico y de Personal, del escalón superior a las GGUUCC.

3.10 Límite de Retaguardia

Es una línea de coordinación representada en el terreno por accidentes fácilmente identificables, para su ubicación.

3.11 Consideraciones para la ubicación del Límite de Retaguardia

- a. Ubicarse lo suficientemente a retaguardia para proporcionar espacio a las operaciones tácticas y actividades administrativas y reducir el control territorial, normalmente se ubica inmediatamente a retaguardia del Área de Servicios.
- b. Ser fácilmente identificable.
- c. Disponer de caminos transversales en la Zona de Retaguardia.
- d. Que abarque todo el frente de la posición y sensiblemente paralela a éste.

Sección IV. PLANEAMIENTO LOGÍSTICO

3.12 Importancia

Los planes de operaciones deben contemplar las implicancias logísticas y coordinaciones en todos los niveles: nacionales, IIAA, TG, TO, unidades de apoyo logístico y otros componentes funcionales, así como apoyo al comando, para lo cual debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- a. Adaptabilidad.
 - 1) Los planes deberán tener las previsiones para los cambios del concepto de las operaciones. Estos cambios podrían incluir la necesidad de creación de áreas de apoyo logístico, fuerzas de seguridad adicionales, medios adicionales de transporte, capacidad de poder expandir las facilidades portuarias, zonas de desembarco, mejoras a las VPA adaptación de infraestructura aeronáutica y los requerimientos que se vayan generando en el curso del desarrollo de las operaciones.
 - 2) Los planes deberán estar formulados para anticiparse a los cambios, adaptar e integrar los requerimientos o las prioridades.
- b. Los beneficios del adecuado Planeamiento Logístico.

El apropiado planeamiento logístico reducirá la necesidad de medidas de emergencia e improvisaciones logísticas, las cuales son generalmente costosas y a menudo tienen un efecto adverso sobre los comandantes subordinados y apoyados.

- c. Equivalencia del Planeamiento de Despliegue y el empleo.
 - 1) El planeamiento de despliegue es el elemento clave en el proceso de proyección de la fuerza, asimismo este planeamiento es comprensivo, deliberado y metódico.
 - 2) Todo el proceso en sí mismo, se presta para el apoyo de la información automatizada.
 - 3) El G-4 debe centrar su atención en el proceso de distribución y sostenimiento del despliegue, para permitir el apropiado apoyo a las operaciones.

CAPÍTULO 4

FUNCIÓN LOGÍSTICA DE ABASTECIMIENTO

Sección I. CLASIFICACIÓN Y RESPONSABILIDADES PARA EL ABASTECIMIENTO

4.1 Generalidades

a. Abastecimiento, es la función logística que comprende el suministro de artículos de todas las clases necesarios para que una unidad pueda entrar en combate en las mejores condiciones de operatividad.

b. En la función de abastecimiento se considera a todos los artículos necesarios para el equipamiento, mantenimiento y operación de un elemento o del conjunto de las Fuerzas Armadas.

4.2 Clases

a. Clase I: Artículos de subsistencia para personas o animales: víveres secos y frescos, raciones envasadas para la alimentación, agua y forrajes.

SUB CLASES	DESCRIPCION	
A	VIVERES FRESCOS	
	A - 1	CARNES
	A - 2	VERDURAS
B	VIVERES SECOS	
	B - 1	SECOS
	B - 2	MEJORAMIENTO
C		RACIÓN DE COMBATE
E		AGUA
F	FORRAJES	ALIMENTACION ANIMALES

b. Clase II: Artículos seleccionados de los cuadros (tablas) de organización y equipo: equipo individual, prendas individuales, cartas, uniformes, mobiliario, artículos de oficina y de campaña, artículos de limpieza y herramientas en general.

SUB CLASES	DESCRIPCION	
A	VESTUARIO	
	A - 1	PRENDAS INDIVIDUALES
	A - 2	PRENDAS DE CAMA
B	MATERIAL DE CAMPAÑA	
	B - 1	EQUIPO INDIVIDUALCAMPAÑA
	B - 2	MATERIAL PARA CAMPAÑA
C	ABASTECIMIENTO GENERAL	
	C - 1	MATERIAL ESCRITORIO
	C - 2	MATERIAL LIMPIEZA
	C - 3	MATERIAL CONSUMIBLE
	C - 4	OTROS
D	HERRAMIENTAS	
	D - 1	HERRAMIENTAS CAMPAÑA
	D - 2	HERRAMIENTAS GUARNICION
E	CARTAS	
	E - 1	CARTA NACIONAL
	E - 2	CARTA REGIONAL

c. Clase III: Derivados del petróleo, otros compuestos y productos químicos: carburantes, combustibles, lubricantes envasados y a granel, gases comprimidos envasados, parafinas, aditivos,

líquidos hidráulicos, compuestos anticongelantes y antioxidantes, y otros productos químicos y combustibles y lubricantes de Aviación.

SUB CLASES	DESCRIPCION	
A	COMBUSTIBLES	
	A - 1	DIESEL
	A - 2	DIESEL 2
	A - 3	GASOLINA GRAL
	A - 3 a	GASOLINA 90 OCT
	A - 3 b	GASOLINA 95 OCT
	A - 3 c	GASOLINA 97 OCT
	A - 4	TURBO A-1 JP
B	LUBRICANTES Y GRASAS	
	B - 1	SAE - 20 - 50(MULTIGRADO)
	B - 2	SAE - 30 - 60(MULTIGRADO)
	B - 3	SAE - 40
	B - 4	SAE - 90
C	AGUA	
	C - 1	AGUA DE MAQUINAS
	C - 2	AGUA DESTILADA
D	CARBURANTES	
	D - 1	CARBURANTES (ACETILENO, OXÍNEO, NITRÓGENO, GAS FREÓN, ETC)
	D - 2	GAS PROPANO
E		ADITIVOS, LIQUIDOS HIDRAULICOS, PARAFINAS, ANTICONGELANTES Y ANTIOXIDANTES
F		OTROS PRODUCTOS QUIMICOS
G		COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES DE AVIACION

d. Clase IV: Materiales para fortificaciones y construcciones: madera, arena, cemento, fierro de construcción, alambre de púas o concertinas, y otros artículos menores (artículos de ferretería).

SUB CLASES	DESCRIPCION	
A	MADERA	
B	ARENA	
C	C - 1	CEMENTO
	C - 2	FIERRO CONSTRUCCION
	C - 3	ALAMBRE
	C - 4	OTROS
D	D - 1	ARTICULOS FERRETERÍA
	D - 2	ARTÍCULOS GASFITERIA
	D - 3	OTROS
E	ELECTRONICOS	
F	INGENIERÍA	

e. Clase V: Municiones, explosivos y agentes químicos de todos los tipos para armas de diversos calibres como artillería, blindados, morteros, cohetes, misiles, bombas, torpedos, granadas de mano y de fusil, para lanzadores de granadas, artificios pirotécnicos, minas, espoletas, detonadores, explosivos militares y agentes químicos; se incluyen los artificios señuelos y Municiones y explosivos para armamento aéreo.

SUB CLASES	DESCRIPCION	
A		ARMAS MENORES
B		ARMAS DE APOYO
C	MISILES Y COHETES	
	C- 1	MISILES
	C- 2	COHETES
D		TORPEDOS
E		MUNICION EN GENERAL
F		MATERIAL PIROTECNICO, MECHA LENTA
G	EXPLOSIVOS	
	G- 1	DINAMITA
	G- 2	TNT
	G- 3	C-4
	G- 4	CORDON DETONANTE
	G- 5	OTROS
G	G- 1	AGENTES QUIMICOS
H	GRANADAS	
	H- 1	GRANADAS DE MANO
	H- 2	GRANADAS DE FUSIL
I		ARTIFICIOS PIROTECNICOS Y SEÑUELOS
J	MINAS, ESPOLETAS Y DETONADORES	
	J- 1	MINAS
	J- 2	ESPOLETAS
	J- 3	DETONADORES
V- A	K	BOMBAS Y ARTIFICIOS
V- A	L	MISILES AIRE – AIRE Y AIRE - TIERRA
V -A	M	MUNICION AEREA

f. Clase VI: Artículos de Bazar que se venden a través de los bazares militares (jabón, papel higiénico etc., y otros artículos misceláneos).

SUB CLASES	DESCRIPCION	
A		MATERIAL ASEO PERSONAL
B		MATERIAL MISCELANEO

g. Clase VII: Artículos principales que se adquieren un propósito militar específico: piezas de artillería, vehículos, naves, aeronaves, paracaídas y otros equipos en general.

SUB CLASES	DESCRIPCION	
	PIEZAS ARTILLERIA	
A	A - 1	OBUSES Y CAÑONES TRACTADOS
	A - 2	OBUSES AUTOPROPULSADOS
	A - 3	LANZADORES MULTIPLES
	VEHICULOS	
B	B - 1	COMBATE
	B - 2	APOYO COMBATE
	B - 3	ADMINISTRATIVOS
	NAVES	
C	C - 1	MARITIMAS
	C - 2	FLUVIALES
	AERONAVES	
D	D - 1	ALA FIJA
	D - 2	ALA ROTATORIA
	PARACAIDAS	
E	E - 1	PARACAIDAS COMANDADOS
	E - 2	PARACAÍDAS BÁSICOS
	E - 3	PARACAIDAS CARGA
F	OTROS EQUIPOS EN GENERAL	

h. Clase VIII: Material médico y de saneamiento ambiental: sangre, medicinas, vacunas, instrumentos quirúrgicos, equipo médico y odontológico de campaña.

SUB CLASES	DESCRIPCION	
A		MATERIAL MEDICO
B		MATERIAL SANEAMIENTO AMBIENTAL
C		SANGRE
D		MEDICINAS
E		VACUNAS
F		INSTRUMENTOS QUIRÚRGICOS
G		EQUIPO MÉDICO
H		EQUIPO ODONTOLÓGICO
I		EQUIPO MEDICO CAMPAÑA
J		PLASMA
K		ESPANSORES PLÁSTICOS

i. Clase IX: Repuestos en general: conjuntos o Equipos, subconjuntos o accesorios, y componentes o piezas, pinturas y material de consumo o misceláneo que se necesitan para el mantenimiento del equipo en general.

SUB CLASES	DESCRIPCION
A	CONJUNTOS O EQUIPOS
B	SUB CONJUNTOS O ACCESORIOS
C	COMPONENTES O PIEZAS
D	PINTURAS Y MATERIAL DE CONSUMO

j. Clase X: Material y artículos que se necesita para apoyar a programas no militares y a las operaciones de asuntos civiles (equipos de diseño comercial, etc.).

SUB CLASES	DESCRIPCION
A	MATERIAL DE APOYO A PROGRAMAS NO MILITARES
B	ARTÍCULOS PARA APOYO DE OPERACIONES DE ASUNTOS CIVILES

4.3 Responsabilidades de Abastecimiento

a. Comandante del Teatro de Operaciones.

Es responsable de asegurar que las Fuerzas del TO reciban un adecuado y oportuno apoyo de abastecimiento. El C-TO recomienda los niveles de abastecimiento para cada Institución de tal manera que le permita el cumplimiento de la misión asignada.

b. Comandante del Componente Terrestre.

Es responsable del abastecimiento del Componente Terrestre y excepcionalmente por coordinaciones podrá proporcionar abastecimientos a la Fuerza Aérea y Naval del TO.

c. Comandante de la Zona Administrativa.

- 1) Es responsable de la ejecución de las operaciones de abastecimiento de acuerdo a las directivas e instrucciones del Comandante del Componente Terrestre. Tiene la responsabilidad del abastecimiento de la Fuerza Terrestre y en la medida que se disponga, a las Fuerzas Naval y Aérea del TO, excepto de aquellos artículos que son de responsabilidad de estas fuerzas.
- 2) Es responsable del control de abastecimiento del Componente Terrestre en el TO, para lo cual opera un sistema de control de stock centralizado en su Cuartel General.
- 3) En las operaciones aerotransportadas, la Zona Administrativa hace los arreglos para la carga o transporte de los abastecimientos. Después de la reunión con otras fuerzas se vuelve a los procedimientos normales de abastecimiento, tan pronto como sea posible.

4.4 Órganos de Abastecimiento

- a. En la Zona Administrativa.

El CAA cuenta con Sub Unidades de abastecimiento en cada una de las UU de Apoyo Logístico encargadas de recepcionar los abastecimientos de los diferentes SSSL de la ZI y enviarlos a la Z Comb (Brig Serv).

- b. En la Zona de Combate.

- 1) Compañías de Abastecimientos de las UU de apoyo logístico de la Brig Serv.
- 2) Secc Abastos de las Sub UU del Btn Serv.

- c. En la GUC.

El Batallón de Servicios.

- d. En las Unidades.

Sección Abastecimiento de la Sub unidad de Comando y Servicios.

4.5 Apoyo Logístico en las GGUUCC

a. El apoyo Logístico en la GUC, se proporciona a partir de las Zonas de Trenes, que se convierten en área fundamental para este apoyo.

b. La Compañía Comando y Servicios orgánica del Batallón, está organizada en Trenes de Campaña y Trenes de Combate.

c. Los Trenes constituyen el nexo entre los Puntos de Distribución de la GU y el soldado consumidor.

4.6 Trenes de campaña

a. La composición de los Trenes de Campaña varía con la misión, situación táctica, terreno, condiciones meteorológicas, consideraciones de tiempo y espacio, etc.

b. Los Trenes de Campaña de las unidades están constituidos por la mayor parte de los medios de la Compañía de Comando y Servicios. Eventualmente se podrá desplegar también en el Zona de Trenes de Campaña de las Unidades Tácticas, parte de los Trenes de Compañías, para beneficiarse de la seguridad proporcionada por estas.

c. Normalmente, en los Trenes de Campaña, los elementos de Apoyo Administrativo orgánicos del Batallón, instalan y operan:

- 1) Un Puesto de Socorro Móvil.
- 2) Un Punto de Municionamiento.
- 3) Una área de cocinas.
- 4) Una área de mantenimiento de vehículos y armamento.
- 5) Un Punto de Recolección de material recuperado.

d. Los Trenes de Campaña de los Batallones, normalmente se sitúan en el interior del área de Servicios de la Brigada.

e. Las instalaciones de abastecimiento que opera la GUC son:

- 1) Punto de Distribución de Clase I.
- 2) Punto de Distribución de Clase III.
- 3) Punto de distribución de clase V.

f. Las instalaciones de abastecimiento, normalmente se ubican dentro del Área de Servicios de la Brigada, pudiendo adelantarse Puntos de Distribución cuando la situación táctica así lo requiera.

4.7 Trenes de combate

a. Transporta los elementos de urgencia para el combate.

b. La composición de los Trenes de Combate varía con la misión, situación táctica, terreno, condiciones meteorológicas, consideraciones de tiempo y espacio, etc.

c. Los Trenes de Combate están constituidos por todos los elementos necesarios para el combate, se encuentran lo mas cerca posible a las tropas combatientes.

d. Normalmente están conformados por Clase I y Clase V.

e. En caso de una operación defensiva articulos para la defensa como concertinas.

4.8 Actividades de Abastecimiento

Las actividades que comprende la función de abastecimiento de los artículos de todas las clases son:

- a. Cálculo de necesidades.
- b. Obtención.
- c. Almacenamiento.
- d. Distribución.
- e. Control de stock.

Sección II. CÁLCULO DE NECESIDADES

4.9 Generalidades

a. El cálculo de las necesidades, es una actividad de la función logística de abastecimiento que permite determinar la cantidad de abastecimientos que se requiere para el equipamiento, mantenimiento y operación de una fuerza, en cantidades específicas para un determinado período, para una fecha señalada o para completar un determinado proyecto.

b. En el Teatro de Operaciones los Comandantes de los diferentes escalones, deben conocer la cantidad total de abastecimientos autorizados a sus elementos componentes y determinar las cantidades disponibles, para servir de base a los pedidos actuales y al planeamiento de mediano plazo.

c. Se deben mantener datos exactos de todos los artículos para facilitar la determinación de las diferentes necesidades, no sólo el completamiento de abastecimiento inicial y reserva, sino también para el establecimiento de los stocks de repuestos y otras necesidades, lo cual debe hacerse por clases de abastecimiento y dentro de cada clase por artículo.

d. Las necesidades de abastecimiento, se pueden determinar de la manera siguiente:

- 1) Necesidades de abastecimiento inicial.
- 2) Necesidades de abastecimiento de consumo y reemplazo.
- 3) Necesidades de abastecimiento de reserva.
- 4) Necesidades de abastecimiento para proyectos.

e. Cuando una operación requiere equipo especial, no autorizado en los cuadros de organización y equipo, se hará conocer las necesidades con la suficiente anticipación a fin de asegurar su obtención y disponibilidad oportuna.

f. En la Maniobra Estratégica Inicial se ponen en ejecución los Planes de Operaciones Iniciales (Movilización y Concentración), en los que la mayor parte de las necesidades de material y equipo se refieren al abastecimiento inicial de las unidades, en cambio, en la Maniobra Estratégica del Curso de las Operaciones todas las demandas de material y equipo representan necesidades de consumo y reemplazo.

g. Las necesidades del Ejército para estos abastecimientos son calculadas en base a las previsiones antes del despliegue de las tropas, teniendo en cuenta los factores de reemplazo y los promedios de consumo.

h. El Comandante de la Fuerza Terrestre, debe establecer sus necesidades con la mayor anticipación posible, debido a que el Ejército requiere de mediano plazo para realizar la obtención en gran escala, antes de poder hacer la entrega de artículos solicitados.

4.10 Necesidades de Abastecimiento Inicial

a. Comprenden las dotaciones básicas y cargas prescritas, que se encuentran indicadas en:

- 1) Los Cuadros de Organización y Equipo (COEq.).
- 2) Listas Autorizadas de Stocks (LAS).
- 3) Otras autorizaciones similares.

b. En un Teatro de Operaciones el cálculo de las necesidades iniciales y la determinación de los faltantes a la entrega inicial son actividades que corresponden al CAA y a la Brigada de Servicios.

c. El Comandante, proporciona a dichos órganos administrativos los datos necesarios, tales como:

- 1) Organización de las unidades y dotaciones autorizadas, en base de las cuales las tropas deben ser abastecidas.
- 2) Estado de equipo en poder de las Unidades.
- 3) Fechas de llegada de las Unidades o fecha en que se movilizan las Unidades.
- 4) Períodos para los cuales se hacen las operaciones.
- 5) Planes de Operaciones.

4.11 Necesidades de Abastecimiento de Consumo y Reemplazo

a. El éxito de las operaciones de una unidad exige que se disponga de los abastecimientos

necesarios para el apoyo de las operaciones futuras que debe realizar. Si los abastecimientos son recibidos diariamente, las necesidades pueden ser satisfechas con un nivel operativo mínimo, en abastecimientos; pero cuando son recibidos a intervalos mayores de tiempo, se hace necesario mantener un nivel suficiente y procurar su recompletamiento.

b. Las necesidades de abastecimiento de consumo y reemplazo se basan en las dotaciones a niveles autorizados, debiéndose tener en cuenta los factores siguientes:

- 1) Efectivos por apoyar en cada período considerado.
- 2) Cambios en la composición de las fuerzas por operar.
- 3) Clima de la zona.
- 4) Operaciones previstas que podrán crear necesidades especiales.
- 5) Revisión de los factores de reemplazo y de los promedios de consumo, como resultado de la experiencia (Datos Técnicos y Logísticos).

c. La determinación de estas necesidades diarias o periódicas de consumo y reemplazo, es función de los órganos de apoyo administrativo.

d. Los Comandantes y Estados Mayores proporcionan a dichos órganos de apoyo los datos que le permitan prever las necesidades con suficiente anticipación para satisfacer las demandas de las operaciones que se contemplan.

e. Las necesidades de reemplazo se basan en la cantidad de los artículos deteriorados que se han internado en el Servicio o cuya inoperatividad ha sido comprobada, considerando los materiales consumibles, que han sido entregados, tales como las pilas, baterías, llantas, etc.

4.12 Necesidades de Abastecimiento de Reserva

a. Estas necesidades representan las cantidades de abastecimientos que se necesitan para establecer y mantener el nivel de seguridad y para formar cualquier otra reserva adicional que pueda prescribirse para fines especiales, tales como conjuntos completos de equipo para hacer frente a la posibilidad de abastecer las Unidades recientemente movilizadas.

b. El cálculo de estas necesidades de reserva, es función de los órganos de apoyo administrativo.

c. Los Comandantes son responsables de obtener del Escalón Superior la autorización para mantener dichas reservas, y de impartir directivas a los órganos de apoyo administrativo orgánicos para la acumulación y recompletamiento de las mismas.

4.13 Necesidades de Abastecimiento para Proyectos

a. Estas necesidades representan los abastecimientos no incluidos en las dotaciones normales; pero que son necesarias para cumplir una misión específica.

b. Las necesidades para proyectos se consideran aprobadas cuando sus abastecimientos, incluyendo la obtención, han sido autorizadas por el Comandante General del Ejército.

c. Por lo general estas necesidades se refieren particularmente a los abastecimientos de Clase II, IX y X y no incluyen el equipo inicial, ni el de mantenimiento normal para las tropas; eventualmente, pueden referirse a abastecimientos de otras clases, tales como raciones especiales o especialmente embaladas, equipo de control de tiro, municiones, minas para la defensa de puertos o carburantes sólidos y líquidos.

Sección IV. ALMACENAMIENTO

4.19 Generalidades

a. Es la actividad mediante la cual se asegura en forma técnica la disponibilidad de artículos de todas las clases, en determinadas áreas y en cantidades suficientes, para apoyar a una fuerza. Consiste en la retención, ordenamiento, control y mantenimiento de los artículos pendientes de entrega.

b. El almacenamiento en el TO, es una responsabilidad básica del Comando de Apoyo Administrativo (CAA) cuando exista Zona Administrativa y de la Brigada de Servicios cuando se organice sin zona administrativa .

c. Cada vez que los abastecimientos son almacenados se requiere: transporte local, manipulación, abrigo, administración, documentación y protección; por consiguiente, el número de operaciones de almacenamiento debe reducirse al mínimo compatible con la misión de distribución.

d. En las instalaciones donde se realiza el almacenamiento se formula la documentación necesaria para un eficiente control. Los abastecimientos a su llegada son registrados en el Sistema de Control de Stock y almacenados de manera de facilitar su rotación, evitando su deterioro. Los movimientos de los abastecimientos y las cantidades disponibles son registrados en un sistema de tarjetas de registros de stocks.

4.20 Tipos de almacenamiento

El tipo de almacenamiento requerido está determinado por las características de los artículos por almacenar y la manera cómo se encuentran envasados. Los tipos de almacenamiento son los siguientes:

a. Almacenamiento Abierto.

Realizado directamente, sobre una superficie adecuada del terreno, en la cual no se ha ejecutado ningún tipo de construcción.

b. Almacenamiento Cubierto.

- 1) Realizado bajo techo, en locales especialmente contruidos o adaptados para tal fin.
- 2) Por las características de los productos que se requieren almacenar pueden ser almacenamiento refrigerado y almacenamiento con humedad y temperatura controladas.

4.21 Instalaciones de almacenamiento

a. Instalaciones de almacenamiento son aquellas instalaciones que permiten almacenar y distribuir los abastecimientos a una determinada fuerza o a otra instalación de abastecimiento.

b. Las instalaciones de almacenamiento pueden ser:

- 1) Depósito.
- 2) Punto de Abastecimiento.
- 3) Punto de Distribución.

4.22 Depósito

a. Generalidades

- 1) Es la instalación básica de recepción, almacenamiento y distribución en el sistema de abastecimiento del TO. Allí también puede realizarse la actividad de control de stock.
- 2) El almacenamiento de los abastecimientos se realiza en base a "Días de abastecimiento" según el nivel autorizado en cada escalón, que indica específicamente que artículos y en que cantidades serán recibidas y almacenadas en cada instalación.

b. Clasificación.

1) Por su organización.

a) Depósito Especializado.

Instalación que almacena abastecimientos pertenecientes a un sólo servicio. Ejm: Depósito Ing.; éste a su vez puede dividirse en clases (depósito de CL II y IV de Ing)

b) Depósito General.

Instalación que almacena abastecimientos correspondientes a dos o más servicios.

2) Por su permanencia.

a) Depósito Permanente.

Instalación de construcción fija donde se almacenan grandes cantidades de abastecimientos.

b) Depósito Provisional.

Lugar donde se almacenan limitadas cantidades de abastecimientos, son establecidos por el Elón Superior en la Zona de Combate (Ejemplo: Depósito Provisional de Ing de Clase IV).

c. Elección del tipo de depósito.

- 1) Para elegir el tipo de depósitos por emplear se deberá tener en cuenta, además de la situación táctica, las facilidades de control y necesidades de dispersión de las instalaciones.
- 2) Cuando la situación táctica es muy cambiante, el empleo de depósitos especializados es mejor, ya que los depósitos generales son permanentes y requieren plazos mayores para desplazarse o instalarse. El almacenamiento de abastecimientos en el menor número de depósitos, facilita la administración, el control de inventarios y la seguridad.
- 3) La influencia de la aviación y de armas modernas, exige mayor dispersión entre instalaciones, el área que necesita un depósito general para desplegar y emplazar sus instalaciones normalmente será igual a la que requerirían la suma de los depósitos especializados de los artículos en él almacenados.

d. Organización de los Depósitos.

- 1) Cada depósito cuenta con un Comando y los medios necesarios para su funcionamiento.

- 2) Los depósitos especializados normalmente tienen tres secciones operativas: de control de stock, distribución y mantenimiento.
 - 3) Los depósitos generales se organizan en secciones operativas para cada Servicio Logístico, las que a su vez se subdividen en tres grupos: de control de stock, distribución por clase cuando corresponda y mantenimiento.
 - 4) En ambos tipos de depósito existen además tres secciones: de transporte, de facilidades y seguridad.
- e. Responsabilidades de las secciones o grupos operativos de abastecimiento.
- 1) Órgano de Control de Stock.
 - a) Asegurar un control eficiente y oportuno de todos los abastecimientos asignados durante su recepción, almacenamiento y distribución.
 - b) Formular los pedidos de completamiento para mantener los niveles autorizados e informar a la sección de distribución sobre los artículos por llegar.
 - c) Formular y enviar los pedidos de compras a la oficina de adquisiciones.
 - 2) Órgano de Distribución.
 - a) Recibir, almacenar, distribuir e inspeccionar los abastecimientos.
 - b) Mantener un sistema localizador.
 - c) Formular inventarios.
 - 3) Órgano de Mantenimiento.
 - a) Efectuar el mantenimiento del equipo y artículos almacenados, así como del material propio del depósito.
 - b) Las figuras siguientes muestran las organizaciones de un Depósito Especializado, de un Depósito General y de una sección operativa de un Depósito General, respectivamente.

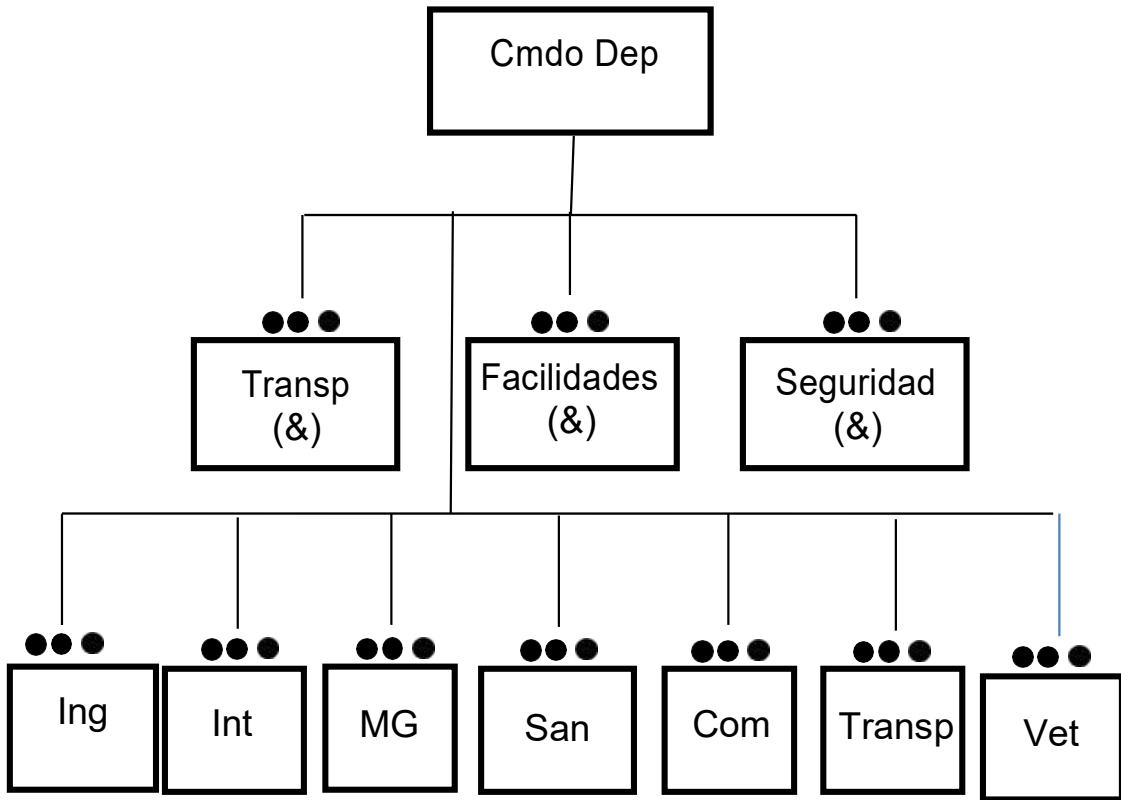
4.23 Puntos de abastecimientos

- a. Son instalaciones que se establecen para proporcionar un abastecimiento limitado de artículos de gran demanda, estas instalaciones normalmente cumplen actividades de almacenamiento, de distribución y algunas actividades internas de control de stock.
- b. En función de los niveles autorizados para los puntos de abastecimiento, cada escalón responsable determina los artículos y cantidad de ellos que deberán ser almacenados en cada Punto de Abastecimiento.
- c. Los Puntos de Abastecimiento se clasifican según la clase de abastecimiento que almacena.
- d. Los Puntos de Abastecimiento se ubican entre los depósitos y los consumidores a fin de acortar la distancia de abastecimiento y asegurar la continuidad del sistema; en la Zona de Combate normalmente se establecen en las Zonas de Retaguardia de las GGUUCC y sólo para aquellas clases de abastecimiento de artículos de gran consumo.
- e. La organización de un Punto de Abastecimiento es similar a la de un depósito especializado.

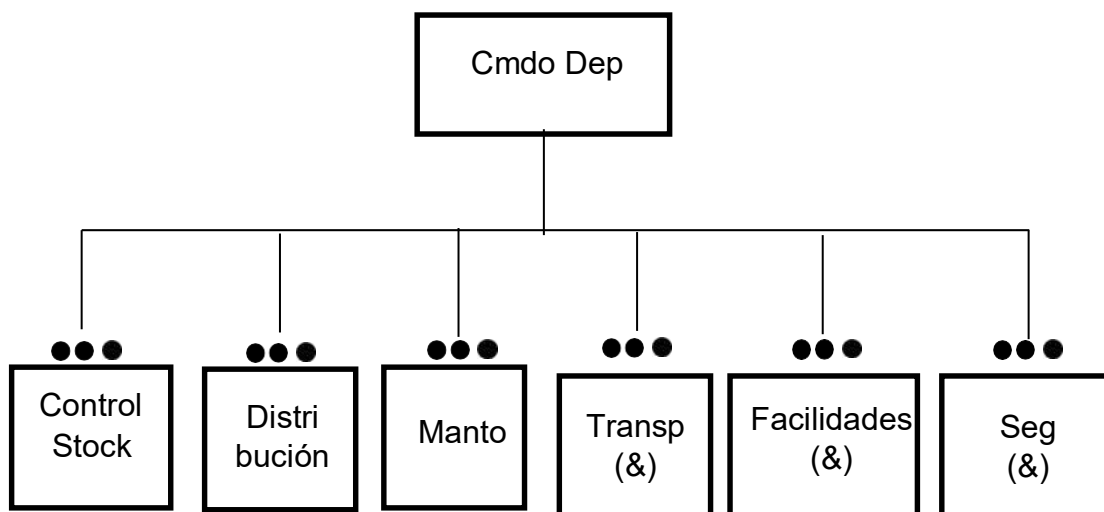
4.24 Puntos de Distribución

a. Son instalaciones en las que se entregan abastecimientos directamente a los consumidores; pero en la cual no se mantienen niveles, es decir que su función se encuentra limitada únicamente a la distribución de abastecimientos.

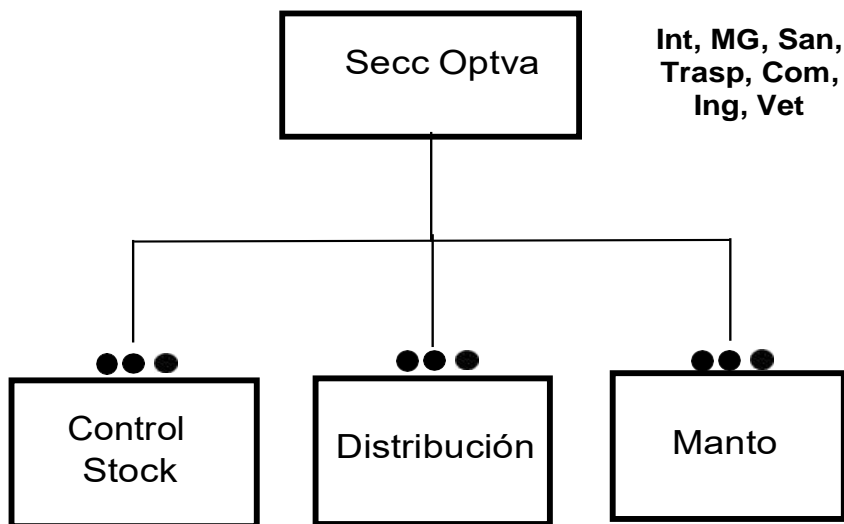
b. Se clasifican de acuerdo a las clases de abastecimientos que distribuyen.



Organización tipo de un Depósito General



Organización tipo de un Depósito Especializado (&) Pueden o no existir según la magnitud del depósito



Organización tipo de una Sección Operativa de un Depósito General

c. Normalmente se ubican en el Área de Servicios del B Serv de la GUC y no disponen de medios orgánicos de transporte.

Organización tipo de una Sección Operativa de un Depósito General

4.25 Niveles de abastecimientos

a. Generalidades.

- 1) Es un término general utilizado con fines de planeamiento y control de las operaciones de abastecimiento; expresa las cantidades autorizadas de abastecimiento que se deben disponer con anticipación a las demandas de entrega. Se expresa en “Día de Abastecimiento” o, en cierto casos, en “nivel de stock” (cantidad específica de cada artículo).
- 2) Cuando el nivel de abastecimiento es expresado en días de abastecimiento, cada órgano logístico utilizando los factores de reemplazo y los promedios de consumo experimentados, lo convierte en niveles de stock, los cuales indican las cantidades específicas de artículos que deben tener las diferentes instalaciones.

b. Nivel Operativo.

- 1) Es la cantidad de abastecimientos expresado en días de abastecimiento, que se requiere para apoyar las operaciones de una fuerza durante un período determinado.
- 2) En el ciclo del completamiento establecido (semanal, quincenal, mensual, etc.), la distancia de abastecimiento, el estado de las vías de comunicación y las posibilidades de los medios de transporte.

c. Nivel de Seguridad.

- 1) Es la cantidad de abastecimientos, expresada en días de abastecimiento, en adición al nivel operativo, que se requiere para continuar apoyando las operaciones de una fuerza en el caso de interrupciones en los repletamientos normales o de fluctuaciones imprevistas en las demandas de abastecimientos.
- 2) En operaciones normales, el nivel de seguridad disponible debe ser lo más bajo posible.

d. Nivel Máximo.

- 1) Es la cantidad máxima autorizada de abastecimiento que se debe tener disponible a fin de apoyar las operaciones.
- 2) Es la suma de los niveles operativos y de seguridad. Se expresa en días de abastecimiento.

e. Tiempo de pedido y embarque.

- 1) Es el intervalo de tiempo entre un pedido de abastecimientos y la recepción de éste por el solicitante. y se establece por acuerdo entre el Comando de Apoyo Administrativo (CAA) o Brigada de Servicios con los Servicios Logísticos de la Zona del Interior.
- 2) Para que los abastecimientos existentes en el TO se mantengan sobre el nivel de seguridad, sin sobrepasar el nivel máximo, es necesario hacer los pedidos de abastecimiento oportunamente, de acuerdo a un programa establecido previamente, a fin de tener entre los pedidos en trámite en la Zona del Interior y en tránsito hacia el TO, las cantidades suficientes de abastecimientos que permitan cubrir el número de días que representa el intervalo de tiempo entre el pedido a la Zona del Interior y el recibo en el TO de los abastecimientos solicitados.
- 3 El cuadro muestra un tiempo aproximado de pedido y embarque

fuelle de obtencion	pedido y despacho (en días)	proceso elon sup hasta puerto de embarque	carga	travesia	descarga	tiempo (días)
recursos locales en to	1	2	½	1	½	5
Z I	2	5	1	4	1	13
otros paises	5	40	2	20	2	69

Tiempo aproximado de pedido y embarque

4.26 Determinación de los niveles en el Teatro de Operaciones

a. Generalidades.

- 1) El CG del Ejército, prescribe los niveles de abastecimiento para la Fuerza Terrestre en términos de días de abastecimiento, después de considerar las instrucciones del Comandante de la Fuerza Armada y las recomendaciones del Comandante de la Fuerza Terrestre. Estas recomendaciones se basan, entre otros factores, en los promedios de consumo vigentes y en los factores de reemplazos experimentados.
- 2) El Comandante de la Fuerza Terrestre determina los niveles de abastecimientos para la Zona de Combate y Zona Administrativa, los promedios de consumo y los factores de reemplazo de los abastecimientos los mismos que difieren considerablemente entre la Zona de Combate y la Zona Administrativa, para todos los artículos. determina los depósitos y puntos de abastecimiento.
- 3) Los niveles para la Zona de Combate se expresan en días de abastecimiento o en términos cuantitativos.
- 4) El Comandante de la Zona Administrativa puede asignar los niveles para los Depósitos y los Puntos de Abastecimiento o puede delegar esta última responsabilidad a los Jefes de Sección del Depósito General.

Sección II. ESCALONES, CATEGORÍAS Y FUNDAMENTOS DE MANTENIMIENTO

5.4 Escalones de Mantenimiento

a. Primer Escalón.

- 1) Efectuado por los operadores del equipo.
- 2) Normalmente consiste en inspecciones diarias, limpieza, lubricación y ajustes menores autorizados por el respectivo boletín técnico de mantenimiento del equipo.

b. Segundo Escalón.

- 1) Efectuado por personal de la Unidad que emplea el equipo y que cuenta con la capacidad y medios que no posee el 1er escalón.
- 2) Comprende normalmente el reemplazo de partes o conjuntos dañados (no su reparación) y que no requiere la ejecución de un desmontaje completo.

c. Tercer Escalón.

- 1) Comprende normalmente el reemplazo de partes, conjuntos, sub conjuntos y componentes, la reparación de estos y la devolución inmediata del artículo reparado a la unidad de origen.
- 2) Entrega de herramientas y repuestos a las Unidades de mantenimiento orgánico.

d. Cuarto Escalón.

- 1) Comprende reparaciones generales de conjuntos y componentes mayores.
- 2) Reemplazo de artículos o equipos inservibles.

e. Quinto Escalón.

- 1) Tiene bajo su responsabilidad la reconstrucción o reparación en forma total de artículos principales complejos.
- 2) Reparación de partes, conjuntos y sub-conjuntos.

5.5 Categorías de Mantenimiento

a. Mantenimiento Orgánico.

- 1) Es el mantenimiento autorizado, ejecutado y de responsabilidad de la unidad usuaria.
- 2) Normalmente comprende: Inspecciones, limpieza, verificación de condiciones para prestar servicios, lubricación y reajustes necesarios, incluyendo el reemplazo de piezas menores que no requieran habilidad técnica especial.
- 3) Abarca el 1er y 2do escalón de mantenimiento.

b. Mantenimiento de Apoyo Directo (A/D).

- 1) Involucra el apoyo inmediato de una determinada área, a los elementos de mantenimiento orgánico por intermedio de las secciones de Mantenimiento de las Sub Unidades del Btn Serv o por los elementos de A/D que el escalón superior adelanta en apoyo de aquella.

- 2) Incluye el apoyo de mantenimiento que el Comandante proporciona a sus Unidades.
 - 3) Se caracteriza porque se orienta a ejecutar trabajos de sitio, empleando medios sumamente móviles (Equipos móviles de mantenimiento) y porque normalmente el equipo o artículo reparado es devuelto a la unidad usuaria.
 - 4) Comprende el 3er. escalón de mantenimiento.
- c. Mantenimiento de Apoyo General (A/G).
- 1) Proporciona apoyo en una zona de operaciones, a los elementos de A/D adelantados
 - 2) Ejecuta trabajos en talleres semifijos, proporcionando un apoyo estrecho al A/D dentro del TO.
 - 3) El artículo o equipo reparado es devuelto a los canales de abastecimiento o a la unidad usuaria.
 - 4) Comprende el 4to escalón de mantenimiento.
- d. Mantenimiento de Depósito.
- 1) Proporciona apoyo de mantenimiento de 5to. escalón a todos los TTOO.
 - 2) Emplea instalaciones fijas, con máquinas, herramientas y equipos que hacen posible el empleo de métodos de la línea de producción y ensamblaje, cuando sea posible, o el trabajo contratado de fábrica y otras instalaciones afines.
 - 3) El artículo o equipo reconstruido es normalmente devuelto a la cadena de abastecimiento.

5.6 Fundamentos de Mantenimiento

- a. El mantenimiento orgánico es la base fundamental de todo sistema de mantenimiento.
- b. El mantenimiento preventivo es la función más importante y esencial del mantenimiento orgánico.
- c. Las Unidades de mantenimiento deben escalonarse en el frente y profundidad, de acuerdo con las necesidades de la operación y dispersión.
- d. El mantenimiento se realiza lo más adelante posible, tanto como lo permitan:
 - 1) La situación táctica.
 - 2) El tiempo disponible.
 - 3) La cantidad del personal de mantenimiento.
 - 4) La disponibilidad de herramientas.
 - 5) El stock de repuestos.
- e. El personal de mantenimiento, en lo posible, debe ir hacia el equipo y no el equipo hacia el personal.
- f. Ningún escalón inferior debe realizar el trabajo que corresponde a un escalón superior.
- g. En lo posible, las Unidades de mantenimiento apoyarán a las mismas Unidades tácticas durante las operaciones.
- h. Todo material reparado debe ser devuelto a su Unidad o a la corriente de abastecimiento.

- i. Establecer un sistema de evacuación y recuperación para el equipo.
- j. Toda Unidad de apoyo de mantenimiento debe disponer de un stock de repuestos y herramientas de acuerdo con sus responsabilidades de mantenimiento.
- k. El mantenimiento debe realizarse tanto al material en operación, como el que se encuentra en los almacenes.

5.7 Equipos de Mantenimiento Consolidado

a. Generalidades.

- 1) El apoyo de mantenimiento se ejecuta mediante la organización de equipos de mantenimiento consolidado.
- 2) El Batallón de Servicios organizará equipos móviles de mantenimiento en apoyo directo a las operaciones de la Gran Unidad.
- 3) Se desplegarán la cantidad de hasta cuatro (04) EEMMC en Apoyo a las unidades de la GUC GGUUCC.
- 4) La Brigada de Servicios organizará equipos móviles de mantenimiento en apoyo directo a las operaciones de las GGUUBB.

b. Composición de los Equipos Móviles de Mantenimiento Consolidado.

Los equipos de mantenimiento consolidado en los casos que sean necesarios se organizan en base a elementos de mantenimiento de Ingeniería, Comunicaciones y Material de Guerra con el equipo y material necesario para enfrentar y solucionar los problemas de mantenimiento.

Sección III. APOYO DE MANTENIMIENTO

5.8 Generalidades

a. La función de mantenimiento considera normalmente, la responsabilidad de proporcionar elementos móviles de mantenimiento de Apoyo Directo en apoyo de las Unidades de la Brigada, lo que incluye la reparación de los artículos dañados o inservibles y su inmediata devolución a las Unidades usuarias.

b. En lo posible se realizara las operaciones de mantenimiento en el lugar donde se encuentra el equipo por reparar. En los casos que sean necesarios se integran los elementos de mantenimiento de Ingeniería, Comunicaciones y Material de Guerra

c. Cada vez que se asignen elementos de Apoyo Directo en provecho de alguna Unidad de Combate o de refuerzo, la responsabilidad del apoyo administrativo de estos elementos correrá por cuenta de la Unidad apoyada. Este procedimiento resulta económico y garantiza la continuidad del trabajo.

d. Cuando el volumen de los trabajos de mantenimiento excedan las posibilidades y capacidad del Batallón de Servicios, éste es apoyado por la Brigada de Servicios.

e. Todo trabajo de mantenimiento que realiza el Batallón de Servicios debe ser registrado en la documentación correspondiente que lleva cada sub-Unidad ejecutante bajo el control del Jefe del Batallón.

5.9 En el Ejército de Operaciones

a. Cuando el EO, prevee el empleo de algunas de sus GGUUCC, a una distancia que las sitúa fuera de las posibilidades de apoyo de la Brig Serv, el Comandante decide con qué elementos de mantenimiento será reforzada dicha GUC.

b. Cuando son varias GGUUCC y otras organizaciones (Agrupamientos o Destacamentos) que actúan fuera de las posibilidades de apoyo, pero que no justifiquen el desplazamiento de todas las instalaciones, el Cmdte de la Brig Serv puede adelantar algunos elementos de las Unidades de mantenimiento que se requiere con mayor urgencia, a fin de operar una instalación adelantada en provecho de esas fuerzas o reforzar a cada organización con elementos de mantenimiento en A/D.

c. Las Sub Unidades de mantenimiento de la Brig Serv proporcionan apoyo de mantenimiento de 3er y 4to escalón.

1) Mantenimiento de 3er Escalón.

- a) La responsabilidad en las operaciones de mantenimiento de 3er escalón, es del elemento de A/G que actúa en el Área de Servicios de la Brig Serv.
- b) El personal y maquinaria de los talleres civiles existentes en la zona deberán ser explotados en caso necesario, para complementar, reforzar y acelerar los trabajos a cargo de las instalaciones de A/G del Área de Servicios.
- c) En la Zona de Retaguardia, las operaciones de mantenimiento de 3er escalón son realizados en el Área de Servicios de la Brig Serv.

2) Mantenimiento de 4to Escalón.

- a) La responsabilidad en las operaciones de mantenimiento de 4to escalón, es del elemento de A/G que actúa en el Área de Servicios de la Brig Serv.
- b) El personal y maquinaria de los talleres civiles existentes en la zona deberán ser explotados en caso necesario, para complementar, reforzar y acelerar los trabajos a cargo de las instalaciones de A/G del Área de Servicios.
- c) Debido a las características de las operaciones de mantenimiento de este escalón, excepcionalmente se podrán realizar las reparaciones adelantando al personal especialista con el equipo necesario; lo normal es evacuar el material por reparar hasta los talleres correspondientes.

5.10 En las GGUUCC

a. El apoyo de mantenimiento lo proporcionará su Btn Serv a través de las Secciones de Manto, las que realizan operaciones de 3er escalón (A/D).

b. En caso necesario el EO, incrementará la capacidad de mantenimiento de aquellas, empleando cualquiera de los siguientes procedimientos:

- 1) Adelantando Unidades o instalaciones de mantenimiento en Apoyo Directo (A/D).
- 2) Reforzando a los B Serv con equipo y/o Unidades de mantenimiento.
- 3) Tomando directamente a su cargo algunas de las tareas de mantenimiento propias de la GUC.

5.11 Escalonamiento de los EEMMC para el Apoyo Directo en Operaciones

a. Ofensiva

- 1) Distribución de los EEMMC.
 - a) Dos (02) EEMMC en el Escalón de Combate.

- b) Un (01) EMMC con la Artillería y la Reserva.
 - c) Un (01) EMMC en el Área de Servicios.
- 2) Casos que se pueden presentar en la ofensiva:
- a) Si sólo se dispone de tres (03) EEMMC
 - (1) Un (01) EMMC en el Escalón de Combate.
 - (2) Un (01) EMMC con la Artillería y la Reserva.
 - (3) Un (01) EMMC en el Área de Servicios.
 - b) Si sólo se dispone de dos (02).
 - (1) Un (01) EMMC en el Escalón de Combate.
 - (2) Un (01) EMMC en el Área de Servicios.
- 3) Se debe tener cuenta que nunca debe faltar un EMMC en el Área de Servicios.
- b. Defensiva.
- 1) Tanto en la Defensa de Área, como en la Defensa Móvil normalmente se debe mantener los EEMMC centralizados en el Área de Servicios en condiciones de ser adelantados inmediatamente.
 - 2) En la Acción Retardatriz se deben mantener:
 - a) Dos (02) EEMMC con el retardo o repliegue.
 - b) Dos (02) EEMMC en el Área de Servicios.
- c. Explotación (Brig Blin).
- 1) Dos (02) EEMMC en A/D al primer escalón.
 - 2) Un (01) EMMC con la reserva. (2do escalón).
 - 3) Un (01) EMMC en el Área de Servicios.

5.12 Factores que se deben tener en cuenta para el planeamiento de mantenimiento

- a. Tipo de Operación Táctica que llevará a cabo la GUC.
- b. Organización para el combate.
- c. Refuerzo por recibir
- d. Situación Táctica y Logística de las Unidades apoyadas.
- e. Situación propia de cada una de las Sub-Unidades del Batallón de Servicios.
- f. Terreno y condiciones meteorológicas.
- g. Tiempo disponible.

Sección VI. VÍA PRINCIPAL DE ABASTECIMIENTO (VPA)

6.15 Generalidades

a. La Unidad selecciona una o mas vías para el apoyo administrativo, las cuales recibirán mayor prioridad en los trabajos de ingeniería y en el establecimiento del control de tránsito, de manera de mantener la continuidad de la circulación planeada, independientemente de las condiciones atmosféricas, de la actividad del enemigo y de cualquier otra dificultad que pueda surgir.

b. La recomendación para la selección de la VPA es responsabilidad del Oficial de Logística, quien realiza la coordinación necesaria con G-2, G-3, G-5, con el Comandante del Área de Servicios y con el Comandante de Ingeniería.

c. La designación de una vía como VPA, no significa que sólo debe emplearse esta ruta, excluyendo las otras; por el contrario, se debe tratar de dispersar el tránsito sobre todos los caminos existentes, a fin de reducir la congestión.

d. Esta vía debe recibir la atención máxima de la Ingeniería, a fin de mantenerla abierta al tránsito a pesar de las condiciones meteorológicas, acción del adversario, u otras dificultades

e. A La existencia de varias vías en la zona de combate, se determinará una de ellas como VPA. En este caso, las demás vías se denominarán Vía Alternativa (V Altn).

f. La VPA de la Brigada se extiende desde la instalación logística avanzada del Escalón Superior que apoya a la Brigada, hasta las áreas de trenes de Campaña de las unidades (Área de Trenes de Campaña).

g. Las GGUU son responsables de la conservación, seguridad, control de tránsito y circulación en la VPA solamente en su zona de combate.

6.16 Consideraciones principales para designar una VPA

a. Que permita un mejor apoyo a los planes tácticos.

b. Que proporcione fácil acceso a las instalaciones y al mayor número de terminales.

c. Que sea una ruta continua desde las instalaciones de apoyo del escalón superior, hasta las del escalón subordinado.

d. Que esté lo menos expuesta a sufrir deterioros por las condiciones meteorológicas y por el tránsito pesado.

e. Que sea poco vulnerable a la acción del enemigo.

6.17 Factores a ser considerados en la selección de la VPA

a. Misión.

Por Apoyar, en las mejores condiciones posibles, la forma de acción seleccionada, favoreciendo a la unidad encargada de la acción principal.

b. Características del terreno.

1) Red de carreteras.

2) Carreteras con capacidad para atender las necesidades diarias de abastecimientos.

3) Distribución de las carreteras secundarias de la zona de acción.

- 4) Evitar los puntos críticos siempre que sea posible.
 - 5) Facilidad de movimiento a campo traviesa.
 - 6) Facilidad de enlace con el Escalón Superior.
- c. Nuestra situación.
- 1) Apoyo de Ingeniería disponible.
 - 2) Aprovechamiento de instalaciones de servicios de unidades relevadas o que van a ser sobrepasadas.
 - 3) Coordinación con el Escalón Superior y con las Unidades adyacentes cuando fuera el caso.
- d. Posibilidades, capacidades y vulnerabilidades del adversario.
- e. Áreas que facilitan la actuación de guerrillas y saboteadores.

Sección VI. OPERACIONES EN LOS TERMINALES

6.18 Generalidades

- a. Las operaciones en los terminales comprenden las funciones y responsabilidades para la manipulación de carga, embarque y desembarque de personal en el punto de partida y en el punto de destino, y donde sea necesario transbordar de un medio o unidad de transporte a otro.
- b. Los terminales militares más importantes son: terminales acuáticos, terrestres y aéreos, zonas de estacionamiento y de almacenamiento en tránsito y puntos de transbordo.
- c. La operación de las instalaciones de un terminal (excepto aeropuertos e instalaciones importantes de petróleo) son de responsabilidad del Servicio de Transportes.
- d. Cuando se trata de terminales importantes con instalaciones grandes y complejas, tales como los puertos, se pueden asignar las Unidades de los Servicios Logísticos que sean necesarios para ayudar a los órganos de transporte, facilitando la entrega de la carga mediante la identificación de los artículos, manipulación especial de algunos artículos y otros asuntos de naturaleza esencialmente técnica.
- e. Todas las instalaciones de un terminal deben estar suficientemente dispersas y se deben utilizar al máximo los accidentes naturales del terreno, a fin de reducir los efectos de los ataques enemigos, particularmente los aéreos.
- f. El Servicio de Intendencia está encargado del abastecimiento y distribución de los productos de petróleo, para lo cual opera las instalaciones de descarga de los barcos y las instalaciones de carga, tales como: tuberías submarinas, bombas, mangueras submarinas y fuera de borda, etc, como parte integral del sistema de abastecimientos por tuberías.

6.19 Terminales

- a. Los terminales pueden ser clasificados, como terminales acuáticos o terminales aéreos; cualquier terminal, sin tener en cuenta su clasificación o ubicación, puede ejecutar funciones de carga y descarga o la combinación de ellas simultáneamente.
- b. Los terminales acuáticos (marítimos, lacustres o fluviales) en las playas y cualquier otra parte de la costa o ribera puede ser empleada o reservada para dejar o recoger tropas o carga.

Sección II. EVACUACIÓN Y HOSPITALIZACIÓN DE PERSONAS

8.4 Evacuación

a. Organización del sistema de evacuación.

1) Sección Sanidad de las Unidades tipo BI.

Opera el Puesto de Socorro Móvil de la Unidad de Tropa (PSMUT).

2) Compañía de Sanidad del Btn Serv de la GUC.

Opera los Puestos de Socorro Móviles de Brig (PPSMBrig).

3) Batallón de Sanidad de la Brig Serv.

Opera el o los hospitales de evacuación u Hospital de campaña, el Hospital Militar Regional (HMR) y las Unidades Quirúrgicas Móviles (UUQMM).

b. Clasificación y categorización de los pacientes

En cada instalación de evacuación el personal enfermo o herido es clasificado y categorizado según la gravedad del combatiente en:

1) Clasificación.

a) Individuos susceptibles de recuperarse.

Debido a que las lesiones son sumamente leves y mediante el tratamiento que se les pueda proporcionar en la instalación sanitaria receptora son susceptibles de ser recuperados de inmediato y son aptos para retornar y continuar en las actividades del combate.

b) Individuos incapacitados.

Personal que pese al tratamiento que se les pueda proporcionar en la instalación sanitaria receptora, por la naturaleza y gravedad de sus lesiones, no podrán recuperarse en ella y requieren continuar su evacuación hacia retaguardia o instalaciones mejor dotadas.

2) Categorización.

a) Pacientes no transportables.

(1) Pacientes que requieren tratamiento médico-quirúrgico especializado en un plazo no mayor de seis (6) horas, desde el momento en que se han producido sus lesiones; porque de no ser tratados ponen en peligro su vida o alguna parte de su organismo.

(2) Su evacuación estará condicionada al grado de recuperación que presenta después de su tratamiento quirúrgico debido a que no puede ser evacuado de inmediato.

b) Pacientes transportables.

Pacientes que pueden ser evacuados pudiendo transcurrir un lapso mayor de seis (6) horas, hasta el momento en que reciban el tratamiento médico-quirúrgico especializado en relación con las lesiones, sin que ponga en peligro inmediato su vida o alguna parte de su organismo.

c. Formas de evacuación.

La evacuación se puede realizar utilizando las vías siguientes:

- 1) Terrestre.
- 2) Aérea.
- 3) Acuática.

d. Factores para realizar las evacuaciones.

- 1) Escoger los medios de transporte más apropiados, de acuerdo a la disponibilidad de los mismos.
- 2) Las condiciones meteorológicas.
- 3) El estado de las vías de comunicación.
- 4) Las distancias por recorrer.
- 5) Las condiciones de los pacientes.
- 6) Dar preferencia a la evacuación vía aérea.

e. Evacuación en las Unidades de tropa tipo Batallón.

- 1) La Sección Sanidad de la Unidad (Grupo de evacuación), es responsable de evacuar a los pacientes desde los nidos de heridos (NHHH) hasta los puestos de socorro móvil de unidad de tropa (PSMUT).
- 2) El médico de la Unidad dispondrá la evacuación de los pacientes que no puedan ser recuperados en los PPSMUT.
- 3) La evacuación de los pacientes se llevará a cabo normalmente a pedido, utilizando los medios de evacuación de la Compañía de Sanidad del Batallón de Servicios u otros medios.
- 4) Para la evacuación de pacientes especiales (Traumatizados, infectocontagiosos y psiquiátricos) se seguirán las prescripciones que para el efecto dicte la Compañía de Sanidad.

f. Evacuación en la Gran Unidad de Combate.

- 1) La evacuación en la Gran Unidad de Combate es de responsabilidad de la Compañía de Sanidad del Batallón de Servicios.
- 2) La Compañía de sanidad puede instalar y operar de uno hasta tres Puestos de Socorros Móviles de Brigada para el tratamiento de los pacientes, los que no retendrán a los enfermos y heridos más de 24 horas, estimándose que los PPSMBrig evacuen a los hospitales de retaguardia, los 2/3 de sus heridos y accidentados.
- 3) La Compañía de Sanidad realiza la evacuación desde las Unidades de tropa tipo Batallón (PPSMUT), hacia las instalaciones del PSM Brig o hacia hospitales de la zona.
- 4) El Comandante de la Compañía de Sanidad es responsable de la gestión de evacuación de los pacientes hacia los HH Evac (Hosp campaña) y HHMM o del sector salud, de

aquellos pacientes que por la naturaleza de sus afecciones o por su gravedad no pueden ser recuperados en las instalaciones hospitalarias de la GUC.

- 5) El Comandante de la Compañía de Sanidad informará por los medios más rápidos (radio o teléfono) de las evacuaciones a los hospitales con el fin de asegurar la recepción de los pacientes y la alerta médico-quirúrgica.
- 6) El Cmdte de la Brig Serv informa al Cmdte del EO la situación de los pacientes así como la conveniencia de su evacuación a los hospitales de la Zona Administrativa o de la Zona del Interior.

g. Evacuación en el Ejército de Operaciones.

- 1) La evacuación es responsabilidad del Batallón de Sanidad de la Brigada de Servicios.
- 2) La Sección de Evacuación de la Cía de A/D evacua los pacientes no transportables desde los PPSMBrig hacia la UQM.
- 3) La Sección Evacuación de la Cía de A/G evacua los pacientes transportables desde las UU orgánicas del EO, PPSMBrig hacia las instalaciones hospitalarias (H Evac o campaña, H MR o HGral).
- 4) Las Unidades de evacuación de A/D y A/G (Secciones de Ambulancias y Sección de Evacuación Aérea) llevan a cabo la mayor parte de la evacuación de pacientes dentro de la Zona de Combate.
- 5) Normalmente los hospitales de evacuación se establecen en la Z Retg del EO. Siempre que sea posible deben ubicarse cerca de los campos de aterrizaje, estaciones terrestres o vías acuáticas navegables que conduzcan hacia retaguardia.
- 6) El Comandante del Batallón de Sanidad informa por los medios más rápidos (radio-teléfono) de las evacuaciones a los hospitales con el fin de asegurar la recepción de los pacientes y la alerta médico-quirúrgica.
- 7) El Batallón de Sanidad realiza las gestiones administrativas correspondientes a fin de asegurar su evacuación, utilizando preferentemente la vía aérea.

8.5 Hospitalización

a. Constitución del Sistema Hospitalario.

- 1) Puesto de socorro móvil de Brigada (PSMBrig)
- 2) Unidades Quirúrgicas Móviles (UQM)
- 3) Hospitales de Evacuación u Hospital de Campaña (HEvac – HCamp)
- 4) Hospitales Regionales (HR)
- 5) Hospital General (HG)

b. Responsabilidades.

- 1) Puesto de Socorro Móvil de Brigada (PSMBrig)
 - a) El PSMBrig es una instalación móvil en la que operan elementos de las secciones de abastecimiento, mantenimiento, selección, tratamiento y evacuación que componen la Compañía de Sanidad.

- b) Las actividades de selección y tratamiento a cargo de la Compañía de Sanidad se realizan en el Puesto de Socorro Móvil de Brigada (PSMBrig)
 - c) En todos los casos debe prevalecer el criterio de que el PSMBrig siga a las tropas combatientes para proporcionarles apoyo de sanidad estrecho y oportuno.
 - d) Cuando los PPSMBrig tienen que desplazarse, se efectuará el movimiento por escalones, de tal manera que se asegure la continuidad del apoyo
 - e) La determinación del desplazamiento y ubicación del PSMBrig es efectuada por el Comandante de la Compañía de Sanidad.
 - f) La Compañía de Sanidad puede instalar de uno (01) a tres (03) PPSMBrig, dependiendo del número, ubicación y condiciones de funcionamiento de estas instalaciones, del tipo de operación táctica y dispositivo por apoyar.
 - g) Cuando se opera los tres PPSMBrig lo normal será instalar:
 - (1) Uno (01) o dos (02) en apoyo estrecho a las Unidades de maniobra.
 - (2) Uno (01) PSMBrig en el Área de Servicios para el apoyo de Btn Serv y de las Unidades que se encuentran dentro o cercanos a dicha Área.
 - h) En algunos casos no será necesario desplegar los tres (03) PPSMBrig, pudiendo mantenerse en reserva para casos de emergencia o proporcionar apoyo de sanidad en otras direcciones diferentes.
 - i) Las actividades que se realizan normalmente en el PSMBrig son:
 - (1) Recepción de los pacientes evacuados de los PPSMUT.
 - (2) Clasificación y categorización de los pacientes.
 - (3) Tratamiento médico, quirúrgico y dental de emergencia, visando la recuperación de los pacientes en el plazo que señale la Norma de Evacuación; o en caso de exceder dicha norma, acondicionar a los pacientes para posibilitar, en las mejores condiciones posibles, su evacuación a retaguardia a cargo del Escalón Superior.
 - (4) Reincorporar a las Unidades de Combate a los pacientes con lesiones leves y los que se recuperan satisfactoriamente en el PSMBrig.
 - (5) Determinar las prioridades de evacuación para los pacientes, así como la instalación de sanidad del Escalón Superior a la que deben ser evacuados.
- 2) Las Unidades Quirúrgicas Móviles.
- a) Se emplean para proporcionar apoyo directo a los PPSMBrig recibiendo a los pacientes no transportables proporcionándoles el tratamiento adecuado, preparándolos para que continúen su evacuación a retaguardia (mediante la aplicación de los procedimientos médicos-quirúrgicos necesarios).
 - b) Normalmente en la Zona de Combate una UQM puede apoyar simultáneamente a dos GUC.
 - c) La UQM proporciona hospitalización temporal hasta por 24 horas a los pacientes intervenidos quirúrgicamente.
 - d) Funciona con una capacidad de hasta doce (12) camas y capacidad de tratamiento médico-quirúrgico hasta 16 pacientes por día.
 - e) Las UUQQMM necesitan de tiempo para desplegarse en el terreno. Tiene capacidad limitada para retener heridos, lo que puede condicionar su

despliegue, su ubicación debe ser recomendada por la Gran Unidad al Escalón Superior.

f) Los factores que deben ser considerados para la ubicación de la UQM son los siguientes:

- (1) Apoyo adecuado a las Unidades que realizan la operación decisiva o donde se prevé un mayor número de bajas.
- (2) Orientado en la dirección de la operación decisiva.
- (3) Existencia de cubiertas, abrigos y construcciones.
- (4) Posibilidades de efectuar las evacuaciones.
- (5) Disponibilidad de adecuados enlaces con los PPSMBrig y con las instalaciones de sanidad del Escalón Superior.
- (6) Protegido del fuego de la artillería enemiga.

3) Los hospitales de evacuación u Hospital de Campaña.

- a) Están destinados a proporcionar atención a todas las categorías de pacientes dentro de la Z Comb para conseguir su recuperación en sus propias instalaciones si fuese posible o para acondicionar su evacuación a la Z Adm.
- b) Tiene una capacidad estimada de 100 camas y no deben sobrepasar la norma de evacuación, que por lo general no excede a 5 días.
- c) Cada H Evac u Hospital de Campaña cuenta con un pequeño centro de convalecientes, destinados a permitir que permanezcan en él los pacientes que no requieren tratamiento médico activo y que tengan posibilidades de recuperación rápida para reintegrarse oportunamente a sus actividades de combate.
- d) Proporcionan facilidades de tratamiento y de reacondicionamiento físico de los pacientes, evitando de esa manera evacuar fuera de la Zona de Combate a los pacientes cuyo período de convalecencia, previo a su regreso al combate es relativamente corto; de acuerdo con las posibilidades, pueden proporcionar tratamiento ambulatorio a otros pacientes, además de los convalecientes.

4) Hospitales Regionales.

- a) Son instalaciones fijas destinadas a servir al personal militar de un área determinada.
- b) Tiene una capacidad entre de 100 a 300 camas.
- c) Proporciona tratamiento médico-quirúrgico especializado a los pacientes que pueden recuperarse dentro de la zona y del crédito fijado por la norma de evacuación para regresar al Servicio Activo. (Tomado del punto 1 de hospital general)

5) El Hospital General.

- a) Es una instalación fija que tiene todos los medios necesarios para proporcionar tratamiento médico-quirúrgico especializado a los pacientes que pueden recuperarse dentro del crédito fijado por la norma de evacuación para regresar al Servicio Activo y tratamiento y hospitalización temporal a los pacientes que deben continuar hacia otras instalaciones hospitalarias de retaguardia para su recuperación final.
- b) Su capacidad de camas se estima en 300 a más.
- c) La atención de los pacientes en hospitales generales del sector salud, se realiza

de acuerdo a las disposiciones que rigen para la asistencia médico hospitalaria en las instalaciones militares.

- d) El EO, debe hacer máximo empleo de las facilidades existentes, especialmente de un porcentaje adecuado de camas fijas de los hospitales civiles que se encuentran en la Zona de Combate.
- e) Si aún existiera un déficit de camas fijas, la Unidad de Ingeniería de Servicios de la Brigada de Servicios, realizará las ampliaciones de las instalaciones hospitalarias civiles existentes.

c. Hospitalización en las Unidades de tropa tipo Batallón.

En las instalaciones de las Unidades tipo Batallón (PPSMUT) se efectúa la “Hospitalización temporal inicial” del personal militar, donde se le proporciona tratamiento de emergencia esencial de acuerdo a la naturaleza y gravedad de la afección; en función de ello se determina su permanencia en dicha instalación, disponiendo su evacuación si la situación existente no permite establecer los pronósticos de una rápida recuperación en dicha instalación.

d. Hospitalización en las Grandes Unidades de Combate.

- 1) La hospitalización de pacientes se realiza en las instalaciones de la Brigada (PPSMBrig) o en los hospitales regionales u hospitales de guarnición existentes en la zona de la GUC.
- 2) Los pacientes que requieran hospitalización serán determinados por los médicos de la Compañía de Sanidad del Batallón de Servicios, quienes extenderán la correspondiente ficha de hospitalización.
- 3) El Comandante de la Compañía de Sanidad dará diariamente cuenta al Jefe del Btn Serv del movimiento de enfermos (ingresos y egresos de pacientes del hospital y puestos de socorro de la Brigada).

e. Hospitalización en el EO.

- 1) La hospitalización de los pacientes en el EO se realizará en las Unidades Quirúrgicas Móviles, Hospitales de Evacuación u Hospital de Campaña, Hospitales Militares Regionales, y con autorización en la red hospitalaria existente en la zona.
- 2) Esta función es de responsabilidad del Batallón de Sanidad de la Brigada de Servicios y es realizado por las secciones de hospitalización de la Compañía Apoyo Directivo y Apoyo General respectivamente de acuerdo a la categorización de los pacientes.
- 3) En estas instalaciones se internarán pacientes provenientes de los PPSMBrig de la GGUUCC, así como los pacientes de las UU orgánicas del EO.
- 4) El Comandante del Batallón de Sanidad dará cuenta diariamente a su comando del movimiento de pacientes, recomendado así mismo los pacientes que necesitan continuar con su evacuación.
- 5) Cuando lleguen pacientes evacuados de las GGUUCC, se procederá a su recepción constatando la documentación que traen y procediendo a su hospitalización.
- 6) A este nivel se proporciona tratamiento técnico médico-quirúrgico completo.

8.6 Promedio Diario de Admisión

a. Generalidades.

- 1) El Promedio de Admisión puede ser para todas las causas o solamente para heridos de combate o heridos no combate.
- 2) Se puede calcular para enfermedades específicas o para determinado tipo de heridos.
- 3) El promedio de admisión es más conveniente expresarlo como "El Promedio Diario de Admisión a los hospitales para un efectivo promedio de mil hombres".
- 4) Para el cálculo del Promedio Diario de Admisión de enfermos y accidentados se considera que un tercio (1/3) de estos pacientes quedan en los PPSMUT y PPSMBrig; si no interfieren la misión principal de recepción, tratamiento y evacuación de los heridos de combate, y se considera que dos tercios (2/3) de los enfermos y heridos de combate son evacuados a las instalaciones hospitalarias.
- 5) El Promedio Diario de Admisión (PDA) es el número de ingresos por día a las instalaciones hospitalarias por cada mil hombres del efectivo.

b. Factores para determinar el Promedio Diario de Admisión.

Los factores considerados y aplicados en las tablas al prever necesidades de evacuación y hospitalización y que deben ser revisados periódicamente para adaptarlos o modificarlos de acuerdo con la experiencia obtenida de las operaciones tácticas en desarrollo o ya efectuadas son los siguientes:

- 1) Las condiciones climáticas.
- 2) El tipo de terreno.
- 3) El estado o grado de entrenamiento de las tropas.
- 4) Posibilidad del enemigo.
- 5) Las condiciones sanitarias de la zona y ubicación de los mismos.

c. Cálculo del Promedio Diario de Admisión.

- 1) Para calcular el Promedio Diario de Admisión se puede emplear cualquiera de las siguientes fórmulas:

$$\text{a) PDA} = \frac{\text{Efectivos} \times 0.2\% \times 2}{3} = \frac{\text{Efectivo} \times 0.2 \times 2}{3 \times 100}$$

$$\text{b) PDA} = \frac{\text{Efectivos} \times 2\% \times 2}{3} = \frac{\text{Efectivo} \times 2 \times 2}{3 \times 1000}$$

$$\text{c) PDA} = \frac{\text{Efectivos en (Em)}}{\text{número de millares}} \times \frac{2 \times 2}{3} = \frac{\text{Em} \times 2 \times 2}{3}$$

- 2) Para la aplicación de la fórmula del PDA, se debe tener cuenta:

- a) El 0.2%, el 2% y 2/3 son factores fijos.
- b) Cuando se emplea el efectivo en número de millares se debe considerar hasta los milésimos.

- c) Ejemplo : Para un efectivo de 37,586 debe emplearse la formula del efectivo en millares, de la siguiente manera :

$$PDA = 37.586 \times 2 \times 2 = 50 \text{ (El resultado del PDA es dado en número de pacientes).}$$

8.7 Norma de Evacuación

a. La norma de evacuación es fijada por el CTO con aprobación del CFA, en ella se especifica el máximo número de días de permanencia de los pacientes en los hospitales del TO, hasta la recuperación y retorno al combate. Aquellos pacientes que no puedan recuperarse dentro del período fijado por la norma de evacuación deben ser evacuados a la Zona del Interior, en el primer medio de transporte disponible siempre que el viaje no agrave su estado.

b. De acuerdo con la norma de evacuación establecida para el TO, los Comandos subordinados recomiendan sus propias normas de evacuación, las cuales deberán ser aprobadas por el Cmdte del TO, indicando en ellas el tiempo máximo que los pacientes deben permanecer en las instalaciones hospitalarias que se encuentran en sus zonas.

c. La norma de evacuación constituye un medio de control para aquellos pacientes cuyo período de recuperación será corto y así evitar sean evacuados más a retaguardia de lo estrictamente necesario, a fin de evitar la pérdida o ausencia innecesaria del personal combatiente y proporcionar tratamiento hospitalario más conveniente a aquellos pacientes que así lo requieren.

d. La norma de evacuación dentro del TO, generalmente se establece para ciertas zonas (Z Comb, Z Adm), para ciertos tipos de instalaciones de sanidad (H Evac, HMG) y para ciertas categorías de pacientes (Transportables y No transportables), especificando que pacientes serán evacuados al escalón de tratamiento siguiente, de acuerdo a su estado de salud.

e. Todas las normas de evacuación dentro del TO que afectan las operaciones de la Zona de Combate deberán ser flexibles, pudiendo ser modificadas dependiendo de la situación táctica y del desarrollo de las operaciones.

f. La norma de evacuación del TO en conjunto, es algo menos flexible desde que involucra siempre una decisión bajo la cual los pacientes del TO serán evacuados hacia la ZI. En operaciones de corta duración, la norma de evacuación será muy baja para el TO, reduciendo así el número de camas fijas requeridas para la hospitalización dentro de las instalaciones hospitalarias del TO; esta situación trae como consecuencia que, la pérdida de personal combatiente entrenado sea incrementada, lo que ocasiona que requiera una corriente constante y creciente de reemplazos desde la Zona del Interior.

g. Como norma de evacuación experimental durante la realización de operaciones de corta duración, se puede considerar el tercio del total apreciado como días de operaciones.

h. En la Zona de Combate se debe hacer un máximo empleo de las facilidades locales existentes.

i. Para determinar la norma de evacuación se explicara mediante un ejemplo en el que se debe seguir el siguiente procedimiento:

1) Información disponible:

- a) El efectivo del PEO es de 26,000 hombres.
- b) El Servicio de Sanidad de la Brig Serv cuenta con un H Evac de 100 camas y un HMG de 100 camas respectivamente.
- c) El promedio diario de admisión es de 2 por mil (2%).
- d) Se dispone de 6 UUUQMM (cada UQM con 12 camas).

- e) El factor de seguridad o reservas de camas disponibles es de 10%.
- 2) Determinación de la Norma de Evacuación.

- a) Determinar el PDA

$$0.2\% \text{ de } 26,000 = \frac{52 \times 2}{3} = \frac{104}{3} = 34.6 = 35 \text{ pacientes}$$

- b) Disponibilidad de Camas Netas (DCN).

$$\text{DCN} = \text{Camas Brutas} - 10\% \text{ de Camas Brutas}$$

- c) Determinar la disponibilidad de camas brutas.

- (1) Disponibilidad de camas.

6 UUQQMM	72
1 HMG	100
1 H Evac	100
	272

- (2) $\text{DCN} = 272 \times 10\% = 27$

- (3) Restar el factor seguridad

$$272 - 27 \text{ (10\% de } 272) = 245 \text{ Camas netas.}$$

- d) Determinación de la Norma de Evacuación.

$$\text{NE} = \frac{\text{DCN}}{\text{PDA}} = \frac{245}{35} = 7 \quad \text{NE} = 7 \text{ Días}$$

Sección III. EVACUACIÓN Y HOSPITALIZACIÓN DE ANIMALES

8.8 Evacuación

- a. Generalidades.

- 1) Es la operación que consiste en el traslado de los animales que transitoriamente han sido puestos fuera de acción por enfermedad o herida, a Instalaciones de Veterinaria dotadas con medios materiales y facilidades que hagan posible su recuperación.
- 2) El tratamiento comprende procedimientos médico quirúrgicos que se emplean para la atención de los animales enfermos o heridos en los diferentes escalones.
- 3) Corresponde a los elementos de Veterinaria de las unidades de tropa, realizar los primeros pasos de este tratamiento, el que se va complementando a medida que pase por los diferentes escalones.
- 4) La evacuación es una operación importante y difícil que implica el movimiento de efectivos animales en sentido contrario al normal movimiento de tropas y abastecimiento.
- 5) La forma de evacuación depende del estado de los animales, según que puedan hacerlo con sus propios medios (de tiro o con cuerda de evacuación) o en ambulancias (trailer o camiones ambulancias).

la máxima utilización, estos deben ser clasificados por especialidad y habilidad técnica a fin de hacer las asignaciones de acuerdo con dicha clasificación.

c. Es conveniente establecer las normas para equipar, organizar y custodiar a dicho personal clasificado siendo aconsejable organizarlos en Unidades de mano de obra a fin de retenerlos como trabajadores especializados.

SECCIÓN V. DETERMINACIÓN Y DESPLAZAMIENTO DEL AREA DE SERVICIOS

9.21 Generalidades

a. Las instalaciones logísticas en la Zona de Combate se agrupan en núcleos que se conocen como Área de Servicios.

b. Se denominan áreas de servicios a aquellas áreas de la Zona de Retaguardia de las Grandes Unidades donde se agrupan la mayor parte de las instalaciones administrativas, aprovechando las facilidades existentes en dichas áreas y las vías de comunicación disponibles, para su mejor funcionamiento.

c. Generalmente en la Zona de Retaguardia del Ejército de Operaciones se establece un área de servicios para el apoyo general al conjunto del Ejército de Operaciones y para el apoyo directo a las GGUUCC, para lo cual se adelantan núcleos de instalaciones logísticas a las Zonas de Retaguardia de las Brigadas (P Absto) y que pueden constituir Destacamentos de Apoyo Administrativo (DAA).

d. En las GGUUCC y Especiales, las áreas donde se establecen y operan las diferentes instalaciones del Batallón de Servicios se denominan también áreas de servicios.

e. De acuerdo a la situación, algunas instalaciones pueden ubicarse fuera de las áreas de servicios, sea para proporcionar un mejor apoyo o para lograr una mayor seguridad contra la acción de la aviación enemiga.

9.22 Determinación del Área de Servicios

a. Se debe tener en cuenta el estudio del terreno realizado por el G-2 de aquellas zonas que prestan facilidades para el despliegue, movimiento y seguridad.

b. La determinación de las áreas logísticas comprende la ubicación de los núcleos en que se agrupan las instalaciones logísticas y de personal (áreas de servicios y zonas de trenes) de los elementos de comando de importancia logística (2º Elón) y de la línea que limita aquella área (límite de retaguardia de la GUC), son responsabilidades del Oficial de Logística (G-4) de la Gran Unidad.

c. La elección del Área de Servicios se realizará en base a un análisis y correcta aplicación de los siguientes factores:

- 1) Aptitud para el cumplimiento de la misión
 - a) Mantenerse a una distancia de apoyo de acuerdo con las operaciones tácticas.
 - b) Orientación del esfuerzo principal.
 - c) Cerca de la VPA o que tenga acceso a ella.
 - d) Vías de comunicación interna y externa.
 - e) Facilidades existentes, tales como recursos, instalaciones, etc.
- 2) Facilidades para la defensa
 - a) Terreno apropiado.

- b) Desenfocado y poco referible.
 - c) Facilidades para el enmascaramiento.
 - d) Proximidad a tropas amigas.
- 3) Dispersión de las instalaciones.
- a) Amplitud de la zona.
 - b) Terreno favorable a vehículos.

d. Las áreas logísticas que debe determinar la Unidad son la de los Trenes de Campaña y de Combate, cuando estas actúan centralizadas. Las primeras, cuando actúa encuadrada, las ubica dentro de la zona asignada a los Trenes de las Unidades (zona de trenes) en el Área de Servicios de la GUC y, cuando actúa aislada o cumple misiones independientes, donde lo recomiende el Oficial de Logística (S-4); y los de Combate los ubica lo más cerca posible de las sub-unidades combatientes, para facilitar su apoyo inmediato, pero sin interferir el cumplimiento de sus misiones operativas. Cuando los Trenes de Combate actúen descentralizadamente, su ubicación es fijada por el Jefe de la sub-unidad apoyada.

e. El segundo escalón, cuando se desdobra el Puesto de Comando de la Unidad, se ubica con los Trenes de Campaña de ésta, a fin de posibilitar que el Oficial de Logística (S-4) ejerza en mejores condiciones la supervisión de EM sobre aquellos, coordinando por su canal, el más eficiente apoyo de las instalaciones logísticas de la GUC. Cuando los Trenes de Campaña se encuentran en el Área de Servicios de la GUC, el S-4 efectuará las coordinaciones pertinentes.

f. La continuidad del apoyo logístico exige que las áreas logísticas conserven una dinámica permanente, no sólo en cuanto a las funciones propias de las instalaciones que involucran, sino también en cuanto al desplazamiento de ellas, de acuerdo al desarrollo de las operaciones tácticas. Toda ubicación que se escoja debe satisfacer requisitos de distancia de apoyo, amplitud, cobertura, acceso, transitabilidad, previsión de agua y no interferencia con las operaciones de combate, sin atentar contra la eficiencia del apoyo.

g. La distancia a la que se ubican los Trenes de Campaña (en el Área de Servicios de la GUC), suele extenderse desde los 6 kms hasta los 30 kms de las primeras líneas, exigiendo su desplazamiento cuando las operaciones se desenvuelven a mayor distancia, y se esté fuera del alcance de apoyo logístico.

9.23 Desplazamiento del Área de Servicios

Dentro de la organización del Sistema Logístico en cada escalón, el Área de Servicios, constituye el lugar donde se realiza la mayor actividad del apoyo logístico, por esta razón, su ubicación estará supeditada al desarrollo de las operaciones tácticas, que obligarán a desplazamientos, a fin de garantizar la continuidad del apoyo logístico; el que a su vez determinará el lugar y momento del desplazamiento.

Sección VI. DETERMINACION DEL LIMITE DE RETAGUARDIA

9.24 Generalidades

- a. Los diferentes escalones recomiendan su límite de retaguardia al escalón superior.
- b. Es fijado por el EO por recomendación del Cmdte de la Brig (G-4).
- c. Los cambios de ubicación del Límite de Retaguardia, serán planeados juntamente con los desplazamientos del área de servicios, a fin de no aumentar la responsabilidad territorial.
- d. El Límite de Retaguardia deberá ser determinado de acuerdo a los accidentes del terreno que permitan fácilmente ser identificados por los Comandos del nivel respectivo tanto Administrativos como Operativos y con las reservas del caso.

9.25 Factores para la determinación del Limite de Retaguardia

- a. Estar suficientemente a retaguardia, para proporcionar espacio a las operaciones tácticas y administrativas y reducir al mínimo, las responsabilidades de control territorial.
- b. Fácil de identificar.
- c. Que asegure la existencia de caminos transversales en la Zona de Retaguardia.
- d. Que abarque todo el frente de la zona de combate y sensiblemente paralela a este.

Sección XIV. SEGUNDO ESCALÓN DEL CG

9.26 Generalidades

- a. El segundo escalón del CG, está constituido por aquellos elementos cuya presencia no es indispensable para la conducción de las operaciones en el PC.
- b. Se ubica normalmente dentro del Área de Servicios.

9.27 Ubicación

- a. Determinada la ubicación del Área de Servicios, el G-4 elegirá dentro de ella, la zona para el segundo escalón del CG, ubicación que hará conocer al Comandante del Comando Administrativo respectivo, para evitar interferencias con las instalaciones administrativas.
- b. El emplazamiento del segundo escalón del CG debe reunir las siguientes condiciones:
 - 1) Estar fuera del alcance de la artillería de mediano calibre.
 - 2) Estar próximo o sobre las vías de comunicación que lo enlacen con el primer escalón, con las instalaciones de retaguardia y que disponga de comunicaciones laterales.
 - 3) Explotar al máximo las comunicaciones existentes.
 - 4) Disponer de los medios adecuados para el buen funcionamiento de las Secciones del Estado Mayor de Coordinación y Especial y las instalaciones anexas.
 - 5) Poder recibir la protección de otras Unidades e instalaciones próximas.

Sección VIII. SEGURIDAD Y CONTROL DE DAÑOS EN LA ZONA DE RETAGUARDIA

9.28 Generalidades

- a. La finalidad de la seguridad y control de daños en la Zona de Retaguardia es evitar que la acción del adversario y de algún desastre natural, interrumpen el apoyo administrativo.
- b. En la guerra moderna las amenazas a las Zonas de Retaguardia son mayores que en el pasado, debido al aumento del alcance de las armas, a la acción de la aviación, al empleo de las fuerzas aerotransportadas, guerrillas, sabotajes y a los intervalos entre las fuerzas combatientes que favorecen las infiltraciones.
- c. En toda circunstancia, es de suponer que el enemigo tratará de atacar en alguna de las formas indicadas los objetivos de la Zona de Retaguardia a fin de cortar el apoyo administrativo a las tropas combatientes.
- d. Las funciones de seguridad y control de daños y el apoyo administrativo se realizan en