



La Aplicación del Proceso Militar para la Toma de Decisiones.

Trabajo de grado para optar al título profesional:
Curso de Estado Mayor (CEM)

Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"
Bogotá D.C., Colombia

2004

Dedico a Dios, el logro obtenido en esta investigación por darme la fortaleza, fuerza de voluntad y espíritu de lucha, ya que sin ÉL que es la presencia divina de todo ser humano, mis esfuerzos y ánimos habrían decaído.

A mi esposa y mi futuro hijo quién con su apoyo fue mi mayor incentivo para seguir adelante y culminar con éxito este trabajo.

Agradecimiento especial a mis padres Alonso y Myriam, quienes me guiaron por el camino de la vida y me regalaron la educación para surgir. A mi amada esposa Francly y mis queridos hijos, Andrés y Ángela, quienes me acompañan con su alegría y son el motor de mis ilusiones. Sin ustedes, no hubiera alcanzado el éxito que ha llegado hoy.

NOTA DE ACEPTACIÓN

PRESIDENTE DEL JURADO

JURADO

JURADO

Bogotá Septiembre de 2004

AGRADECIMIENTOS

Como artífice principal para la creación de este proyecto, agradecemos a la Escuela Superior de Guerra. Su especial interés por incentivar la investigación por parte de sus alumnos, nos brindó la oportunidad de profundizar en una de las temáticas más importantes para la planeación y conducción de las operaciones militares. Fue fascinante entrar en el mundo del proceso militar para la toma de decisiones y seguramente los resultados de esta investigación, serán multiplicados por quienes intervinimos en la realización de este trabajo y quienes compartan nuestras conclusiones y recomendaciones.

Los conocimientos como resultado de su amplia experiencia como profesor militar en la Escuela de Armas y Servicios del Señor Teniente Coronel LUIS FELIPE MONTOYA SÁNCHEZ, junto con su interés y seguimiento como tutor de este proyecto, fueron fundamentales para lograr llevarlo a feliz término. Sea esta la oportunidad para expresarle nuestro agradecimiento por su dedicación y apoyo durante la elaboración de esta investigación.

Este proyecto contiene información de varias fuentes, agradecemos a la Jefatura de Educación y Doctrina del Ejército, al Departamento Táctico de la Escuela de Armas y Servicios y a los Oficiales Superiores del Comando del Ejército, que nos suministraron información valiosa, acorde con sus experiencias y la doctrina de nuestra institución, para observar la problemática desde diferentes ángulos que nos condujeron a las conclusiones y recomendaciones de este trabajo.

RESPONSABILIDAD

La Escuela Superior de Guerra se constituye como el primer instituto de Educación Superior de las Fuerzas Militares. Los proyectos de investigación que adelantan sus alumnos, son consecuencia de sus programas académicos.

El desarrollo del presente proyecto es responsabilidad exclusiva de sus autores, todos los conceptos e ideas expuestos, de ninguna manera comprometen a la Escuela Superior de Guerra, ni a las Fuerzas Militares, ni a los Directivos, Comandantes y miembros de la misma.

El trabajo se desarrolló con base en algunas actividades de indagación, los documentos que soportan la investigación y que han sido transcritos en el presente trabajo tienen los correspondientes reconocimientos del autor.

DEDICATORIA

La realización de este proyecto, va dirigido a todos los miembros del Ejército Nacional, quienes diariamente exponen sus humanidad al peligro latente de la agresión terrorista contra la democracia colombiana.

Para aquellos Comandantes y Estados Mayores que no ahorran esfuerzos en el planeamiento de sus operaciones, la conducción de los soldados al combate y la consecución de los éxitos que llenan de gloria a nuestra institución.

Para quienes dan su sacrificio permanente a lo largo y ancho de nuestra geografía; quienes han dejado atrás su esposa, sus hijos y su hogar por nuestra amada patria; para quienes ven la cara del terror y luchan contra él, para nuestros Soldados que aportan su esfuerzo con el fin de forjar un mejor futuro para las generaciones venideras, a las que queremos obsequiar el legado de la libertad y la paz.

PRESENTACIÓN

En esta investigación están plasmados conceptos de los autores, basados en el análisis descriptivo del proceso militar para la toma de decisiones, los resultados y conclusiones de las lecciones aprendidas del Ejército Nacional durante los cuatro primeros meses del año, el programa de capacitación de la Escuela de Armas y Servicios al curso de comando y las opiniones y conceptos de Oficiales Superiores que han sido miembros de Estados Mayores y Comandante de Unidad Táctica.

Las diferentes ópticas con las que se busca identificar las causas de la problemática aquí planteada, fueron la base fundamental para llegar a las conclusiones y recomendaciones planteadas.

En ningún momento se pretenden criticar las acciones de quienes integran hoy los Comandos y los Estados Mayores de las Unidades del Ejército. Por el contrario, nuestra intención es la aportar con la creación de una cultura que cambie el paradigma del tiempo disponible para el planeamiento de las operaciones militares y se de mas aplicación a esta doctrina.

TABLETA DE CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCIÓN	1
1. GENERALIDADES	3
1.1 TITULO	3
1.2 DEFINICION DEL PROBLEMA	3
1.2.1 Planteamiento del problema	3
1.2.2 Formulaci3n del problema	4
1.3 JUSTIFICACION	4
1.4 OBJETIVOS	6
1.4.1 Objetivo general	6
1.4.2 Objetivos espec3ficos	6
1.5 DISEÑO METODOLOGICO	7
2. MARCO CONCEPTUAL	7
3. ANÁLISIS DEL PROCESO MILITAR PARA LA TOMA DE DECISIONES	10
3.1 RECIBO DE LA MISIÓN	11
3.2 ANALISIS DE LA MISIÓN	11
3.2.1 Análisis de la orden del Comando superior	12
3.2.2 Conducir el PICC	12
3.2.3 Extraer tareas	12
3.2.4 Determinar los recursos disponibles para establecer necesidades y limitaciones administrativas	13

3.2.5	Determinar las limitaciones operacionales	13
3.2.6	Determinar hechos y suposiciones críticas	13
3.2.7	Administrar los riesgos	13
3.2.8	Determinar los requerimientos iniciales críticos del Comandante	14
3.2.9	Elaborar el anexo de reconocimiento	14
3.2.10	Reestructuración del tiempo disponible	15
3.2.11	Reestructurar la misión	15
3.2.12	Exposición oral del análisis de la misión	15
3.2.13	Aprobación de la misión reestructurada	16
3.2.14	Desarrollo de la intención inicial del Comandante	16
3.2.15	Elaborar la guía de planeamiento	16
3.2.16	Elaborar y enviar la segunda ante orden	16
3.2.17	Verificar hechos y suposiciones críticas	16
3.3	DESARROLLAR LOS CURSOS DE ACCION	19
3.3.1	Analizar el poder relativo de combate	20
3.3.2	Generar opciones	20
3.3.3	Determinar fuerzas iniciales	21
3.3.4	Desarrollar el esquema de maniobra	21
3.3.5	Determinar las medidas tácticas de comando y control	22
3.3.6	Prepare el enunciado y el gráfico	22
3.4	ANALISIS DE LOS CURSOS DE ACCION	23
3.4.1	Reunir las herramientas	23
3.4.2	Registrar todas las tropas	23
3.4.3	Registrar las suposiciones consideradas durante el análisis de la misión	24
3.4.4	Registrar los elementos críticos y los puntos de decisión	24
3.4.5	Determinar normas de evaluación	24
3.4.6	Seleccionar el método de juego de guerra	24
3.4.7	Seleccionar una técnica de anotación	25
3.4.8	Jugar el curso de acción	25
3.5	COMPARACION DE LOS CURSOS DE ACCION	26

3.6	APROBACION DEL CURSO DE ACCION	26
3.7	ELABORACION DE PLANES Y ORDENES	27
4.	ANÁLISIS DE LAS LECCIONES APRENDIDAS DEL EJERCITO DURANTE LOS PRIMEROS CUATRO MESES DEL AÑO 2004	29
5.	ANÁLISIS DEL PROGRAMA DE CPACITACION DEL CURSO DE COMANDO DE LA ESCUALEA DE ARMA Y SERVICIOS	41
6	CONCLUSIONES	42
7.	RECOMENDACIONES	43
	BIBLIOGRAFÍA	45
	LISTA DE ANEXOS	46

INTRODUCCIÓN

El hombre vive en un mundo donde somos incapaces de pronosticar el futuro con absoluta certeza, por lo que nos vemos en la necesidad de sortear la incertidumbre nos lleva a estudiar y aplicar la teoría de la probabilidad. En muchos casos, como ciudadanos honestos, el hombre tendría algún conocimiento sobre los posibles resultados de una decisión. Si se organiza esta información y se analiza sistemáticamente, se podría reconocer nuestras suposiciones, comunicar a otros nuestro razonamiento y tomar una decisión más inteligente de la que lograríamos recurriendo a un método que no sea científico.

El hombre de negocios, así como el jugador de póquer o el estratega militar, debe también tomar decisiones en condiciones de incertidumbre con respecto al futuro. Su apreciación del futuro se manifiesta al relacionar una probabilidad numérica con cada evento posible que pueda influir en el resultado de sus decisiones, y si utiliza estas probabilidades, junto con información de índole económica, mejora el proceso para la toma de decisiones.

Entrando en el mundo de la milicia y de la guerra, debemos partir de la base de que somos un ejército con mas de cuarenta años en confrontación armada contra los grupos al margen de la ley y que nuestra doctrina es muy pobre para esta gran empresa. Se realizan traducciones de los textos de instrucción militar norteamericana y la adaptamos a nuestra forma de combate según los medios existentes para la época.

El proceso militar para la toma de decisiones, no es más que la traducción de un aparte del libro de Batalla del ejército del norte y su aplicación en guerras como la del Golfo y la operación Tormenta del Desierto, nos dejan ver su efectividad y aplicación para los conflictos armados. En Colombia se enseña desde seis años atrás y su aplicación por parte de los Estados Mayores es tímida aún.

- La acción completa de Estado Mayor, consiste en el estudio de un problema y la presentación de su solución, en tal forma que la intervención del Comandante se reduzca en su aprobación o desaprobación. Su producto principal es la comprensión detallada de la situación para la toma de decisiones, mediante las conclusiones, recomendaciones, guías, intenciones, enunciados del concepto operacional , planes y órdenes.¹
- Las Unidades militares de gran envergadura como las Divisiones y las Fuerzas Conjuntas, aplican este proceso para el planeamiento de sus operaciones con grandes éxitos operacionales. El tiempo, la dedicación, la actitud mental positiva y el entrenamiento especial de sus Estados Mayores, han sido claves para lograr la consolidación de sus objetivos.
- El rumbo tomado para la realización del presente proyecto, es el análisis de la estructura teórica del proceso en si, relacionar los pasos para su ejecución con la vida cotidiana de las operaciones militares en Colombia y establecer recomendaciones para implementar su empleo.

¹ Fuerzas Militares de Colombia, Ejército Nacional, MANUAL 3-50 ESTADO MAYOR, 34P.

1. GENERALIDADES

1.1 TITULO

La Aplicación del Proceso Militar para la Toma de Decisiones.

1.2 DEFINICION DEL PROBLEMA

1.2.1 Planteamiento del problema.

- ✎ El Proceso Militar para la Toma de Decisiones, se constituye en una herramienta empleada para el planeamiento de las operaciones militares. El Ejército Nacional cuenta con esta doctrina consignada en el Manual 3-50 Estado Mayor.
- ✎ Lamentablemente, este método no es aplicado por nuestras Unidades Militares. La gran mayoría de las veces, el planeamiento de las operaciones se limita a la realización de una serie de tareas, de forma desordenada, para alistar las tropas y asignarle una ruta que lo conduzca a un supuesto objetivo.
- ✎ Las consecuencias de estos procedimientos a medias pueden ser funestas, y se constituyen en factor dominante para posibles fracasos operacionales. De allí la importancia de cultivar la aplicación de la doctrina y establecer que juicios tiene el proceso militar para la toma de decisiones para que no sea empleado.

1.2.2 Formulación del problema

¿Porqué razón no se aplica el Proceso Militar para la Toma de Decisiones por las Unidades en las operaciones militares?

1.3 JUSTIFICACION

- La toma de decisiones, es una faceta en la vida del hombre que ha tenido ingerencia a través de la historia. Tomar el camino correcto en momentos de coyuntura, es el detonante para lograr los objetivos deseados. Definitivamente, la diferencia entre la vida y la muerte; dos caminos que conducen a un diferente destino.
- Todo es un proceso y las viabilidades para seguir una u otra alternativa son la clave del éxito. En la realidad cotidiana una mala decisión afecta el estado de ánimo, el interés pecuniario y otros factores solucionables en la gran mayoría de los casos; en la guerra una mala decisión afecta vidas humanas y los destinos de la naciones.
- Decidir sobre la compra de un vehículo, por ejemplo, es una tarea de cuyo resultado se espera la satisfacción de las expectativas deseadas: de modelo mas reciente, especificaciones técnicas de última generación, de corte aerodinámico, potencia en el motor, de representación en el mercado, al alcance del presupuesto y jocosamente sentirse bien montado. Es todo un proceso obtener el carro perfecto: hacerlo revisar por especialistas en mecánica, verificar sus documentos en regla, firmar un buen contrato de compraventa y una serie de pasos para finiquitar el negocio.

Si ejecuto paso a paso el proceso común para la adquisición del carro, seguramente concluiré que hice un buen negocio y disfrutaré de él. Si por alguna circunstancia, obvié por lo menos uno de ellos, los resultados pueden ser desastrosos para mi bolsillo y en peores circunstancias para mi familia: la mecánica del carro era mala y al quedarme sin frenos resultamos accidentados, los documentos no estaban en regla y se deben los tres años de impuestos que me veo obligado a cancelar para evitar el embargo, no se firmó un buen contrato de compraventa y jurídicamente acepté acuerdos que me quitan derechos sobre el bien adquirido.

Decidir sobre una campaña militar, es una tarea de resultados trascendentales para el destino de las naciones: obtener o defender soberanía sobre un área específica, asegurar los intereses de una nación, salvaguardar la vida honra y bienes de la población compatriota. Igualmente, se torna todo un proceso para obtener los resultados esperados.

Si ejecuto paso a paso un proceso de planeamiento para desarrollar esa campaña, seguramente lograré una victoria militar, tal como ocurrió con el éxito de los Japoneses en Pearl Harbor, o tal vez, lograré la soberanía de un territorio o la liberación de un pueblo en opresión. Si por alguna circunstancia obvié algún fundamento del proceso para tomar una decisión, los resultados serían funestos; muchas personas podrían morir, se podrían perder territorios, no se lograrían los objetivos estratégicos; tal como ocurrió en la Operación Barba Roja de Hitler, que no tubo en cuenta la distancia de las líneas de abastecimientos mas el factor climático, y lo llevó a perder la guerra.

Los Comandantes a todos los niveles del mando y los Estados Mayores, toman decisiones que definen la vida o la muerte. El único Don que no se puede recuperar cuando se pierde. La complejidad de la guerra y la inmensa responsabilidad donde la vida depende de una correcta decisión, hace realmente necesario e imprescindible detallar un perfecto planeamiento.

✓ Analizar la falta del empleo del proceso militar para la toma de decisiones, nace de la prioridad de todos los ejércitos del mundo a la preservación de la vida humana, de las fuerzas en conflicto y definitivamente, de ganar las guerras.

✓ 1.4 OBJETIVOS

✓ 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

✓ Analizar la falta de empleo del Proceso Militar para la Toma de Decisiones en las operaciones militares.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Establecer la complejidad de la teoría del Proceso Militar para la Toma de Decisiones
- ✓ Indagar mecanismos que simplifiquen el proceso a partir de información existente
- ✓ Cuestionar las lecciones aprendidas del Ejército durante el primer semestre del año 2004, frente a la conclusión de las posibles fallas y aciertos
- ✓ Verificar los programas de entrenamiento de las Escuela de Capacitación y su ajuste a la realidad del Proceso

1.5 DISEÑO METODOLOGICO

La siguiente es una investigación cualitativa de tipo descriptivo, pues busca describir el proceso militar para la toma de decisiones y determinar las razones por las cuales no se emplea para el planeamiento de las operaciones.

2. MARCO CONCEPTUAL

El Ejército Nacional ante la situación actual de la amenaza terrorista, tiene la imperiosa necesidad de reflejar mejores resultados operacionales que sumen al objetivo nacional de *GANAR LA GUERRA*. Una herramienta eficaz, impuesta por la doctrina, es el Proceso Militar para la Toma de Decisiones(PMTD), y para nadie es secreto, que este se aplica en ciertos niveles del mando.

Este instrumento de planeación surgió a partir de los juegos de guerra que se idearon desde la antigüedad para mantener el nivel de preparación de los Generales durante los tiempos de paz. Las reglas del ajedrez se constituyeron como la base para este entrenamiento. Este juego constaba de 14 figuras, representando Unidades Militares para realizar maniobras.

Posteriormente en el siglo XVIII, en Francia se diseñaron 2 ejercicios con fines militares de orden académico, denominados “juegos de guerra” y “juego de las fortificaciones”, en los cuales se aplicaban los movimientos militares básicos por parte de los contendores que trataban de obtener la victoria.²

² Escuela de Armas y Servicios, CONFERENCIA ORIENTADA PARA EL MONTAJE DE EJERCICIOS SIMULADOS DE GUERRA, 2000. 23p.

El perfeccionamiento de los juegos de guerra como elemento indispensable en la preparación y conducción, se da durante la primera mitad del siglo XX por parte de Hitler y su Estado Mayor. Ellos analizaban la probable evolución de las operaciones proyectadas sobre Europa tomando como base los resultados que arrojaban los juegos de guerra, permitiendo perfeccionar los esquemas de maniobra. Terminada la Segunda Guerra Mundial, el estudio de los juegos de guerra se convirtió en cátedra obligada en todos los ejércitos del mundo.³

A consecuencia de los reveses sufridos por el ejército de los Estados Unidos en la guerra de Vietnam, fueron elaborados diversos estudios para mejorar el planeamiento y conducción de sus operaciones militares. Uno de los resultados de este proceso fue el Proceso Militar para la Toma de Decisiones.⁴

En Colombia se han utilizado para analizar planes de campaña a nivel fuerza, o planes estratégicos. Dentro de la preparación profesional de los Oficiales, la Escuela de las Armas y Servicios ha venido implementando entre los diferentes ejercicios tácticos el desarrollo de juegos de guerra como recurso académico de entrenamiento al personal de alumnos a fin de suministrarles experiencia y capacidad de análisis en el Proceso Militar de Toma de Decisiones.

En el desarrollo de las operaciones militares a nivel Unidades Operativas, llámense Brigadas o Divisiones, se desarrollan las matrices del PMTD tímidamente. Qué no decir de las Unidades Tácticas (Batallones), donde prácticamente no se aplica; la razón de acuerdo a la experiencia: los Suboficiales ocupan los cargos de las Planas Mayores y no conocen del PMTD porque sencillamente no está contemplado en su nivel de mando y preparación.

³ Ibid.23P.

⁴ Instituto de cooperación para la seguridad atmosférica, LIBRO DE BATALLA, Curso de Comando y Estado Mayor, 1 de Julio de 2001.

3. ANÁLISIS DEL PROCESO MILITAR PARA LA TOMA DE DECISIONES

- Las operaciones militares que desarrollan los Batallones, en su mayoría corresponden a objetivos de oportunidad, y el tiempo de planeamiento se considera insuficiente. Se ha pensado que se ejecuta en forma abreviada, pero realmente no se elaboran las matrices por la concepción de perder la oportunidad.
- El Proceso Militar para la Toma de Decisiones, consta de siete grandes pasos con sus respectivas subdivisiones que suman cuarenta y tres (43). En la actualidad, la teoría matemática de la probabilidad constituye el fundamento de las aplicaciones estadísticas tanto en la investigación social como en la toma de decisiones.
- A partir de la teoría del Proceso, se pretende efectuar un análisis de su complejidad que nos conduzca a interpretar las razones por las cuales no se aplica en el planeamiento de las operaciones militares de nuestro Ejército. Finalmente recomendar mecanismos que impulsen su ejecución.

3. ANÁLISIS DEL PROCESO MILITAR PARA LA TOMA DE DECISIONES

El proceso militar para la toma de decisiones, no es más que arte y ciencia. Toma los principios y conceptos del arte de la guerra y requiere del planeamiento detallado mediante cálculos matemáticos para concretar una acción a seguir.

Su enfoque conduce a la solución de problemas y sirve como instrumento facilitador para el Comandante y su Estado Mayor en la integración y sincronización de todos los aspectos básicos a tener en cuenta durante el planeamiento de las operaciones militares.

Proviene del método de investigación científica adaptado al medio militar por las necesidades de todo Comandante, al planearse un problema táctico en su jurisdicción o área de responsabilidad asignada y querer buscar una solución al mismo; solución que va a venir representada en una Orden de Operaciones completa y en la posterior ejecución de la misma.

El proceso consta de siete pasos que a simple vista parecen una lista de verificación sencilla:

- 1) Recibo de la Misión
- 2) Análisis de la misión
- 3) Desarrollo de los cursos de acción
- 4) Análisis de los cursos de acción
- 5) Comparación de los cursos de acción
- 6) Aprobación de los cursos de acción
- 7) Elaboración de planes y órdenes⁵

⁵ Fuerzas Militares de Colombia, Ejército Nacional, MANUAL 3-50 ESTADO MAYOR, 118P.

Para el desarrollo de cada uno de ellos, es necesario cumplir una serie de sub pasos que nos conducen a otros en forma sucesiva, convirtiendo un proceso de 7 en 43 mas.

De una forma más detallada, se desarrollará el procedimiento:

3.1 RECIBO DE LA MISIÓN:

Aunque no presenta sub pasos, se constituye en el inicio del proceso con la planeación sistemática del tiempo disponible para ejecutar todo el planeamiento, la preparación de las tropas hasta llegar a su ubicación en la línea de partida.

Es quizá uno de los pasos mas importantes; la interpretación de la intención del Comando superior, el análisis de todos los aspectos inherentes que establezcan mis capacidades para cumplir la misión, establecer las prioridades desde todos los ángulos de responsabilidad del Estado Mayor y el inicio del planeamiento paralelo con las Unidades subordinadas.

Definitivamente, es necesario cumplirlo en el momento que se recibe la misión o se decide planear una operación militar. Es una tarea inherente al Comandante o al 2do.

3.2 ANÁLISIS DE LA MISIÓN:

Consta de diez y siete sub pasos.

3.2.1 Análisis de la orden del Comando Superior.

Establecer el área de operaciones y los entrelazados es básicamente una tarea del Oficial de Operaciones que consiste en localizar el contexto de acción de la Unidad con respecto a las Unidades adyacentes. Se hace mas sencilla cuando el ejecutante de este paso se encuentre bien entrenado para determinar estos aspectos.

3.2.2 Conducir el PICC.

El Oficial de inteligencia, es el directo responsable del PICC. Para efectos de la práctica en la vida real de las Unidades del Ejército, este debe permanecer actualizado y es de conocimiento diario del Comandante. Luego este sub paso se concentra en ubicar la misión de la Unidad en el contexto del PICC, junto con la acción de mas probable adopción del enemigo para el momento en que se ejecuta el planeamiento.

Por lo anterior, podemos considerar que es un paso de ejecución permanente y que no tomaría mucho tiempo dentro del proceso. Prácticamente es simultáneo.

3.2.3 Extraer Tareas

Se concentra en todos los miembros del Estado Mayor con el cumplimiento del Sumario de Ordenes Permanentes, junto con las tareas impuestas, deducidas y esenciales de sus áreas de responsabilidad. Si tenemos un equipo de trabajo eficiente, es claro que en todo momento están cumpliendo con estas tareas y su trabajo dentro del proceso se centraría en establecer las tareas de todo orden de la Orden de operaciones del Comando Superior.

✧ **3.2.4 Determinar los recursos disponibles para establecer necesidades y limitaciones administrativas.**

Corresponde a cada miembro del Estado Mayor mantener actualizada su hoja de trabajo con la disponibilidad en recursos desde sus áreas de responsabilidad y establecer las limitaciones para gestionarlas ante el Comando superior. Luego la ejecución de este sub paso debe efectuarse independientemente para cada operación.

✧ **3.2.5 Determinar las limitaciones operacionales.**

Igual al anterior, recae sobre todo el Estado Mayor. Es necesario identificarlas junto con las administrativas reduciendo el tiempo de ejecución y haciéndolos prácticamente simultáneos.

✧ **3.2.6 Determinar hechos y suposiciones críticas.**

Los miembros del Estado Mayor deben determinar desde sus áreas de responsabilidad aquellos hechos y suposiciones que puedan ocurrir en el desarrollo de la operación. Una manera de reducir el tiempo y la complejidad del proceso, es identificarlas sincronizadamente con los sub pasos 4 y 5.

✧ **3.2.7 Administrar los riesgos.**

Es necesario identificar los riesgos desde todos los ángulos durante el planeamiento y la ejecución de la operación. Estos son sometidos a una matriz determinada para este efecto y será el Comandante quien determine su reducción o aceptación.

Por la importancia que radica la determinación de asumirlos o no y teniendo en cuenta que de esta decisión dependen vidas humanas, se hace imprescindible ejecutar este sub paso al pie de la letra.

3.2.8 Determinar los Requerimientos Iniciales Críticos del Comandante.

En este sub paso, el equipo asesor ya ha identificado una serie de cuestionamientos esenciales para el cumplimiento de la misión desde sus áreas de responsabilidad. Esta actividad la viene ejecutando desde el tercer sub paso con las tareas, el cuarto con la determinación de recursos, el quinto con las limitaciones, el sexto con los hechos y suposiciones y el séptimo con los riesgos.

Esta información servirá de base para identificar las diferentes preguntas esenciales que pueda hacer el Comandante acerca del planeamiento de la operación en la parte de inteligencia, conocimiento del enemigo, factores humanos, equipos, capacidades administrativas, terreno, etc. Por lo tanto estarán en capacidad de responderlas acertadamente.

El resultado de los sub pasos anteriores ayudan a la agilidad de las respuestas a las preguntas del Comandante. Luego al efectuar una conciente ejecución del proceso hasta este nivel, nos reduce prácticamente este paso a un tiempo mínimo.

3.2.9 Elaborar el anexo de reconocimiento.

Se ejecuta de acuerdo a una matriz establecida y busca contestar a las preguntas sin resolver en el paso anterior. Normalmente se enfoca al conocimiento del dispositivo, composición y fuerza del enemigo.

Normalmente y en la vida real de las Unidades del ejército, este reconocimiento se efectúa mediante aerofotografías, mapas, videos y otros instrumentos.

Es un paso que le ayuda al Estado Mayor a analizar los posibles cursos de acción. Por lo tanto es indispensable su ejecución.

3.2.10 Reestructuración del tiempo disponible.

Como su palabra lo dice, de acuerdo a la situación y el cumplimiento hasta el momento del horario inicial, este se reestructurará por nuevos hechos que hayan surgido durante la etapa de planeamiento.

3.2.11 Reestructurar la misión.

Con los datos que ya se tienen hasta el momento, el equipo de planeamiento en cabeza del segundo Comandante puede formular como puede ser la misión reestructurada y que se le va a presentar al Comandante para su aprobación.

Aspecto básico como resultado del proceso hasta aquí enunciado.

3.2.12 Exposición oral del análisis de la misión.

La presentación oral del análisis de la misión puede ser omitida, siempre y cuando el Comandante esté presente durante el proceso.

✓ **3.2.13 Aprobación de la misión reestructurada.**

Es el resultado de la exposición oral y decisión del Comandante.

✓ **3.2.14 Desarrollar la intención inicial del Comandante.**

Es la redacción de la intención del Comandante teniendo en cuenta el propósito, tareas claves y estado final. Este sub paso es realizado por el Oficial de Operaciones.

✓ **3.2.15 Elaborar la guía de planeamiento.**

Es propio del Comandante donde determina las instrucciones, guías u ordenes necesarias para que el Estado Mayor empiece la verdadera labor de planeamiento y la finalización de las apreciaciones, mediante una guía de planeamiento.

✓ **3.2.16 Elaborar y enviar la segunda ante orden.**

Esta puede ser verbal o escrita para las Unidades subordinadas.

✓ **3.2.17 Verificar hechos y suposiciones críticas.**

Se comprueban nuevos hechos que puedan alterar los requerimientos y el análisis de la misión, así como las suposiciones.

Concluido este paso de análisis de la misión, el manual muestra una hoja de trabajo que simplifica el proceso mencionado. Por las diferentes áreas de responsabilidad del Estado Mayor y sus diferentes enfoques a la misión asignada, se puede evidenciar que este formato no es compatible a todas las secciones y tiende a prestarse a confusiones; por ejemplo: el jefe de personal no tiene nada que ver con los Blancos de Alto Valor.

Al realizar un cuadro comparativo de los sub pasos que debe cumplir cada miembro del Estado o Plana Mayor, encontramos que no participan en todos y que algunos se pueden ejecutar en forma simultánea, lo que hace ágil el proceso en este análisis de la misión.

El Comandante participa directamente en el paso 1 (análisis de la orden del Comando Superior), que es simultaneo con todo el Estado Mayor; y vuelve su actuación durante el paso 12 (exposición oral del análisis de la misión); el paso 13 (aprobar la misión reestructurada) y finalmente en el 15 (elaboración de la guía de planeamiento).

El Segundo Comandante y Jefe de Estado Mayor participa en el paso 1 (análisis de la orden del Comando Superior), que es simultaneo con todo el Estado Mayor; y vuelve su actuación durante el paso 10 (redistribución del tiempo restante); el paso 11 (reestructuración de la misión) y finalmente en el paso 12 (conducir la exposición al Comandante).

El Oficial de Personal participa en el paso 1 (análisis de la orden del Comando Superior), que es simultaneo con todo el Estado Mayor; el paso 3 (extraer tareas), simultaneo con todo el Estado Mayor; el paso 4 (determinar necesidades y limitaciones), simultaneo con todo el Estado Mayor; el paso 5 (determinar limitaciones operacionales), simultaneo con todo el Estado Mayor; el paso 6 (determinar hechos y suposiciones críticas), simultaneo con todo el Estado Mayor; el paso 7 (administrar los riesgos), simultaneo con todo el Estado Mayor; y finalmente en el paso 17 (verificar hechos y suposiciones), simultaneo con todo el Estado Mayor.

El Oficial de Inteligencia participa en el paso 1 (análisis de la orden del Comando Superior), que es simultaneo con todo el Estado Mayor; el paso 2 (elaborar el PICC); el paso 3 (extraer tareas), simultaneo con todo el Estado Mayor; el paso 4 (determinar necesidades y limitaciones), simultaneo con todo el Estado Mayor; el paso 5 (determinar limitaciones operacionales), simultaneo con todo el Estado Mayor; el paso 6 (determinar hechos y suposiciones criticas), simultaneo con todo el Estado Mayor; el paso 7 (administrar los riesgos), simultaneo con todo el Estado Mayor; el paso 8 (Determinar los Requerimientos Iniciales Críticos del Comandante); el paso 9 (Realizar el anexo de reconocimiento) y finalmente en el paso 17 (verificar hechos y suposiciones), simultaneo con todo el Estado Mayor.

El Oficial de Operaciones participa en el paso 1 (análisis de la orden del Comando Superior), que es simultaneo con todo el Estado Mayor; el paso 3 (extraer tareas), simultaneo con todo el Estado Mayor; el paso 4 (determinar necesidades y limitaciones), simultaneo con todo el Estado Mayor; el paso 5 (determinar limitaciones operacionales), simultaneo con todo el Estado Mayor; el paso 6 (determinar hechos y suposiciones criticas), simultaneo con todo el Estado Mayor; el paso 7 (administrar los riesgos), simultaneo con todo el Estado Mayor; el paso 8 (Determinar los Requerimientos Iniciales Críticos del Comandante); el paso 9 (Realizar el anexo de reconocimiento); el paso 14 (elaborar la intención del Comandante) y vuelve a intervenir en el paso 16 (elaborar ante ordenes), y finalmente en el paso 17 (verificar hechos y suposiciones), simultaneo con todo el Estado Mayor.

El Oficial de Logística participa en el paso 1 (análisis de la orden del Comando Superior), que es simultaneo con todo el Estado Mayor; el paso 3 (extraer tareas), simultaneo con todo el Estado Mayor; el paso 4 (determinar necesidades y limitaciones), simultaneo con todo el Estado Mayor; el paso 5 (determinar limitaciones operacionales), simultaneo con todo el Estado Mayor; el paso 6 (determinar hechos y suposiciones criticas), simultaneo con todo el equipo asesor; el paso 7 (administrar los riesgos), simultaneo con todo el Estado Mayor; y

finalmente en el paso 17 (verificar hechos y suposiciones), simultaneo con todo el Estado Mayor.

- El Oficial de Acción Sicológica participa en el paso 1 (análisis de la orden del Comando Superior), que es simultaneo con todo el Estado Mayor; el paso 3 (extraer tareas), simultaneo con todo el Estado Mayor; el paso 4 (determinar necesidades y limitaciones), simultaneo con todo el Estado Mayor; el paso 5 (determinar limitaciones operacionales), simultaneo con todo el Estado Mayor; el paso 6 (determinar hechos y suposiciones criticas), simultaneo con todo el Estado Mayor; el paso 7 (administrar los riesgos), simultaneo con todo el Estado Mayor; vuelve a intervenir en el paso 16 (elaborar ante ordenes) y finalmente en el paso 17 (verificar hechos y suposiciones), simultaneo con todo el Estado Mayor. (Ver Anexo A).

3.3 DESARROLLAR LOS CURSOS DE ACCION:

El diseño del curso de acción, no es mas que planear la forma como se va a ejecutar tácticamente la misión. Para lograr conducir este paso, es necesario contar con la siguiente información:

- Misión reestructurada
- Guía de planeamiento
- Intención del Comandante
- Apreciaciones de situación y productos
- Cursos de acción enemigo

Estos, son producto de la ejecución del segundo paso de planeamiento (análisis de la misión).

La elaboración de los cursos de acción consta de seis sub pasos:

3.3.1 Analizar el poder relativo de combate.

Se realiza un cuadro comparativo de aquellos elementos tangibles e intangibles con los que cuenta nuestra unidad contra los elementos enemigos. Su fin es evaluar el poder de nuestras fuerzas para llevarlas a una confrontación armada y determinar el tipo de operación que se va a desarrollar.

Este sub paso lo desarrolla el oficial de operaciones junto con el de inteligencia. Normalmente, esta información se encuentra actualizada en el Informe de Situación de Tropas y en el PICC. Luego este paso no es mas que la verificación de información existente en las dependencias y la ejecución de ajustes a la situación.

3.3.2 Generar opciones.

Consiste en generar todas las acciones a seguir por la Unidad de tal forma que anule todos los posibles cursos de acción del enemigo. Normalmente está limitada en la guía de planeamiento del Comandante, sin embargo se constituye en la columna vertebral del curso de acción propio.

En la práctica este sub paso lo realiza el oficial de operaciones y el Comandante sin emplear las técnicas descritas en el manual.

3.3.3 Determinar fuerzas iniciales.

Consiste en consolidar el cálculo de las Unidades necesarias, su especialidad y tamaño para la ejecución de la operación. Igualmente se hace necesario determinar su organización para el combate.

Esta determinación es propia del oficial de operaciones quien debe tener en cuenta las etapas estipuladas en el proceso:

- Determine la proporción de las Fuerzas requeridas
- Determine el tamaño de la Unidad a ser ubicada
- Establezca una Línea de Partida o un Borde Delantero de Combate
- Desarrolle un esquema de engaño
- Organice inicialmente las propias tropas

Evidentemente se constituye en otro sub paso fundamental para el proceso.

3.3.4 Desarrollar el esquema de maniobra.

Es una narración descriptiva de cómo las tropas van a alcanzar la intención del Comandante, utilizando las Fuerzas determinadas en el paso anterior. El Estado Mayor participa de esta actividad, lo que la hace simultánea y necesaria en el desarrollo de cada curso de acción.

3.3.5 Determinar las medidas tácticas de Comando y Control.

Esta tarea es indispensable para mantener el control de las Unidades durante la ejecución de la operación, los niveles del mando y su radio de acción. Consiste en ubicar sobre el terreno límites, puntos de control, puntos de contacto con Unidades adyacentes, etc.

3.3.6 Prepare el enunciado y el gráfico.

Prácticamente es la resultante de los pasos anteriormente enunciados.

Los cursos de acción deben ser planteados por cada miembro del Estado Mayor; esto permite generar opciones del esquema de maniobra para ser empleados en el siguiente paso (Análisis de los cursos de Acción).

Es evidente que para los miembros de Estados Mayores consultados, este paso es responsabilidad neta del Oficial de Operaciones; y por razones de tiempo, blancos de oportunidad y la asimetría de la amenaza terrorista, no permite el cambio de impresiones entre los miembros de este equipo asesor.

La ejecución de este paso (desarrollar los cursos de acción), agiliza el proceso en la medida en que el Estado Mayor esté entrenado en la creatividad e iniciativa de la secuencia en la elaboración de este.

3.4 ANALISIS DE LOS CURSOS DE ACCION.

Se efectúa mediante un juego de guerra, el cual consiste en enfrentar de manera didáctica y sin estar en un campo de combate real las propias tropas con las del enemigo, para visualizar cómo pueden ser los resultados en la realidad.

Se ejecuta en ocho sub pasos:

3.4.1 Reunir las herramientas.

El juego de guerra comienza con la agrupación de todas las herramientas utilizadas por la Plana o Estado Mayor; estas son:

- El mapa del área de operaciones
- Plantilla de situación del curso de acción del enemigo seleccionado
- Calco del curso de acción de las propias tropas

Se consolida en el material didáctico para ser empleado durante el juego y es responsabilidad del oficial de operaciones y el de inteligencia.

3.4.2 Registrar todas las tropas.

La graficación de las tropas disponibles para la ejecución de la operación en la carta de situación, es responsabilidad del oficial de operaciones que debe plasmarla cada vez que se juegue un nuevo curso de acción.

3.4.3 Registrar las suposiciones consideradas durante el análisis e la misión.

Son elaboradas con la participación de todos los miembros del Estado Mayor, basados en el sub paso 6 y 17 del análisis de la misión (determinar y verificar hechos y suposiciones). Se constituye esta información en la base para el desarrollo del juego.

En este orden de ideas, este sub paso ya se encontraría ejecutado y se simplificaría con la recopilación y consolidación de información por parte del oficial de operaciones y de inteligencia (cursos de acción enemigos).

3.4.4 Registrar los elementos críticos y los puntos de decisión.

Son señalados por el oficial de inteligencia de acuerdo a un juicioso análisis de situación, espacio y tiempo en forma lógica. Se determinan previamente al juego de guerra y no durante el mismo.

3.4.5 Determinar normas de evaluación.

Son factores que se emplean para medir la eficiencia y eficacia relativa de un curso de acción con relación con los demás. Estas deben ser un patrón de calificación diseñado por cada miembro de la plana mayor, previo al inicio del juego de guerra.

3.4.6 Seleccionar el método del juego de guerra.

Existen tres métodos para realizar el juego de guerra y uno complementario:

- El método de la caja

- El método de la avenida en profundidad
- El método del cinturón o faja
- El método del cinturón o de la faja modificada

De acuerdo con el tiempo disponible y el tipo de operación a desarrollar se selecciona cualquiera de los descritos.

3.4.7 Seleccionar una técnica de anotación.

Este registro sirve como base para ajustar la organización para el combate, el enunciado del curso de acción que se convierte en apartes del punto de tres de la orden de operaciones y el bosquejo del curso de acción. Esta puede ser de dos técnicas:

- Técnica narrativa
- Bosquejos y notas

3.4.8 Jugar el curso de acción.

El juego de guerra sigue un ciclo de acción, reacción contra reacción hasta completar el evento crítico o hasta que el Comandante determine qué debe usar algún otro curso de acción para cumplir la misión con la participación de todos el Estado Mayor.

Este paso se constituye en el de menor aplicación por parte de los Estados Mayores a razón del desconocimiento de los métodos del juego de guerra, el poco tiempo disponible para desarrollarlo con cada curso de acción y la falta de entrenamiento en esta clase de ejercicios.

3.5 COMPARACION DE LOS CURSOS DE ACCION:

Se reduce a la votación por parte de los oficiales del Estado Mayor en la comparación de cada curso de acción con base a las anotaciones que haya obtenido durante el mismo en el juego de guerra.

Los métodos para realizar este proceso son:

- Matriz de decisión de ventajas y desventajas
- Matriz de decisión de peso
- Matriz de decisión de símbolos

Al finalizar este proceso, los oficiales integrantes del Estado Mayor terminan su apreciación de situación desde el punto de vista de su área funcional, emitiendo una recomendación sobre el curso a implementar.

Este paso es indispensable para determinar el curso de acción que cumpla con los criterios o principios establecidos durante su elaboración y ofrezca el éxito de la misión con el menor riesgo posible.

3.6 APROBACION DEL CURSO DE ACCION.

Esta decisión la toma el Comandante con la asesoría de su Estado Mayor y con los criterios desarrollados durante todo el proceso.

3.7 ELABORACION DE PLANES Y ORDENES.

Es el resultado final del proceso militar para la toma de decisiones y se configura en la elaboración de la Orden de Operaciones y sus anexos por parte de todos los miembros del Estado Mayor.

El Proceso Militar para la Toma de Decisiones, es una herramienta que contempla todos los tópicos necesarios para el planeamiento de las operaciones militares. Es evidente después de este análisis, que requiere de la participación de todos los miembros del Estado Mayor; de su entrenamiento y actitud positiva para su ejecución, depende el logro de su aplicación.

No es descabellado pensar que este proceso es largo a pesar de que existe un método abreviado; es complicado en su comprensión; es difícil de ejecutar con detalle y la asimetría de la amenaza, entorpece su aplicación en forma total para cada uno de sus pasos, debido al factor crítico de tiempo y blancos de oportunidad.

Durante el análisis minucioso de cada uno de los pasos y sub pasos del Proceso, es posible evidenciar que las Unidades militares en todos los niveles de planeamiento desarrollan tan solo una parte de este, así:

- El primer paso, recibo de la misión, es cumplido normalmente de forma verbal.

- El segundo paso, análisis de la misión, es cumplido simultáneamente por los miembros del equipo asesor en forma simultánea, con la atenuante de que los cálculos, hechos, suposiciones, riesgos y demás tareas se ejecutan en forma rutinaria y verbal por el conocimiento de las capacidades de la Unidad, disponibilidades, área de operaciones y elementos que les permiten ejecutarlo de esta manera. Este aspecto los lleva a correr el riesgo de olvidar alguna parte esencial de este análisis, lo que indiscutiblemente conduciría la Unidad a un fracaso operacional.
- El tercer paso, desarrollo de los cursos de acción, es elaborado por el oficial de operaciones, el oficial de inteligencia y el concurso del Comandante. La razón que normalmente se aduce para evitar la participación del resto del Estado Mayor, es la compartimentación de la información y el tiempo disponible para iniciar la operación.
- El cuarto paso, análisis de los cursos de acción, normalmente no se hace por su demanda de tiempo y en especial por la falta de entrenamiento. Sin embargo, es evidente que las grandes Unidades como la Fuerza de Tarea Conjunta del sur si realiza este paso y por ende el proceso completo para la realización de sus operaciones.
- El quinto paso, comparación de los cursos de **acción**, no se efectúa teniendo en cuenta lo expuesto en el tercer paso donde podemos evidenciar que no se generan opciones para la elaboración de dos o mas cursos.
- El sexto paso, aprobación e los cursos de acción, se efectúa generalmente sobre el único elaborado.

- El séptimo paso, elaboración de planes y ordenes, se simplifica con la Orden de Operaciones elaborada por el oficial de operaciones.

4. ANÁLISIS DE LAS LECCIONES APRENDIDAS DEL EJERCITO DURANTE LOS PRIMEROS CUATRO MESES DEL AÑO 2004.

El análisis realizado a las lecciones aprendidas del Comando del Ejército Nacional durante los primeros cuatro meses corridos del presente año, han sido objeto de reuniones con el fin de identificar las fallas en todos los niveles del mando.

Los resultados de estos análisis se sintetizan en la siguiente descripción de cada uno:

• ENERO 29 - 2004

Preocupación por la preservación de la integridad de la Fuerza por parte del comando del ejército, debido al alto índice de bajas en combate y fuera de combate, como consecuencia de las fallas presentadas en todos los niveles del mando y principalmente en los Comandantes de las unidades de maniobra, en la falta de planeamiento y conducción en el campo de combate, obstaculizando en gran parte el cumplimiento de nuestro objetivo principal que es “GANAR LA GUERRA”.

De 50 casos analizados, 07 corresponden a Acciones de Combate, donde se presentaron novedades principalmente por no aplicar las técnicas de avance, ni las de cruce de áreas peligrosas, en general no se aplica la doctrina en el campo de combate.

- **FEBRERO 02 - 2004**

Campaña de sensibilización a todos los niveles del mando, con el fin de analizar las fallas repetitivas en algunas unidades por acciones de combate por avanzar de día, moverse por trochas, caminos, carreteras, incredulidad en las informaciones de inteligencia y el enfrentamiento entre las propias tropas por escasez total de mando y control del Comandante inmediato.

Dentro de esta actividad no se utilizan los medios de comunicación, no hay coordinaciones, ni se sabe cuales son las actividades que se realizan en el campo de combate por las unidades.

- **FEBRERO 17 - 2004**

Este documento nos presenta diferentes novedades en combate y fuera de combate de pequeñas unidades por accidentes con arma de fuego en la base militar INCORA Batallón de Servicios 12, en el Fuerte Militar LARANDIA, Fuerte Militar TOLEMAIDA BRIM-2 produciéndose la muerte y heridas a soldados de estas guarniciones militares.

- **FEBRERO 18 - 2004**

Hechos ocurridos en las guardias y en los cuales se presentaron resultados negativos, por la falta de control, cumplimiento de las normas y funciones inherentes a los Comandantes de las unidades, miembros de planas mayores, servicios de régimen interno y principalmente los comandantes de guardia por permitir la salida de la unidad táctica a una sección al mando de un Suboficial, con todo su equipo y armamento de dotación para realizar un allanamiento con una orden de operaciones que no estaba vigente y empleándola en acciones delictivas, causando desprestigio a la Fuerza ante la opinión pública.

- **FEBRERO 23 – 2004**

Falta de Control en el personal y cumplimiento de las funciones de Mando y Control con el material incautado, como es el caso en el sector de la Uribe (Meta) con tropas BCG 41 en donde un soldado Profesional, que se encontraba de seguridad encontró un tarro con pólvora negra y lo llevo hacia la Base Móvil de Patrullaje sin informarle a su Comandante, luego de esto otro soldado al ver la pólvora procedió a echarla en una lata vacía de atún y con encendedor le prendió fuego, en el momento el compuesto químico reacciono violentamente quemándolo en la frente y los pómulos, causándole lesiones graves que le comprometieron el ojo izquierdo.

De igual manera, en las Instalaciones de la Base Militar Chapalito del BIBOY, Durante el desarrollo de una instrucción de mortero, un soldado pierde el dedo meñique al no haber quitado la mano de la boca del tubo y por último en las instalaciones del ASPEN (Tolemaida), no se revistan las armas por parte de los relevantes, ni Comandantes de Guardia en donde los soldados manipulan el arma sin ningún control esto deja entrever la falta de interés en la preservación de la integridad de la FUERZA.

- **MARZO 15- 2004**

OPERACIONES OFENSIVAS CON RESULTADOS POSITIVOS

Excelente cumplimiento de la fase de acción en el objetivo en el sector de Alto Chamaca, perteneciente a la provincia de García Rovira, en donde se presentaron combates en un sector bastante difícil por su altura, aproximadamente 3.900 metros y por las condiciones climáticas, que a su vez favorecieron la infiltración de las tropas hacia el sector de los combates. En la misión táctica fueron dados de baja once terroristas de la Compañía Simacota.

Esto deja una lección aprendida en la fase de planeamiento y en la ejecución se cumplió en forma acertada la técnica de infiltración, aprovechando al máximo las características del terreno y las condiciones meteorológicas del área de operaciones, llegando al sector campamentario de los terroristas sin que estos se dieran cuenta.

ENFRENTAMIENTO CON RESULTADOS NEGATIVOS.

Falta de planeamiento mínimo en las pequeñas unidades, al no efectuar un análisis del terreno por cuanto se siguen utilizando trochas y caminos para avanzar a pleno día siendo sorprendidos por los terroristas, que no desaprovechan esta clase de oportunidades para golpear, de igual manera, los soldados no aplican las medidas de seguridad en las misiones tácticas siendo incrédulos ante la presencia del enemigo, desplazándose solos y sin ningún criterio táctico, facilitando la acción de los terroristas para asesinarlos.

- **MARZO 23 - 2004**

ENFRENTAMIENTO PROPIAS TROPAS

En el sector de la vereda Lucitania y Alto Cristina del municipio de Lejanías (Meta), se presentaron fallas a nivel Táctico, con una unidad fundamental principalmente en la falta de ensayo de la maniobra, las unidades en un momento dado no saben que hacer y cometen errores, por otro lado, no existen instrucciones de coordinación entre las unidades al no demarcarse los límites de avance, dejando ver que el planeamiento es incompleto y hay fallas garrafales en la conducción, prácticamente se dejan las cosas al azar y no se analizan las acciones imprevistas.

Así mismo, dos unidades fundamentales de un Batallón de Contraguerrillas, en el sector de la escuela las Delicias, Campo Hermoso y área general de la Macarena (Meta), se presentó un intercambio de disparos con una contraguerrilla de la otra Unidad Fundamental dando como resultado un soldado muerto y otro herido por falta de coordinación.

- **MARZO 30 - 2004**

NOVEDADES EN COMBATE

En la operación NORUEGA dos pelotones de una unidad fundamental al mando del señor oficial S-3 de la unidad táctica, presentaron fallas a nivel Táctico por falta de liderazgo al no aprovechar la sorpresa para sacar ventaja en el combate. No aplicaron las técnicas de arrastre bajo, los soldados no saben cubrirse del fuego enemigo, no se empleó la técnica de fuego y movimiento y lo más importante el PLANEAMIENTO es incompleto al no

analizarse el terreno y, por consiguiente hay fallas en la conducción, prácticamente se dejan las cosas al azar y no se analizan las acciones imprevistas.

EMBOSCADA EN CARRETERA

En las veredas plan brisas y cumana jurisdicción del municipio Aguazul (Casanare), una unidad fundamental que se encontraba realizando una operación de registro y control militar de área, con el fin asegurar el taladro liria YT de exploración petrolera de cupiagua, en cumplimiento de la orden de operaciones, esta no aplico la técnica de "OBSERVAR Y NO SER OBSERVADO" la tropa se desplaza de día, por una carretera sin aplicar ninguna de las maniobras de las operaciones de contraguerrilla, contraviniendo las normas y ordenes permanentes de No carreteras, No caminos, No trochas.

Se puede observar no hay mentalidad ofensiva, quizás por el tiempo que llevaba la tropa en el sector, se confió, ya que no se habían presentado acciones de combates en su contra. NO se aplico ningún concepto para el desarrollo de operaciones irregulares, debido a la falta de acción de los mandos a nivel pelotón y escuadra las cuales fueron nulas.

- **ABRIL 05 - 2004**

SITUACIÓN CAMPOS MINADOS

En la Segunda Fase de la Operación Relámpago sobre el sector de Cerro Romerillo, un Comandante de Unidad Fundamental obtiene una información sobre presencia de terroristas, luego de analizar la información y consultarla con el Comando del Batallón decide realizar una operación Militar.

En el desarrollo de una maniobra de emboscada, se activa un explosivo por el método de trampas tipo Enredadera ocasionando la muerte de soldados, estos deja entrever el desconocimiento de las nuevas técnicas utilizadas por los terroristas para el empleo de minas y A.E.I y la falta de Acción de Comando y Control por parte de los Comandantes de las Unidades de maniobra.

Todo lo que suceda en el Campo de Combate por insignificante que sea debe ser conocido por el Comandante, con el fin de consolidar sus elementos de juicio que le ayuden a la toma de decisiones acertadas y seguras.

- **ABRI 12 - 2004**

ACCIONES DE COMBATE

En desarrollo de la Operación Urano dos pelotones montan emboscadas sobre las vías de aproximación al Sector de la Vereda Liberia sin ningunos resultados. Por la aproximación de las festividades de semana santa, el Comandante del Batallón ordena a las Unidades, efectuar exfiltración y volver a retomar el dispositivo de seguridad inicial para garantizar la tranquilidad a la población. Uno de los pelotones que se ubicó en la parte alta del sector de la Cabaña, recibe fuego de mortero de los terroristas a las 01:30 horas, dando como resultado dos soldados muertos y un herido.

Esto permite evaluar que no se efectuaron los registros perimétricos ordenados, al sitio donde las unidades llegaron a instalar la base de patrulla móvil, al igual fallas durante la exfiltración y en la aplicación de medidas de engaño al enemigo, dando como resultado la ubicación de las Unidades y posterior ataque a la Unidad. En la parte de planeamiento no existió un plan de contingencia, para reaccionar ante una acción imprevista.

- **ABRIL 19 - 2004**

✓ **ENFRENTAMIENTO PROPIAS TROPAS**

Hechos ocurridos en el sector conocido como Finca La Estrella del Municipio de Puerto Gaitán (Meta), en una “Y”, por una unidad fundamental al no efectuarse las coordinaciones permanentes después de ordenar abrir la unidad en dos ejes de avance, produciendo confusión y enfrentamiento entre las mismas tropas, pensando que se trataban de terroristas dando como resultado el asesinato de tres soldados profesionales y quedando uno herido.

Esto nos permite analizar la falta de aplicación del procedimiento de comando durante el planeamiento al no detectar los riesgos que se puedan presentar, el estudio de la configuración del terreno, cartografía actualizada y medios alternos de comunicación para el cumplimiento de la misión.

Durante el séptimo paso “elaborar planes y órdenes” en el proceso militar para la toma de decisiones, no se tuvo en cuenta los ensayos y las revistas que se deben practicar a las unidades subordinadas, con el fin de detectar fallas durante la fase de planeamiento como es el caso de que no se puede actuar de manera diferente sin la autorización del comando del batallón.

✓ **NOVEDADES EN COMBATE**

En la vereda La Conquista sector de Puerto “Ele”, jurisdicción del municipio de Arauca, una unidad fundamental es asesinado un suboficial y herido dos soldados durante un registro a vivienda por la acción de un terrorista. Por otra parte, en el sector de Playa Rica (Tolima), donde se encontraba un pelotón efectuando Operaciones de Registro y Control militar de área y luego de que la unidad realizara un reten durante el día en un sector crítico

de la vía, procedió a moverse en las primeras horas de la noche hacia un sector alterno para organizar una Base de Patrulla Móvil, siendo asesinado posteriormente el centinela por terroristas.

Se puede concluir que la unidad subestimo al enemigo, entrando con demasiada confianza a la vivienda, siendo sorprendidos por el terrorista y durante la fase de planeamiento no se prevé la utilización y mayor dotación del equipo especial AVN.

- **ABRIL 27 - 2004**

SITUACIONES ESPECIALES DE COMBATE.

En el sector de Puerto Parra (Santander) terroristas se encuentran extorsionando y secuestrando. Ante esto el Comandante del Batallón ordeno la realización de una Misión Táctica sobre un sitio para posteriormente terminar la operación por no dar los resultados esperados.

Sin embargo, había un oficial y seis soldados trabajando de civil en una finca en labores de inteligencia que decidieron salir en lancha río abajo a buscar comida y omitiendo las advertencias del maquinista y un soldado profesional, llegan hasta la vereda los Ñeques, la cual se caracteriza por presencia de bandoleros de las FARC efectúan un registro sin ocurrir ninguna novedad.

Al regreso de este procedimiento en una curva del río un soldado observa presencia de terroristas efectuándoles disparos con escopeta, los cuales fueron respondidos, al ver esto el maquinista se lanza de la lancha, logrando salir mas adelante y quedar ileso, el sujeto manifiesta haber escuchado la lancha de nuevo dirigirse río abajo. En el momento no se

conoce la suerte del Oficial y los dos soldados y se presume que fueron asesinados o secuestrados.

Esto nos permite analizar que se planeo la operación sin calcular riesgos y tal vez por afán de obtener resultados operacionales, faltó dirección y control operacional, sin darse cuenta de que el pelotón estaba fraccionado y sin mando ya que el Comandante se dedico a otra misión.

✓ **ACCIONES DE COMBATE**

En San José de Apartado el Comandante del Batallón ordena el desarrollo de una Acción Táctica con un pelotón especial y uno que se encontraba de seguridad en este sitio, para neutralizar la acción de los terroristas en el lugar de las informaciones obtenidas; al no encontrar nada se ordena salir del área donde son emboscados en un punto crítico y asesinado un soldado profesional.

Durante el planeamiento no se efectuó el análisis de los factores METTT-P, para identificar plenamente las acciones terroristas ubicando las tropas en forma acertada tomando la ventaja táctica y preservando la integridad de los hombres. Permitiendo que los terroristas conocieran el eje de avance de la unidad.

• **MAYO 03 - 2004**

✓ **MUERTES FUERA DE COMBATE**

Aunque ya se ha logrado implementar la filosofía del Equipo de combate en la mayoría de las unidades de la Fuerza, todavía existen comandantes que no la aplican causando que los

soldados hagan lo que quieran y sin ningún control produciendo resultados negativos, de igual manera, la falta de control e interés por el personal que sale a permisos o licencias produciéndose asesinatos en las jurisdicciones de cada unidad.

Los casos anteriormente analizados reflejan la falta de interés de los Comandantes por LA PRESERVACIÓN DE LA INTEGRIDAD DE LA FUERZA, principalmente en las acciones fuera de combate que como se aprecia son mucho mayores a las de combate.

- **MAYO 10 - 2004**

✓ **CASOS DE AHOGAMIENTO**

Durante el desarrollo de la operación “Invencible” una compañía que se encontraba efectuando patrullaje ofensivo hacia el sector de la cuchilla Perillo y al cruzar el río San Pedro, se presenta ahogamiento por parte de un suboficial y dos soldados a pesar de buscar el punto más vadeable y bajo para atravesar con el menor riesgo.

Un pelotón en misiones de registro y control militar de área en el sector del aeropuerto y aledaños al municipio de San Vicente del Caguan decide efectuar labores administrativas con seis soldados, organizando áreas de baño a orillas de este río y ordeno como seguridad un soldado aguas arriba quién incumplió con su servicio y se mete bañarse, siendo arrastrado por la corriente sufriendo muerte por inmersión apareciendo a los tres días a veinte kilómetros aguas abajo.

Como análisis a estos casos podemos observar que en la fase de planeamiento de las unidades subordinadas (procedimiento de comando) y en el séptimo paso no se emiten normas claras sobre seguridad en actividades administrativas y operacionales ni mucho

menos los estados mayores supervisan que las unidades lleven material de salvamento mínimo como neumáticos y lazos.

(Ver oficios lecciones aprendidas Anexo “C”)

Durante el primer semestre de operaciones por parte del comando del ejército vemos que a faltado planeamiento detallado del procedimiento de comando en el nivel de las unidades de maniobra, reflejándose en las acciones sobre el objetivo. Esto nos permite analizar que se planean las operaciones sin calcular riesgos, sin dirección y control operacional por el afán de obtener resultados operacionales.

Podemos deducir de lo anterior, que las fallas presentadas en el desarrollo de las operaciones en el nivel táctico se presentan por la falta de planeamiento y conducción las tropas en el campo de combate. Esta afirmación fue corroborada el pasado 10 de Septiembre durante la cátedra dictada por el Señor Coronel Jefe de Operaciones del Ejército a la Escuela Superior de Guerra en el aula máxima de la Universidad Militar Nueva Granada durante la materia de doctrina en Guerra Irregular.

A pesar de que el proceso militar para la toma de decisiones no se efectúa en su totalidad por parte de las Unidades en todos los niveles, no se han presentado como lo muestran las estadísticas, fracasos operacionales de gran envergadura por falta de este planeamiento. Si, por el contrario, la conducción de pequeñas unidades, se constituyen en el mayor factor de reveses operacionales por no aplicar el procedimiento de comando.

Con la conclusión anterior, no se quiere decir que el proceso militar para la toma de decisiones no sea factor decisivo para el planeamiento. No obstante, se constituye en pieza fundamental para el éxito de las operaciones militares. Si no se crea conciencia en adoptar

esta cultura, no tardaremos mucho en olvidar un eslabón de planeamiento con fatales consecuencias para nuestra fuerza y nuestra nación.

5. ANÁLISIS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DEL CURSO DE COMANDO DE LA ESCUELA DE LAS ARMAS Y SERVICIOS

En la actualidad el proceso militar para la toma de decisiones en la parte doctrinal tiene una intensidad horaria de 112 horas, en la cuál el alumno aprende todo lo relacionado con cada uno de los pasos y sub pasos de manera detallada. Adicionalmente se ejercitan en la aplicación de dos ejercicios en operaciones regulares e irregulares con una intensidad de 24 horas cada uno.

Los resultados de este análisis se sintetizan en la siguiente descripción:

- Los alumnos tienen demasiadas falencias para la aplicación de este proceso, por cuanto requiere de conocimientos adicionales en otras asignaturas para buscar de todo esto, en la obtención de excelentes resultados. El tiempo destinado para el curso no alcanza a brindarlas, convirtiéndose en un reto para los oficiales en adquirirlos posteriormente.
- En la 10 semana antes de iniciar con la asignatura se recomienda que los alumnos conozcan los traslados, con el fin de organizar los grupos de estudios por divisiones que los ayudarán investigar de antemano lo correspondiente a sus nuevas jurisdicciones y en especial, al estudio del planeamiento de inteligencia en el campo

de combate (P.I.C.C) y así lograr que sean conocedores y brinden mejor apoyo a los diferentes estados y planas mayores en la toma de decisiones.

En la actualidad no todas las unidades de la fuerza se encuentran aplicando el proceso militar para la toma de decisiones, pero es deber de los cursos salientes del CAEM y CEM crear la cultura para seguir cambiando esa resistencia que se encuentran en algunos estados y planas mayores las diferentes unidades que conforman la fuerza.

6. CONCLUSIONES

- La ejecución del Proceso Militar para la Toma de Decisiones por parte del Estado Mayor, puede efectuarse en un tiempo mínimo, siempre y cuando este equipo asesor, mantenga actualizados los documentos de planeamiento inherentes a su cargo.
- Durante el planeamiento, las Unidades aplican el proceso en un 72%. Los pasos 4 (análisis de los cursos de acción – juego de guerra) y paso 5 (comparación de los cursos de acción), prácticamente no se realizan.
- El crecimiento del Ejército por causa de la amenaza terrorista contra la democracia colombiana, ha hecho reducir las Planas Mayores de las Unidades Tácticas. Actualmente se encuentran conformadas en su gran mayoría por suboficiales y oficiales subalternos, que no poseen la capacitación necesaria para ejecutar el proceso militar para la toma de decisiones. Prácticamente el Comandante del Batallón se encuentra solo con el Oficial S3 en la toma de decisiones.

- Aunque el análisis de las lecciones aprendidas del Ejército demuestra que el PMTD no es el mayor causante de fracasos operacionales, y señala que el mayor promotor de estos es la ausencia del procedimiento de comando y la conducción de pequeñas Unidades; no significa que la falta de planeamiento mediante esta doctrina pueda causar una catástrofe de inmensas proporciones.
- El entrenamiento y la disposición para los juegos de guerra es muy pobre y solo se centra en la capacitación del curso de Comando de la Escuela de Armas y Servicios.

➤ 7. RECOMENDACIONES

- Los Estados y Planas Mayores deben mantener actualizadas, al día, sus apreciaciones y documentos inherentes a sus cargos, para ser empleados a partir del momento en que reciban una misión. Esta tarea debe ser consignada en el Sumario de Ordenes Permanentes y objeto de revistas periódicas.
- Los Comandantes de las Unidades Tácticas y Operativas, deben exigir la ejecución del Proceso Militar para la Toma de Decisiones durante su planeamiento y participar de este.
- Hay unas técnicas dentro de los ensayos que se deben hacer en el planeamiento del proceso militar para la toma de decisiones y que pretenden sean usadas por las unidades; estas deben ser incorporadas dentro del sumario de ordenes permanentes, teniendo en cuenta que son de fácil aplicación por los miembros de planas y estados mayores, pero requieren de una compenetración de trabajo en equipo para su ejecución en forma apropiada.
- El entrenamiento de los Estados y Planas Mayores debe ser permanente y continuo; la integración del equipo asesor y la práctica de los procedimientos, hacen de la aplicación de

la doctrina un proceso rutinario que seguramente dejará ver excelentes resultados operacionales.

- Elaborar por parte de la Jefatura de Educación y Doctrina, un Disco Compacto que recopile los manuales necesarios para aplicar la doctrina en operaciones irregulares. Esto evitaría la carga innecesaria de manuales para los Estados Mayores especialmente en las áreas de combate.
- Incluir en las listas de verificación de las Unidades, el conocimiento del PMTD para los miembros de las Planas y Estados Mayores. Este, debe ser evaluable durante las revistas de inspección que se practiquen.

BIBLIOGRAFÍA

Escuela de Armas y Servicios, CONFERENCIA ORIENTADA PARA EL MONTAJE DE EJERCICIOS SIMULADOS DE GUERRA, 2000.

Fuerzas Militares de Colombia, Ejército Nacional, MANUAL 3-50 ESTADO MAYOR.

Instituto de cooperación para la seguridad hemisférica, LIBRO DE BATALLA, Curso de Comando y Estado Mayor, 1 de Julio de 2001.

Jefatura de Educación y Doctrina del Ejército, Oficios de Lecciones aprendidas, Ene-May 2004.

“LISTA DE ANEXOS”

- Anexo “A”: ANÁLISIS DE EJECUCIÓN DEL ESTADO MAYOR, SEGUNDO PASO: “ANÁLISIS DE LA MISIÓN”
- Anexo “B”: MANUAL 3-50 “ESTADO MAYOR”, CAPITULO IV “PROCESO MILITAR PARA LA TOMA DE DECISIONES”
- Anexo “C” LECCIONES APRENDIDAS, JEFATURA DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJERCITO, ENERO – MAYO / 04
- Anexo “D” INTENSIDAD HORARIA PROCESO MILITAR PARA LA TOMA DE DECISIONES CURSO DE COMANDO ESCUELA DE ARMAS Y SERVICIOS.

ANEXO "A"

ANÁLISIS DE EJECUCIÓN DEL ESTADO MAYOR SEGUNDO PASO: ANÁLISIS DE LA MISION

SUB PASOS																
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.
CDO											CDO	CDO		CDO		
JEM									JEM	JEM	JEM					
B1		B1	B1	B1	B1	B1										B1
B2	B2	B2	B2	B2	B2	B2	B2	B2								B2
B3		B3	B3	B3	B3	B3	B3	B3					B3		B3	B3
B4		B4	B4	B4	B4	B4										B4
B5		B5	B5	B5	B5	B5										B5

Convenciones			
SUB PASOS		ESTADO MAYOR	
1.	Análisis de la orden del Comando Superior	CDO	Comandante
2.	Elaborar el PICC	JEM	2do. Comandante y Jefe de Estado Mayor
3.	Extraer tareas	B1	Oficial de Personal
4.	Determinar necesidades y limitaciones	B2	Oficial de Inteligencia
5.	Determinar limitaciones operacionales	B3	Oficial de Operaciones
6.	Determinar hechos y suposiciones críticas	B4	Oficial de Logística
7.	Administrar los riesgos	B5	Oficial de Acción Integral
8.	Determinar los RICC		
9.	Realizar el anexo de reconocimiento		
10.	Redistribuir el tiempo restante		
11.	Reestructurar la misión		
12.	Conducir una exposición al Comandante		
13.	Aprobar la misión reestructurada		
14.	Elaborar la intención del Comandante		
15.	Elaborar la guía del planeamiento		
16.	Elaborar ante ordenes		
17.	Verificar hechos y suposiciones		

ANEXO "B"

MANUAL 3-50 "ESTADO MAYOR"

CAPITULO IV:

PROCESO MILITAR PARA LA TOMA DE DECISIONES

CAPITULO IV

PROCESO MILITAR PARA LA TOMA DE DECISIONES

SECCION " A "

SECCION " B "

SECCION " C "

SECCION " D "

SECCION " E "

SECCION " F "

SECCION " G "

SECCION " H "

SECCION " I "

SECCION " J "

SECCION " K "

SECCION " L "

CAPITULO IV

PROCESO MILITAR PARA LA TOMA DE DECISIONES

SECCION "A"

GENERALIDADES

La toma de decisiones es tanto un arte como una ciencia. Muchos aspectos de las operaciones, tales como movimientos aéreos, motorizados, a pie, el consumo de combustible, el efecto de las armas son determinantes y forman parte de la "ciencia" de la guerra. Otros aspectos, como los efectos del liderazgo, el grado de dificultad de las operaciones y la incertidumbre relacionada con las intenciones del enemigo, pertenecen al "arte" de la guerra.

El comandante analiza qué decidir y cuando, aspecto que le implica ser consciente de las consecuencias. Por intermedio de estas, convierte en acción su visión del resultado final deseado dentro de determinada situación.

El proceso militar para la toma de decisiones (PMTD) es una secuencia analítica, singular, sistemática y comprobada. Su enfoque analítico conduce hacia la resolución de problemas y sirve al comandante y a su estado mayor, como instrumento facilitador del desarrollo de apreciaciones y de planes. Mientras que el proceso formal de resolución de problemas que se describe en este capítulo, inicia cuándo se recibe una misión y tiene como finalidad producir una orden; los aspectos analíticos del proceso, continúan en todos los niveles de las operaciones.

El proceso militar para la toma de decisiones le facilita al comandante y a su Estado Mayor, estudiar una situación del campo de combate mediante la aplicación del conocimiento profesional, la lógica, los detalles, la claridad y el discernimiento, para finalmente tomar una decisión lógica. El PMTD es detallado, planeado, continuo, exige bastante tiempo y un apoyo adecuado del Estado Mayor, para examinar minuciosamente los numerosos cursos de acción tanto propios como enemigos.

Este proceso es la base sobre la que descansa el planeamiento cuando el tiempo es limitado. Los resultados del mismo pueden y deben usarse durante sesiones de planeamiento subsiguientes, que no disponen de tiempo suficiente para realizar reevaluaciones, pero donde los factores de la misión, enemigo, terreno, tiempo y tropas disponible (factores METTT-P) siguen siendo esencialmente los mismos.

Seguir todos los pasos del proceso militar para la toma de decisiones, ofrece las siguientes ventajas:

Permite el análisis y comparación de los múltiples cursos de acción tanto propios como enemigos, para identificar el mejor curso de acción de las propias tropas. Se obtiene mayor integración, coordinación y sincronización para una operación y reduce al mínimo el riesgo de pasar por alto un aspecto crítico de la misma.

Se obtiene una orden o plan de operaciones detallado.

'La desventaja del PMTD es la considerable cantidad de tiempo requerido para desarrollarlo. Pero normalmente es más costoso el no aplicarlo.'

SECCION "B"

FUNCIONES DEL COMANDANTE Y EL ESTADO MAYOR DENTRO DEL PROCESO MILITAR PARA LA TOMA DE DECISIONES

El comandante es responsable del proceso militar para la toma de decisiones y es quien decide los procedimientos a seguir para cada situación particular. El proceso de planeamiento depende de una clara articulación de su visualización del campo de combate.

Personalmente el Comandante es responsable de planear, preparar y conducir las operaciones. Desde el inicio del proceso hasta el final, desempeña una función principal y su participación ofrece enfoque y dirección a sus oficiales de Estado Mayor. Su participación directa está sujeta al tiempo disponible, sus preferencias particulares y la experiencia y entrenamiento del Estado Mayor. Mientras menos sea el tiempo disponible, menos experimentado, y menos accesible sea su equipo asesor, mayor será la participación del Comandante.

Durante el proceso militar para la toma de decisiones, el comandante emplea a todos los integrantes del Estado Mayor, con el fin de investigar con profundidad el alcance de los probables y posibles cursos de acción propios y enemigos, analizando y comparando las capacidades de sus fuerzas en relación con las enemigas. El esfuerzo del Estado Mayor tiene como objetivo integrar la información de manera competente, utilizando la doctrina y técnicas necesarias para apoyar al comandante en sus decisiones, que deben estar dirigidas a la preparación de planes efectivos. A pesar que el Estado Mayor tenga facultades para tomar determinaciones, existen responsabilidades y decisiones que pertenecen exclusivamente al comandante (Figura 4-1).

El jefe de Estado Mayor, administra, coordina y organiza el trabajo del equipo asesor y proporciona control de calidad al mismo. Debido a que supervisa todo el proceso, debe comprender perfectamente la directrices que el comandante determina en su guía de planeamiento. Igualmente garantiza la disponibilidad de

información, dirección e instalaciones necesarias para el Estado Mayor. Además programa la distribución del tiempo, establece la hora y la ubicación de la presentación oral de confirmación (se utiliza para confirmar el grado de entendimiento de sus oficiales) y proporciona cualquier información particular requerida.

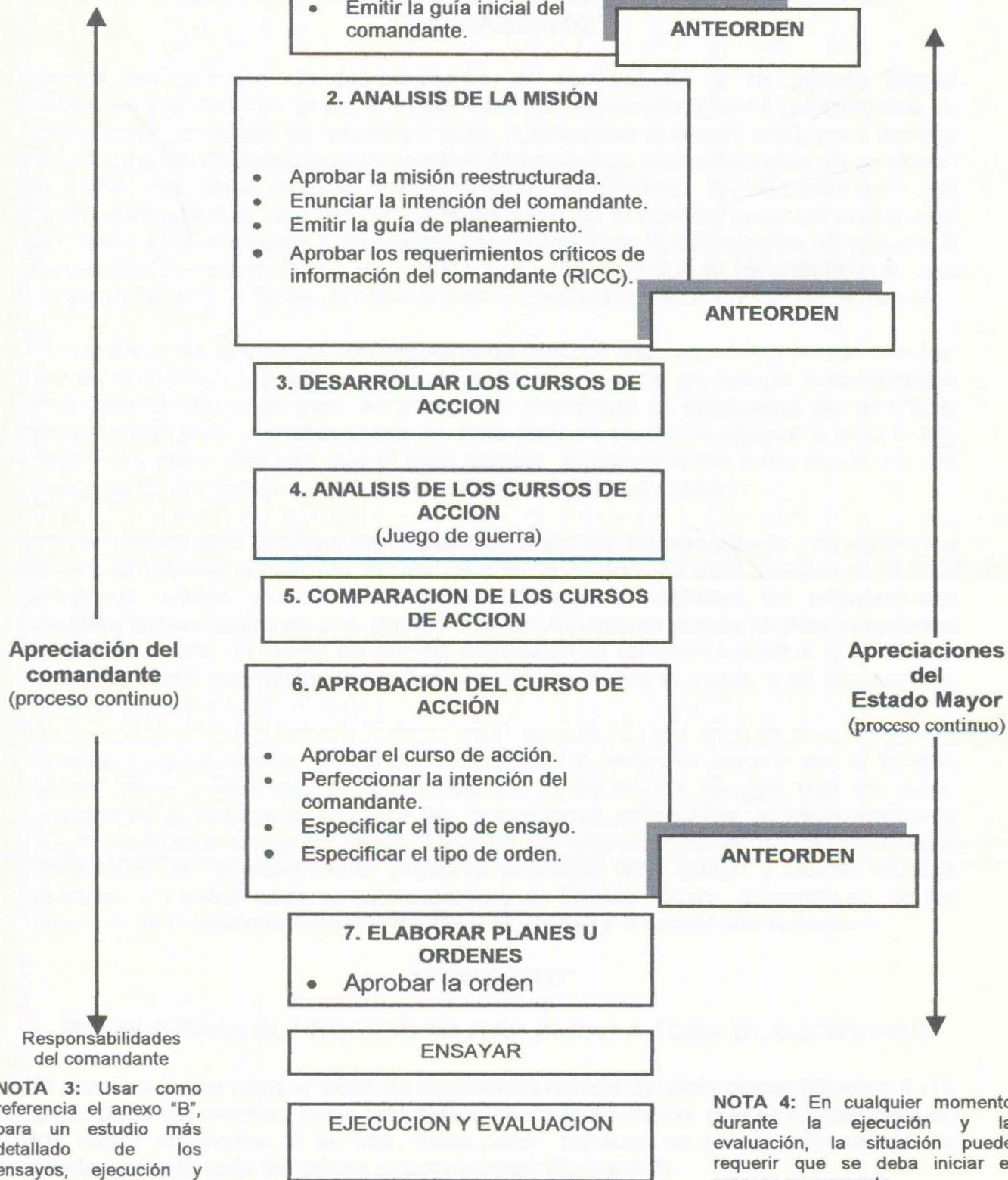
Mediante asesoramiento y orientaciones formales e informales, el comandante y el jefe de Estado Mayor, dirigen a su equipo a través del PMTD. Esta interacción resulta beneficiosa, especialmente cuando se resuelven dudas que se presentan a lo largo del proceso e involucran a todo el Estado Mayor. El curso de acción escogido y la orden de operaciones para ejecutarlo, están entrelazadas directamente con el método utilizado tanto por el Estado Mayor como por el Comandante, en el desarrollo de cada fase del PMTD.

(ESPACIO DEJADO INTENCIONALMENTE EN BLANCO)

Figura 4.1. El Proceso Militar para la Toma de Decisiones.

NOTA 1: El comandante puede realizar las fases independientemente o en coordinación con el Estado Mayor.

NOTA 2: La coordinación del Estado Mayor es continua.



SECCION "C"

LA FUNCIÓN DEL RECONOCIMIENTO DURANTE EL PROCESO DE PLANEAMIENTO

Dentro del proceso de planeamiento, el comandante y su Estado Mayor despliegan lo mas pronto posible sus recursos de reconocimiento (plataformas de inteligencia, unidades de reconocimiento, inteligencia humana, etc.), para facilitar la recopilación oportuna de información. Sin embargo, estos recursos no se deben movilizar sin antes valorar como mínimo los factores de planeamiento del reconocimiento que se describen mas adelante en el noveno paso del análisis de la misión. El comandante y su equipo asesor analizan la información recopilada, e incorporan la misma dentro del PMTD asegurándose que el reconocimiento sea continuo durante la fases de planeamiento, preparación y ejecución de la misión.

El resultado de la información recolectada durante esta actividad, puede resultar en la modificación o eliminación de planes o cursos de acción considerados inicialmente. Mientras más temprano se identifique la necesidad de modificar determinada parte del planeamiento, más fácil se podrá incorporar y sincronizar dentro del plan. Una vez que el plan cambia, el comandante debe modificar sus objetivos de reconocimiento con el fin de apoyar el nuevo plan.

Un reconocimiento efectivo del comandante y/o del Estado Mayor , es altamente favorable para el desarrollo de los cursos de acción. Si este se ejecuta lo mas temprano posible, puede servir para corroborar o rechazar las evaluaciones iniciales del comandante y su equipo asesor. Así mismo puede facilitar el enfoque inmediato sobre un curso de acción específico, o eliminar aquellos que no son prácticos. Este reconocimiento puede realizarse sobre el mapa, o de ser posible, directamente sobre el terreno.

Cuando el comandante realiza un reconocimiento sobre el terreno con el Estado Mayor, debe determinar si los beneficios justifican los riesgos que se están asumiendo al realizarlo. Durante las operaciones defensivas, el reconocimiento puede realizarse con poco riesgo. Durante las operaciones ofensivas regulares e irregulares, el reconocimiento personal envuelve más riesgo y puede NO ser práctico. En estos caso el comandante y el Estado Mayor, dependerán de los recursos de reconocimiento asignados a la unidad y a comandos superiores.

SECCION "D"

MODELO PARA EL PROCESO MILITAR PARA LA TOMA DE DECISIONES

El proceso militar para la toma de decisiones consta de siete pasos (Cuadro 4 -1). Cada paso del proceso inicia con determinada información, que se fundamenta en los pasos anteriores. A su vez, cada paso produce su propia información de salida, que alimenta los pasos subsiguientes. (figura 4-2)

Cuadro 4.1 pasos para el proceso militar de toma de decisiones.

Primer paso	Recibo de la misión
Segundo paso	Análisis de la misión
Tercer paso	Desarrollar los cursos de acción
Cuarto paso	Análisis de los cursos de acción
Quinto paso	Comparación de los cursos de acción
Sexto paso	Aprobación del curso de acción
Séptimo paso	Elaborar las órdenes

Las apreciaciones (capítulo VI) son de carácter continuo y tienen como finalidad ofrecer información importante dentro del proceso militar para la toma de decisiones. Tanto el comandante como los oficiales miembros del Estado Mayor, elaboran apreciaciones que se actualizan cada vez que se recibe nueva información considerada importante, o cuando la situación cambia significativamente. Las apreciaciones se realizan no solamente para apoyar el proceso de planeamiento, sino también durante la ejecución de la misión.

SECCION “E”

RECIBO DE LA MISIÓN

El proceso para la toma de decisiones inicia cuando se recibe una misión del comando inmediatamente superior o cuando se anticipa una nueva, producto del resultado de las operaciones. Por ejemplo, en razón a un cambio en el dispositivo enemigo, el comandante reevalúa su análisis y determina que tiene la oportunidad de desarrollar la intención del comando superior, de diferente manera a la preparada originalmente. Esta situación le permite que decida planear un curso de acción, totalmente diferente.

Cuando se recibe una nueva misión, la sección de operaciones de la unidad emite inmediatamente una anteorden para el Estado Mayor, informándoles del proceso de planeamiento que se va a realizar. El SOP (sumario de órdenes permanentes) de la unidad, debe identificar el personal principal y alternativo que deber asistir, al igual que el lugar donde se realizará la reunión. En caso de ser necesario proporcionan copias del SOP (en los procedimientos relacionados con el PMTD), a las unidades de apoyo y agregadas, con el fin de garantizar que estas comprendan sus responsabilidades durante el proceso.

(ESPACIO DEJADO INTENCIONALMENTE EN BLANCO)

4.2. Información de entrada y salida del Estado Mayor.

INFORMACION DE ENTRADA

- Misión recibida del comando superior, o deducida por el comandante y su Estado Mayor
- Orden/plan/(picc) del comando superior.
- Informaciones de los integrantes del Estado Mayor.
- Hechos y supuestos.

RECIBO DE LA MISION

ANALISIS DE LA MISION

- Misión reestructurada.
- Guía de planeamiento.
- Intención del comandante.
- Apreciaciones de Estado Mayor y sus productos.
- Cursos de acción enemigos.

DESARROLLO DE LOS CURSOS DE ACCION

- Curso de acción enemigo.
- Enunciados y bosquejos de los cursos de acción.
- Curso de acción en orden de prioridad para ser sometidos al análisis.

ANALISIS DE LOS CURSOS DE ACCION (Juego de Guerra)

- Resultados del juego de guerra.
- Establecer criterios.

COMPARACION DE LOS CURSOS DE ACCION

- Matriz de decisión.

APROBACION DEL CURSO DE ACCION

- Curso de acción aprobado.

ELABORAR PLANES U ORDENES

NOTA 1: Se resalta la responsabilidad del comandante durante el proceso.

NOTA 2: Las apreciaciones continuas del comandante y el estado mayor son fundamentales.

INFORMACION SALIDA

- Guía inicial del comandante.
- Primera anteorden.
 - Productos iniciales del PICC.
 - Determinar los RICC.
 - Misión reestructurada.
 - Intención del comandante.
 - Guía de planeamiento.
 - Segunda anteorden.
 - Productos del Estado Mayor.
 - Estructura del campo de combate.
 - Movimiento preliminar.

- Enunciados y bosquejos de los cursos de acción.

- Resultados del juego de guerra.
- Matrices de sincronización.
- Organización para el combate.
- Misión a las unidades subordinadas.
- RICC.

- Matriz de decisión.

- Curso de acción aprobado.
- Intención del Comandante perfeccionada.
- Tipo de orden específica.
- Lista de blancos de gran valor.

- Plan u orden de operaciones.

- **Responsabilidad directa del comandante**

Inmediatamente después de recibir la orden el Estado Mayor se prepara para conducir el análisis de la misión, mediante la recopilación de los documentos necesarios para este proceso, entre los cuales tenemos los siguientes:

1. La orden o plan del comando superior con gráficas (siempre que sea posible, cada oficial de Estado Mayor recibirá una copia de la orden o plan para ayudarles a comprender los requerimientos de la misión desde su área funcional).
2. Mapas del área de operaciones.
3. Los sumarios de ordenes permanentes tanto propios como los del comando superior.
4. Los manuales de campaña adecuados (especialmente el manual de estado mayor en operaciones).
5. Apreciaciones actualizadas del Estado Mayor.

Los oficiales de Estado Mayor deben desarrollar una lista general de requerimientos para cierto tipo particular de misiones, e incorporarla dentro del SOP a manera de lista de verificación, con el fin de prepararse mejor para el proceso del análisis de la misión.

Los oficiales del equipo asesor de manera constante deben actualizar sus apreciaciones y cualquier otra información crítica, con el fin que les permita desarrollar supuestos necesarios para el proceso de planeamiento. La entrega de esta información debe realizarse mediante un sistema de envío, que garantice la oportunidad de la misma, tanto para los integrantes del equipo como para las unidades subordinadas, con esto se facilitará que a medida que cambia la situación la información sea actual. Igualmente para darle celeridad a este paso, se deben establecer, desarrollar, practicar y aplicar el SOP (sumario de ordenes permanentes), el cual debe caracterizarse por ser eficientemente estructurado y funcional.

Después de recibir la misión, el comandante y su equipo asesor deben conducir una rápida evaluación inicial. Este procedimiento incrementa el tiempo disponible tanto del comandante como el de planeamiento y preparación de sus comandantes subalternos. La evaluación inicial, comprende como mínimo los siguientes aspectos:

1. Determinar el tiempo disponible desde el inicio de la misión hasta su ejecución.
2. Determinar el tiempo necesario de su equipo asesor y sus unidades subordinadas para planificar, preparar y ejecutar la misión.

3. Determinar la preparación de inteligencia de campo de combate (PICC).
4. Determinar las apreciaciones del Estado Mayor (desde sus diversas áreas funcionales) disponibles para apoyar el planeamiento.

Los siguientes factores adicionales, deben ser considerados :

1. Las necesidades de horas luz (existen algunas actividades que no pueden ser realizadas en la noche) para el planeamiento, los ensayos y el movimiento.
2. La experiencia, cohesividad y nivel de tranquilidad o estrés del Estado Mayor.

El resultado principal que se deriva de esta evaluación, es una asignación inicial del tiempo disponible. El comandante y el Estado Mayor deben valorar y sopesar la relación entre la necesidad de una acción inmediata y un planeamiento detallado. Tan pronto sea posible, el comandante suministra a sus unidades subordinadas, instrucciones suficientes para incrementar su tiempo disponible de planeamiento y preparación de la operación. Lo anterior es conocido como el "planeamiento paralelo", actividad que exige de coordinación, delegación, integración y evaluación permanente de los planes a todo nivel, tanto vertical como horizontalmente.

Como regla general el comandante asigna a las unidades subordinadas, mínimo dos terceras partes del tiempo disponible para el planeamiento y la preparación. La tercera parte restante la utiliza el comandante y su equipo asesor para realizar su planeamiento. El tiempo más que ningún otro factor, determina la precisión (a mayor tiempo mayores detalles, mayor precisión) con que el Estado Mayor puede planear.) Una vez que el tiempo ha sido asignado (Cuadro 4-2), el comandante debe evaluar la situación y decidir si es posible o no, realizar en forma detallada el PMTD o si es necesario, hacerlo en forma abreviada.

(ESPACIO DEJADO INTENCIONALMENTE EN BLANCO)

Cuadro 4-2. Ejemplo horario distribución del tiempo.

No	DIA	HORAS LUZ	FECHA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
01	LUNES		1408:00-FEB-00	RECIBO ORDOP FUDRA.	COMANDANTE
			09:45-FEB-00	✓ GUÍA INICIAL DEL COMANDANTE	CDTE./B-3
			09:45-FEB-00	❖ EMISION ANTEORDEN No. 01.	CDTE./JEM/EM
			10:00-FEB-00	ANALISIS DE LA MISION.	CDTE./JEM/EM
			16:00-FEB-00	➤ PRESENTACION ORAL ANALISIS MISION.	JEM/EM
02	MARTES		1509:00-FEB-00	❖ EMISION ANTEORDEN No. 02.	CDTE./JEM/EM
			09:30-FEB-00	✓ EMISION GUIA DE PLANEAMIENTO.	CDTE./B-3
			09:30-FEB-00	DESARROLLO CURSOS DE ACCION.	JEM/B-3/EM
			16:00-FEB-00	➤ PRESENTACION ORAL CURSOS DE ACCION.	JEM/EM
03	MIERCOLES		1608:00-FEB-00	ANALISIS CURSOS DE ACCION (JUEGO DE GUERRA).	JEM/EM
			16:00-FEB-00	➤ PRESENTACION ORAL JUEGO DE GUERRA.	JEM/EM
			17:30-FEB-00	COMPARACION CURSOS DE ACCION.	JEM/EM
03	JUEVES		1708:00-FEB-00	➤ PRESENTACION ORAL DECISION Y APROBACION CURSO DE ACCION.	CDTE./JEM/EM
			11:30-FEB-00	❖ EMISION ANTEORDEN No. 03	CDTE./JEM/EM
			14:00-FEB-00	➤ PRESENTACION ORAL ORDOP.	JEM/EM
			16:00-FEB-00	ELABORACION ORDOP Y ANEXOS.	EM
04	VIERNES		1808:00-FEB00	EMISION ORDOP UNIDADES SUBORDINADAS.	CDTE./JEM/EM
			12:00-FEB-00	SUPERVISION.	CDTE./JEM/EM
			16:00-FEB-00	ENSAYOS.	CDTE/JEM/EM/ UNIDADES SUBORDINADAS
05	SABADO		196:30-FEB-00	SUPERVISION Y ENSAYOS	CDTE/JEM/EM/ UNIDADES SUBORDINADAS
06	DOMINGO		2004:00-FEB-00	INICIA EJECUCIÓN	UNIDADES SUBORDINADAS

Quando se haya realizado la evaluación inicial, el comandante emite su guía inicial (no se debe confundir con la guía de planeamiento, décimo quinto paso del análisis de la misión). La guía inicial puede ser verbal o escrita y como mínimo debe abarcar lo siguiente:

1. El método para reducir el proceso militar para la toma de decisiones (al final del capítulo se explican las técnicas para este procedimiento), en caso de ser necesario.
2. La asignación inicial de tiempo.
3. Los oficiales de enlace que requieren sean enviados.

4. La fecha en que empezará el reconocimiento inicial (para mayor información ver el noveno paso del análisis de la misión).
5. El movimiento autorizado.
6. Las tareas adicionales que el comandante considera debe realizar el Estado Mayor.

El último paso en el proceso de recibir la misión es distribuir una anteorden a las unidades subordinadas y de apoyo. Como mínimo esta orden debe contener el tipo de operación, la ubicación general de la operación, la distribución inicial del tiempo o línea de tiempo y la especificación de cualquier movimiento o reconocimiento que se deba iniciar.

La anteorden facilitará el planeamiento paralelo para el trabajo en coordinación de los escalones implicados, acelerará los procesos de las unidades subordinadas y como se había indicado, permitirá a los comandantes subalternos incrementar el tiempo disponible para realizar su propio planeamiento. El planeamiento paralelo depende de anteordenes oportunas, precisas y de un intercambio total de información, en la medida que este disponible entre los diferentes escalones.

SECCION "F"

> ANÁLISIS DE LA MISIÓN

Durante el desarrollo de este paso el comandante inicia su visualización del campo de combate, define el problema táctico e inicia a puntualizar el desarrollo de las posibles soluciones. El análisis que se realiza en este punto, es supremamente importante para concluir con éxito el proceso militar para la toma de decisiones. El análisis de la misión, consta de diecisiete pasos (ver cuadro 4-3), no necesariamente consecutivos, que el Estado Mayor deberá desarrollar para presentar al comandante. El cumplimiento de estos pasos, le asegurara al equipo asesor no omitir ningún aspecto de importancia para el cumplimiento de la misión.

Además del análisis de la misión del Estado Mayor, el Comandante prepara su propia valoración en la que se basará para evaluar y cotejar el trabajo de su equipo. Durante el análisis de la misión continúa el proceso de apreciación de la situación, desde el punto de vista de cada sección del EM. La clave para conducir el análisis oportuno de la misión, consiste en anticiparse a los hechos, conducir una preparación previa y contar con el apoyo de un Estado Mayor bien entrenado.

Cuadro 4.3. Pasos en el análisis de la misión.

PRIMER PASO	Analizar la orden del comando superior.
SEGUNDO PASO	Conducir la preparación de inteligencia del campo de combate (PICC).Inicial.
TERCER PASO	Determinar las tareas impuestas, deducidas, inherentes y esenciales.
CUARTO PASO	Comprobar los recursos disponibles.
QUINTO PASO	Determinar las limitaciones.
SEXTO PASO	Identificar los hechos y los supuestos críticos.
SÉPTIMO PASO	Conducir la evaluación de riesgos.
OCTAVO PASO	Determinar los REQUERIMIENTOS iniciales críticos de información del comandante (RICC).
NOVENO PASO	Determinar el anexo de reconocimiento inicial.
DECIMO PASO	Planear como se empleara el tiempo disponible.
DECIMO PRIMER PASO	Enunciar la misión reestructurada.
DUODECIMO PASO	Conducir la presentación oral del análisis de la misión.
DECIMOTERCER PASO	Aprobar la misión reestructurada.
DECIMO CUARTO PASO	Desarrollar la intención inicial del comandante.
DECIMO QUINTO PASO	Distribuir la guía de planeamiento.
DECIMO SEXTO PASO	Distribuir una anteorden.
DECIMOSÉPTIMO PASO	Revisar los hechos y los supuestos.

1. PRIMER PASO: ANALIZAR LA ORDEN DEL COMANDO SUPERIOR

El comandante y su Estado Mayor realizan un análisis completo de la orden de operaciones del comando superior, con el fin de establecer su situación tanto en la organización vertical como en la horizontal, relacionada no solamente con las unidades de maniobra, sino también para todas las interacciones con las unidades de apoyo de combate y apoyo de servicios para el combate. El propósito de este paso es garantizar que tanto el comandante como su equipo asesor, comprendan con claridad lo siguiente:

a. Del comando superior:

- 1) La intención del comandante.
- 2) La misión, incluyendo las tareas, limitaciones, riesgos, recursos disponibles y área de operaciones.
- 3) El concepto de la operación, incluyendo el plan de engaño.

- 4) La distribución o línea de tiempo para la ejecución de la misión.
- b. Las misiones de las unidades adyacentes (incluyendo las unidades adelante y en la retaguardia) y su relación con el plan del comando Superior.
- c. El área de operaciones asignada.

Se presenta con frecuencia que los oficiales de Estado Mayor no interpretan acertadamente la misión, intención y dirección del comando superior, lo que conlleva a que sus esfuerzos se conviertan en tiempo perdido. Para evitar esto el equipo asesor, debe aclarar las dudas inmediatamente se presenten. Los oficiales de enlace asignados a su unidad, que estén familiarizados con el plan del comando superior, pueden facilitar el entendimiento del mismo, mediante su participación en el proceso de planeamiento.

2. SEGUNDO PASO: CONDUCIR LA PREPARACIÓN DE INTELIGENCIA DEL CAMPO DE COMBATE INICIAL.

La preparación de inteligencia del campo de combate (PICC), es un proceso continuo y constante empleado para analizar el enemigo y los efectos del medio ambiente sobre la unidad. Identifica los hechos y supuestos que determinan los posibles cursos de acción del enemigo (CAE), sirve de apoyo para el comandante y el Estado Mayor y es parte indispensable de la preparación de las apreciaciones y del proceso militar para la toma de decisiones. El PICC es la base de donde se desarrolla la recolección y sincronización de inteligencia, en apoyo al desarrollo y análisis de los cursos de acción. Es un proceso dinámico, dirigido por el comandante, que continuamente integra nueva información a el PMTD.

El oficial de inteligencia NO debe esperar hasta la emisión de la ORDOP para entregar a los comandos subordinados los productos del PICC. Para poder realizar planeamiento paralelo y que el proceso de planeamiento sea orientado por el PICC, esta es la única manera de que se realice oportunamente. De nuevo, un oficial de enlace, puede contribuir significativamente a esto, proveyendo anteordenes y pasando todos los PICC a medida que van estando disponibles.

El comandante así como cada oficial del Estado Mayor, y no exclusivamente el oficial de inteligencia son responsables por la preparación del PICC. Todos participan en el desarrollo de las plantillas situacionales (cursos de acción enemigos), asesorando desde sus áreas funcionales de responsabilidad. La preparación de inteligencia del campo de combate, comprende los siguientes pasos:

- a. Definir el campo de combate.
- b. Describir los efectos del campo de combate.
- c. Evaluar el enemigo.
- d. Determinar los probables cursos de acción enemigos.

La preparación de inteligencia del campo de combate tiene como propósito entre otros los siguientes:

- a. Definir el campo de combate o el ambiente operacional, con el fin de identificar las características que influyen en las operaciones propias y enemigas, determinar el área de interés e identificar vacíos en la inteligencia.
- b. Describir las consecuencias de las características del campo de combate, inclusive evaluar todos los aspectos del ambiente con que se enfrentarán ambas fuerzas, incluyendo el terreno, las condiciones meteorológicas, infraestructuras, demografía que pueda influir en el área de operaciones, etc.
- c. Evaluar el enemigo mediante el análisis de la inteligencia, con el fin de determinar el método que normalmente empleara para combatir y conducir operaciones bajo circunstancias similares. El desarrollo de este paso se basara en las plantillas doctrinales, que representan el método operacional del enemigo bajo condiciones no restringidas por los efectos del medio ambiente.
- d. Determinar los probables cursos de acción y priorizar los mismos en orden probable de adopción, basándose en el resultado de los pasos anteriores y los efectos del ambiente particular en que se desenvuelve el enemigo. Estos cursos de acción se presentarán como plantillas situacionales y abarcarán todos los recursos de combate que emplea el enemigo. Las plantillas situacionales deben estar preparadas antes de la presentación oral del análisis de la misión, actividad en la cual se utilizaran para informar al comandante sobre los posibles cursos de acción enemigos. Durante el análisis de los cursos de acción (paso cuatro del PMTD), el oficial de inteligencia conduce y somete al juego de guerra los cursos de acción enemigos (CAES) que desarrolló.

El oficial de inteligencia con la ayuda y participación del Estado Mayor, continúa con el desarrollo del PICC y con base en las plantillas situacionales, desarrolla la plantilla de eventos. No se requiere que esta última se encuentre lista para el análisis de la misión, sin embargo debe estar preparada antes que el equipo asesor inicie a desarrollar los cursos de acción de las propias

tropas, teniendo en cuenta que a través de esta herramienta, se podrá identificar las posibles actividades del enemigo.

El calco modificado de obstáculos combinados (CMOC) y las plantillas situacionales del enemigo, son producto de la preparación inicial de inteligencia del campo de combate. Una vez se finalizan estos productos, deben ser actualizados constantemente durante el planeamiento y ejecución de la operación. La preparación inicial de inteligencia del campo de combate deriva en un plan inicial de recolección de inteligencia, y generalmente implica el despliegue de los recursos de reconocimiento disponibles, cuya finalidad será complementar la función que desempeña la inteligencia como sistema operativo del campo de combate (este plan de reconocimiento y vigilancia se explica en el noveno paso del análisis de la misión).

3. TERCER PASO: DETERMINAR LAS TAREAS IMPUESTAS, DEDUCIDAS, INHERENTES Y ESENCIALES

Las tareas impuestas son aquellas que el comando superior asigna específicamente, a una de sus unidades y se encuentran consignadas en los puntos dos y tres del plan u orden de operaciones. Pueden también figurar en anexos, calcos, y en los puntos cuatro y cinco de los documentos mencionados. Deben responder a las preguntas: quién, qué, cuándo, dónde y para qué, se toman en forma concreta, textual, exacta y taxativa, de los documentos emanados del escalón superior. Las tareas impuestas más importantes, las encontramos en el punto tres ejecución de la orden del comando superior, específicamente en los numerales de la maniobra y en misiones a las unidades subordinadas, en donde se consigna la misión que debe cumplir la unidad. Estas tareas son diferentes para cada integrante del Estado Mayor, teniendo en cuenta su área funcional de responsabilidad.

Las tareas deducidas no están consignadas en la orden del comando superior, y son aquellas que se deben desempeñar para realizar una tarea impuesta. Se presentan con mayor frecuencia en los altos niveles operativos o estratégicos en los cuales las misiones impuestas son mucho más generales. En la medida que se desciende de nivel las misiones impuestas son más detalladas y por consiguiente menos numerosas las deducidas. Estas tareas se derivan de un detallado análisis de la orden superior, la situación, el terreno y los cursos de acción del enemigo. Un análisis de la ubicación actual de la unidad, en relación a su futura área de operaciones, permite percibir las tareas deducidas que pueden ser requeridas para desempeñar las tareas impuestas. El cruce de ríos, pasaje de líneas y despeje de áreas urbanizadas, son algunas de las más comunes. Igualmente un análisis de los requerimientos doctrinales para cada tarea específica, puede conducir a establecer tareas deducidas. Una vez identificadas, se deben retener exclusivamente aquellas tareas, que requieren asignación de recursos.

Las tareas inherentes, son aquellas que un comando tiene que ejecutar o cumplir producto de sus propias capacidades, limitaciones y responsabilidades, tales como: enlace y comunicaciones con las unidades adyacentes, continua información sobre la situación al comando superior, etc. En términos generales, son las tareas rutinarias que se encuentran consignadas, en el sumario de ordenes permanentes (SOP) de la unidad.

Al establecer la lista de las tareas impuestas y deducidas, los oficiales del Estado Mayor, deben comprender los requerimientos específicos para cada una. Posteriormente y una vez se analizan las tareas impuestas y deducidas, presentan a su comandante una lista tentativa de tareas que deben ejecutarse para cumplir la misión, estas se califican como esenciales y normalmente responden al qué y para qué.

Las tareas impuestas y deducidas, que por su importancia no quedarán consignadas en la misión reestructurada, deben considerarse para designar la organización que las debe cumplir, normalmente se incluyen dentro de la orden o plan, en tareas a las unidades subordinadas, instrucciones de coordinación o en los respectivos anexos.

4. CUARTO PASO: COMPROBAR LOS RECURSOS DISPONIBLES

El comandante y el equipo asesor examinan los cambios en la actual organización para el combate, las unidades de apoyo de combate, apoyo de servicios para el combate, y la condición actual (capacidades y limitaciones) de todas sus unidades, para determinar los recursos disponibles con los que cuentan. Este análisis les permite visualizar los medios disponibles para desempeñar todas las tareas impuestas y deducidas. En caso de no haber suficientes recursos, identificarán los requeridos para garantizar el éxito de la misión, haciendo las solicitudes correspondientes al comando superior. Es necesario que el Estado Mayor, esté atento a resolver las discrepancias que se presentan entre lo que el comandante aprecia en la organización para el combate vigente, en relación con los recursos reales de esa organización.

5. QUINTO PASO: DETERMINAR LAS LIMITACIONES

Un comandante superior normalmente impone ciertas restricciones que pueden afectar la libertad de acción de los comandantes subordinados. Estas limitaciones pueden ser en forma de requerimientos, para encargarse de algo en particular (por ejemplo, mantener una compañía en reserva) o prohibir cierto tipo de actividad (por ejemplo, realizar operaciones de reconocimiento a través de la línea delantera de las propias tropas (LDPT), antes de la hora "H"). El comandante y su Estado Mayor deben identificar y comprender estas limitaciones, por lo general se encuentran consignadas en el esquema de maniobra, el concepto de operaciones y las instrucciones de coordinación. Es importante no confundir estas limitaciones operacionales

con las limitaciones de recursos, teniendo en cuenta que las ultimas se identifican en el paso inmediatamente anterior.

6. SEXTO PASO: IDENTIFICAR LOS HECHOS Y SUPUESTOS CRITICOS

El Estado Mayor en lo concerniente a la tarea asignada recopila información que se divide en dos categorías: los hechos y los supuestos. Los hechos son declaraciones de datos conocidos que hacen referencia a la situación y que comprenden la disposición de las propias tropas y las del enemigo, las tropas disponibles, el poder de combate de la unidad y el grado de alistamiento del material.

Los supuestos son conjeturas acerca de la situación actual o futura, que a falta de hechos concretos, se asumen como ciertas. Los supuestos reemplazan, hechos que son necesarios para el planeamiento pero que no se tienen confirmados y llenan los vacíos de información que tiene el comandante y el EM para el planeamiento. Un supuesto es apropiado si satisface los análisis de validez y necesidad. Validez significa que el supuesto es probablemente verdadero. Descartar posibles problemas, tales como la condición del tiempo atmosférico o posibles opciones que pueda tomar el enemigo, resulta ser una suposición inválida. Esta debe satisfacer igualmente el examen de necesidad en cuanto, a si es o no esencial para el planeamiento.

Cuando se puede continuar con el planeamiento sin hacer la suposición, esta se considera inadecuada y debe ser descartada completamente. Siempre que sea posible, el comando subordinado debe evaluar constantemente la validez de sus supuestos, con el fin de garantizar su consistencia con el plan del comando superior. Tan pronto sea posible se deben reemplazar las supuestos con hechos. Para determinar la supuestos, quienes tienen la responsabilidad de planear deben:

- a. Enumerar todas las supuestos adecuadas enviadas por el comando superior.
- b. Indicar aquellas condiciones esperadas sobre las que el comandante no tiene control pero que son pertinentes al plan.
- c. Enumerar las condiciones que podrían invalidar el plan o su concepto de la operación.

7. SÉPTIMO PASO: REALIZAR LA EVALUACIÓN DE RIESGOS

El comandante y su Estado Mayor identifican los posibles riesgos y hacen una evaluación inicial del nivel de los mismos, igualmente el comandante evalúa el riesgo táctico que decide afrontar. Esta herramienta se aplica durante todo el PMTD, y en cada paso del planeamiento tiene su

procedimiento particular (para mayor información ver el anexo "A" de la cartilla de proceso militar para la toma de decisiones, página 61).

8. OCTAVO PASO: DETERMINAR LOS REQUERIMIENTOS INICIALES CRÍTICOS DE INFORMACIÓN DEL COMANDANTE (RICC)

Sirven para identificar aquella información que el comandante necesita conocer para visualizar el campo de combate y para tomar decisiones críticas, especialmente para determinar o validar los cursos de acción. Estos requerimientos ayudan al comandante a seleccionar la información disponible, determinando aquella que es más importante para el cumplimiento de la misión. Ayudan también a concentrar los esfuerzos de su equipo asesor y comandantes subordinados, igualmente facilitan la decisión en la asignación de recursos y apoya a los oficiales del Estado Mayor a determinar las recomendaciones. Para facilitar su entendimiento y empleo, es necesario que se limiten a no más de diez.

Este tipo de información afecta directamente el éxito o fracaso de la misión y es de carácter urgente, puesto que inducen acciones en los puntos de decisión. Para formularlos la pregunta clave consiste: ¿"Qué necesita saber el comandante durante una situación determinada para tomar una decisión particular oportuna"?

El comandante basado en su experiencia, la misión, la intención del comando superior y la información provista por el Estado Mayor, es el único que debe decidir cuál información es crítica para el cumplimiento de la misión. El EM propone al comandante, requerimientos de información que pueden convertirse en RICC.

Los RICC se basan en la situación y el comandante los especifica para cada operación. Durante el proceso de planeamiento, debe evaluarlos constantemente y modificarlos a medida que cambia la situación.

Esta clase de información puede ser establecida por el comandante, para que su Estado Mayor efectúe las averiguaciones del caso, también puede ser recomendados por su equipo y sometidos a su aprobación, lo fundamental consiste en que siempre son resueltos por el equipo asesor y los recursos de reconocimiento disponibles. En muchas ocasiones durante el proceso militar para la toma de decisiones, son producto de la preparación de inteligencia del campo de combate y el juego de guerra.

Por lo general, los RICC son conocidos como: elementos esenciales de inteligencia (EEI) (información relacionada al enemigo); elementos esenciales de información de las propias tropas (EEIPT) (información necesaria para proteger a las propias tropas contra los sistemas de recolección de inteligencia enemigos); y requerimientos de información de las propias tropas (RIPT) (información referente a la capacidad de sus unidades o las unidades

adyacentes). A continuación se presentan algunas preguntas, que pueden ayudar a definir los RICC:

¿Dónde está el enemigo?. ¿Qué está haciendo?. ¿Cómo lo está haciendo?.

¿Cuáles son los problemas del enemigo y cómo podemos sacarle provecho?.

¿Cuáles son las oportunidades del enemigo y cómo podemos impedirselas?.

¿Cuál es el grado de alistamiento de nuestras tropas, en las próximas 6 horas, en 12 horas, etc.?

¿Cuáles son nuestros problemas y cómo podemos corregirlos?.

¿Cuáles son nuestras oportunidades y cómo las podemos aprovechar?.

¿Debemos cambiar nuestro concepto, organización para el combate o misión?.

¿Puede todavía la unidad satisfacer la intención del comandante?.

¿Dónde están las propias tropas (unidades adyacentes, etc.)?. ¿Que están haciendo?. ¿Cómo lo están haciendo?.

¿En dónde estarán las propias tropas (unidades adyacentes, etc.), en las próximas 6 horas, 12 horas, etc.?

a. **ELEMENTOS ESENCIALES DE INTELIGENCIA (EEI)**

La información de inteligencia, que el comandante necesita con carácter de urgencia, en la tarea de planeamiento y la toma de decisiones.

b. **ELEMENTOS ESENCIALES DE INFORMACIÓN DE LAS PROPIAS TROPAS (EEIPT)**

Los elementos críticos de las operaciones de las propias tropas, cuyo conocimiento pondría al enemigo en posición de hacerlas fracasar o limitar su éxito, y que por lo tanto, es preciso proteger y evitar que caiga en manos enemigas.

c. **REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN DE LAS PROPIAS TROPAS (RIPT)**

Información que necesita el comandante y su equipo asesor, de las fuerzas disponibles para la operación. Esto incluye: personal, mantenimiento, suministros, combustibles, aceites y lubricantes, el

estado de alistamiento de las unidades, experiencia y sus capacidades de liderazgo.

d. **NOVENO PASO: DETERMINAR EL ANEXO DE RECONOCIMIENTO INICIAL**

Basándose en la preparación inicial de inteligencia del campo de combate y en los requerimientos críticos de información del comandante, el Estado Mayor principalmente el oficial de inteligencia, identifica los vacíos en la inteligencia disponible y determina el plan inicial de reconocimiento y vigilancia (Figura 4-3), para adquirir información. Con base a la información que se requiere recolectar, el oficial de operaciones determina y elabora el anexo inicial de reconocimiento, con el propósito de sincronizar todos los recursos disponibles para desplegarlos lo más pronto posible e iniciar el proceso de recolección. Entre otros aspectos este anexo debe considerar los siguientes aspectos:

- 1) El área de operaciones para el reconocimiento.
- 2) El enunciado de la misión.
- 3) La organización para el combate.
- 4) El objetivo de reconocimiento.
- 5) Los EEI (Elementos Esenciales de Inteligencia) y los ORI (Otros requerimientos de Información).
- 6) El tiempo previsto para cruzar la línea de partida línea de contacto (LD/LC) en caso que sea en la ofensiva.
- 7) Las áreas nombradas de interés (ANIs).iniciales.
- 8) Las instrucciones para las rutas hacia el área de operaciones y el pasaje de líneas.
- 9) Comunicaciones y apoyo logístico.
- 10) Medidas de apoyo de fuego.
- 11) Evacuación médica.

Figura 4.3. Matriz de reconocimiento y vigilancia.

ACTIVIDAD ENEMIGA	ÁREA NOMBRADA DE INTERÉS (ANI)	UNIDAD PROPIA RESPONSABLE DEL CUBRIMIENTO (ANI)	TIEMPO DE OBSERVACIÓN		RECURSOS	LOCALIZACIÓN RUTAS POR LAS CUALES SE DESPLAZARAN LOS ELEMENTOS DE RECONOCIMIENTO	OBSERVACIONES
			COMIENZA	TERMINA			
Localización de obstáculos y posibles sitios para abrir brechas.	01 (67800-43000)	GRUMEC/02	1505:00-JUN-00	1514:00-JUN-00	SIAM. Vehículos reconocimiento.	Ruta Alma PI (67541-58290), PD (67700-58400).	Verificar dispositivo estos elementos.
Localización de puestos de observación.	02 (67500-43800)	GRUMEC/05	1605:00-JUN-00	1606:00-JUN-00	Morteros GRUMEC/05.	Ruta Carlos PI (68546-58840), PD (69000-68150).	
Ubicación primer y segundo escalón defensivo de la brigada.	03 (68000-42600) 04 (69000-42990)	FT/03	1619:00-JUN-00	1705:00-JUN-00	SIAM. Unidad reconocimiento FAC.		Autorizado termino misión, una vez se tenga información.
Ubicación reserva.	05 (69900-43000)	FT/04	1519:00-JUN-00	1705:00-JUN-00	Sky Master.		
Ubicación artillería divisionaria.	06 (70000-43546)	BATINT/01	1706:00-JUN-00	1714:00-jun-00	Unidad reconocimiento FAC.		

Este anexo pone en marcha el proceso de reconocimiento. En la medida que la información se obtenga, se incorpora a la orden de operaciones en forma de un anexo completo de reconocimiento. De acuerdo a la progresión en la recolección de información de estos recursos, se les debe actualizar sus tareas programando nuevos requerimientos, tratando de desarrollar la mayor cantidad de RICC posibles.

10. DÉCIMO PASO: PLANEAR CÓMO SE EMPLEARA EL TIEMPO DISPONIBLE.

El comandante y su Estado Mayor perfeccionan su plan original implementando el uso del tiempo disponible. Para lograrlo comparan el tiempo necesario para cumplir las tareas esenciales, con la línea de tiempo del comando superior y determinan si es posible cumplir la misión en el tiempo asignado. También se debe realizar una comparación con la línea de tiempo del enemigo desarrollada durante la preparación de inteligencia del campo de combate. Posteriormente cuando se tiene el resultado de estas comparaciones, determinan las oportunidades que deben ser aprovechadas o las ocasiones que la unidad enfrentará riesgos, debido a las actividades del enemigo.

El comandante y su equipo asesor determinan la fecha y el lugar en que se conducirán las presentaciones orales (orientaciones) derivadas del proceso de planeamiento y la fecha el lugar y el modo en que se realizaran los ensayos. El comandante puede incrementar al máximo el tiempo de planeamiento disponible para su comando y sus unidades subordinas, mediante la emisión de anteórdenes adicionales, según se desarrolle el

planeamiento (planeamiento paralelo). El comandante igualmente debe mantenerse al tanto, de cualquier cambio a nivel superior.

11. DÉCIMO PRIMER PASO: ENUNCIAR LA MISIÓN REESTRUCTURADA

Una vez establecidas las tareas esenciales en orden de prioridad que respondan al que (tareas tácticas) y para que (configuran el propósito), el Jefe de Estado Mayor (oficial ejecutivo) o el oficial de operaciones prepara el enunciado de la misión reestructurada para la unidad, basado en el análisis de la misión. Este producto debe contener los siguientes elementos:

¿Quién (qué tipo de fuerzas) ejecutará la acción?

¿Qué tipo de acción (por ejemplo: atacar, defender) se contempla?

¿Cuándo empezar (día, hora, mes, año) la acción?

¿Dónde ocurrirá la acción (área de operaciones y objetivos)?

¿Para qué (razón, cuál es el propósito, por qué) la participación de la fuerza en la operación?

Las tareas esenciales están formuladas por los elementos interrogativos, la misión reestructurada abarca las misiones **a orden**, pero las misiones **de estar preparado**, se deben incluir en el punto tres de la orden o plan, (ejecución, concepto de la operación). Una misión reestructurada, es un enunciado claro y conciso de la tarea (o tareas), que un comando debe realizar y el propósito que se quiere alcanzar. La misión puede contener varias tareas, cuando esto sucede se describen en la secuencia en que se deben cumplir. Durante el análisis de la misión se identifican múltiples tareas, sin embargo cuando se reestructura la misión de la unidad, solo se incluyen aquellas esenciales para alcanzar el éxito.

12. DUODÉCIMO PASO: REALIZAR LA PRESENTACIÓN ORAL (ORIENTACIÓN) DEL ANÁLISIS DE LA MISIÓN

Siempre que el tiempo lo permita, el Estado Mayor presenta al comandante un informe de su análisis de la misión desarrollando como mínimo el esquema presentado a continuación:

- a. La misión y la intención del comandante superior, (dos niveles arriba).
- b. La misión, la intención del comandante, el concepto de la operación y el plan de engaño u el objetivo del Comando inmediatamente Superior.
- c. Revisar la guía inicial del comandante.

- d. Productos iniciales de la preparación de inteligencia del campo de combate (PICC).
- e. Tareas impuestas, deducidas y esenciales.
- f. Limitaciones.
- g. La fuerza disponible.
- h. Los peligros y sus riesgos.
- i. La recomendación inicial de los requerimientos críticos de información del comandante (RICC).
- j. La distribución del tiempo recomendada.
- k. La misión reestructurada recomendada.

La orientación del análisis de la misión no debe ser conducida, para mostrar el grado de alistamiento de la unidad. Los oficiales del Estado Mayor deben estar al tanto de las condiciones de las unidades subordinadas, las unidades de apoyo y presentar la información pertinente según corresponda a la situación actual. El EM debe desarrollar tablas y gráficos estandarizados para consolidar y controlar este tipo de información, con el fin de ayudar al comandante a obtener una impresión rápida de su unidad.

La orientación del análisis de la misión se presenta tanto al comandante como al Estado Mayor. Muchas veces es la única ocasión en que todo el equipo está reunido y la única oportunidad para garantizar, que todos los miembros del equipo inicien desde un punto de referencia común. El análisis de la misión es indispensable para garantizar un entendimiento completo de la tarea y el subsiguiente planeamiento. Esta presentación está enfocada a las conclusiones pertinentes derivadas del análisis y tiene por finalidad ayudar al comandante y a su equipo a desarrollar una visión compartida de los requerimientos de la operación a desarrollar.

13. DÉCIMO TERCER PASO: APROBAR LA MISIÓN REESTRUCTURADA

Inmediatamente después de recibir la presentación u orientación del análisis de la misión, el comandante puede aprobar la misión reestructurada y recomendada por su Estado Mayor, o una versión modificada, o bien una misión desarrollada por él mismo. Finalmente cuando la misión recibe la aprobación del caso, se convierte en la misión de la unidad.

Ejemplo: Términos doctrinales para enunciar la misión, concepto de la operación (Ver cuadro 4-4).

Cuadro 4. 4. Tareas tácticas.

TÉRMINOS DOCTRINALES QUE SE USAN EN LAS: INTENCIONES, EL ENUNCIADO DE LA MISIÓN Y LOS CONCEPTOS DE OPERACIÓN		
Tarea táctica: Una actividad medible y definida claramente que logran individuos u organizaciones. Las tareas son actividades específicas que contribuyen al logro de misiones u otros REQUERIMIENTOS. Estas se deben poder explicar detalladamente y medir, la misma debe ser decisiva (lograr el propósito).		
FUERZAS ENEMIGAS	TERRENO	PROPIAS TROPAS
ATACAR POR FUEGO	DESPEJAR	FRANQUEAR
BLOQUEAR	OCUPAR	CUBRIR
PASAR DE LADO	RECONOCER	ROMPER EL CONTACTO
CANALIZAR	RETENER	DESPLAZAR
CONTENER	ASEGURAR	EXFILTRAR
DEMOSTRAR	TOMAR	SEGUIR Y APOYAR
RETARDAR		INFILTRAR
DESTRUIR		OCUPAR
EXPLOTAR		ENCUBRIR
FINTA (ENGAÑAR)		APOYAR POR FUEGO
FIJAR		REPLEGAR
REALIZAR INTERDICCIÓN DE		GUARDAR
AISLAR		ABRIR BRECHA
NEUTRALIZAR		
PENETRAR		
PERSEGUIR		
RECONOCER		
ROMPER		
SUPRIMIR		
Propósito (para): Esto es la contribución única de la unidad al concepto del comandante superior, declarada en términos relacionados con el enemigo o una situación deseada. Esto representa el "por qué" del enunciado de la misión, y es el componente más importante del mismo. Entre los verbos que se utilizan para comunicar el propósito figuran los siguientes (estos ejemplos no incluyen todos): Permitir, desviar, prevenir, causar, capacitar, proteger, crear, envolver, apoyar, engañar, influir, sorprender, negar, abrir.		

14. DÉCIMO CUARTO PASO: DESARROLLAR LA INTENCIÓN INICIAL DEL COMANDANTE

Durante el análisis de la misión, el comandante desarrolla su intención inicial de la operación. Una vez revisa el análisis de la misión y la misión reestructurada propuesta, puede modificar su intención en caso de no estar acorde con los lineamientos necesarios, para cumplir la del comando superior.

La intención del comandante es un enunciado claro y conciso del propósito expandido de la operación, del punto decisivo de la misma, de las tareas claves para lograr este punto decisivo y del estado final deseado de las

propias tropas en relación con el enemigo y con el terreno. Proporciona el enlace entre la misión y el concepto de operaciones, indicando las tareas claves que junto con la misión, sirven de base para que los subordinados puedan desarrollar su iniciativa, cuando se presentan oportunidades inesperadas o cuando el concepto original de la operación no es aplicable. El comandante puede conceptuar una explicación más amplia del enunciado de la misión si así lo desea, pero normalmente se debe expresar en cuatro o cinco oraciones y es parte obligatoria de todas las órdenes. Los escalones hasta dos niveles inferiores deben tener un claro entendimiento de la misión y la intención del comandante superior.

Las tareas claves son aquellas que la fuerza debe desempeñar o son condiciones que se deben cumplir para alcanzar el propósito deseado de la operación (punto dos del plan o la orden de operaciones). No están relacionadas a un curso de acción específico, identifican aquello que es fundamental para el éxito de la fuerza. En otras palabras, cuando se presentan ocasiones especiales o cuando el curso de acción ya no es efectivo, los subordinados usan estas tareas para mantener sus esfuerzos, en apoyo de la intención del comandante. El ritmo, duración, efecto de las operaciones sobre el enemigo, y el terreno que se debe controlar, son ejemplos de tareas claves.

La intención del comandante no contiene el "método" mediante el cual la fuerza iniciara desde su estado actual hasta el estado final deseado, el método se describe en el concepto de la operación. La intención tampoco contiene el riesgo aceptable, éste se considera en la guía de planeamiento y en todos los cursos de acción que se desarrollen. Puede que el enunciado de la intención mencione el propósito de la operación, pero no debe especificar el **porqué** de la misión. Su propósito es más amplio y lo sobrepasa hacia una proyección más amplia del contexto operacional de la misión.

El comandante prepara su propio enunciado de la intención y siempre que sea posible, lo presenta personalmente al igual que la orden de operaciones. Lo anterior garantiza comprensión mutua y permite la solución inmediata de dudas en puntos específicos. Cada comandante desde el nivel unidad fundamental hacia arriba, considera su intención para cada orden o plan de operaciones. El enunciado de la intención en cualquier nivel, debe apoyar la del comandante superior. Toda orden o plan de operaciones debe considerar exclusivamente la intención del comandante. Los anexos (y sus apéndices auxiliares, suplementos de apéndices, agregados de suplementos etc.) a la orden o el plan de operaciones no desarrollan intención, sino un concepto general del apoyo que estén suministrando. Por ejemplo el anexo de apoyo de fuego a la orden de operaciones, contiene un concepto de apoyo pero no un enunciado de la intención. Sin embargo la orden de operaciones emitida a una unidad táctica de artillería que apoya una unidad operativa menor, contiene la intención del comandante de esta unidad táctica.

En una orden de operaciones la intención se escribe después del encabezamiento del punto tres ejecución y antes del párrafo concepto de la operación. En el primer punto situación, numeral propias tropas, se debe considerar la misión e intención de los comandantes dos niveles superiores.

15. DÉCIMO QUINTO PASO: DISTRIBUIR LA GUÍA DE PLANEAMIENTO

Una vez el comandante aprueba la misión reestructurada y confirma su intención, le suministra a su Estado Mayor los datos suficientes, instrucciones adicionales (decisiones preliminares) para mantener el enfoque de las actividades de su equipo hacia el planeamiento de la operación. Esta guía es indispensable para el desarrollo y análisis oportuno de los curso de acción propios. Describirles las opciones de planeamiento, que el equipo asesor debe o no considerar, les ahorra tiempo y esfuerzo, permitiéndoles concentrar su trabajo en el desarrollo de cursos de acción adecuados, para cumplir con la intención del comandante. La guía de planeamiento puede ser emitida en forma verbal o escrita, todo depende del tiempo disponible.

Esta herramienta hace énfasis especial en las tareas esenciales que apoyan el cumplimiento de la misión. Direcciona en términos amplios el cuándo, dónde, y cómo el comandante planea concentrar su poder de combate para cumplir la misión, siguiendo la intención del comando superior. Debe abarcar las prioridades para todos los elementos de combate, apoyo de combate, apoyo de servicio para el combate y el modo en que el comandante considera que apoyarán su concepto de la operación. La cantidad de detalles que se suministran en la guía dependen del tiempo disponible, el nivel de entrenamiento del Estado Mayor y la flexibilidad que ofrezca el comando superior. Una guía amplia y generalizada para un equipo asesor entrenado y diestro, les ofrecerá mayor latitud en el desarrollo de opciones flexibles y eficaces. En la medida que el tiempo disponible sea mas restringido, esta herramienta debe ser más específica y direccional. Mientras más detallada sea la guía más rápido podrá el Estado Mayor completar el plan; sin embargo se aumentaría el riesgo de descuidar o no examinar cuidadosamente los detalles, que podrían afectar la ejecución de la misión y lógicamente se restringiría notablemente, la capacidad de pensamiento de los oficiales del Estado Mayor (en el formato No. 20 del anexo "C" encontrara un ejemplo).

El Comandante suministra a su equipo, aquella información que durante su proceso de apreciación, ha identificado como aspectos decisivos. Normalmente esta información se deduce, de la identificación que hace el Comandante de los puntos débiles enemigos, los cuales deben ser aprovechados para aplicar el máximo poder de combate y garantizar el cumplimiento de la misión. Estos puntos pueden ser una ubicación sobre el terreno, un momento dentro de un tiempo determinado, o un suceso, no es un estado final deseado, pero si un lugar donde se pueden lograr resultados decisivos. El comandante puede describir esta información en forma verbal, trazando un dibujo o sobre un mapa, explicando su visión de la formación de

las fuerzas en el punto decisivo, las consecuencias que tendrán sobre el enemigo y cómo estas conducirán al cumplimiento de la misión. Como mínimo la guía de planeamiento debe considerar los siguientes aspectos:

- a. Cursos de acción específicos que se deban considerar o NO considerar y la prioridad para analizarlos.
- b. Los requerimientos de información críticos del comandante (RICC).
- c. La guía de reconocimiento.
- d. La guía de riesgo.
- e. La guía de engaño.
- f. La guía de apoyo de fuego.
- g. La guía de contra movilidad, movilidad y supervivencia.
- h. Las medidas de seguridad a ser implementadas.
- i. Las prioridades específicas adicionales para el apoyo de combate y apoyo de servicios para el combate.
- j. Cualquier otra información que el comandante crea que el Estado Mayor debe considerar.
- k. El plan de distribución del tiempo.
- l. El tipo de orden que se debe distribuir.
- m. El tipo de ensayo que se debe conducir.
- n. Tareas al Estado Mayor.
- ñ. Limitaciones logísticas y administrativas

16. DÉCIMO SEXTO: DISTRIBUIR UNA ANTEORDEN

Tan pronto él comandante emite su guía de planeamiento el Estado Mayor envía a las unidades subordinadas y de apoyo una anteorden (ver formato No. 24 del anexo "C"), que sigue el mismo formato de la orden de operaciones, y como mínimo debe contener los siguientes aspectos:

- a. La misión reestructurada.

- b. La intención del comandante.
- c. El área de operaciones de la unidad (un bosquejo, un calco, o alguna otra descripción).
- d. Los requerimientos de información críticos del comandante (RICC).
- e. La guía de riesgo.
- f. El reconocimiento que deberán iniciar las unidades subordinadas.
- g. Las medidas de seguridad
- h. La guía de engaño.
- i. La guía de contramovilidad, movilidad y supervivencia.
- j. Las prioridades específicas.
- k. El plan de distribución del tiempo.
- l. La guía en relación a los ensayos.

17. DÉCIMO SÉPTIMO PASO: VERIFICAR LOS HECHOS Y LOS SUPUESTOS CRÍTICOS

De manera continua durante el desarrollo del proceso militar para la toma de decisiones, el comandante y el Estado Mayor verifican periódicamente todos los hechos y supuestos disponibles. Nuevos hechos pueden alterar los requerimientos y el análisis de la misión. Los supuestos pueden haberse convertido en hechos o haberse vuelto inválidos. Siempre que los hechos o los supuestos cambian, el comandante y su equipo, deben evaluar el efecto de los mismos sobre el plan y posteriormente hacer las modificaciones necesarias.

HOJA DE TRABAJO PARA EL ANÁLISIS DE LA MISIÓN

Los oficiales del Estado Mayor, diseñan su hoja de trabajo de acuerdo a su experiencia y sus áreas funcionales de responsabilidad, para conducir el desarrollo del análisis de la misión. No es un formato fijo teniendo en cuenta que puede variar de acuerdo a la situación, pero si debe estar incorporado dentro del sumario de ordenes permanentes de la unidad (SOP), con el propósito de ahorrar tiempo y darle rapidez a este paso del PMTD. A continuación se presenta un ejemplo que puede ilustrarnos en este sentido (Figura 4-4).

Figura 4.4. Ejemplo hoja trabajo para el análisis de la misión.

HOJA DE TRABAJO ANÁLISIS DE LA MISIÓN

(No es formato único, ajustarla a las necesidades del área de E/M requerida)

AREA DE RESPONSABILIDAD:

ANÁLISIS DE LA ORDEN RECIBIDA: (Misión esfuerzo principal o de apoyo, reserva, estado final, intención, etc.)

PICC Inicial (Capacidades BAV):

Fuerzas disponibles

Propias:

Agregadas:

Apoyos:

Tareas impuestas, deducidas, inherentes:

Limitaciones:

Hechos críticos:

• **Supuestos criticas (necesidad, validez):**

Riesgo:

Táctico:

• **Accidental:**

RICC, iniciales recomendados:

Tiempo:

• **Horas criticas:**

Problemas:

Recomendaciones:

SECCION "G"

DESARROLLO DE LOS CURSOS DE ACCIÓN

Después de recibir la guía de planeamiento, el Estado Mayor desarrolla los cursos de acción que se emplearán en los pasos del análisis y la comparación. El comandante debe asegurarse que todos los miembros de su equipo asesor, participen en este proceso. La guía e intención del Comandante, hace énfasis en la imaginación que debe caracterizar a su equipo, para producir un plan flexible y creativo dentro de las limitaciones del tiempo disponible. La participación directa del comandante facilita al Estado Mayor, conseguir respuestas precisas y rápidas a preguntas que se desarrollan durante el proceso. El desarrollo de los cursos de acción, es una actividad planeada y diseñada para crear opciones impredecibles y de difícil deducción para el enemigo.

1. CALIDAD DE LOS CURSOS DE ACCIÓN

Cada curso de acción considerado debe reunir ciertos criterios:

(ESPACIO DEJADO EN BLANCO INTENCIONALMENTE)

Cuadro 4. 5. Criterios para desarrollar los cursos de acción.

CONDUCENCIA	Todo curso de acción debe estar orientado al cumplimiento de la misión y respetar la guía emitida por el comandante. Sin embargo este puede, modificar su guía de planeamiento en cualquier momento. Cuando la guía cambia el Estado Mayor, registra y coordina los cambios y evalúa nuevamente cada curso de acción para asegurarse que cumplen con el nuevo direccionamiento.
FACTIBILIDAD	La unidad debe estar capacitada para cumplir la misión desde el punto de vista de espacio, recursos y tiempo disponible.
ACEPTABILIDAD	La ventaja táctica u operacional adquirida cuando se ejecuta el curso de acción, debe justificar el costo de los recursos y especialmente las bajas propias, así como el respeto del Derecho Internacional de los Conflictos Armados(DICA). Esta evaluación es básicamente subjetiva.
DIFERENCIACIÓN	Cada curso de acción debe diferir substancialmente de cualquier otro. Las diferencias significativas pueden darse en términos del empleo de la reserva, diferentes organizaciones para el combate, operaciones diurnas o nocturnas, o un esquema de maniobra diferente. Este criterio es también básicamente subjetivo.
INTEGRIDAD	Debe ser un enunciado completo de la misión, incluyendo el cómo se cumplirá esta en su totalidad.

Un buen curso de acción ubica a la fuerza favorablemente para futuras operaciones y ofrece flexibilidad para hacer frente a situaciones imprevistas durante la ejecución. Además ofrece a los subordinados amplitud para aplicar su iniciativa.

Por lo regular la orden del comando superior, proporciona al comando subordinado el qué, cuándo, y por qué de una operación, en un sentido global. En la creación del curso de acción, el quién no especifica la designación de unidades; más bien las menciona según su tipo (por ejemplo: un batallón blindado o un batallón mecanizado, su designación es genérica), posteriormente dentro del proceso militar para la toma de decisiones, estas unidades se designarán y serán bautizadas.

Durante el desarrollo del curso de acción, el comandante y su Estado Mayor continúan adelantando el proceso de la administración de riesgos, con énfasis en el primer y tercer paso. (Ver el anexo "A").

Un curso de acción completo consta de:

- QUÉ** : Tipo de acción
- CUÁNDO** : Tiempo en que la acción comienza
- DONDE** : Localización del sector o zona
- PORQUE** : Intención del comandante

2. INSTRUCCIONES Y PASOS PARA DESARROLLAR LOS CURSOS DE ACCIÓN.

Por lo general, el desarrollo de un curso de acción consta de seis pasos:

Cuadro 4. 6. Pasos para el desarrollo de los cursos de acción.

PRIMER PASO	Analizar el poder relativo de combate.
SEGUNDO PASO	Generar opciones.
TERCER PASO	Determinar las fuerzas iniciales.
CUARTO PASO	Desarrollar el esquema de maniobra.
QUINTO PASO	Asignar las medidas tácticas de comando y control.
SEXTO PASO	Preparar los enunciados y bosquejos de los cursos de acción.

a. PRIMER PASO: ANALIZAR EL PODER RELATIVO DE COMBATE

El poder de combate es el efecto que se crea cuando se combinan los elementos de maniobra, poder de fuego, protección, y liderazgo en el combate contra el enemigo. Este efecto es aplicado en combinación con otros posibles multiplicadores de combate (apoyo de combate (AC), apoyo de servicios para el combate (ASPC) y recursos disponibles de otros servicios). Su objetivo final consiste en generar el poder suficiente y necesario, para cumplir la misión con la menor pérdida de recursos humanos y materiales.

Después de analizar la proporción de las fuerzas, determinar y comparar las ventajas y desventajas de cada uno de los elementos que integran el poder de combate, quienes planean pueden obtener ciertos conocimientos, en los siguientes aspectos:

- 1) ¿Qué capacidades poseen las propias tropas para desarrollar la operación?
- 2) ¿Qué tipo de operaciones se pueden conducir basándose en la proyección propia y enemiga?
- 3) ¿Cómo y cuándo será vulnerable el enemigo?
- 4) ¿Qué recursos adicionales se requieren para ejecutar la misión?
- 5) ¿Cómo asignar los recursos existentes?

La apreciación del poder relativo de combate, se desarrolla con el propósito de establecer la proporción de las fuerzas. Esta apreciación se conduce hasta dos niveles inferiores, por ejemplo a nivel división se comparan todos los tipos de unidades tácticas, a nivel de unidad operativa menor y unidad táctica, se puede estudiar con mayores detalles el personal y las armas tanto propias como del enemigo.

Los cursos de acción no se deben desarrollar ni recomendar cuando exclusivamente se ha efectuado una valoración matemática de la proporción de las fuerzas (tangibles). Esta proporción no incluye los factores humanos, que en muchas ocasiones son mas importantes que el numero de armas y recursos. En razón a lo anterior el Estado Mayor, debe considerar, analizar, cuantificar e integrar los factores intangibles con los tangibles, para poder establecer una proporción mas objetiva.

Para cada elemento (maniobra, poder de fuego, protección y liderazgo) del poder de combate, se puede establecer una comparación del poder de las propias tropas sobre los puntos débiles enemigos y viceversa. Mediante este análisis se facilita la deducción de las vulnerabilidades particulares de cada fuerza, identificando las que pueden ser aprovechadas o aquellas que requieren protección. Finalmente con este proceso se logrará obtener eficacia para el empleo de la unidad.

Mediante el análisis de las tablas históricas tradicionales (Tabla 4 - 7) de la proporción mínima requerida para conducir determinado tipo de misiones, se podrá concluir los tipos de operación a realizar, con el fin de asegurar el éxito.

Grado de resistencia de un atacante al nivel de defensa	DEFENSA PREPARADA						DEFENSA IMPROVISADA / RETARDADA					
	TERRENO NO RESTRINGIDO		TERRENO RESTRINGIDO		T. SEVERAMENTE RESTRINGIDO		TERRENO NO RESTRINGIDO		TERRENO RESTRINGIDO		T. SEVERAMENTE RESTRINGIDO	
	Caballeria / Mec	Inf.	Caballeria / Mec	Inf.	Caballeria / Mec	Inf.	Caballeria / Mec	Inf.	Caballeria / Mec	Inf.	Caballeria / Mec	Inf.
Resistencia intensa 1 : 1	2	2	1	1	,6	,6	4	4	2	2	1,2	1,2
Muy pesada 2 : 1 (-)	5 a 6	4	2 a 3	2	1,5 a 1,8	1,2	10 a 12	8	5 a 6	4	3 a 3,6	2,4
Pesada 3 : 1	7 a 8	5	3 a 4	2,5	2,1 a 2,4	1,5	13 a 16	10	8	5	3,9 a 4,8	3
Mediana 4 : 1	8 a 10	6	4 a 5	3	2,4 a 3	1,8	16 a 20	12	10	6	4,8 a 6	3,6
Liviana 5 : 1	16 a 20	10	8 a 10	5	4,8 a 6	3	30 a 40	18	20	9	9 a 12	5,4
Negligente 6 : 1	24 a 30	12	12 a 15	6	7,2 a 9	3,6	48 a 60	24	30	12	14,4 a 18	7,2

Recurso: **Números y Predicciones de Guerra**, Jefatura, TN, 1979.

1. Cuando exista la sorpresa, multiplique estas figuras por un factor de sorpresa como sigue:

Sorpresa completa X 5 (Alemanes en el Ardennes en 1944, los Arabes en 1973)

Sorpresa sustancial X 3 (Alemanes en la invasión a Rusia en 1941, invasión de Israel al Sinai en 1967

Sorpresa menor x 1.3 (Desembarco Aliado en Normandia en 1944, ataque de Pakistan a la India en 1971

Los efectos de la sorpresa duraron 3 días, siendo reducidos en 1/3 el día 2 y 2/3 el día 3.

2, Use el poder relativo de combate del párrafo 2A (4) en las estimaciones de la operación.

3, LA defensa preparada se basa en el alistamiento de las posiciones preparadas (24 horas o mas)

4, La defensa improvisada se basa en 2 a 12 horas de tiempo de preparación.

5, Los niveles aquí usados determinan el grado de resistencia. No hay relación directa entre la velocidad de avance y la cantidad de fuerzas, sin embargo los avances sostenidos probablemente no son posibles sin una relación de 3 a 1. El avance es posible contra fuerzas superiores pero no puede ser sostenido.

6, Las proporciones mayores de 6 a 1 resultaran en avances entre estos y las proporciones sin oposición.

Grado de resistencia de un atacante al nivel de defensa	DEFENSA PREPARADA						DEFENSA IMPROVISADA / RETARDADA					
	TERRENO NO RESTRINGIDO		TERRENO RESTRINGIDO		T. SEVERAMENTE RESTRINGIDO		TERRENO NO RESTRINGIDO		TERRENO RESTRINGIDO		T. SEVERAMENTE RESTRINGIDO	
	Caballería / Mec	Inf.	Caballería / Mec	Inf.	Caballería / Mec	Inf.	Caballería / Mec	Inf.	Caballería / Mec	Inf.	Caballería / Mec	Inf.
Resistencia intensa 1 : 1	,6	,5	,5	,3	,15	,1	1,0	,8	,8	,5	,4	,2
Muy pesada 2 : 1	,9	,6	,6	,4	,3	,2	1,5	1,0	1,0	,7	,6	,3
Pesada 3 : 1	1,2	,7	,75	,5	,5	,3	2,0	1,2	1,3	,9	,8	,5
Mediana 4 : 1	1,4	,8	1,0	,6	,5	,5	2,4	1,4	1,75	1,1	,9	,8
Liviana 5 : 1	1,5	,9	1,1	,7	,6	,5	2,6	1,6	2,0	1,2	1,0	,9
Negligente 6+ : 1	1,7 +	1,0+	1,3+	,8+	,6+	,6+	3,0+	1,7+	2,3+	1,3+	1,1+	1,0

Recurso: **Adaptado de CACDA-JIFFY- Juego de guerra III, volumen II; Metodología**

- Las Unidades no pueden sostener estas proporciones por 24 horas. Estas son reducidas a la mitad durante la noche.
- El poder relativo de combate debe ser medido por la unidad bajo consideración.
- Cuando exista la sorpresa, multiplique estas figuras por un factor de sorpresa como sigue:
Sorpresa completa X 5 (Alemanes en el Ardennes en 1944, los Arabes en 1973)
Sorpresa sustancial X 3 (Alemanes en la invasión a Rusia en 1941, invasión de Israel al Sinai en 1967)
Sorpresa menor x 1.3 (Desembarco Aliado en Normandía en 1944, ataque de Pakistán a la India en 1971)
Los efectos de la sorpresa duraron 3 días, siendo reducidos en 1/3 el día 2 y 2/3 el día 3.
- La defensa preparada se basa en el alistamiento de las posiciones preparadas (24 horas o mas)
- La defensa improvisada se basa en 2 a 12 horas de tiempo de preparación.
- Los niveles aquí usados determinan el grado de resistencia. No hay relación directa entre la velocidad de avance y la cantidad de fuerzas, sin embargo los avances sostenidos probablemente no son posibles sin una relación de 3 a 1. El avance es posible contra fuerzas superiores pero no puede ser sostenido.
- Las proporciones mayores de 6 a 1 resultaran en avances entre estos y las proporciones sin oposición.

Tabla 4.7. Valores de planeamiento históricos del poder relativo de combate.

VALORES DE PLANEAMIENTO HISTORICOS DEL PODER RELATIVO DE COMBATE		
MISION PROPIAS TROPAS	PROPIAS TROPAS: ENEMIGO	NOTAS
RETROGRADO	1 : 6	
DEFENDER	1 : 3	Defensa preparada
DEFENDER	1 : 2.5	Defensa improvisada
ATACAR	3 : 1	Defensa preparada
ATACAR	2.5 : 1	Defensa improvisada
CONTRAATACAR	1 : 1	Por el flanco

b. SEGUNDO PASO: GENERAR OPCIONES

Basándose en la guía de planeamiento y en los resultados del primer paso, el Estado Mayor produce opciones para el desarrollo de los cursos de acción. Un buen curso de acción, debe ser capaz de anular todas las posibles oportunidades (cursos de acción) enemigas. Cuando el factor tiempo no es limitante, se pueden desarrollar múltiples cursos de acción, desafortunadamente el ritmo de las operaciones, normalmente no permite que se cuente con el suficiente tiempo para lograr este objetivo, por lo tanto el comandante con alguna frecuencia las limita a través de su guía de planeamiento. Estas opciones (cursos de acción) deben desarrollarse con referencia de los cursos de acción enemigos, los cuales deben ser priorizados en el orden de más probable adopción y de mayor peligrosidad.

La técnica preferida para generar opciones, es la lluvia de ideas, se conduce mediante el intercambio de impresiones; esto requiere tiempo, imaginación y creatividad, pero produce una gama de posibilidades más amplia. El Estado Mayor debe permanecer imparcial y objetivo cuando evalúa las opciones propuestas, igualmente deben identificar con rapidez los cursos de acción que no son factibles desde su punto de vista, fundamentado en sus experiencias anteriores. También es necesario que determinen, si un curso de acción diseñado, es fácilmente modificable para cumplir el objetivo o por el contrario debe ser eliminado inmediatamente. La información que puede afectar cualquier curso de acción, debe ser compartida de inmediato, para evitar la pérdida de tiempo y esfuerzos de parte del equipo asesor.

En el desarrollo de los cursos de acción los oficiales de Estado Mayor deben determinar los requerimientos doctrinales para cada tipo de operación, inclusive las tareas doctrinales que se asignarán a las unidades subordinadas. Por ejemplo, una operación de rompimiento de brecha planeada, requiere de una fuerza de rompimiento, una fuerza de apoyo, y una fuerza de asalto. Además el desarrollo del curso de acción,

debe contemplar las posibilidades que pueden crear las unidades agregadas (una Brigada de Infantería a pie agregada a una división, crea la posibilidad de un asalto aéreo), igualmente las opciones no factibles a causa de los recursos disponibles para conducir la operación.

Lo primero que determina el Estado Mayor en la creación de un curso de acción es el punto decisivo, en caso de que no haya sido, determinado por el comandante. En este lugar es donde la unidad concentrará su efecto destructor del poder de combate, para lograr un resultado respecto al terreno, enemigo y tiempo, permitiéndonos cumplir con el propósito de la unidad. La unidad a la cual se le asigne esta tarea será el esfuerzo principal. Posteriormente se asignaran los esfuerzos de apoyo, que cumplen con las tareas que no siendo parte del esfuerzo principal, se deben conducir con el fin de permitir su éxito.

Simultáneamente se determina los propósitos de estas unidades. El propósito del esfuerzo principal está relacionado directamente con el párrafo de la orden de operaciones (la misión de la unidad); el propósito de los esfuerzos de apoyo o secundarios será facilitar que el esfuerzo principal cumpla su objetivo. Finalmente para alcanzarlos, el Estado Mayor determina las tareas esenciales para cada uno de ellos.

Una vez los integrantes del Estado Mayor han logrado explorar las posibilidades de los cursos de acción, proceden a examinar cada uno de ellos (cambiando, agregando, o eliminando cursos de acción según sea adecuado) para determinar si satisface los criterios de selección. Se debe evitar presentar un excelente curso de acción entre varios inservibles, teniendo en cuenta que este aspecto representa un peligro supremamente riesgoso. En muchas ocasiones el comandante se dará cuenta de que puede combinar varios cursos de acción o mover de uno a otro elementos importantes deseables, para generar nuevos C/A.

c. TERCER PASO: DETERMINAR LAS FUERZAS INICIALES

Para determinar las fuerzas necesarias para cumplir la misión y ofrecer la base para el esquema de maniobra, se deben considerar los siguientes aspectos:

- 1) La misión reestructurada de la unidad y la guía e intención del comando superior.
- 2) Las avenidas de aproximación aéreas y terrestres (propias y enemigas).

Según el tiempo lo permita, la mayor cantidad posible de cursos de acción enemigos, empezando con el más probable e incluyendo el peor escenario (CAE más peligroso)

A continuación se determinan para cada tarea la proporción requerida de unidades propias y enemigas, iniciando con el esfuerzo principal y continuando con todos los esfuerzos de apoyo. (Se consideran toda la estructura del campo de combate, incluyendo las operaciones cercanas, profundas, de retaguardia y de seguridad). Algunas operaciones, tales como las de persecución, explotación, y movimiento hacia el contacto, no requieren de una proporción particular, sin embargo se puede usar una proporción de 1:1. En estas proporciones se toma en cuenta el terreno y la misión, pero no la condición del tiempo, la iniciativa, la sorpresa, la logística o los asuntos intangibles, tales como el liderazgo, el entrenamiento y la moral. Esta proporción sirve como un punto de partida exclusivamente, a medida que se desarrollan los cursos de acción, se pueden hacer los ajustes necesarios.

De manera secuencial, se determina el borde delantero del área de combate (BODAD) para una operación defensiva o una línea de partida línea de contacto (LD/LC) para una operación ofensiva. Con el análisis inicial del terreno, el oficial de inteligencia debe verificar la selección hecha anteriormente y determinar y recomendar cambios en caso de ser necesario.

Teniendo en cuenta que el plan de engaño estructurado por el comando superior, puede influir en la posición inicial de la unidad, el Estado Mayor considera los elementos principales de esta situación, antes de desarrollar cualquier curso de acción.

Una vez analizadas las consideraciones anteriores, se establece la disposición inicial de las propias tropas, iniciando con el esfuerzo principal sobre el punto decisivo y continuando a través de los esfuerzos de apoyo. Normalmente se dispone el orden de las fuerzas hasta dos niveles inferiores. La formación inicial hace énfasis en las unidades genéricas de maniobra terrestre, sin tomar en cuenta un tipo específico o las organizaciones para el combate y luego considera todos los multiplicadores de combate, según sea pertinente. Por ejemplo, a nivel de división se disponen fuerzas hasta dos niveles inferiores, compuestas por unidades tácticas genéricas que constan de tres unidades fundamentales. En este paso no se asignan misiones a las unidades desplegadas, únicamente se considera que fuerzas son indispensables para cumplir la misión.

La formación inicial identifica el número total de unidades requeridas, desarrolla una base de conocimiento para tomar decisiones, e identifica posibles métodos para actuar contra el enemigo durante el desarrollo

del esquema de maniobra. Cuando la cantidad de unidades necesarias es menos que la cantidad de unidades disponibles, las adicionales se agrupan aparte para ser usadas durante el desarrollo del esquema de maniobra. Si la cantidad requerida es mayor que la cantidad disponible, se identifica la deficiencia como un posible requerimiento para recursos adicionales.

d. CUARTO PASO: DESARROLLAR EL ESQUEMA DE MANIOBRA

El esquema de maniobra describe cómo las unidades disponibles cumplirán la intención del comandante, es además su principal herramienta para expresar el concepto de la operación y sirve para determinar el propósito de los planes o los anexos de apoyo de combate y apoyo de servicio para el combate. Se desarrolla mediante el perfeccionamiento de la designación inicial de las fuerzas y a través de las medidas tácticas de control gráficas, lo que permite coordinar la operación y mostrar la relación entre las propias tropas, el enemigo, y el terreno. Durante este paso las unidades se convierten de unidades genéricas a tipos específicos, como por ejemplo: unidades tácticas de infantería mecanizada integradas con unidades tácticas blindadas se convierten en Fuerzas de Tarea, etc. El esquema de maniobra abarca los siguiente aspectos:

- 1) El propósito de la operación.
- 2) El enunciado del comandante, acerca del lugar en dónde aceptará el riesgo táctico.
- 3) Los eventos críticos propios y las fases de la operación (si es por fases).
- 4) La designación del esfuerzo principal así como su tarea y propósito.
- 5) Designación de los esfuerzos de apoyo, así como sus tareas, propósitos y su enlace con respecto al esfuerzo principal.
- 6) Designación de la reserva, inclusive su ubicación, composición, tarea y propósito.
- 7) Las operaciones profundas, cercanas y de retaguardia
- 8) Las operaciones de seguridad y reconocimiento.
- 9) Un bosquejo de los movimientos de la unidad.

- 10) La identificación de opciones de maniobra que pueden presentarse durante la operación.
- 11) La ubicación de áreas de empeño u objetivos de ataque y contra ataque.
- 12) Áreas de responsabilidad o de operaciones A/O de las unidades subordinadas.
- 13) El concepto de fuegos.
- 14) Las prioridades de ataque, el mando y control.
- 15) Las disposiciones o formaciones previstas según sea necesario.
- 16) Las prioridades para cada elemento de apoyo de combate y apoyo de servicio para el combate, en apoyo de la operación.
- 17) La forma de integración de los obstáculos con la maniobra y los fuegos y el propósito a alcanzar con estos.
- 18) Las consideraciones de los efectos de las armas enemigas de destrucción en masa sobre nuestra fuerza.

Los miembros del Estado Mayor seleccionan medidas tácticas de control (gráficas) para controlar las unidades subordinadas durante la operación. Las medidas tácticas de control se fundamentan en el dispositivo de las unidades y en el esquema de maniobra para derrotar los cursos de acción probables del enemigo, sincronizar el poder de combate en los puntos decisivos y a la vez disminuyen el riesgo de que se cometa fratricidio entre las propias tropas. Estos controles imponen sobre los comandos subordinados, cierto tipo de limitación, igualmente se debe asignar la cantidad mínima requerida, siempre y cuando garantice ejercer el control adecuado sobre la operación, y a la vez sin que impida, la libertad de acción de las unidades subalternas.

Las medidas de control no deben separar avenidas de aproximación o terreno crítico, entre dos unidades. Por el contrario deben proporcionar suficiente espacio en los flancos de cada avenida de aproximación, para permitir el empleo de la maniobra y de los fuegos. El área de operaciones designada para el esfuerzo principal, puede ser más estrecha que el de los otros, con el fin de darle la importancia y la facilidad para que cumpla su propósito. También deben designarse Líneas de fase para implementar los planes alternos que se visualicen.

Durante el desarrollo del esquema de maniobra, el Estado Mayor debe usar las unidades remanentes una vez se ha realizado la designación

inicial, a fin de proporcionar profundidad al combate, seguridad, asignar tareas de reconocimiento adicionales, o desempeñarse como reserva.

e. **QUINTO PASO: ASIGNAR LAS MEDIDAS TÁCTICAS DE COMANDO Y CONTROL**

Se asignan comandos un nivel por debajo del nivel de planeamiento, a las agrupaciones de unidades, creando de esta manera, una organización para el combate. Esta asignación debe considerar los tipos de unidades a asignar a cada comando y su capacidad de comando y control. NO se debe exceder esta capacidad. Normalmente, un comando controla como mínimo dos unidades de maniobra subordinadas y NO más de cinco como por ejemplo, el paso de líneas, el cruce de ríos y los asaltos aéreos.

f. **SEXTO PASO: PREPARAR LOS ENUNCIADOS Y LOS BOSQUEJOS DE LOS CURSOS DE ACCIÓN**

El oficial de operaciones prepara los enunciados de los cursos de acción y los bosquejos (gráficos) que los apoyan. El enunciado del curso de acción es una representación clara del modo en que la unidad cumplirá la misión, debe explicar el esquema de maniobra, en el que se debe incluir el estado final y la estructura en términos generales del campo de combate.

El bosquejo ofrece una representación gráfica de la maniobra, que junto con el enunciado cubren el quién (organización de combate general), el qué (las tareas), el cuándo, dónde, cómo, y para qué (el propósito) para cada unidad subordinada, además de cualquier riesgo importante y el lugar donde puede ocurrir. (la figura 4-8, muestra un ejemplo del enunciado y bosquejo respectivamente). El bosquejo debe por lo menos contener la designación general de las unidades y medidas tácticas de control tales como:

- 1) Límites de las unidades y sus áreas de operaciones.
- 2) Las formaciones para el movimiento de la unidad (sin especificar las formaciones de las unidades subordinadas).
- 3) El borde delantero del área de combate (BODAC) o la línea de partida y línea de contacto (LD/LC), las líneas de fase subsiguientes necesarias.
- 4) Las gráficas de las unidades de reconocimiento y la seguridad.
- 5) Los ejes de avance aéreos y terrestres.

- 6) Las áreas de reunión, las posiciones de combate, los puntos de resistencia, las áreas de empeño y los objetivos.
- 7) Las medidas de control de obstáculos y las gráficas de sus misiones tácticas.
- 8) Las medidas de coordinación de apoyo de fuego.
- 9) La designación del esfuerzo principal y los de apoyo.
- 10) La ubicación de los puestos de mando
- 11) Las ubicaciones conocidas o previstas del enemigo.
- 12) Para facilitar la orientación del personal, los oficiales del Estado Mayor pueden mejorar el bosquejo mediante la identificación de elementos especiales del terreno tales como: ciudades, ríos, carreteras, etc. El bosquejo se puede presentar mediante cualquier medio, es más importante lo que represente que su forma.

(ESPACIO DEJADO INTENCIONALMENTE EN BLANCO)

Figura 4.8. Ejemplo enunciado y bosquejo curso de acción.

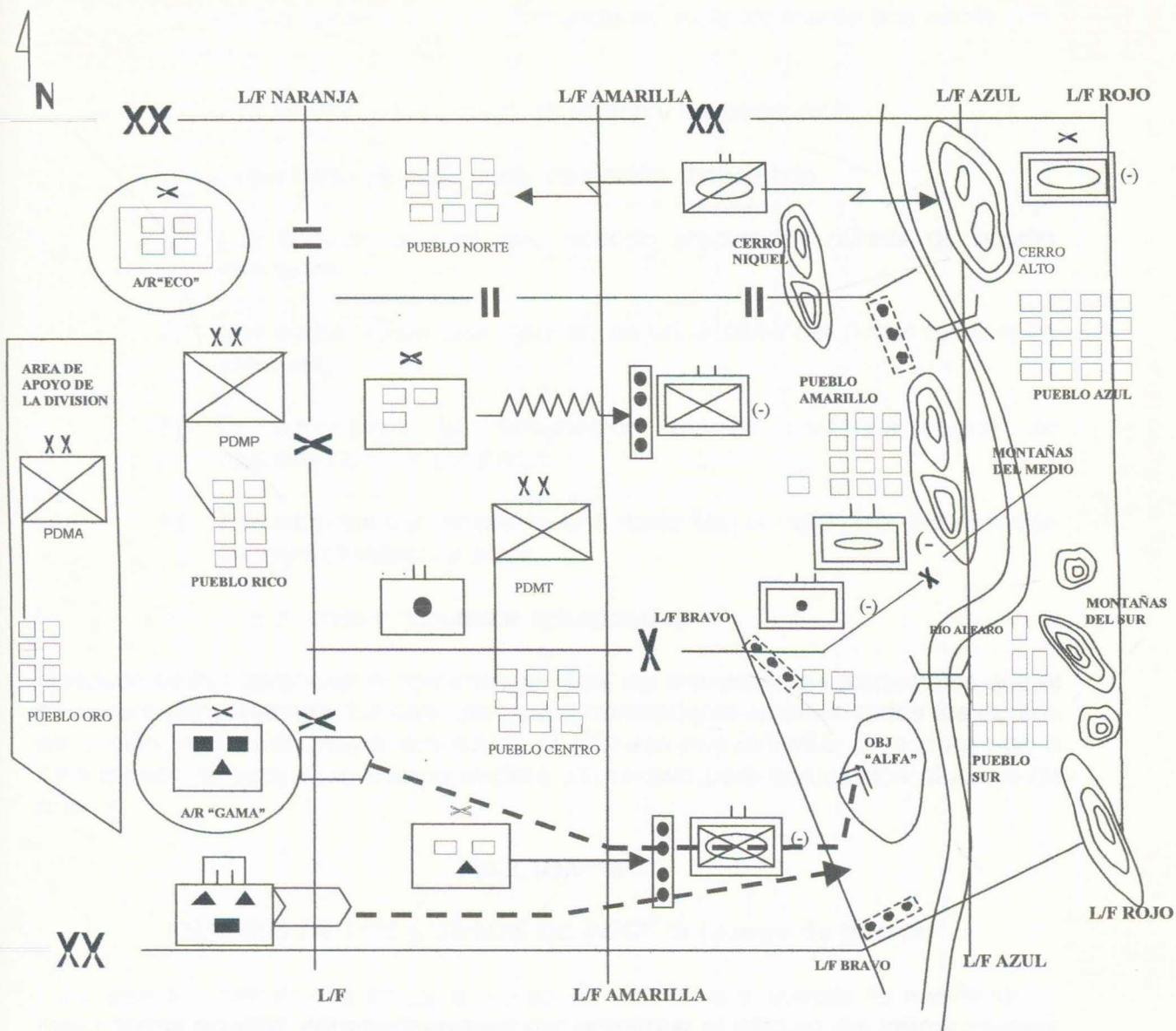
EJEMPLO CURSO DE ACCIÓN

A las 1304:00-FEB-XX, la División ataca para capturar el objetivo Alfa (3455-7896) el cual se constituye en el punto decisivo, en orden a proteger el flanco norte del esfuerzo principal del ejercito. Una Brigada de Infantería al norte como esfuerzo de apoyo ataca, conduciendo operaciones de economía de fuerza, para fijar al enemigo en la zona, y eliminar su capacidad de interferir en el ataque del esfuerzo principal al sur. Una Brigada de Infantería al sur como esfuerzo de apoyo, ataca para penetrar las fuerzas enemigas en inmediaciones de la línea de fase (LF) Amarilla, con el fin de obtener suficiente espacio de maniobra, para permitir al esfuerzo principal, cruzar hacia el este sin interferencia del batallón enemigo de Infantería mecanizado (-). Una Brigada de Infantería mecanizada al sur como esfuerzo principal, pasa a través de la Brigada de Infantería (del sur) y ataca para capturar el terreno en las inmediaciones del Objetivo Alfa (3455-7896), interfiriendo el acceso del enemigo al sur occidente del río Alfaro. La reserva de la división compuesta por una Fuerza de Tarea pesada en blindados, sigue inicialmente a la Brigada de Infantería del sur, dispuesta a contener las fuerzas enemigas que podrían amenazar, el pasaje de líneas del esfuerzo principal. Posteriormente, si no está empeñada al oeste de la línea de fase (LF) Bravo, sigue al esfuerzo principal, con el fin de sobrepasar las fuerzas enemigas que podrían amenazar con su movimiento hacia el este, asegurando la captura del objetivo Alfa (3455-7896). Un Grupo de Caballería guarda el flanco norte de la división, con el fin de ofrecer alerta temprana de cualquier amenaza de fuerzas enemigas, al norte de la Brigada de Infantería. Las operaciones profundas de la división deben:

1. Desgastar inicialmente la Artillería enemiga capaz de alcanzar nuestro punto de penetración, para evitar la concentración de fuegos contra las dos brigadas al sur.
2. Posteriormente realizar interdicción del Batallón de tanques enemigo (-) al sur de pueblo Amarillo, con el fin de evitar que se desplace hacia el sur occidente en dirección nuestro esfuerzo principal.
3. Realizar interdicción de la Brigada de tanques enemiga (-) al norte de pueblo Azul, con el fin de evitar su movimiento hacia el oeste la línea de fase (LF) Azul, generando al esfuerzo principal el tiempo suficiente para capturar el objetivo Alfa (3455-7896).

Los fuegos de la División deben:

1. Aislar nuestro punto de penetración, permitiendo a la Brigada de infantería del sur conducir la penetración.
2. Evitar la concentración de fuegos de la Artillería del enemigo contra las dos Brigadas del sur.
3. Prestar apoyo a las operaciones profundas, con el fin de evitar la intervención de fuerzas enemigas no empeñadas en combate, cuando se efectúe la infiltración inicial o la captura del objetivo Alfa (3455-7896). El punto de abastecimientos clase III de la División en las inmediaciones de pueblo Viejo, a fin de garantizar el flujo ininterrumpido de suministros de esta clase.



3. PRESENTACIÓN ORAL (ORIENTACIÓN) DE LOS CURSOS DE ACCIÓN (OPCIONAL)

Después de desarrollar los cursos de acción, se presentan al comandante para su aprobación. Esta actividad (orientación) se realiza siempre y cuando el tiempo disponible sea suficiente, o cuando el comandante lo considere necesario. Contiene como mínimo los siguientes aspectos:

- a. La preparación de inteligencia actualizada del campo de combate (PICC).
- b. Los posibles cursos de acción del enemigo (plantillas situacionales).
- c. La misión reestructurada.

- d. La intención propia y la del comandante superior (hasta dos escalones arriba).
- e. Los enunciados de los cursos de acción y los bosquejos.
- f. El razonamiento de cada curso de acción, incluyendo:
 - 1) Las consideraciones que pueden afectar los cursos de acción enemigos.
 - 2) Las deducciones que resultan de un análisis del poder relativo de combate.
 - 3) La razón para la designación de las unidades, según se muestran en los bosquejos.
 - 4) Las razones que presentó el Estado Mayor para usar las medidas de control seleccionadas.
 - 5) Los hechos y supuestos actualizados.

Después de la orientación el comandante dará las instrucciones adicionales que el considere convenientes. En caso de que el comandante rechace todos los cursos de acción, el Estado Mayor empezará el proceso nuevamente. Si acepta uno o más cursos de acción, el equipo iniciará el proceso para someterlos al juego de guerra.

SECCION "H"

ANÁLISIS DE LOS CURSOS DE ACCIÓN (Juego de guerra)

Este análisis permite identificar el curso de acción que cumple la misión de la mejor forma posible, caracterizándose por presentar el cálculo del menor número de bajas y porque ubica la unidad en posición ventajosa, con el fin de retener la iniciativa para futuras operaciones. A través del análisis de los cursos de acción, el comandante y su Estado Mayor pueden determinar lo siguiente:

Determinar cómo incrementar al máximo el poder de combate contra el enemigo, mientras se protege las propias tropas y se reduce al mínimo los daños colaterales.

Tener una visión del campo de combate lo más clara posible.

Anticipar los eventos del combate.

Determinar las condiciones y los recursos requeridos para tener éxito.

Determinar cuándo y dónde se podrá aplicar las capacidades de la unidad.

Enfocar el análisis de la preparación de inteligencia del campo de combate (PICC) en las fortalezas, debilidades, centro de gravedad, estado final deseado y puntos decisivos del enemigo.

Identificar las medidas de coordinación necesarias para producir resultados sincronizados.

Determinar el curso de acción más flexible.

El proceso toma en consideración el dispositivo de las propias tropas, sus fortalezas y debilidades; así mismo, los medios del enemigo y sus cursos de acción probables; y las características del área de operaciones. El juego de guerra depende fuertemente de los fundamentos doctrinarios, juicio táctico y la experiencia del EM. Este juego, enfoca la atención del EM en cada fase de la operación en una secuencia lógica.

1. EL PROCESO DEL JUEGO DE GUERRA

El análisis de los cursos de acción se realiza mediante un juego de guerra, que consiste en un proceso disciplinado, enmarcado en reglas y conducido a través de pasos, cuyo objetivo permanente es visualizar el desarrollo del combate. En el proceso se consideran, el dispositivo de las propias tropas, las capacidades, las deficiencias, los recursos, posibles cursos de acción del enemigo y las características del área de operaciones. Exige una consistente base en cuanto a los conceptos doctrinales, discernimiento táctico y experiencia, que a través de una secuencia lógica, dirigirá la atención del Estado Mayor en cada fase o evento de la operación.

Es un proceso repetitivo de acción, reacción, y contrarreacción, que inspira al equipo asesor a desarrollar ideas, les ofrece conocimientos, resalta las tareas críticas proporcionando familiaridad táctica, que de otro modo sería imposible apreciar. Es el paso más importante del proceso militar para la toma de decisiones, por lo tanto es necesario dedicarle más tiempo que a cualquier otro. El comandante o el jefe de Estado Mayor, debe determinar la cantidad de tiempo disponible, que se puede comprometer para el proceso, con el propósito de garantizar que se cumpla con el plan de distribución del tiempo.

Durante el juego de guerra, el Estado Mayor pone a prueba los cursos de acción propios frente a los del enemigo, simultáneamente va determinando: los puntos fuertes, débiles, las ventajas, desventajas de cada uno de ellos, y finalmente gracias a este resultado, podrán perfeccionarlos. Una vez se identifiquen ciertos eventos, tareas, requerimientos o problemas críticos imprevistos, el comandante o su equipo asesor pueden cambiar un curso de acción o desarrollar otro totalmente nuevo.

2. REGLAS GENERALES PARA EL PROCESO DEL JUEGO DE GUERRA

Los participantes en un juego de guerra requieren observar las siguientes reglas:

- a. Permanecer objetivos, mantener una mente abierta, no debe influir la personalidad del comandante o la intuición de lo que el desea, ni la de otro oficial del Estado Mayor, o sus propios prejuicios en su forma de pensar. Deben evitar defender un curso de acción simplemente porque fue desarrollado por usted.
- b. Registrar las ventajas y desventajas de cada curso de acción con exactitud, según se hagan evidentes.
- c. Evaluar continuamente la factibilidad, aceptabilidad, y conducencia del curso de acción. Cuando un curso de acción no satisface todas estas pruebas durante el juego de guerra, se debe suspender, rechazar e iniciar con el siguiente.
- d. Evitar hacer conclusiones prematuras, reunir y presentar hechos que apoyen tales conclusiones.
- e. Evitar la comparación entre cursos de acción durante el juego de guerra, espere llegar hasta el quinto paso del PMTD.

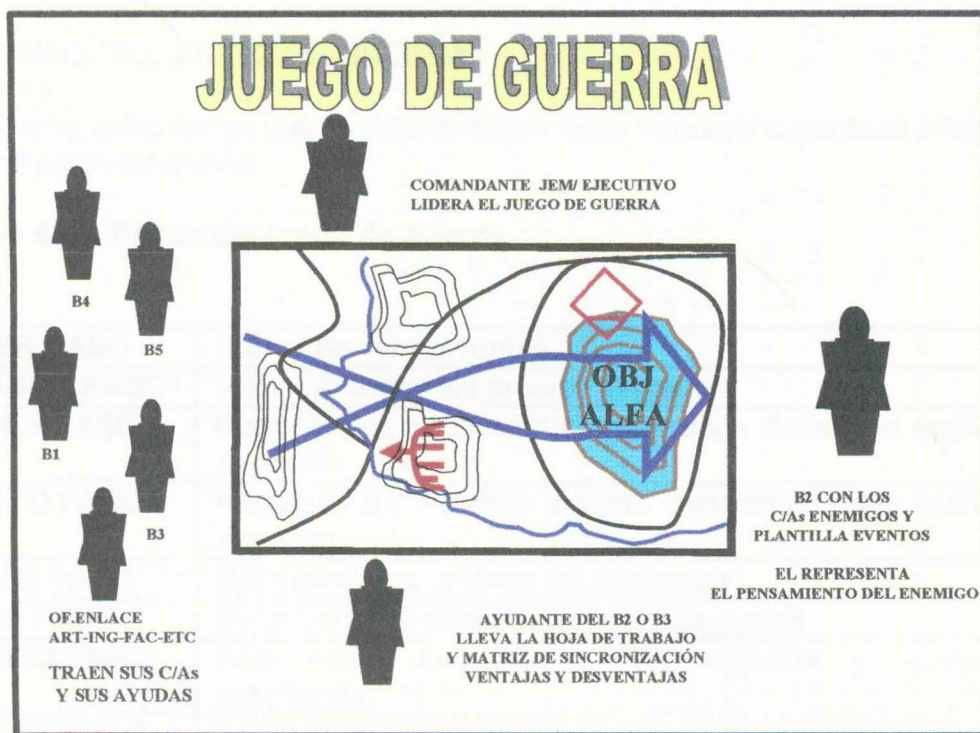
3. RESPONSABILIDADES EN EL JUEGO DE GUERRA

Durante el juego de guerra, el jefe de Estado Mayor es responsable por las acciones de coordinación del equipo asesor. El oficial de personal analiza los cursos de acción para proyectar posibles bajas de personal en combate y determinar cómo el apoyo de servicio para el combate, ofrecerá el soporte en esta área funcional durante las operaciones.

El oficial de inteligencia se desempeña como comandante enemigo. Su función es desarrollar los puntos decisivos críticos enemigos, en relación al curso de acción de las propias tropas, proyectar reacciones contra las acciones propias, pérdidas de personal enemigo, etc. Debe reunir los resultados de cada acción de las propias tropas y del enemigo, estableciendo una comparación y análisis de sus capacidades y vulnerabilidades. Este oficial permanentemente debe mantener la intención de obtener la victoria para la fuerza que representa (enemigo), con esta actitud asegura que el Estado Mayor estudie a fondo la reacción de las propias tropas, frente a cada curso de acción enemigo. Su trabajo permite que se identifique para las propias tropas los siguiente aspectos:

- a. Identificar los requerimientos de información crítica del comandante (RICC), el perfeccionamiento de la plantilla de eventos, incluyendo las áreas nombradas de interés (ANI) que apoyan puntos de decisión. mejorar la matriz de eventos con sus puntos de decisión correspondientes, áreas blanco de interés (ABI) y blancos de alto valor.
- b. Perfeccionar las plantillas situacionales (cursos de acción enemigos).
- c. Participar en la localización de blancos e identificar blancos de alto valor, según lo dispuesto en la preparación de inteligencia del campo de combate (PICC).

Figura 4.9. Organización del equipo asesor para el juego de guerra.



El oficial de operaciones normalmente es responsable por seleccionar las técnicas y métodos que usará el Estado Mayor durante el juego de guerra. Se asegura que los cursos de acción cubran todos los aspectos operacionales de la misión, anota las ventajas y desventajas de cada evento, y desarrolla el respectivo análisis. Esta información se utilizará posteriormente para comparar los cursos de acción.

El oficial de logística analiza cada curso de acción con el fin de evaluar su capacidad de apoyarlo desde el punto de vista de su área funcional. Es responsable por determinar los requerimientos críticos para cada función logística, mediante un análisis de cada curso de acción en el cual identificará posibles problemas y deficiencias, recomendando las acciones que se deben conducir para

eliminar y reducir su efecto. Evalúa la situación de cada función de sostenimiento requerida para apoyar el curso de acción y compara esta información con los recursos disponibles. Mientras que la improvisación puede contribuir a la capacidad de reacción inmediata, solamente un pronóstico preciso de los requerimientos y recursos para cada función logística, pueden asegurar el apoyo continuo de la unidad. Debe asegurarse que el tiempo y los recursos para el movimiento disponibles, puedan apoyar el curso de acción analizado.

Para los demás oficiales del Estado Mayor de coordinación y del Estado Mayor especial, desde sus áreas funcionales de responsabilidad, asisten al equipo asesor en la coordinación, indicando el modo en que podrían proporcionar mejor apoyo a la misión. Cada integrante del equipo desde su propia óptica, debe determinar los requerimientos de la unidad para apoyo externos, los riesgos, las ventajas y desventajas de cada curso de acción.

4. PASOS DEL JUEGO DE GUERRA

Existen ocho pasos que el Estado Mayor debe conducir durante el proceso del juego de guerra :

Cuadro 4.10. Pasos del juego de guerra.

PRIMER PASO	Reunir las herramientas.
SEGUNDO PASO	Registrar todas las propias tropas.
TERCER PASO	Registrar los supuestos considerados durante el análisis de la misión.
CUARTO PASO	Registrar los eventos críticos conocidos y los puntos de decisión.
QUINTO PASO	Determinar los criterios de evaluación.
SEXTO PASO	Seleccionar el método del juego de guerra.
SÉPTIMO PASO	Seleccionar una técnica para registrar y mostrar los resultados.
OCTAVO PASO	Someter el combate a un juego de guerra y evaluar los resultados.

a. PRIMER PASO: REUNIR LAS HERRAMIENTAS

Siguiendo las instrucciones del jefe de Estado Mayor, el Estado Mayor, debe determinar los medios, materiales e información necesaria para someter las operaciones al juego de guerra. Se requiere de mapas, cajón de arena, o cualquier otro medio que permita representar con exactitud la naturaleza del terreno. Posteriormente el Estado Mayor, registra el curso de acción sobre el mapa del área de operaciones. A continuación se mencionan algunos medios que pueden ser requeridos para este trabajo, sin que se encuentren registrados en su totalidad:

- 1) Las apreciaciones disponibles del Estado Mayor de coordinación.
- 2) La plantilla de eventos.
- 3) El método de registro.
- 4) Los cursos de acción completados, incluyendo las gráficas de los esquemas de maniobra, reconocimiento y seguridad.
- 5) Los medios o símbolos que se utilizarán para representar las unidades propias.
- 6) El mapa del área de operaciones.

b. SEGUNDO PASO: REGISTRAR TODAS LAS PROPIAS TROPAS

El comandante y el Estado Mayor considerarán todas las unidades de maniobra, apoyo de combate y apoyo de servicio para el combate que se puedan empeñar en combate, prestando especial atención a las relaciones de apoyo a las limitaciones. La lista de las propias tropas será igual para el análisis de todos los cursos de acción realizados por el Estado Mayor.

c. TERCER PASO: REGISTRAR LOS SUPUESTOS CONSIDERADOS DURANTE EL ANÁLISIS DE LA MISIÓN

El comandante y el Estado Mayor estudian las supuestas consideradas en el análisis de la misión, con el propósito de verificar la continuidad de su validez y necesidad. Es necesario que se incluyan solo aquellos que realmente ejerzan influencia en el juego de guerra. El supuesto mas significativo del planeamiento se determina en el área funcional de inteligencia y está representado en las plantillas de situación (cursos de acción enemigos). El oficial de inteligencia mediante este, pronostica cómo el enemigo adoptará sus cursos de acción, una vez los recursos de inteligencia confirmen este supuesto, se convierte en un hecho o en caso contrario se analiza si debe ser descartado.

d. CUARTO PASO: REGISTRAR LOS EVENTOS CRÍTICOS CONOCIDOS Y LOS PUNTOS DE DECISIÓN

Los eventos críticos son aquellos que influyen directamente en el cumplimiento de la misión. Entre estos se incluyen los que desencadenan acciones o decisiones importantes (el empleo de una fuerza de reserva enemiga, etc.), acciones complejas que requieren del estudio minucioso (un pasaje de líneas), también se consideran dentro de esta categoría, las tareas esenciales identificadas durante el análisis

de la misión. La lista de eventos críticos abarca actividades importantes entre las que se pueden considerar, la ubicación de la unidad desde la posición actual hasta el cumplimiento de la misión. En una operación ofensiva podemos considerar los siguientes eventos críticos: el paso de líneas, apertura de brechas, penetración de los escalones defensivos enemigos, reacción a fuerzas de contraataque enemigas, cruce de ríos, toma de objetivos, uso de la reserva, el asalto sobre el objetivo y la consolidación. Para la defensa tenemos: paso de líneas de la fuerza de contrarreconocimiento, destrucción de fuerzas del primer escalón de ataque enemigo, traspaso de la responsabilidad del combate, comprometimiento de la reserva, desplazamiento de fuerzas, iniciación del contraataque, destrucción de las fuerzas de seguimiento.

Los puntos de decisión son situaciones o sitios del campo de combate, donde se requiere tomar decisiones tácticas, por causa del desarrollo de la ejecución de la misión. Los puntos de decisión no establecen en que consiste una decisión tampoco le imponen al Comandante tomarla, exclusivamente muestran el lugar y el momento en que se debe tomar una decisión, a fin de causar el mayor efecto posible sobre los cursos de acción propios o enemigos. Por lo tanto, se deben enumerar eventos críticos y puntos de decisión para cada curso de acción enemigo sometido al juego de guerra. Los puntos de decisión se relacionan con los eventos críticos identificados y están vinculados a áreas nombradas de interés (ANI) y áreas blanco de interés (ABI). El Estado Mayor debe mantener, la lista de puntos de decisión y eventos críticos fácil de manejar, mientras mayor sea el tiempo disponible de planeamiento más largo será este documento, en caso contrario se debe reducir a exclusivamente eventos críticos y puntos de decisión esenciales.

e. QUINTO PASO: DETERMINAR LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Las criterios de evaluación, son factores que emplea el Estado Mayor para medir la eficiencia y eficacia relativa de un curso de acción en relación con otros, una vez se haya terminado el juego de guerra. Los criterios de evaluación cambian según la misión y pueden abarcar todo aquello que el comandante considere conveniente, por ejemplo:

- 1) Los principios de la guerra.
- 2) Los fundamentos doctrinales para el tipo de operación que se va a conducir.
- 3) La guía de planeamiento y la intención del comandante.
- 4) El nivel de riesgo de los peligros que se puedan presentar en el curso de acción.

- 5) Las normas relevantes deberán contemplar no solamente lo que puede crear éxito, sino también lo que puede ocasionar fracaso.

f. **SEXTO PASO: SELECCIONAR EL MÉTODO DEL JUEGO DE GUERRA.**

Para conducir el juego de guerra podemos emplear tres técnicas: la faja, la avenida en profundidad y la caja. Cada una considera el área de interés y todas las fuerzas enemigas que afectan el resultado de las operaciones. Las técnicas se pueden combinar entre sí o emplear individualmente, inclusive el Estado Mayor puede diseñar su propia técnica.

1) Técnica de la Faja.

La técnica de la faja, su configuración y división se basa en el análisis del campo de combate para lo cual lo sectoriza en franjas (áreas) que se extienden a lo ancho del área de operaciones (figura 4-11). Esta técnica resulta ser más efectiva cuando: el terreno está dividido en compartimientos transversales bien definidos, durante las operaciones en fases (tales como, cruce de ríos, asalto aéreo o aerotransportadas) o cuando el enemigo se desplaza en fajas o escalones claramente definidos. Las fajas pueden ser adyacentes o traslaparse una a otra, como mínimo las fajas deben abarcar lo siguiente:

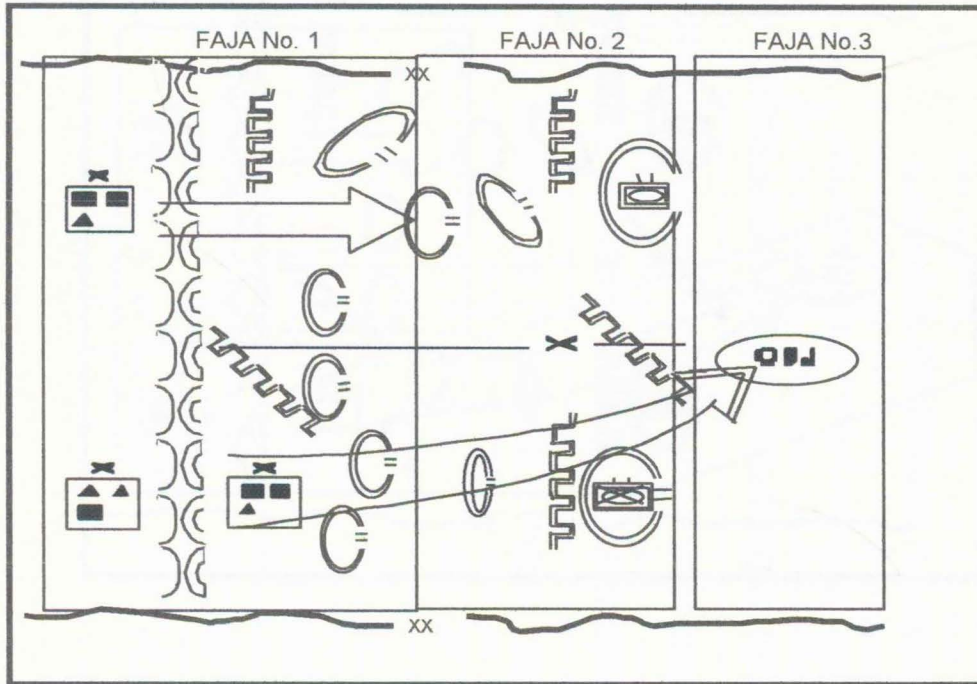
- a) El contacto inicial: a lo largo de la línea delantera de las propias tropas (LDPT), o en la línea de partida línea de contacto (LD/LC), o en el área de la fuerza de cobertura.
- b) La penetración o contacto inicial a lo largo del límite avanzado del área de combate.
- c) El pasaje de la reserva o el empeño de una fuerza en el contraataque.
- d) El objetivo (ofensiva), o la derrota del enemigo (defensa).

Esta técnica se basa en análisis secuenciales de eventos que ocurren en cada faja, es preferible esta técnica debido a que enfoca simultáneamente todas las fuerzas que afectan un evento particular. Una faja puede comprender más de un evento crítico.

Cuando el comandante no dispone de suficiente tiempo, él puede emplear una técnica de faja modificada, que consiste en dividir el campo de combate en no más de tres fajas secuenciales. Estas fajas no necesariamente se

traslapan o son adyacentes, pero si hacen énfasis en las acciones críticas de toda el área de operaciones.

Figura 4.11. Técnica de la faja.

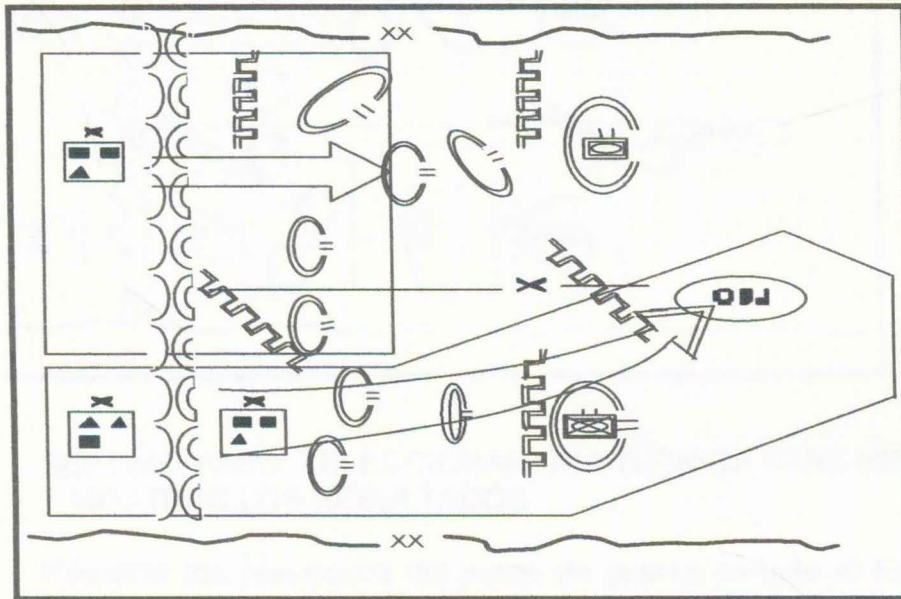


2) Técnica de la avenida en profundidad.

La técnica de la avenida en profundidad, analiza una avenida de aproximación a la vez, iniciando con aquella sobre la cual se conduce el esfuerzo principal. Esta técnica es favorable para los cursos de acción en la ofensiva o en la defensa, cuando la canalización del terreno impide el apoyo mutuo.

(ESPACIO EN BLANCO DEJADO INTENCIONALMENTE)

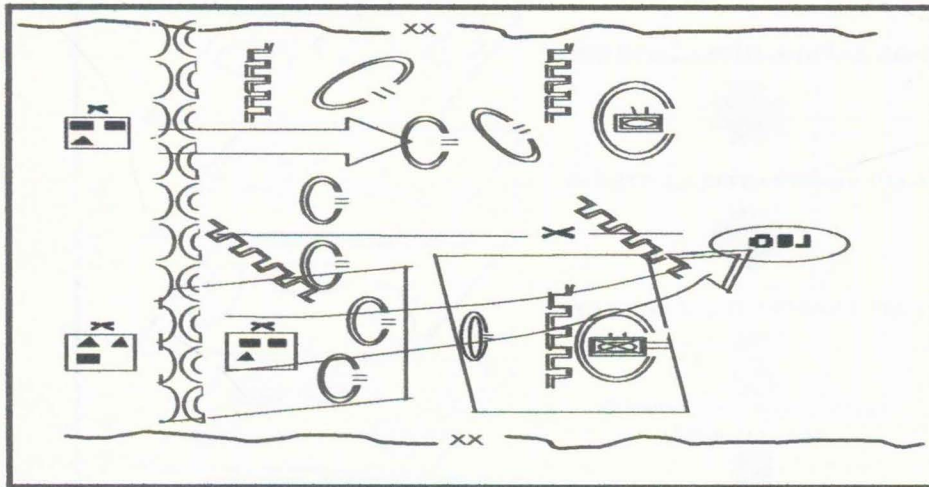
Figura 4.12. Técnica de la avenida en profundidad.



3) Técnica de la caja.

Consiste en un análisis detallado de un área crítica, como por ejemplo un área de empeño, un sitio en el cruce de ríos o una zona de aterrizaje o de desembarco. Se utiliza cuando el tiempo es limitado como en un ataque improvisado. Siempre que se aplique esta técnica, el Estado Mayor separa el área de análisis y se concentra en los eventos críticos que allí sucedan. Los integrantes del Estado Mayor asumen que las unidades subordinadas, puedan manejar la mayoría de las situaciones que ocurren en el campo de combate y por tal virtud concentran su atención exclusivamente en las tareas esenciales.

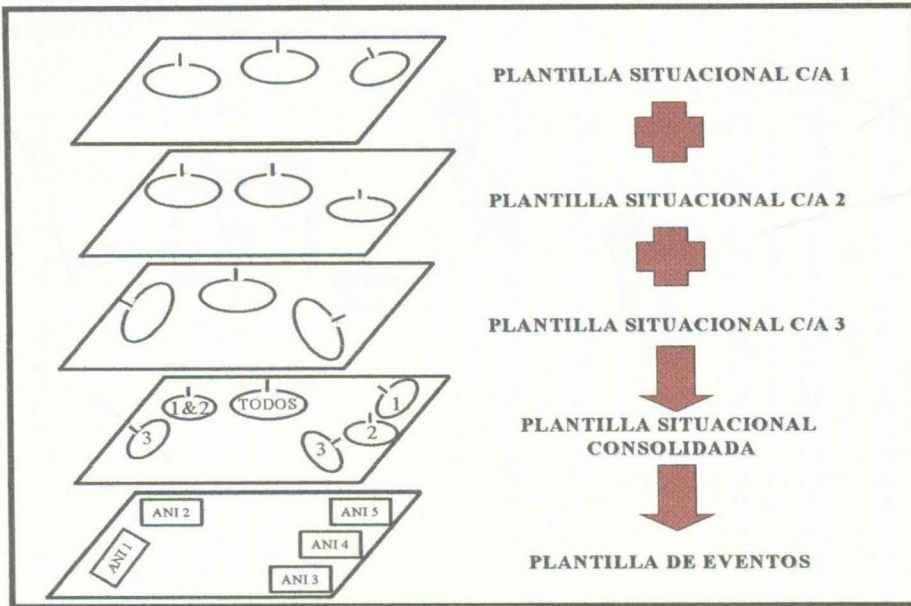
Figura 4-13. Técnica de la caja.



g. SÉPTIMO PASO: SELECCIONAR UNA TÉCNICA PARA REGISTRAR Y MOSTRAR LOS RESULTADOS

Registrar los resultados del juego de guerra permite al Estado Mayor crear un archivo de referencia para establecer la organización para el combate, sincronizar actividades, desarrollar plantillas de apoyo para la toma de decisiones, verificar y perfeccionar la plantilla de eventos (Figura 4 -14), preparar órdenes o planes, y comparar cursos de acción basándose en las ventajas y desventajas identificadas. Para registrar estos datos se emplean dos técnicas, **la narrativa** que consiste en describir la operación en forma de oraciones proveyendo gran claridad y detalles, su principal desventaja esta representada, en que se produce una gran cantidad de anotaciones que posteriormente dificulta su manejo. La segunda técnica denominada de bosquejos y notas, registra notas breves sobre la ubicación, requerimientos, o tareas críticas. Existen dos métodos para efectuar estos registros: la matriz de sincronización o la hoja de trabajo.

Figura 4-14. Plantilla de Eventos.



El método de la matriz de sincronización, le permite al Estado Mayor sincronizar el curso de acción propio a través del tiempo y espacio con relación con el curso de acción enemigo. Este método tiene la ventaja que se puede convertir en un producto gráfico para la toma de decisiones, como por ejemplo: la plantilla de apoyo para la toma de decisiones que se realiza durante la conclusión del juego de guerra (Figura 4 -15). Esta herramienta esta conformada por tres productos de entrada en el **primero** se registra el tiempo, las fases o eventos de la operación. En el **segundo** se registra la acción mas probable del enemigo que ha sido determinada por el oficial de inteligencia. En la **tercera** entrada se registran los puntos de decisión para el curso de acción propio. Los demás cuadros de esta herramienta, se desarrollan y se registran de acuerdo a los siete sistemas operativos del campo de combate (maniobra, apoyo de fuego, defensa aérea, inteligencia, movilidad contramovilidad y supervivencia, apoyo de servicios para el combate y mando y control) que hayan sido seleccionados, o las unidades subordinadas principales de la unidad superior que realiza el juego de guerra. Se puede también incorporar otras operaciones, funciones y unidades que requieran ser resaltadas por el Estado Mayor (Figura 4 -16).

El tiempo que transcurre entre el momento que se realiza la matriz de sincronización y la ejecución de la operación, puede generar cambios en la condición inicial de las propias tropas con respecto al enemigo, y a las condiciones del tiempo, esto reduce la probabilidad de exactitud de la matriz e incrementa la probabilidad de tener que ajustar el plan. Se debe elaborar una matriz de sincronización por cada curso de acción que se juegue.

Figura 4.15. Plantilla y matriz de apoyo para la toma de decisiones.

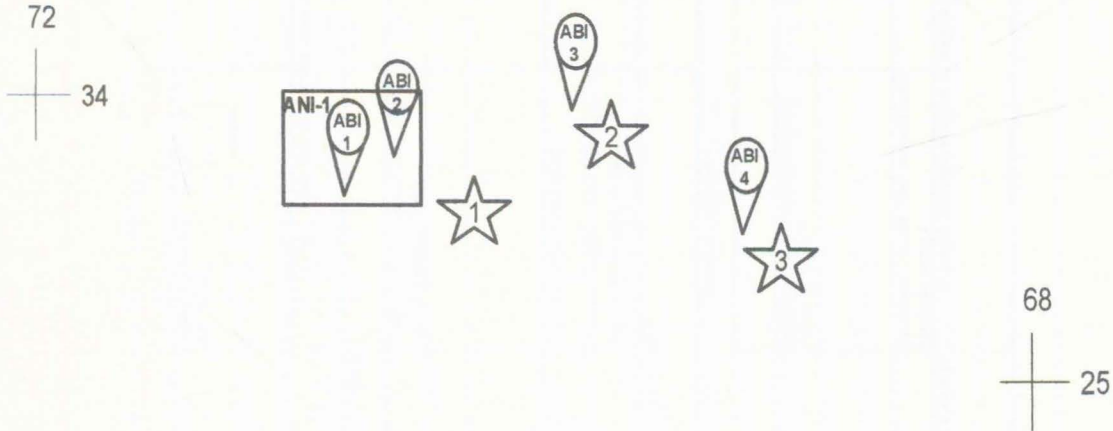


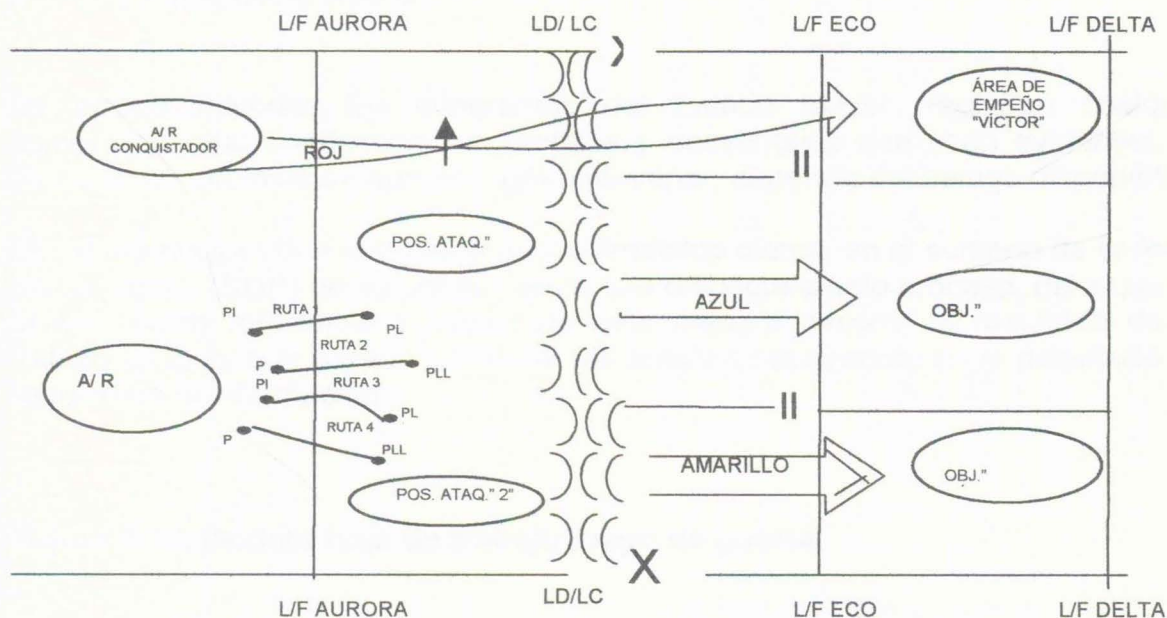
Tabla Matriz de Apoyo para la Toma de Decisiones.

ABI		PUNTOS DE DECISION		ACCION ENEMIGA	ACCION PROPIA
No	COORDENADAS	No	COORDENADAS		
ABI 1 ABI 2	36954872 36934870	1	36924869	Escape sobre rutas de repliegue 2 y 3.	Empleo arpias apoyo aéreo cercano sobre rutas de escape.
ABI 3	35834776	2	35824773	Se recibe refuerzo para contraatacar.	Empleo apoyo aéreo cercano (FAC) sobre refuerzos enemigos empleo SIAM.
ABI 4	34214665	3	34204664	Escape sobre ruta de repliegue principal 1.	Empleo reserva (Batallón No 2) sobre repliegue principal enemigo.

Figura 4 .16. Ejemplo matriz de sincronización.

HORA		H-18 Horas	H-14 Horas	H-12 Horas	H-8 Horas	Hora H	H+6 Horas	H+10 Horas
ACCIÓN DEL ENEMIGO		El enemigo monitorea el Movimiento preparación en profundidad	Continúa la			Combate desde el primer escalón defensivo	Defender desde el segundo escalón defensivo	
PUNTOS DE DECISIÓN		Iniciar el movimiento desde el área de reunión Caliope				Lanzar el ataque en profundidad		
MANIOBRA	PROFUNDIDAD						BATAHELU/01, ataca reserva enemiga sobre área de empeño Víctor	
	SEGURIDAD	Unidades de reconocimiento aseguran las rutas	GRUMEC/02 se prepara para cubrir flanco norte			Grumec/02, continúa protegiendo flanco norte		
	CERCANO		FT/01, se desplaza sobre las rutas 1 y 2	FT/02, se desplaza sobre las rutas 3 y 4	Las Unidades cruzan la LDP/LC	FT/01, captura objetivo Gama, FT/02, captura objetivo Cóndor		
	RESERVA		BATINF/03, se desplaza sobre las rutas 1 y 2					
	RETAGUARDIA				La Unidad de retaguardia se desplaza sobre la ruta 3			
DEFENSA ANTIAEREA		Listas y protegiendo el movimiento		Tiro de las armas restringido	Proteger la Unidad Táctica de vanguardia armas tiro libre	Tiro de las armas restringido		
APOYO DE FUEGO					Preparar el fuego	Ofrecer apoyo directo / apoyo general	Disparar fuegos para suprimir la defensa antiaérea enemiga	
INTELIGENCIA		Verificar segundo escalón defensivo y la posición de la Artillería Divisionaria	Verificar posición reserva enemiga.		Verificar el movimiento de la reserva			
INGENIEROS		Mantenimiento de rutas				Tareas de movilidad		
APOYO DE SERVICIO PARA EL COMBATE	Potencial Humano		Los reemplazos se mantienen en la División					
	Municiones	Preparar municiones de Artillería					Establecer el punto de distribución avanzado clase V	
	Mantenimiento	Reparaciones y cambios de repuestos prioridad esfuerzo principal	Establecer instalaciones con el puesto de mando principal					
	Combustible				Reabastecimiento		Establecer punto de redistribución avanzado clase III	
Mando y Control				El puesto de mando táctico (PDMT) con la unidad táctica de vanguardia	El límite de retaguardia de la brigada se desplaza hacia el este de la línea de fase Aurora		El puesto de mando principal se prepara para el movimiento	

* SISTEMAS OPERATIVOS DEL CAMPO DE COMBATE.



En el método de la hoja de trabajo, se usan breves anotaciones en lo que concierne a eventos o tareas críticas. El comandante y Estado Mayor registran consideraciones generales, que se presentan en el área de operaciones, sobre el mapa y sobre la hoja de trabajo diseñada para el juego de guerra (Figura 4 -17). El equipo asesor emplea un método de numeración secuencial para referirse a las anotaciones, con las ubicaciones correspondientes sobre el mapa o el calco, utilizando la misma numeración sobre la hoja de trabajo, con el fin de facilitar la referencia. Además identifica segregando en grupos, las acciones y asigna a cada tarea secundaria un número diferente. Se usa esta herramienta, para identificar todos los datos pertinentes a un evento crítico, asignándole un título y enumerándolo secuencialmente, sobre las columnas diseñadas en la hoja. Los siguientes aspectos, son los que frecuentemente se relacionan:

1. Las tareas tácticas y recursos (fuerzas asignadas).
2. Las posibles acciones y reacciones del enemigo.
3. Las contrarreacciones y los recursos propios.
4. El total de recursos necesarios para las tareas tácticas.
5. El tiempo estimado para cumplir la tarea táctica.
6. Los puntos de decisión cuando el comandante, debe decidir ejecutar la tarea.
7. Los requerimientos críticos de información del comandante (RICC).

8. Las medidas de control.

En ambos métodos los integrantes del Estado Mayor, registran cualquier comentario relacionado con las ventajas y desventajas que sean evidentes. La cantidad de información que se logre almacenar, depende del tiempo disponible.

El Estado Mayor debe establecer procedimientos claros, en el sumario de ordenes permanentes (SOP) de su unidad, en lo que respecta a este proceso, para que los utilicen como referencia y logren de esta manera mejorar el resultado de su trabajo, al igual que para incrementar los detalles necesarios, en el desarrollo del registro de la información.

Figura 4.17. Modelo hoja de trabajo juego de guerra.

HOJA DE TRABAJO JUEGO DE GUERRA									
EVENTO CRITICO:									
NUMERO EN SECUENCIA	ACCION	REACCION	CONTRAR EACCION	RECURSOS	HORA	PUNTO DE DECISION	REQUERIMIENTOS CRITICOS DE INFORMACION DEL CDTE. (RICC)	MEDIDAS DE CONTROL	COMENTARIOS

h. OCTAVO PASO: SOMETER EL COMBATE U OPERACIÓN A UN JUEGO DE GUERRA Y EVALUAR LOS RESULTADOS

Durante el juego de guerra, el comandante y el Estado Mayor trataran de predecir la dinámica de la acción, reacción y contrarreacción en un combate u operación en general. Para ello se analiza cada evento seleccionado, identificando las tareas que debe cumplir la unidad (un nivel inferior), haciendo uso de los recursos de las unidades (dos niveles inferiores). La identificación adecuada de las ventajas y desventajas de los cursos de acción, permite al Estado Mayor hacer los ajustes necesarios.

En el ciclo del juego de guerra, la acción son aquellas actividades realizadas por el lado que lleve la iniciativa (normalmente es la fuerza en la ofensiva). La reacción son acciones ocasionadas por el lado contrario y las contrarreacciones son reacciones ejecutadas por el lado que inicio con la iniciativa, en respuesta a la reacción del lado contrario. Siguiendo la secuencia de reacción y contra reacción, se continúa hasta completar el evento crítico, cuando se de paso a otro evento se inicia por la acción, y se continua con el resto del ciclo, como se describió anteriormente. El juego de guerra se continúa hasta desarrollar completamente el curso de acción, o hasta que el comandante determine que se debe utilizar otro diferente.

El Estado Mayor considera para la contra reacción todas las fuerzas disponibles propias y enemigas, inclusive las fuerzas enemigas que han sido analizadas como fuera del área de operaciones. Evalúa cada movimiento de las propias tropas, con el fin de determinar los recursos y acciones que se requieren para derrotar al enemigo en cada turno. Igualmente debe valorar continuamente, la necesidad de implementar planes alternos, cuyo propósito será promover el éxito contra posibles acciones enemigas, en respuesta al curso de acción de las propias tropas.

Durante este paso el comandante y su Estado Mayor, analiza y estudia detalladamente desde diversas ópticas, el desarrollo del combate, incluye consideraciones de movimiento, cierre y longitud de las columnas, profundidad de las formaciones, el alcance y las capacidades de los sistemas de armas tanto propias como del enemigo, el efecto deseado por los fuegos. Debe considerar las condiciones necesarias para la protección de la fuerza y administrar los riesgos que se determinaron para conducir la operación.

Es supremamente importante que se consideren los recursos de apoyo de combate, y apoyo de servicios para el combate, requeridos para respaldar el esquema de maniobra. Cuando los Requerimientos excedan los recursos disponibles, el Estado Mayor recomienda al comandante la prioridad de su uso, fundamentados en las instrucciones e intención del comandante, con respecto a la situación. Para mantener la flexibilidad, el comandante puede determinar retener ciertos recursos, que serán empleados en caso de aparecer oportunidades o tareas imprevistas.

De acuerdo al desarrollo de los acontecimientos durante el juego de guerra, el Comandante puede modificar los cursos de acción. Cuando esto sea necesario, debe confirmar la composición y ubicación del esfuerzo principal y los de apoyo, de la reserva, basado en los factores de la misión, enemigo, terreno, tiempo y tropas disponible (METTT-P) y ajustar las medidas de control según sea necesario. El comandante

puede identificar oportunidades, situaciones de combate o eventos críticos adicionales que requieren especial análisis. Si estos hechos se presentan, se deben realizar con la mayor prontitud, para posteriormente incorporarlo a los resultados finales del juego de guerra.

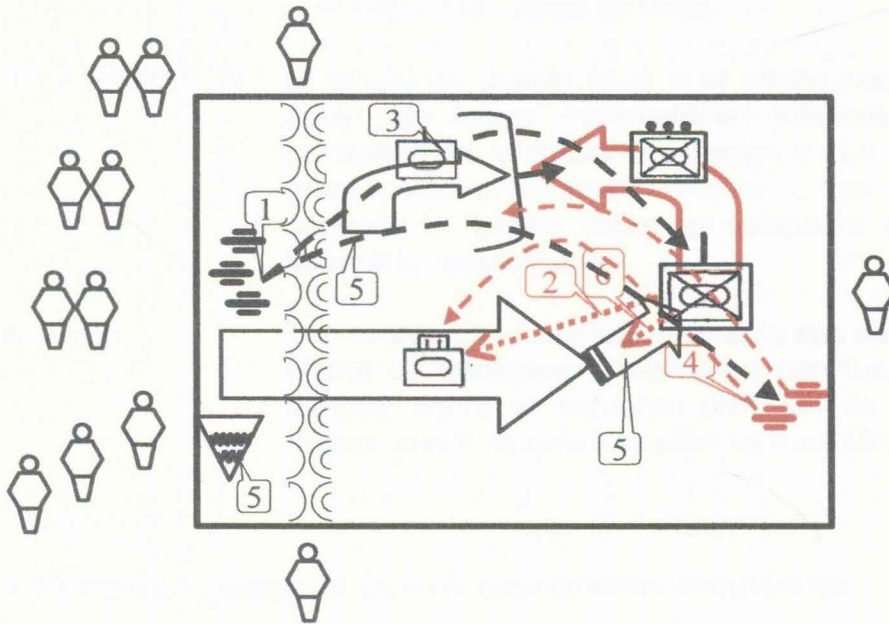
Una vez los cursos de acción se han sometido al juego de guerra, el comandante y su Estado Mayor estarán en capacidad de:

- 1) Perfeccionar o modificar el curso de acción, incluyendo planes alternos que se conviertan en misiones "a orden", o "estar preparado para" misiones.
- 2) Refinar la ubicación y el momento oportuno del punto de decisivo.
- 3) Identificar el terreno clave o decisivo y determinar su uso.
- 4) Modificar la plantilla y matriz de eventos del enemigo.
- 5) Refinar la organización para el combate, incluyendo las fuerzas que han de ser mantenidas en apoyo general del comando.
- 6) Identificar las tareas que debe retener en su nivel y las tareas que se asignarán a los comandos subordinados.
- 7) Asignar a los comandantes subordinados, recursos de combate, apoyo de combate y apoyo de servicios de combate, que les permitan cumplir su misión.
- 8) Desarrollar una plantilla de apoyo para la toma de decisiones y la matriz de sincronización.
- 9) Estimar la duración de cada evento crítico, así como también la de toda la operación.
- 10) Proyectar el porcentaje del total de las fuerzas enemigas derrotadas en cada evento crítico, y en términos generales.
- 11) Identificar las posibles áreas y tiempo en que el enemigo usará las armas de destrucción masiva.
- 12) Identificar la ubicación y empeño de la reserva.
- 13) Identificar el curso de acción enemigo más peligroso.
- 14) Identificar la ubicación de los puestos de mando de la unidad y del comandante.

- 15) Identificar eventos críticos adicionales.
- 16) Identificar los requerimientos adicionales para reforzar el apoyo de combate y el apoyo de servicios para el combate.
- 17) Determinar los requerimientos para lograr el engaño y la sorpresa.
- 18) Refinar los requerimientos de mando y control, incluyendo las medidas de control y los calcos operacionales actualizados.
- 19) Refinar los requerimientos de información y los requerimientos de información crítica del comandante (RICC), con el tiempo final en que la información es de valor(TFIEV).
- 20) Finalizar el plan de reconocimiento y vigilancia y los calcos, que son la base del plan de recolección de inteligencia.
- 21) Modificar los requerimientos críticos de información del comandante (RICC), e incorporar los mismos dentro del plan, y al igual que los calcos del proceso de reconocimiento y vigilancia.
- 22) Desarrollar planes y calcos de apoyo de fuego, ingenieros, defensa antiaérea, operaciones de información y apoyo de servicios para el combate.
- 23) Identificar o verificar la ubicación de los puntos de decisión(PD), las áreas nombradas de interés (ANI) y las áreas blanco de interés (ABI), y la información necesaria para apoyar los puntos de decisión.
- 24) Determinar el momento oportuno de concentración de la fuerza para el inicio del ataque o contraataque.
- 25) Desarrollar el plan de recolección y distribución de inteligencia.
- 26) Determinar tablas de tiempos y movimientos.
- 27) Identificar, analizar y evaluar las fortalezas y debilidades del curso de acción.
- 28) Integrar el proceso de localización de blancos(BAV), incluyendo la identificación o verificación de los blancos de alto valor y determinar la guía de ataque a los mismos.
- 29) Sincronizar las operaciones de humo.

- 30) Identificar peligros adicionales, evaluar su riesgo, desarrollar medidas de control para reducirlos, y determinar los riesgos residuales.

Figura 4.18. Ejemplo juego de guerra, operaciones regulares.



Aunque el nivel es táctico, el empleo de una fuerza de tarea contra una Compañía motorizada de Infantería (enemiga), nos puede servir de ejemplo de la participación del Estado Mayor, en la secuencia acción, reacción y contra reacción, del juego de guerra:

01. ACCIÓN

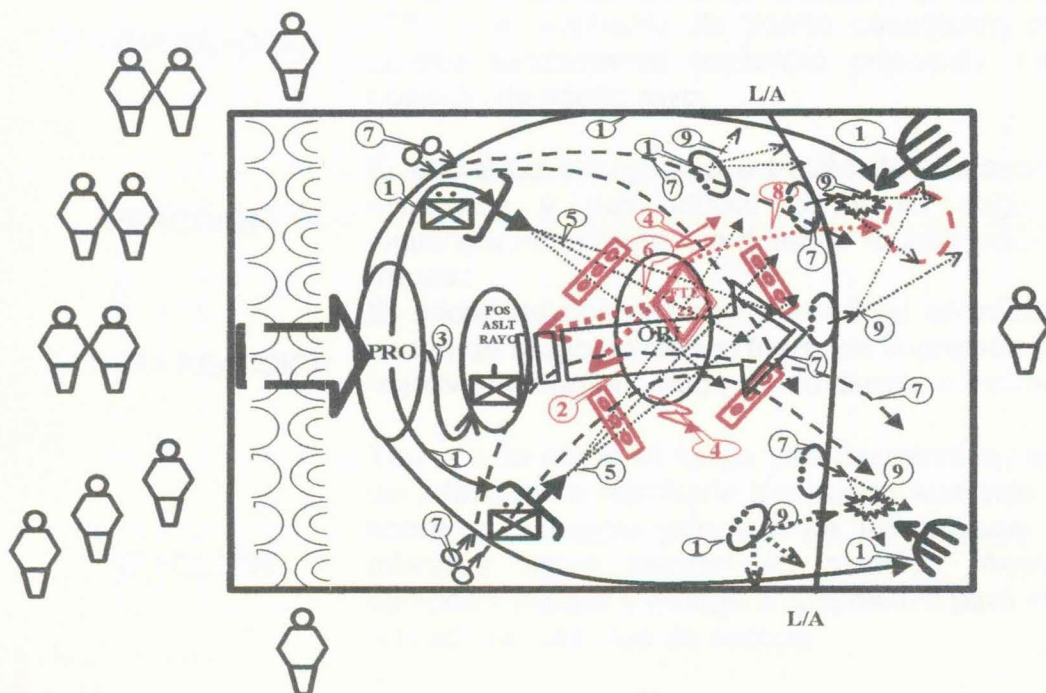
El oficial de inteligencia (en su papel de enemigo) con el oficial de operaciones y el oficial enlace de apoyo de fuego, identifican el primer evento crítico a ser jugado, el cual consiste en el asalto sobre la Compañía enemiga de Infantería mecanizada. La primera acción de las propias tropas es la supresión de esta unidad mediante fuego indirecto.

02. REACCIÓN

El oficial de inteligencia reacciona con fuego indirecto enemigo contra la Fuerza de Tarea, mientras ésta se mueve sobre la zona de fuego.

03. **CONTRA REACCIÓN** El oficial de operaciones (propias tropas), contraataca con una Compañía blindada moviéndose a una posición de ataque por fuego y suprime al Pelotón enemigo de Infantería mecanizada, que se encuentra en el flanco izquierdo del objetivo.
04. **REACCIÓN** El oficial de inteligencia reacciona transportando el fuego indirecto enemigo, sobre la posición de ataque por fuego de la Compañía blindada y del esfuerzo principal de la fuerza de tarea.
05. **CONTRA REACCIÓN** El oficial de operaciones y el oficial coordinador de apoyo de fuego, contraatacan mediante fuego de contrabatería la Artillería enemiga y con sistemas de guerra electrónica sus comunicaciones, mientras se continúa el asalto sobre la compañía enemiga de infantería mecanizada.
06. **REACCIÓN** Tan pronto como el fuego indirecto sea suspendido, el oficial de inteligencia reacciona con fuego enemigo directo, sobre el esfuerzo principal de las propias tropas, mientras estas asaltan su posición.

Figura 4-19. Ejemplo juego de guerra, operaciones irregulares.



En el anterior ejemplo se desarrolla un juego de guerra en combate irregular, en la cual se identifica como evento crítico para ser sometido al juego, el golpe de mano de una unidad táctica, sobre un campamento terrorista:

- | | | |
|-----|-----------------|---|
| 01. | ACCIÓN | El oficial de inteligencia (en su papel de enemigo) con el oficial de operaciones y el oficial coordinador de apoyo de fuego, identifican el evento crítico a ser jugado, el cual consiste en el golpe de mano sobre un campamento del frente 22. La primera acción de las propias tropas es el despliegue de los elementos de cierre y contención conformado por una unidad fundamental (esfuerzo de apoyo), el elemento de seguridad con dos pelotones de otra unidad fundamental (esfuerzo de apoyo) y la ubicación de los elementos de apoyo con dos secciones de esta última unidad, a partir del punto de reunión antes del objetivo (PRO). |
| 02. | REACCIÓN | El oficial de inteligencia activa los anillos de seguridad del campamento enemigo mediante las medidas activas y pasivas. |
| 03. | CONTRA REACCIÓN | El oficial de operaciones (propias tropas), avanza con los elementos de comando, control y comunicaciones (C3), y el elemento de asalto constituido por una unidad fundamental (esfuerzo principal), hasta la posición de asalto rayo. |
| 04. | REACCIÓN | El oficial de inteligencia a través de sus avanzadas, milicianos y auxiliares conducen seguridad y vigilancia perimétrica sin detectar la infiltración de las tropas. |
| 05. | CONTRA REACCIÓN | El oficial de operaciones y el oficial coordinador de apoyo de fuego, inician el fuego de supresión sobre el objetivo mediante fuego nutrido directo e indirecto. |
| 06. | REACCIÓN | Tan pronto como el fuego sea suspendido, el oficial de inteligencia reacciona con fuego enemigo directo sobre el esfuerzo principal de las propias tropas, mientras estas asaltan su posición. Activa sus campos minados y recoge el dispositivo para iniciar la retirada por las vías de escape. |

07. CONTRA REACCIÓN El fuego es suspendido y transportado hacia las rutas de escape por el oficial de operaciones y el oficial enlace de apoyo de fuego. Simultáneamente el elemento de asalto se adelanta hasta el límite de avance y establece seguridad al frente verificando heridos muertos y redistribuyendo la munición. Posteriormente procede a registrar el objetivo capturado.
08. REACCIÓN El grupo guerrillero se repliega a un área alterna para reorganizarse e intentar un contraataque.
09. CONTRA REACCIÓN Se activa la seguridad al frente sobre el límite de avance disparando fuego nutrido de ametralladoras. El elemento de seguridad apoya neutralizando el contraataque y el refuerzo enemigo. El elemento de cierre y contención embosca al enemigo sobre las rutas de escape en su intento por huir.

5. PRESENTACIÓN ORAL (ORIENTACIÓN) DEL JUEGO DE GUERRA (OPCIONAL)

Si el tiempo disponible lo permite se conducirá la presentación oral del juego de guerra, con el fin de garantizar la comprensión total de sus resultados. Esta orientación no se presenta al comandante, es una herramienta que usa el Estado Mayor para verificar el juego de guerra y garantizar que la presentación oral (orientación) de la decisión para el comandante que se conducirá posteriormente, cubrirá todos los puntos pertinentes. Por lo general esta actividad se desarrolla con la presencia del jefe de Estado Mayor, y cubre los siguientes aspectos:

- a. Misión del comando superior, intención del comandante y su plan de engaño.
- b. La preparación de inteligencia del campo de combate (PICC) actualizada.
- c. Los cursos de acción del enemigo que se sometieron a juego de guerra.
- d. Los cursos de acción propios que se sometieron a juego de guerra.
- e. Los supuestos.
- f. La técnica que se usó en el juego de guerra.

g. Para cada curso de acción sometido a juego de guerra:

- 1) Los eventos críticos que se sometieron a juego de guerra.
- 2) Las posibles acciones propias y reacciones del enemigo.
- 3) Modificaciones al curso de acción.
- 4) Las ventajas y desventajas.
- 5) Los resultados del juego de guerra.

SECCION "I"

COMPARACIÓN DE LOS CURSOS DE ACCION

Este paso inicia con el análisis y evaluación realizado por cada oficial del Estado Mayor desde su área funcional respectiva, de las ventajas y desventajas de cada curso de acción, utilizando los criterios de evaluación establecidos en el paso inmediatamente anterior. Posteriormente cada uno de ellos, presenta sus conclusiones a consideración de los demás integrantes del equipo.

Este proceso tiene como fin, identificar el curso de acción con la más alta probabilidad de éxito, en relación con el curso de acción de más probable adopción del enemigo, al igual que frente al más peligroso. El curso de acción seleccionado debe comprender los siguientes aspectos:

1. Representar el mínimo de riesgo para el personal, equipo, y el cumplimiento de la misión.
2. Situar a la fuerza en posición ventajosa para futuras operaciones.
3. Ofrecer la flexibilidad para enfrentar "lo desconocido" durante la ejecución.
4. Ofrecer a los subordinados máxima amplitud, para que desarrollen su iniciativa.

Es muy importante llevar a cabo una comparación realista y objetiva de los cursos de acción. El Estado Mayor puede valerse de cualquier técnica que le facilite presentar una recomendación juiciosa, con el fin de que el comandante pueda tomar la mejor decisión. La técnica utilizada con mayor frecuencia y la más recomendable es la matriz de decisión (Figuras 4-20, 4-21, 4-22), en la cual se

utilizan criterios de evaluación, eficacia, eficiencia y legitimidad para determinar la eficacia y eficiencia de cada curso de acción. Cada oficial del Estado Mayor puede emplear su propia matriz y utilizar los criterios de evaluación, para comparar los cursos de acción desde su área funcional de interés. En el capítulo VI este tema se describe con mayor profundidad.

Lo anterior no quiere decir que se debe depender exclusivamente de esta herramienta, para tomar o recomendar la toma de una decisión. El valor de la matriz de decisión radica, en que ofrece a los analistas un método de comparación para varios cursos de acción, que compiten entre si, contra criterios que una vez se logren cumplir, producirán éxito en el campo de combate.

Para diligenciar esta herramienta, el jefe de Estado Mayor normalmente determina el peso de cada criterio, fundamentado en su importancia relativa. A continuación el oficial de Estado Mayor responsable del área funcional a la cual pertenezca el criterio, asigna el valor para cada curso de acción y lo multiplica por el peso, finalmente los valores de cada criterio son sumados para obtener el resultado final.

El curso de acción seleccionado para ser recomendado, se obtiene de común acuerdo entre el Estado Mayor, no importa que la comparación individual de cada uno desde el punto de vista de sus áreas funcionales, sea diferente. Estas diferencias surgen obviamente a causa de que las áreas funcionales de responsabilidad del Estado Mayor no son las mismas.

(ESPACIO EN BLANCO DEJADO INTENCIONALMENTE)

Figura 4.20. Ejemplo matriz de decisión utilizando análisis numérico.

No.	CRITERIOS o FACTORES (1)	PESO (2) 1 - 5	CURSOS DE ACCIÓN (3)		
			C/A 1	C/A 2	C /A 3
1.	VELOCIDAD , Permite la maniobra más rápido hacia el objetivo.	5	1 5	5 25	3 15
2.	SEGURIDAD , mantiene la integridad de la fuerza.	5	5 25	3 15	3 15
3.	FUEGOS , Permite el mejor apoyo de fuego	3	3 9	5 15	5 15
4.	INTELIGENCIA , Permite vigilancia apropiada de blancos.	4	5 20	2 12	3 12
5.	INGENIEROS , Movilidad, contramovilidad y supervivencia,	4	3 12	5 20	5 20
6.	ASPC , Usar efectivamente los recursos de transporte, logísticos.	3	5 15	3 9	3 9
7.	ECONOMIA DE FUERZAS , Utiliza la economía de fuerzas	4	1 4	3 12	5 20
8.	ENGAÑO , El engaño durante la ejecución es suficiente	3	1 3	1 3	5 15
9.	METTT , analiza los factores en forma adecuada	5	5 25	3 15	3 15
10.	FLEXIBILIDAD , La disposición de las tropas permite una mayor flexibilidad.	5	3 15	3 15	5 25
11.	SORPRESA , Permite durante su ejecución una mayor sorpresa.	5	3 15	5 25	5 25
12.	DERECHO INTERNACIONAL DE LOS CONFLICTOS ARMADOS (DICA) (4) Influyen la proporcionalidad, blancos protegidos etc.	5	5 25	3 15	5 25
TOTALES		51	40 173	41 181	41 211

1. Los criterios o factores críticos son aquellos que se designaron en el paso número cinco del segundo juego de guerra.
2. Este valor se asigna con base a la importancia que revista cada criterio para el cumplimiento de la misión. En este caso se estableció el peso entre uno a

cinco, siendo el mayor valor el más importante, por lo tanto el curso de acción número tres es el mejor, si el analista lo estima conveniente tiene la amplitud, para conducirlo al contrario y no se constituye en camisa de fuerza.

3. Son los cursos de acción que fueron desarrollados por el Estado Mayor y se sometieron al juego de guerra.
4. Debe tenerse en cuenta el DERECHO INTERNACIONAL DE LOS CONFLICTOS ARMADOS ,(DICA) por sus condiciones de aplicación actual.

Figura 4.21. Ejemplo matriz de decisión utilizando ventajas y desventajas.

MATRIZ DE DECISIÓN POR VENTAJAS Y DESVENTAJAS		
CURSO DE ACCION	VENTAJAS	DESVENTAJAS
C/A No. 01	<ul style="list-style-type: none"> • El ataque principal, evita los obstáculos del terreno. • Existe suficiente espacio de maniobra para el ataque principal y para la reserva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al inicio de la operación, el ataque principal, enfrenta mayor resistencia enemiga.
C/A No. 02	<ul style="list-style-type: none"> • El ataque principal, adquiere buena observación, desde el inicio de la operación. • El ataque de apoyo ofrece protección al flanco del ataque principal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inicialmente puede ser necesario emplear la reserva en la zona del ataque de apoyo. • Necesidad de ensayar demasiados procedimientos y el tiempo no es suficiente.

Figura 4.22. Ejemplo matriz de decisión utilizando símbolos simples.

MATRIZ DE DECISIÓN POR SÍMBOLOS		
FACTORES	CURSOS DE ACCIÓN	
	CA/01	CA/02
Cantidad de pérdidas humanas (bajas en combate).	+	-
Rutas de evacuación médica.	-	+
Ubicación adecuada de instalaciones médicas.	0	0
Instalaciones disponibles para prisioneros de guerra.	-	+
Ubicación adecuada para los puestos de mando.	-	+
Reemplazos.	-	+
Efectos de las agregaciones y segregaciones sobre la cohesión de la Unidad.	-	+
Riesgo residual.	+	-

1. PRESENTACIÓN ORAL (ORIENTACIÓN) PARA LA TOMA DE DECISIONES DEL COMANDANTE

Después de completar su análisis y comparación, el Estado Mayor identifica el curso de acción seleccionado y hace una recomendación. En caso que el equipo asesor, no pueda llegar a un acuerdo, el jefe de Estado Mayor decide cual curso de acción será el que se recomendará en la presentación oral (orientación) al comandante. Esta presentación contempla como mínimo los siguientes aspectos:

- a. La intención de comando superior (dos niveles superiores).
- b. La misión reestructurada.
- c. La condición y estado de las unidades propias.
- d. La preparación de inteligencia del campo de combate (PICC) actualizada.
- e. Los cursos de acción propios incluyendo:
 - 1) Las supuestos usados en el planeamiento.
 - 2) Los resultados de las apreciaciones del Estado Mayor.
 - 3) Las ventajas y desventajas incluyendo el riesgo de cada curso de acción, y la matriz de decisión o la tabla que muestra la comparación de los cursos de acción.
- f. Las comparaciones de los cursos de acción, desde el punto de vista de las áreas funcionales, de cada oficial del Estado Mayor. (Utilizando su propia matriz con base en sus áreas funcionales o responsabilidades).
- g. El curso de acción recomendado por todo el Estado Mayor.

SECCION "J"

APROBACIÓN DEL CURSO DE ACCIÓN

Una vez se conduce la presentación oral (orientación) para la toma de decisión, el comandante determina el curso de acción que considera más ventajoso. En caso de que rechace todos los cursos de acción, el Estado Mayor tendrá que iniciar el proceso nuevamente. Si modifica un curso de acción propuesto, o presenta al equipo asesor un curso de acción totalmente diferente, éste será sometido nuevamente al juego de guerra.

Una vez que el comandante selecciona un curso de acción, puede modificar su enunciado de la intención y los requerimientos críticos de información del comandante (RICC), con el fin de apoyar el curso de acción escogido. Posteriormente distribuye las instrucciones adicionales necesarias, relacionadas con las prioridades de apoyo de combate o apoyo de servicio para el combate (particularmente los recursos que él necesita para conservar su libertad de acción y asegurar apoyo de servicio continuo), preparación de las órdenes, ensayos, y preparación para la ejecución de la misión.

Después de identificar los riesgos asociados con el curso de acción escogido, el comandante decide acerca del nivel de riesgo residual que aceptará, para cumplir la misión y aprueba las medidas de control necesarias para minimizarlos. En caso de haber tiempo disponible, se podrá conducir un estudio de los riesgos aceptables con los comandantes superiores y adyacentes. Cuando el riesgo que el comandante decide aceptar, ponga en peligro el cumplimiento de la intención del comando superior, deberá obtener su aprobación para asumirlo.

Basados en la decisión del comandante, el Estado Mayor inmediatamente distribuye una anteorden que contendrá la información esencial para que las unidades subordinadas puedan trabajar en sus planes.

SECCION "K"

ELABORAR LAS ORDENES O PLANES

El Estado Mayor, con base en la decisión y la guía final del comandante, modifica el curso de acción, completa el plan y se prepara para distribuir la orden. La preparación del plan o la orden para implementar el curso de acción escogido y convertirlo en un concepto de operaciones claro, conciso, y un esquema de maniobra con el apoyo de combate requerido, es fundamental para obtener el éxito en la misión.

Normalmente se utiliza el enunciado del curso de acción seleccionado, como parte del punto tres (ejecución / maniobra), al igual que el bosquejo como base para el calco de operaciones. Las órdenes y los planes ofrecen toda la información necesaria, para que los comandos subordinados puedan ejecutar el concepto de la operación, pero sin exceder en instrucciones que puedan limitar su iniciativa.

El concepto de la operación es un enunciado claro y conciso del comandante en que expone su visión de como concentrará su poder de combate, para cumplir la misión, en relación con la intención del comando superior. En el determina las consideraciones necesarias para desarrollar su maniobra. Abarca las acciones dentro de la organización del campo de combate, la designación del esfuerzo principal, de los esfuerzos de apoyo, los lineamientos para derrotar al enemigo y

las relaciones esenciales de mando y apoyo que posteriormente serán incorporadas a la organización para el combate del plan o la orden.

Durante la producción de las órdenes, el Estado Mayor implementa controles para reducir los riesgos, mediante la coordinación e integración de los mismos dentro de los calcos y en los puntos correspondientes de la orden y sus anexos. Es importante especificar cómo se pondrán en efecto estos controles, quién los implementará y qué función tendrán en la operación, en términos generales.

Por último el comandante verifica y aprueba las órdenes, antes que el Estado Mayor las reproduzca y publique. Inmediatamente después de distribuir las órdenes, el comandante y su equipo asesor podrán conducir presentaciones orales (orientaciones) de confirmación con los comandantes subordinados, a fin de asegurarse que comprendan la intención y el concepto de la operación (para mayor información ver capítulo VII).

SECCION "L"

LA TOMA DE DECISIONES CUANDO EL TIEMPO ES LIMITADO

El proceso de planeamiento debe estar enfocado hacia el rápido desarrollo de un plan flexible, tácticamente acertado, totalmente integrado y sincronizado, cuya función primordial será aumentar la probabilidad de éxito de la misión, con el menor número de pérdidas humanas y de recursos materiales. No obstante cualquier operación puede exceder el plan inicial, porque aún la evaluación más detallada, no puede anticipar con certeza, cada posible acción enemiga, oportunidades inesperadas o cambios en la misión que provienen del comando superior. Estas situaciones pueden requerir una decisión rápida, para implementar un plan o modificarlo totalmente.

Para conducir la toma de decisiones cuando el tiempo es limitado, el Estado Mayor debe dominar todos los pasos del proceso, teniendo en cuenta que solo lo podrá reducir, si se tiene una clara concepción de la función de cada uno de ellos y de los requerimientos esenciales para obtener los productos necesarios. Tanto el comandante como su Estado Mayor, requieren un entrenamiento constante en este sentido, con el fin de realizar el proceso con celeridad y precisión.

Para que el proceso militar para la toma de decisiones, sea eficaz cuando el tiempo es limitado, se debe modificar con técnicas ligeramente diferentes, pero sin omitir sus pasos. La clave del éxito consiste en: anticipación, organización y preparación previa. Las técnicas y procedimientos que se describen en esta sección, hacen referencia a la abreviación del proceso para simplificar su aplicación, pero no significa que sea diferente. Las técnicas en su aplicación

pueden no ser útiles para todos los casos, en vista que los factores METTT-P, varían según las circunstancias y la situación particular. De la misma forma los Comandantes y su Estado Mayor pueden aplicar métodos propios basados en sus experiencias.

Figura 4-23. Factores que afectan el proceso de planeamiento a causa del tiempo disponible.

Más	TIEMPO DISPONIBLE DE PLANEAMIENTO	Menos
Menos	NIVEL DE PARTICIPACIÓN DEL COMANDANTE	Mas
Más	EXPERIENCIA Y DISPONIBILIDAD DEL ESTADO MAYOR	Menos
Más	FLEXIBILIDAD Y LIBERTAD DEL ESTADO MAYOR	Menos
Más	NUMERO DE CURSOS DE ACCIÓN A DESARROLLAR	Menos
Secuencial	TIPO DE PROCESO	Paralelo

1. TÉCNICAS

Existen cuatro técnicas principales para economizar tiempo:

a. INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DEL COMANDANTE

Cuando el comandante participa permanentemente dentro del desarrollo de los pasos del proceso, no se requiere conducir presentaciones orales (orientaciones) detalladas del resultado de cada etapa y por lo tanto sus decisiones las podrá tomar, a medida que se presenten requerimientos que así lo exijan.

b. GUÍA DE PLANEAMIENTO MAS DIRECCIONAL

Por intermedio de la guía de planeamiento, el comandante puede direccionar con mas detalle a su Estado Mayor, limitando de esta manera las opciones de solución. Esta técnica le ahorra tiempo al equipo asesor y los enfoca en aquellos aspectos que el comandante considera más importantes.

c. **LIMITAR EL NÚMERO DE CURSOS DE ACCIÓN**

Esta técnica es la que más tiempo ahorra, requiere que el comandante limite el número de cursos de acción que se desarrollarán y someterán al juego de guerra. En casos extremos, puede ordenar que se desarrolle exclusivamente un curso de acción, cuyo caso exigirá encontrar una solución que satisfaga todos los requerimientos de la misión dentro del tiempo disponible, aunque no sea la mejor opción (curso de acción).

d. **INCREMENTAR EL PLANEAMIENTO PARALELO**

Este factor es la clave para incrementar el tiempo a su máximo rendimiento, las anteórdenes cobran vital importancia mientras el tiempo disponible disminuye. Para contribuir a la celeridad del proceso, una anteorden verbal es más valiosa que una orden escrita. Cuando se requiere simplificar el proceso, se deberán distribuir como mínimo la misma cantidad de anteórdenes que se utilizan cuando no hay restricciones de tiempo. Además de las anteórdenes, el Estado Mayor debe compartir toda la información disponible con sus unidades subordinadas tan pronto como les sea posible, especialmente los productos de la preparación de inteligencia del campo de combate (PICC).

Los pasos para el proceso militar para la toma de decisiones cuando el tiempo es limitado, son los mismos utilizados durante el proceso normal. Algunos de ellos pueden ser procesados por el Comandante mentalmente o con una menor participación del Estado Mayor. En cuanto a los productos que se desarrollan, generalmente son los mismos del proceso completo, no obstante algunos de estos pueden contener menos detalles o pueden ser omitidos completamente.

Para el desarrollo del plan inicial el Estado Mayor, utiliza el proceso completo, durante la ejecución de la operación y cuando se presenten cambios de situación y se requiera realizar modificaciones, se utiliza el proceso abreviado. Mientras un comando superior conduce un proceso completo, un comando subordinado puede estar realizando el simplificado.

Ventajas.

- 1) Aumentar al máximo el uso del tiempo disponible.
- 2) Conceder a los comandos subordinados más tiempo para planear.
- 3) Concentra los esfuerzos de Estado Mayor, en aspectos específicos y en los que el comandante considera más importantes.

- 4) Facilita la adaptación a las situaciones que se presenten debido a los cambios en el campo de combate.
- 5) En caso de que el Estado Mayor no tenga experiencia, le permite al comandante equilibrar esta debilidad, teniendo en cuenta que en este proceso la participación del jefe es más activa.

Desventajas.

- 1) Por ser más directiva, limita la iniciativa y flexibilidad del Estado Mayor.
- 2) No investiga ni analiza, todas las opciones disponibles cuando se desarrollan los cursos de acción propios.
- 3) Puede resultar exclusivamente en una orden verbal o una orden fragmentaria.
- 4) Aumenta el riesgo a la unidad de descuidar factores claves, o limita su capacidad de descubrir una opción significativamente mejor.
- 5) Puede disminuir la coordinación y sincronización del plan.

Para contrarrestar estas debilidades, el tiempo que se ahorra en cada paso se puede utilizar para:

- 1) Mejorar y detallar el plan del comandante.
- 2) Conducir un juego de guerra más planeado y detallado.
- 3) Considerar más en detalle la continuación de la operación y las posibles repercusiones.
- 4) Hacer mayor énfasis en la preparación y en el ensayo del plan.

2. FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA EL COMANDANTE

El comandante decide que ajustes son necesarios en el proceso militar para la toma de decisiones, con el fin de obtener el máximo ahorro de tiempo. En caso que el Estado Mayor no pueda suministrarle suficiente apoyo para la toma de la decisión, este dependerá con mayor intensidad de su propia experiencia, pericia, intuición y creatividad en el desarrollo de las operaciones dentro del campo de combate.

El comandante tendrá que tomar la determinación de su curso de acción en un tiempo relativamente corto, calculando mentalmente el resultado del juego de guerra, para corroborar así su decisión al equipo asesor. Cuando esto

sucede, su decisión se fundamenta más en su experiencia, que un proceso formal e integrado del Estado Mayor. Con el propósito de obtener las mayores ventajas, el comandante debe disponer que la mayor parte del tiempo, su Estado Mayor se dedique a desarrollar, perfeccionar y someter al juego de guerra su curso de acción. Igualmente debe evitar modificar constantemente sus guías, a no ser que un cambio significativo lo exija; hacer constantes variaciones garantiza que su equipo pierda tiempo y esfuerzos. Siempre que sea posible, el Comandante antes de tomar una decisión, debe consultar con sus comandos subordinados, teniendo en cuenta que son estas unidades las que están más cerca al combate y pueden describir la situación enemiga y la de su propia unidad con más precisión. Consultar con los subordinados, permite además tener una visión clara de la operación y facilita conducir el planeamiento paralelo.

Cuando el comandante toma decisiones rápidas, debe informarlas al Comando Superior, visualizando que pueden afectar los resultados de su planeamiento.

3. FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA EL ESTADO MAYOR

La importancia de las apreciaciones del Estado Mayor aumenta en la medida que disminuye la disponibilidad del tiempo. La toma de decisiones en tiempo limitado, toma lugar una vez la unidad ha entrado al área de operaciones y ha iniciado a ejecutar la operación. Por lo tanto la preparación de inteligencia del campo de combate (PICC) y gran parte de las apreciaciones del equipo asesor ya han sido desarrolladas.

El planeamiento detallado antes de iniciar las operaciones, ofrece la base de la información que tanto el comandante como el Estado Mayor necesitarán, para tomar decisiones acertadas, a medida que continúa el desarrollo de la ejecución. Los integrantes del equipo asesor, deben mantener sus apreciaciones actualizadas, a fin de que cuando el tiempo de planeamiento sea limitado, puedan ofrecer evaluaciones rápidas, acertadas y actualizadas, que les permitan continuar directamente con el desarrollo de los cursos de acción. Cuando el tiempo disponible no es suficiente, el comandante y su equipo, usarán productos desarrollados en procesos de decisiones anteriores, al igual que la mayor información posible que haya sido evaluada. Aunque algunos de estos productos pueden sufrir cambios significativos; no obstante otros como la preparación de inteligencia del campo de combate (PICC) que es actualizado continuamente, permanecerán igual o requerirán pocas variaciones.

El Estado Mayor debe aprovechar toda oportunidad que se presente, para conducir el planeamiento paralelo, con el comando superior de la unidad. El planeamiento paralelo, ahorra cantidades significativas de tiempo, pero si no se administra cuidadosamente, puede causar también pérdida del mismo, por tal motivo el equipo asesor, nunca debe adelantarse al proceso de

planeamiento del Estado Mayor de la unidad superior. La mayor parte del tiempo que se utiliza durante el planeamiento paralelo, debe estar dirigido hacia el desarrollo de los planes preliminares, tales como el análisis de la misión, etc. El Estado Mayor no debe desarrollar y analizar cursos de acción, sin antes recibir instrucciones precisas y la aprobación del comando superior.

4. RECIBO DE LA MISIÓN

Esta parte del proceso no cambia, sin embargo el comandante decide, si debe o no simplificar este paso, de ser así especifica el procedimiento a seguir.

5. ANÁLISIS DE LA MISIÓN

En el análisis de la misión, la participación del comandante es la clave para ahorrar tiempo. El nivel de interacción, le exige que se involucre participando personalmente en la supervisión y administración del proceso del análisis de la misión. Si el tiempo es demasiado reducido, el comandante y su Estado Mayor analizarán la orden recibida en forma rápida y conjunta, para determinar lo más pronto posible la misión reestructurada.

La preparación de inteligencia del campo de combate (PICC), requiere de constante atención, muchos retrasos durante el análisis de la misión son causados por la lentitud con la que se desarrolla y actualiza esta herramienta. El oficial de inteligencia, al actualizarla, se fundamenta en la nueva misión y el cambio de la situación. Cuando el PICC, no se ha desarrollado con la celeridad requerida, el despliegue de los recursos de reconocimiento no es oportuno, convirtiéndose en un factor crítico, que retardada la recolección de información para implementar el plan inicial. Antes de conducir la presentación oral (orientación) del análisis de la misión, la plantilla de eventos del enemigo deberá completarse hasta donde sea posible. Esta plantilla es la base del juego de guerra, por lo tanto su actualización requiere sea constante, a medida que se reúne nueva información.

Los oficiales del Estado Mayor conducirán una presentación oral (orientación) del análisis de la misión, según el tiempo lo permita; sin embargo pueden verse obligados a presentar sus apreciaciones verbalmente, sin usar cuadros o ninguna otra herramienta de información, y abarcar exclusivamente la información que ha cambiado desde la última apreciación que realizó, cada integrante del equipo. Cuando el tiempo es demasiado restringido, presentarán una breve orientación en relación, a la información crítica que afecta la nueva misión. Si el Comandante ha participado directamente en el análisis de la misión, puede decidir obviarla, con el fin de ganar tiempo.

6. GUÍA DE PLANEAMIENTO

Los elementos que contiene la guía de planeamiento son los mismos del proceso militar para la toma de decisiones cuando el tiempo no es limitante, la diferencia con el proceso abreviado radica, en que estos elementos son más detallados y direccionan el enfoque que el Estado Mayor debe desarrollar, sin permitir mucha flexibilidad a su imaginación. El comandante ofrece información detallada describiendo lo que espera de cada curso de acción desarrollado, incluye un plan de maniobra y una organización para el combate tentativa. Determina también, los cursos de acción enemigos que considera deben ser sometidos al juego de guerra, contra los cursos de acción propios, así como también las acciones que desea se incorporen en cada curso de acción. Una guía detallada le permite al Estado Mayor, mantener su enfoque mediante parámetros establecidos.

La guía de planeamiento se debe revisar y analizar constantemente. A medida que la situación cambia, el comandante puede verse obligado a modificarla. Este tipo de guía tan detallada, limita la flexibilidad e iniciativa del equipo asesor, pero le provee mayor tiempo para sincronizar el curso de acción, durante el desarrollo del juego de guerra. Una vez se emite la guía de planeamiento, el Estado Mayor de forma inmediata, envía una anteorden a sus unidades subordinadas.

7. DESARROLLO DE LOS CURSOS DE ACCIÓN

Durante el proceso militar para la toma de decisiones, se ahorra tiempo cuando el comandante enfoca a su Estado Mayor en la elaboración de pocos en vez de múltiples cursos de acción. Una vez se han desarrollado los cursos de acción, se puede realizar un juego de guerra improvisado, este procedimiento tiene como fin perfeccionar uno o más cursos de acción, antes de conducirlos y someterlos al juego de guerra formal. Cuando el comandante no puede estar presente durante la sesión del juego de guerra improvisado, el Estado Mayor le suministrará un informe una vez finalice esta actividad. Basándose en este análisis, el comandante tomará una decisión que le permitirá perfeccionar su curso o cursos de acción y hacer los ajustes necesarios, antes de realizar el juego de guerra detallado. En situaciones extremas a causa del factor tiempo, ésta puede ser la única oportunidad para conducir el proceso del juego de guerra.

Cuando el tiempo es demasiado restringido, el proceso más rápido para conducir este paso se deriva de la decisión que toma el comandante, de desarrollar un solo curso de acción flexible y capaz de cumplir la misión encomendada. Para ello conforma un equipo con la participación de los oficiales de Estado Mayor de coordinación y especial que él considere convenientes, para que estructuren una opción, contra el curso de acción más probable del enemigo. El Comandante puede también incluir a los comandos subordinados que estén disponibles.

Limitar el número de cursos de acción a desarrollar, conlleva el riesgo de ignorar opciones más exitosas. Desarrollar un sólo curso de acción es el medio más arriesgado y ofrece al Estado Mayor menos flexibilidad, para aplicar su creatividad e investigar otras opciones.

Con frecuencia y con el ánimo de ahorrar tiempo no se utiliza la plantilla de eventos del enemigo para el desarrollo de los cursos de acción, constituyéndose en una técnica inapropiada. El comandante y su Estado Mayor debe utilizarla cuando conduzcan este paso, en vista de que sin ella, no se puede realizar el análisis del poder relativo de combate ni determinar las fuerzas iniciales.

8. ANÁLISIS DE LOS CURSOS DE ACCIÓN (JUEGO DE GUERRA)

Para garantizar una completa integración y sincronización de los recursos, el comandante y su equipo asesor deben someter los cursos de acción a un juego de guerra, en el cual es conveniente considerar todos los posibles cursos de acción enemigos. Sin embargo el comandante puede economizar tiempo, direccionando a que se sometan a este proceso, la menor cantidad de estas posibles opciones enemigas.

Por intermedio de la participación directa del comandante, se puede economizar una considerable cantidad de tiempo en este paso, si se logra enfocar a que el Estado Mayor, concentre sus esfuerzos exclusivamente en los aspectos más esenciales del juego de guerra. El comandante puede supervisarlos y estar preparado para tomar decisiones, ofrecer dirección, eliminar conceptos erróneos y ayudar a su equipo a mantener su enfoque. Si él está presente durante este proceso, posiblemente podrá identificar el mejor curso de acción y descartar aquellos que no son favorables, para así dedicar más tiempo en el perfeccionamiento del curso de acción escogido.

En consecuencia, el comandante permanentemente debe evaluar los riesgos, de limitar la cantidad de cursos de acción, se aumenta el riesgo al que se expondrá la unidad durante el desarrollo de la operación. El curso de acción debe ser muy bien evaluado, para asegurarse de no incapacitar a la unidad ante operaciones imprevistas del enemigo o reducir su efectividad de combate, más allá de los niveles aceptables.

Cuando el tiempo es limitado, se recomienda utilizar la técnica de la caja para conducir el análisis, de los cursos de acción. Por intermedio de ella, el Estado Mayor concentrará sus esfuerzos primero en el evento mas crítico, como por ejemplo las acciones en el área objetivo, etc. Siempre y cuando el tiempo lo permita, el equipo asesor debe someter al juego de guerra los demás eventos críticos que deseen analizar, estableciendo para ello las prioridades del caso. Como fue enunciado anteriormente, los eventos críticos se identifican mediante el análisis de las tareas esenciales.

Los oficiales del Estado Mayor definen y establecen límites a los criterios de evaluación, con el propósito de economizar tiempo. Los factores se deben cuantificar y establecer los cuatro o cinco más importantes, basándose para ello en la misión, la intención del comandante, el DICA, y la guía de planeamiento.

El equipo asesor durante el desarrollo de este paso, centra todos sus esfuerzos en apoyar el plan del comandante, evitando que sus preferencias lo conduzcan a estructurar planes imposibles o que no se puedan apoyar, en cuyo caso extremo se deberá desarrollar un nuevo curso de acción. Cuando se ha desarrollado un solo curso de acción, el análisis se conducirá con el propósito de verificarlo, perfeccionarlo, sincronizarlo, integrarlo y recomendar modificaciones según sea necesario.

9. COMPARACIÓN DE LOS CURSOS DE ACCIÓN

Cuando el comandante decide someter exclusivamente un curso de acción o cuando durante el desarrollo del juego de guerra selecciona alguno, no es necesario conducir este paso. Cuando haya necesidad el Estado Mayor, debe realizar la comparación detallada de los mismos, reduciendo los criterios de evaluación lo cual se constituye en el único medio de simplificar el proceso.

10. APROBACIÓN DEL CURSO DE ACCIÓN

Cuando el comandante comparte y participa directamente en el planeamiento, una decisión (selección de un curso de acción) se puede hacer evidente desde los primeros pasos del PMTD. Si su participación no ha sido tan intensa, o no ha tomado la decisión, será necesario preparar una presentación oral (orientación) para la toma de decisión. En caso de que se requiera conducir esta presentación, el Estado Mayor debe asegurarse que la información de los cursos de acción, contengan la organización para el combate prevista, el enunciado del curso de acción, la tarea y propósito para cada unidad subordinada. Para economizar tiempo se puede limitar la presentación oral (orientación), exclusivamente a los aspectos más críticos.

Cuando solamente se desarrolla un curso de acción, no se requiere tomar una decisión, a no ser que este sea inadecuado, poco práctico o no sea conducente, en cuyo caso se deberá desarrollar otro curso de acción. Una vez se toma la decisión, el Estado Mayor debe enviar de manera inmediata una anteorden, a las unidades subordinadas.

11. PRODUCIR LAS ÓRDENES

Existen varios métodos que se pueden emplear para economizar tiempo durante la producción de las órdenes. En el sumario de órdenes permanentes (SOP) de la unidad, el Estado Mayor debe tener claro los procedimientos para

elaborar las órdenes o planes. Dentro de estos procesos cada integrante del equipo asesor, tiene una responsabilidad que cumplir, para que el trabajo se desarrolle lo mas rápido posible y así se comuniquen oportunamente las órdenes a los comandos subordinados. En el capítulo VII, Planes y Órdenes, encontrará los diferentes tipos de herramientas que de acuerdo con las situaciones particulares, se podrán adaptar a sus necesidades.

ANEXO "C"

LECCIONES APRENDIDAS

JEFATURA DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJERCITO

ENERO – MAYO / 04

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJERCITO NACIONAL

Nº 1

Bogotá, Enero 29 de 2004.

No. _____/CE-AYG-IA -336

ASUNTO : Lecciones Aprendidas.

AL : Señor

El Comando del Ejército, tiene una gran preocupación por la preservación de la integridad de la Fuerza, debido al alto índice de bajas en combate y fuera de combate, como consecuencia de las fallas presentadas en todos los niveles del mando y principalmente en los Comandantes de las unidades de maniobra, por falta de planeamiento y conducción en el campo de combate, obstaculizando en gran parte el cumplimiento de nuestro objetivo principal que es **“GANAR LA GUERRA”**.

Ante esta situación se citaron al Comando del Ejército a todos los Comandantes de Unidades Tácticas que presentaron novedades en combate como fuera de combate en el presente mes a una reunión el día 21-ENE-04, con el fin de escuchar los hechos sucedidos a cada uno de ellos, buscando y analizando las posibles fallas cometidas y estableciendo las siguientes Lecciones Aprendidas:

Lecciones Aprendidas- Accidentes en Instrucción.

- Caso Centro de Instrucción Primera Brigada, donde se presentó un accidente el día 05- enero de 2004, al explotar una granada de mortero de 60mm, resultando siete soldados con heridas graves y 16 con heridas leves. De aquí se pueden extraer las siguientes experiencias:
 - No se desarrollan las inspecciones ordenadas al material de guerra , para verificar el estado del mismo y conocer su vigencia, permitiendo que el personal tenga en mano material obsoleto y de alto riesgo para la seguridad de las tropas.
 - No se controla, ni se le da la seriedad del caso a la manipulación de estas granadas, es por esto que el personal las golpea, las ubica de cualquier forma dentro del chaleco o el equipo sin ningún criterio de

seguridad, las saca de sus empaques protectores causando su deterioro, con las consecuencias conocidas.

➤ Caso Accidente con arma de fuego en el centro de instrucción de la Décima primera Brigada, donde un soldado profesional al termino de la instrucción de especialistas en MGL, en un alojamiento sin ningún control se pone a explicarle a otro soldado la forma como cargar el arma, con la boca de fuego apuntando a otro soldado, luego de unos minutos el soldado acciona el disparador golpeando la pierna a otro y causándole fractura abierta. De aquí podemos resaltar las siguientes experiencias:

- No se toman las medidas de seguridad y control necesarias con el personal y material ya que nadie puede manipular su arma a no ser que sea en instrucción dirigida o en el combate y mucho menos dentro de un recinto donde se pueden ocasionar graves daños a gran cantidad de personas.
- Los soldados a pesar de ser profesionales y llevar un tiempo considerable manipulando sus armas de dotación, parece que no las conocieran, existen deficiencias en la instrucción de especialistas de este tipo de arma, así mismo no aplican el decálogo de seguridad con las armas de fuego.
- Se notan vacíos en la implementación de la cultura de seguridad, hace falta mucha mas acción para influir en la mente del hombre y obligarlo a pensar en las consecuencias de sus actos antes de realizarlos.

Lecciones Aprendidas-Minas y A.E.I.

➤ En cuanto a la situación de Minas y A.E.I, se presentaron 10 casos de 50 analizados, produciendo muertos y heridos, generalmente perdiendo sus extremidades inferiores, por diferentes errores cometidos por las unidades comprometidas, como son mala utilización de los grupos EXDE, No empleo de medios disponibles, Fallas en las comunicaciones etc. De estas situaciones se extractaron las siguientes experiencias:

- El personal de los grupos EXDE, no esta siendo utilizado en su especialidad, se les encomiendan misiones totalmente diferentes dentro de las unidades, en la parte administrativa, punteros etc.
- El personal de los grupos EXDE, están llevando además del equipo técnico, para el cumplimiento de sus labores, otros elementos que no son acordes con su misión, trayendo como consecuencia un exceso de peso, dificultando su accionar en situaciones riesgosas y disminuyendo

su movilidad, así mismo se utilizan como punteros, cambiando la concepción para la cual fueron creados .

- No se esta aplicando la doctrina de **destruir y nunca tratar de desactivar.**
- Se ha podido establecer que las propias tropas, se están dejando llevar por señuelos instalados por los terroristas, dejando elementos visibles y que aparentemente son fáciles de neutralizar, siendo victimas de la acción de los explosivos.
- A pesar de que se están instruyendo en los centros de adiestramiento, los caninos no dan los resultados esperados, debido a que los guías no continúan con este entrenamiento en las unidades, haciendo que pierdan total o parcialmente las habilidades adquiridas.
- Los terroristas están empleando sistemas de activación por telemando y/o control remoto con el empleo de diversos elementos como radios de dos metros, beeper, celulares etc, garantizando con esto menos exposición de los terroristas y mayor daño a las tropas.
- No se efectúan los registros perimétricos ordenados como mínimo de 500 metros alrededor de un sitio donde se va a ubicar la tropa para descansos largos o cortos, presentándose la misma situación cuando se encuentra un vehículo o vivienda sospechosa de contener explosivos, dando oportunidad a los terroristas de esperar el momento en que las unidades se concentren alrededor y activar los explosivos por diversos sistemas.
- Los soldados continúan con la idea de obtener trofeos de guerra, recogen los elementos vistosos como radios, linternas, armas cortas etc, produciéndose en la mayoría de las veces una explosión afectando al que lo recoge, manipula y a los que están alrededor.

Lecciones Aprendidas en Acciones de Combate.

- De 50 casos analizados, 07 corresponden a Acciones de Combate, donde se presentaron novedades principalmente por no aplicar las técnicas de avance, ni las de cruce de áreas peligrosas, en general no se aplica la doctrina en el campo de combate. De aquí se extractaron las siguiente experiencias:
 - Las unidades no son perseverantes en el desarrollo de operaciones ofensivas, ocurre frecuentemente que si no hay contacto en los primeros dos o tres días las unidades bajan la guardia y comienzan a

ser vulnerables facilitando la acción de los terroristas que tienen la capacidad de esperar la mejor oportunidad.

- Los terroristas aplican un arma letal, que son los francotiradores, esperan obtener su mejor blanco y atacan causando sorpresa en las tropas, que no reaccionan favorablemente ante la agresión.
- Luego de los combates exitosos, donde se dan bajas, los soldados se lanzan sobre los terroristas a recoger el material de guerra, para consolidar el éxito pero en ocasiones estos quedan vivos y asesinan a nuestros hombres. El afán de éxito en algunos casos nos conduce a cometer errores.
- Se continúa atentando contra la doctrina moviéndose por carreteras, en horas diurnas, sin registro previo, sin medidas de seguridad, con escaso planeamiento y dejando muchas acciones al azar, sin prever los resultados, facilitando al enemigo tomar la iniciativa y por ende la ventaja táctica.
- En las situaciones analizadas se pudo notar el incremento de bajas en el personal de cuadros, hecho este que nos orienta a pensar que están actuando como ejecutantes y no como comandantes, dejando las unidades a la deriva y sin orientación para la maniobra.

➤ El contenido del presente documento es de obligatorio conocimiento en todos los niveles del mando, hasta el último soldado, siendo objeto de verificación en cualquier momento por las inspecciones que realiza el Estado Mayor del Ejército.

RECUERDE: "ES ALTAMENTE GLORIOSO QUE UN SOLDADO MUERA POR LA PATRIA, PERO ES UNA ESTUPIDEZ QUE UN SOLDADO MUERA POR DESCUIDO PERSONAL O INSTITUCIONAL"



Mayor General MARTÍN ORLANDO CARREÑO SANDOVAL
Comandante del Ejército

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJERCITO NACIONAL

Nº 2

Bogotá, Febrero 02 de 2004.

No. _____/CE-AYG-IA -336

ASUNTO : Lecciones Aprendidas.

AL : Señor

Continuando con la campaña de sensibilización a todos los niveles del mando se citaron nuevamente al Comando del Ejército, a los Comandantes de Unidades Tácticas que presentaron novedades en combate y fuera de combate, el día 02-FEB-04, con el fin de escuchar nuevamente los hechos sucedidos, analizando las fallas cometidas y darnos cuenta que son repetitivas, inclusive en las mismas unidades anteriores, recabando el establecimiento de responsabilidades en cada caso y la acción de comando en la búsqueda de minimizar estas novedades. De estos hechos podemos extractar las siguientes Lecciones Aprendidas.

Lecciones Aprendidas-Minas y A.E.I.

- En cuanto a la situación de Minas y A.E.I, se presentaron 10 casos de 24 analizados, con resultados negativos, produciéndose daños en la integridad del personal, perdiendo partes de su cuerpo, reincidiéndose en fallas, como mala utilización de los grupos EXDE, No empleo de medios disponibles, subestimar al enemigo, desconocer su modo de delinquir, caer en sus trampas y ardidés etc. De estos hechos se extractaron las siguientes experiencias:
 - Los terroristas están empleando A.E.I., totalmente plásticos, que anulan la capacidad de los detectores de metales, quedando casi imposible ubicar estos elementos.

- Hay falta de criterio en el manejo de los A.E.I, se requiere que los comandantes a todo nivel, utilicen sus medios orgánicos para las misiones delicadas con explosivos, es necesario tener en cuenta en esta clase de situaciones el nivel de complejidad en la situación, no se le puede pedir a un soldado contraterrorista sin ningún conocimiento, experiencia o elementos necesarios para destruir un vehículo bomba que lo haga, ya que muy seguramente se ocasionara una tragedia.
- Las Unidades de Maniobra, al entrar en combate se dejan atraer por los terroristas a zonas preparadas, cayendo en campos minados o siendo víctimas de A.E.I. (maniobra de Atracción).
- No se efectúan los registros perimétricos ordenados como mínimo de 500 metros alrededor de un sitio donde se va a ubicar la tropa para descansos largos o cortos (Árboles frondosos, casas etc.), presentándose la misma situación cuando se encuentra un vehículo o vivienda sospechosa de contener explosivos, dando oportunidad a los terroristas de esperar el momento en que las unidades se concentren alrededor y activar los explosivos por diversos sistemas (Control remoto, telemando etc).
- Cuando se esta entrando a las áreas campamentarias, no se utilizan los grupos EXDE, se esta ingresando sin ninguna precaución, siendo víctimas de trampas cazabobos o A.E.I.
- Cuando las tropas llegan a las áreas urbanas, que son de influencia de las organizaciones terroristas, bajan la guardia creyendo que el enemigo se quedo en el área rural y son víctimas del mismo aprovechando su ingenuidad, colocándoles campos minados en cercanías a sus sitios de concentración o bases fijas.

Lecciones Aprendidas en Acciones de Combate.

- De 24 casos analizados, 04 corresponden a Acciones de Combate, donde se presentaron novedades principalmente por avanzar de día, moverse por trochas, caminos carreteras etc, incredulidad en las informaciones de inteligencia, De aquí se extractaron las siguiente experiencias:
 - En la labor cotidiana de las tropas, se presentan situaciones repetitivas y por tal motivo hasta inexplicables. No se justifica que no se tengan en cuenta las experiencias de otras unidades permanentemente difundidas, por todos los medios para evitar bajas propias en combate. Un Comandante que ordene a sus tropas avanzar a pleno medio día y por una carretera en un área de tradición terrorista en donde estos nunca pierden oportunidad de atacar a las tropas, en cualquier lugar y que además tienen la capacidad de concentrarse en cualquier momento

y sector para aniquilar unidades que presenten esta clase de vulnerabilidades, es un **comandante suicida** e irresponsable, no se puede disponer de la vida de otras personas a sabiendas de lo que puede ocurrir en caso de..., Se requiere tomar acciones drásticas y ejemplares en estos casos.

- Continúan actuando con éxito los francotiradores terroristas, no se han podido contrarrestar, ante estos la reacción de las tropas es nula y por consiguiente el enemigo mantiene la ventaja en este aspecto.
 - Se evidencia el incremento de heridos en las extremidades y parte baja del cuerpo, es necesario que se revise la instrucción individual básica y de combate ya que al parecer no se están empleando bien los conceptos de cubierta y protección, reacción al contacto, maniobra, fuego y movimiento etc
- Otro caso que es importante mencionar es el enfrentamiento entre las propias tropas. No es justificable que dos escuadras de un mismo pelotón se enfrenten y se causen muertos y heridos, ante esto se puede visualizar lo siguiente:
- Escasez total de mando y control del Comandante inmediato y subalternos, se permite que las unidades actúen independientemente, careciendo de unidad de mando, facilitando estas situaciones.
 - No se utilizan los medios de comunicación, no hay coordinaciones, ni se sabe cuales son las actividades que se realizan en el campo de combate por las unidades.
- Se recaba la difusión de estos documentos, que aunque parezcan la repetición de la repetidora, si se hicieran conocer a todos y cada uno de nuestros hombres causarían algún tipo de impacto, logrando infundir en algunos la cultura de seguridad y ampliarles su visión de combatientes para erradicar la ingenuidad, obteniendo resultados favorables a la Fuerza.

RECUERDE: " PIENSA COMO EL ENEMIGO Y ACERTARAS".

Mayor General EDUARDO MORALES BELTRÁN
Segundo Comandante y JEM del Ejército

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJERCITO NACIONAL

Nº 3

Bogotá, Febrero 17 de 2004.

No. _____ / CE-AYG-IA -336

ASUNTO : Lecciones Aprendidas.

AL : Señor

Continuando con la campaña de sensibilización a todos los niveles del mando, se citaron nuevamente al Comando del Ejército a los Comandantes de Unidades Tácticas que presentaron novedades en combate y fuera de combate, en el lapso comprendido entre el 21 de enero y el 14 de febrero del presente, con el fin de escuchar los hechos sucedidos, analizar las fallas cometidas y darnos cuenta al final que son repetitivas, por ello es necesario recabar el establecimiento de responsabilidades en cada caso y la acción de comando en la búsqueda de minimizar estas novedades. De estos hechos podemos extractar las siguientes Lecciones Aprendidas que podemos denominar:

FALTA DE CONTROL Y DE RESPONSABILIDAD DE COMANDO

1. CASO

Día 21 de Enero 21:00 base militar INCORA Batallón de Servicios 12; El Comandante de la base ordena formar, dos soldados inician a forcejear jugando con un fusil, el cual cargan y disparan en la manipulación, hiriendo al soldado que sostenía el arma por la trompetilla, quien luego fallece. ***“la inmadurez militar en los soldados, la falta de previsión y la emisión de ordenes en el marco de la indisciplina”.***

2. CASO

Día 21 de Enero 21:00, Fuerte militar LARANDIA; El comandante de la guardia, envía dos “equipos de combate” a conformar dos PAC, sin Comandante de escuadra, sin Comandante de Equipo y sin sucesión de mando, un soldado del PAC “A” en su desplazamiento se evade a una casa, el resto de personal ocupa

la posición de los dos PAC; En el PAC "B" se produce una alarma y el soldado evadido regresa a su posición en PAC "A" disparando y al parecer causa heridas al SL Restrepo Flores Oscar de su mismo PAC." **La irresponsabilidad del mando del Comandante del Guardia , que envía una escuadra sin comandante, la inmadurez de los soldados y la falta de control".**

3. CASO

Día 11 de Febrero 07:40 Fuerte Militar TOLEMAIDA BCG 17 BRIM-2; Un soldado Profesional toma su fusil del armerillo, inicia a desplazarse a la formación llevándolo sostenido de la empuñadura y acciona el disparador, ocasionándose una herida en el pié derecho que lo inutiliza; esto por la falta de control sobre las normas de la inspección o revisión de armas, al inicio o termino de cualquier ejercicio o formación. **"El incumplimiento individual y del Cdte. al cumplimiento del decálogo de seguridad de las ramas".**

4. CASO

Día 14 Febrero 10: 00 curso CBC YATAI TOLEMAIDA; Un Sargento instructor del CBC, se propina un disparo a la altura de la mano izquierda con su fusil de dotación, en desplazamiento del río al área de Vivaque, al parecer se resbala y acciona su arma, al ser interrogado sobre el porque del hecho responde, **"Es que a mi me gusta mantener mi fusil cargado"**

El análisis de los casos anteriores nos deja ver.

- El incumplimiento a todas las normas de disciplina y control.
- Falta de cultura de seguridad la que debe enmarcar todo acto del soldado.
- El facilismo en la emisión de las ordenes, en la ejecución de las mismas y en las actividades individuales, es la tendencia, la cultura, lo habitual y esto nos hace propensos a los accidentes y a los fracasos operacionales.

Señores Comandantes, es necesario responsabilizar al personal de cada acto derivado de estas conductas y ser repetitivo e insistente hasta el logro del objetivo de crear la cultura de la SEGURIDAD y el acatamiento de las normas de Disciplina y los reglamentos



Mayor General EDUARDO MORALES BELTRÁN
Segundo Comandante y JEM del Ejército

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJERCITO NACIONAL

Nº 4

Bogotá, Febrero 18 de 2004

Nº _____ / CE-JEM-AYG-306

ASUNTO : Lecciones Aprendidas en las Guardias

AL : Señor Mayor General
COMANDANTE PRIMERA DIVISIÓN
Santamarta.

De acuerdo a los análisis realizados en los diferentes hechos ocurridos en las guardias y en los cuales se presentaron resultados negativos, por la falta de control, cumplimiento de las normas y funciones inherentes a los Comandantes de las unidades, miembros de planas mayores, servicios de régimen interno y principalmente los comandantes de guardia; Se citan algunos casos que afectaron notablemente el buen nombre de la Institución, causando también novedades fuera de combate y acrecentando los costos e inconvenientes para la Fuerza así:

1. CASO Nº 1. Hechos ocurridos el 31-enero de 2004, en la guardia de una unidad táctica, puesto seis. En donde se encontraban dos soldados que eran el centinela entrante y el saliente y por falta de control y disciplina se ponen a jugar con sus armas de dotación apuntándose mutuamente, dando como resultado que uno de ellos disparara su arma y causara el fallecimiento del otro. **¿Dónde estaba el relevante?**
2. CASO Nº 1. Hechos ocurridos el 10 de febrero de 2004, En la Guardia de una Unidad táctica, mientras el centinela prestaba su servicio en un núcleo de resistencia, fue herido por otro soldado con su arma de dotación en el cuello, quien al preguntársele sobre el suceso manifestó que se le fue el disparo, sin dar mayor explicación al hecho. **¿Quién ordeno cargar las armas?**

Lecciones Aprendidas

- No aplicación del decálogo de seguridad con las armas de fuego. Todo el mundo lo conoce pero nadie lo aplica.
 - Falta de control de los servicios de régimen interno. Se ubican dos soldados en el puesto para el relevo sin orden, control o revisión de las armas.
 - No existe la cultura de seguridad con las armas de fuego. Se toman como elementos de juego, ignorando a propósito el daño que causan. No hay convencimiento de que estas se hicieron para matar.
3. CASO N° 3. Hechos ocurridos el 31-01-04, cuando dos soldados conductores, luego de haber cumplido una misión fuera de la unidad, en las horas de la noche y sin autorización, decidieron tomar el vehículo asignado, un campero TROOPER y salir de la unidad por la guardia, sin que el comandante de guardia les pidiera tabla de abordaje o les preguntara por lo menos a que salían y por orden de quién. Como resultado de lo anterior los soldados iniciaron a ingerir bebidas alcohólicas y a las 02.00 AM, chocaron con un poste, produciéndose la muerte de uno de ellos y quedando el vehículo totalmente destruido. **¿Dónde estaba la tabla de abordaje?**
4. CASO N° 4. Soldado conductor de una volqueta, que sale por la guardia de una Unidad Táctica desde las horas de la mañana al perímetro urbano para llevar su vehículo a mantenimiento, regresando en las primeras horas de la noche, ingresando por la misma sin que se le preguntara nada, luego de esto recoge la basura de la unidad y sale nuevamente sin ningún control; Cuando regresaba a la Unidad a altas horas de la noche, al parecer por fallas humanas se sale de la vía, causando la muerte a dos personas y heridas a otras cinco pertenecientes a la población civil. **¿Qué paso con los servicios de la Unidad?**

Lecciones Aprendidas

- Falta de control de quien tenía el vehículo asignado, ya que no se percato de la ausencia del mismo en horas de la noche, así mismo el jefe de transportes debe verificar que el vehículo quede en su lugar habitual de parqueo o con el responsable y si no es así debe recoger las llaves, para evitar estas situaciones.
- Irresponsabilidad total de los soldados y especialmente del conductor, al tomar un vehículo asignado de carácter fiscal, perteneciente a la institución para realizar actividades personales, sin el mas mínimo sentido de la seguridad y conservación.
- Ingerir bebidas alcohólicas cuando se esta conduciendo, ,omitiendo todas las normas de transito existentes y causando esta clase de accidentes fatales.

- Falta de pericia en la conducción de vehículos, no hay selección de los conductores en las unidades y se ponen frente a un volante sin conocer las mas mínimas normas sobre el manejo defensivo.
5. CASO N° 5. Hechos ocurridos, cuando sale por la guardia de una unidad táctica una Sección al mando de un Suboficial, con todo su equipo y armamento de dotación a realizar un allanamiento; Con una orden de operaciones que no estaba vigente y sin la supervisión de los servicios de régimen interno de la unidad ni el comandante de la misma. Como resultado de esta acción la unidad se empleo para la realización de acciones delictivas, en un sitio diferente al ordenado, causando desprestigio a la Fuerza ante la opinión publica y convirtiéndose en el primer caso de corrupción en las Fuerzas Militares en el año 2004.

Lecciones Aprendidas

- Falta de control de los servicios de régimen interno y miembros de plana mayor, sobre las actividades operacionales que desarrollaban miembros de la Unidad Táctica.
- Falta de preocupación y profesionalismo del comandante de guardia, quien de acuerdo a sus años de experiencia y conocimiento, al ver que no se cumplían las normas establecidas para estos casos, no se comunico con el comandante de la unidad para informar de lo sucedido y evito la salida.
- Corrupción manifiesta de algunos miembros de la fuerza publica a quienes sin importarles el prestigio de la institución se prestan para cometer actos delictivos, involucrando personal y material de uso exclusivo para la defensa y seguridad de los ciudadanos.

El presente documento, debe ser difundido en todos los niveles, hasta el ultimo soldado, siendo de consulta permanente para todo el personal en las Unidades Tácticas y Centros de Instrucción. Será verificado en las inspecciones que realice el Estado Mayor del Ejército.



Mayor General EDUARDO MORALES BELTRAN
Segundo Comandante y JEM Ejército.

**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJERCITO NACIONAL**

Nº 5

Bogotá, Febrero 23 de 2004.

No. _____/CE-AYG-IA -336

ASUNTO : Lecciones Aprendidas.

AL : Señor

En cumplimiento con las políticas de Comando del Comandante del Ejército, se citaron a los Comandantes de Unidades Tácticas que presentaron novedades en combate y fuera de combate, en el lapso comprendido entre el 14 y el 23 de febrero del presente, con los siguientes resultados.

1. CASO

Día 17 de Febrero de 2004, en el sector de la Uribe (Meta), tropas BCG 41. Un soldado Profesional, que se encontraba de seguridad encontró un tarro con pólvora negra y lo llevo hacia la Base Móvil de Patrullaje sin informarle a su Comandante, luego de esto otro soldado al ver la pólvora procedió a echarla en una lata vacía de atún y con encendedor le prendió fuego, en el momento el compuesto químico reacciono violentamente quemándolo en la frente y los pómulos, causándole lesiones graves que le comprometieron el ojo izquierdo.

Lecciones Aprendidas.

- Falta de Control en el personal, cumplimiento funciones de Mando y Control.
- Incumplimiento de las mínimas normas de seguridad con este material.
- Falta de instrucción y concientización en el personal para el manejo de material incautado.

“Es Altamente Glorioso, que un soldado muera por la patria, pero es una gran estupidez que un soldado muera por descuido personal o institucional”

2. CASO

Día 18 de Febrero de 2004, en las Instalaciones de la Base Militar Chapalito del BIBOY, Durante el desarrollo de una instrucción de mortero, un soldado le pregunta al otro Soldado profesional, quien se desempeña como auxiliar de instrucción que como era el procedimiento para sacar una granada fallida del tubo del Mortero; El soldado auxiliar le dice que le va a hacer una demostración y coloca una granda de guerra en la boca de fuego del mortero sin que fuera emplazado y ordenándole a un soldado a tenerlo, en ese momento el soldado que tenia el tubo baja el mismo y al soldado auxiliar de instrucción se le suelta la granada haciendo la percusión, con tan mala suerte que el soldado no había quitado totalmente la mano de la boca del tubo saliendo la granada y amputándole el dedo meñique.

Lecciones Aprendidas

- Se debe responsabilizar al oficial S-3, de las Unidades Tácticas donde se encuentran agregados comités de instrucción de la preparación y desarrollo de la instrucción.
- Se debe enfatizar al máximo en la aplicación de las medidas de seguridad, en este tipo de instrucciones; No realizar acciones a motuo propio sin medir las consecuencias de los actos.
- Se ve completa irresponsabilidad por parte de los instructores, al permitirle a un soldado manipular estas granadas y mucho peor que haga demostraciones en forma errónea con granadas reales, comprometiendo la vida de un pelotón de campesinos.

3. CASO

Día 20 de febrero de 2004, en las instalaciones del ASPEN (Tolemaida), un soldado regular, encontrándose de guardia en puesto 3, portando su arma con la trompetilla abajo, por imprudencia acciono el disparador ocasionándose una fractura abierta en el segundo dedo del pie derecho.

Lecciones Aprendidas

- No se revistan las armas por parte de los relevantes, ni Comandantes de Guardia.
- No se pasa revista de los centinelas durante su servicio y los soldados manipulan el arma sin ningún control, cogiendo el fusil como quieren y olvidando por completo las medidas de seguridad y el manejo de las armas.

“Las medidas de Seguridad no son una excusa para impedir el desarrollo de una misión riesgosa”

- Falta sensibilización al personal a partir de estas experiencias mostrándoles las consecuencias de la inmadurez en el personal y el mal empleo de las armas de dotación.

4. CASO

El día 18:11:05-feb-04, durante los trabajos de mantenimiento, readecuación preparación e instalación de alertas tempranas en la Base Militar de Girasoles, un soldado resultó herido en el pie izquierdo por acción de una mina, la cual había sido instalada años atrás y no fue detectada por un grupo EXDE, perdiendo los cinco dedos.

Lecciones Aprendidas

- No se tenían los croquis de los campos minados instalados hace años para la seguridad de la base, dificultando la labor de los grupos de desminado ya que únicamente desactivan las que logran ubicar con los medios técnicos, quedando algunas activadas las cuales son descubiertas por el personal de las unidades que prestan seguridad con resultados negativos.
- No se puede dar plena confianza a las tropas que quedan como seguridad de que luego de una acción de barrido y destrucción no queden otros Artefactos explosivos activados, debe haber desconfianza y mantener las medidas de seguridad con demarcación de las áreas afectadas.

El análisis de los casos anteriores nos deja ver.

- Indisciplina y falta de control en todos los niveles.
- Incumplimiento a las normas y ordenes emitidas.
- Exceso de confianza y laxitud en las actividades del servicio.
- Falta de Liderazgo y desconocimiento de nuestros subalternos.
- Falta de interés en la preservación de la integridad de la FUERZA

Señor Comandante, **DIFUNDA** estas lecciones aprendidas hasta el ultimo soldado, **NO LAS GUARDE** en su escritorio. Recuerde que usted es el responsable de la preservación de la integridad de la Fuerza.

Mayor General **EDUARDO MORALES BELTRÁN**
Segundo Comandante y JEM del Ejército.

“Un Accidente se puede prevenir con semanas y hasta con meses de anticipación”

**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJERCITO NACIONAL**

Nº 7

Bogotá, Marzo 15 de 2004.

No. _____/CE-JEDOC-DIE-IA -336

ASUNTO : Lecciones Aprendidas.

AL : Señor

Con el presente me permito enviar a ese Comando de acuerdo a lo ordenado por el Señor General Comandante del Ejército, Las Lecciones Aprendidas expuestas por los Comandantes de Unidad Táctica sobre las novedades ocurridas en el lapso 8 al 12 de marzo de 2004 así:

OPERACIONES OFENSIVAS CON RESULTADOS POSITIVOS

Hechos ocurridos el día 10 de marzo de 2004, donde fue asesinado un soldado profesional por terroristas del ELN, en el sector de Alto Chamaca, perteneciente a la provincia de García Rovira. En los hechos en mención se presentaron combates en un sector bastante difícil por su altura, aproximadamente 3.900 metros y por las condiciones climáticas, que a su vez favorecieron la infiltración de las tropas hacia el sector de los combates. En la misión táctica fueron dados de baja once terroristas de la Compañía Simacota.

Lecciones Aprendidas.

- Excelente el cumplimiento de la fase de acción en el objetivo, ya que se pudo sorprender a los terroristas y causarles buen número de bajas.
- Se cumplió en forma acertada la técnica de infiltración, aprovechando al máximo las características del terreno y las condiciones meteorológicas del área de operaciones, llegando al sector campamentario de los terroristas sin que estos se dieran cuenta.
- Fue muy eficiente la inteligencia de combate, ya que oriento a las tropas al objetivo, pudiendo consolidarlo rápidamente.
- El desarrollo de la maniobra fue bien concebido en el planeamiento y excelentemente ejecutado en la misión cercando a los terroristas para golpearlos.

“Es Altamente Glorioso, que un soldado muera por la patria, pero es una gran estupidez que un soldado muera por descuido personal o institucional

CASOS SUICIDIO

Se presentaron dos situaciones de suicidio, uno de un soldado campesino que termina su entrenamiento en la unidad y sale al área, estando en el sector de Mesitas del Colegio, el soldado se retira hacia un sitio alejado argumentando que va a realizar una necesidad fisiológica y se sienta al lado de un árbol, colocándose el fusil a la altura del pecho y accionando el disparador, falleciendo inmediatamente. El otro caso es el de un Suboficial de grado Cabo Primero que hacia un mes había solicitado la baja del servicio, sin embargo el Comandante del Batallón lo convenció de quedarse y lo cambio de unidad fundamental a la A.S.P.C. El día 09 de Marzo luego de la Relación General de Unidad Fundamental, el suboficial sale a su habitación del casino de Suboficiales y se propina un disparo a la altura del pecho.

Lecciones Aprendidas

- Falta de Liderazgo de los Comandantes de Unidad Táctica para detectar a tiempo algunas conductas que afecten las actuaciones de algunos miembros de la Fuerza.
- No se da cumplimiento a la orden de mantener permanentemente al personal en equipo de combate, olvidando su filosofía y permitiendo que actúen los hombres en forma individual.
- El mejor sicólogo es el Comandante, ya que este tiene la ventaja de interactuar permanentemente con sus subalternos y conocerlos en todos sus actos pudiendo detectar oportunamente cualquier anomalía en su actuar.

CAMPOS MINADOS

Hechos ocurridos el día 08 de marzo de 2004, en el desarrollo de una operación ofensiva sobre el sector de las veredas Las Palmas, Mina Rica y el Popal, donde luego de verificar la presencia de bandoleros, un suboficial con su pelotón se dirige al sitio para confirmar la información, llegando a un área campamentaria, durante su recorrido se presentaron combates continuos pero sin resultados, luego de esto continua el registro hacia el sector de Santa Ana por terreno cubierto, en las horas de la tarde la sección del suboficial salió a un claro y allí activaron el campo minado trayendo como resultado la muerte del Suboficial Comandante de Pelotón y un soldado profesional que iba de cuarto, quedando también herido el segundo soldado.

Lecciones Aprendidas

- El suboficial a pesar de conocer la situación del área de operaciones y la proliferación del empleo de minas y A.E.I, por los terroristas no tomo las medidas de seguridad necesarias para no ser victima de los mismos.
- El enemigo aplica el asedio diluido y ubica áreas preparadas en sectores previamente reconocidos y que son casi obligados encauzando las tropas hacia estos sectores activándole las cargas a su paso o colocando trampas cazabobos para que la tropa las active causando graves daños en su integridad.

- No se emplean los grupos EXDE, para registrar las áreas por donde transita la tropa facilitando la acción de los terroristas.

CASOS DE ENFRENTAMIENTO CON RESULTADOS NEGATIVOS.

Una unidad Fundamental que desarrollaba misiones de ubicación de terroristas y a su vez seguridad de aspersión de cultivos de coca, mediante registro ofensivo. A las 06.30 horas cuando el Comandante de la Unidad fundamental de disponía a realizar programa ordeno hacer alto y tomar dispositivo de seguridad a sus pelotones, una de estas contraguerrillas se ubico en cercanías a un caño, colocando sus centinelas en puntos críticos y Avenidas de aproximación. Durante el lapso de duración del programa el centinela escucho ruidos extraños y sin avisar a nadie fue a verificar siendo objeto del ataque de terroristas que se encontraban emboscados asesinándolo. Otra situación ocurrió cuando una unidad de contraguerrillas se disponía a continuar con su eje de avance hacia su objetivo, para tal fin se vieron obligados a cruzar por un sector bajo, cuando estaban descendiendo tomaron un camino, al llegar a un cruce fueron emboscados con explosivos y ráfagas causando la muerte de un soldado y la herida de otros tres.

Lecciones Aprendidas

- Se siguen utilizando trochas y caminos para avanzar a pleno día siendo sorprendidos por los terroristas que no desaprovechan esta clase de oportunidades para golpear.
- Los soldados no aplican las medidas de seguridad en las misiones tácticas siendo incrédulos ante la presencia del enemigo, desplazándose solos y sin ningún criterio táctico, facilitando la acción de los terroristas para asesinarlos.
- Se requiere observar sin ser observado y aprovechar al máximo las características del terreno, utilizando los obstáculos para preservar la seguridad y no efectuar ninguna actividad sin un planeamiento mínimo así sea a nivel escuadra o equipo de combate. **“EL QUE ACTUA SOLO GENERALMENTE MUERE SOLO”.**

Se requiere que estas lecciones aprendidas sean dramatizadas y se conviertan en elemento de verificación constante en todos los niveles, dándoles la importancia necesaria para que realmente queden en la mente del hombre y surtan el efecto deseado. De lo contrario será contribuir al gasto de papel que tanto costo le trae a la Fuerza.


Coronel CARLOS ALBERTO MURILLO MARTINEZ
Jefe de Educación y Doctrina del Ejército.

**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJERCITO NACIONAL**

N° 8

Bogotá, Marzo 23 de 2004.

No. _____ /CE-JEDOC-DIE-IA -336

ASUNTO : Lecciones Aprendidas.

AL : Señor

De acuerdo a las políticas del Señor General Comandante del Ejercito, me permito enviar a ese Comando Las Lecciones Aprendidas expuestas por los Comandantes de Unidad Táctica sobre las novedades ocurridas en el lapso 12 al 19 de marzo de 2004 así:

ENFRENTAMIENTO PROPIAS TROPAS

Hechos ocurridos el 18 de marzo cuando una unidad fundamental se encontraba en desarrollo de una infiltración, hacia un objetivo definido, con el fin de destruir a un grupo de terroristas que estaban concentrados en el sector de las vereda Lucitania y Alto Cristalina del municipio de Lejanías (Meta). La tropa iba en columna y al llegar los punteros a un arroyo, un soldado se luxó un pie pasando este obstáculo, el Comandante ordena hacer alto mientras se verifica la novedad. En la parte de atrás un suboficial irresponsablemente no acato la orden y se desvía del eje de avance para evadir el paso del arroyo con su escuadra, haciendo una oreja y saliendo 300 metros mas adelante a uno de los objetivos intermedios donde debía llegar la unidad para efectuar una maniobra y abrir los ejes de avance. Allí decidió hacer alto. Una hora mas tarde la unidad soluciona el problema con el soldado y siguió avanzando de acuerdo a lo planeado, al llegar al sitio Cuatro Caminos que era el punto de disloque el puntero escucha ruidos extraños y llama al Comandante, este verifica con AVN, visualizando las siluetas de personal armado, ante esto y sin saber que la escuadra se había adelantado ordena disparar presentándose el desafortunado incidente que deja como resultado tres soldados muertos y cuatro heridos.

El día 15 de marzo de 2004 , se encontraban dos unidades fundamentales de un Batallón de Contraguerrillas, en el sector de la escuela las Delicias, en el sector de Campo Hermoso, en el área general de la Macarena (Meta), a las 14.00 horas recibieron abastecimientos y continuaron en el sector, allí fueron hostigados y las unidades se movieron mas adelante, ubicándose en forma cercana, a las 22.00 horas un Comandante de Unidad Fundamental le ordena a un pelotón que en la madrugada se mueva hacia donde esta ubicado Él, a las 02:45 inicia movimiento y al llegar a un puente e iniciar a sobrepasarlo, se presento un intercambio de disparos con una contraguerrilla de la otra Unidad Fundamental dando como resultado un soldado muerto y otro herido.

Lecciones Aprendidas.

- Se presentaron fallas a nivel Táctico, principalmente en la falta de ensayo de la maniobra, las unidades en un momento dado no saben que hacer y cometen errores.
- No existen las instrucciones de coordinación entre las unidades, no hay comunicación, no se demarcan límites de avance y existe indisciplina en los mandos a todo nivel que no exigen ni cumplen con estas acciones tan elementales y básicas en el área de operaciones.
- El planeamiento es incompleto y hay fallas garrafales en la conducción, prácticamente se dejan las cosas al azar y no se analizan las acciones imprevistas.

CASOS SUICIDIO

Se presentaron dos situaciones de suicidio, uno de un soldado regular que se encontraba en la base militar de Morro Rico, el día 16 de marzo llegó la novia con una niña que al parecer era la hija del soldado, estuvieron dialogando por un largo espacio de tiempo, luego de esto el soldado salió hacia su sitio de alojamiento sacó su arma de dotación y se propino un disparo en la cabeza.

Un alumno de la Escuela de Soldados Profesionales, que se encontraba realizando un ejercicio de polígono con lanzagranadas de 40mm, al terminar el ejercicio un oficial lo lleva con un grupo de soldados hacia un sector sombreado revisando las armas y ordenándoles permanecer en el sitio mientras terminaban el ejercicio, en ese momento el soldado solicita permiso de ir a realizar una necesidad fisiológica y se aleja, minutos más tarde se escucha un disparo, al verificar la situación se encontró al soldado muerto por herida con arma de fuego a la altura del mentón y salida en el parietal derecho.

Lecciones Aprendidas

- No hay un seguimiento permanente al personal de soldados para evitar que se quiten la vida. Las conductas en los jóvenes son muy variables y se requiere acción oportuna.
- No se da cumplimiento a la orden de mantener permanentemente al personal con su equipo de combate, olvidando su filosofía y permitiendo que actúen los hombres en forma individual.
- Se requiere de Comandantes dedicados, meticulosos, preocupados por sus hombres y sobre todo con actuaciones de líder para mantener motivados a sus hombres y elevar su autoestima con el reconocimiento de sus valores, cualidades y acciones positivas.

CAMPOS MINADOS

Hechos ocurridos el día 19 de marzo de 2004, en el desarrollo de una operación ofensiva sobre el sector de la vereda la Dorada, cuando las tropas iban llegando al objetivo decidieron realizar un finta por una maraña para salir más adelante y caer en forma sorpresiva, pero al salir de la misma desembocaron a un camino y los punteros siguieron ese eje de avance

cayendo en un campo minado, dando como resultado un soldado muerto y otro herido.

Lecciones Aprendidas

- Los deseos de acertar y la rapidez de buscar al enemigo, hacen que el personal en un momento dado omita las medidas de seguridad y caiga en las trampas colocadas por los terroristas.
- No se emplean los grupos EXDE, para registrar las áreas por donde transita la tropa facilitando la acción de los terroristas.

ACCIDENTES DE TRANSITO

Un Suboficial de un batallón de contraguerrillas que se encontraba con permiso y se dedicó a ingerir bebidas alcohólicas durante todo un día, a las 18.00 horas decidió salir de la guarnición, en la Guardia otro suboficial le pidió el favor de que lo llevara a la ciudad, en el camino y por la acción del trago y el sereno se estrelló contra un vehículo, en forma violenta causándole la muerte y heridas graves al otro.

Lecciones Aprendidas

- No hay control de personal en la guardias, el Comandante de Guardia debe exigir el material de protección y verificar el estado del personal que sale conduciendo.
- Existe irresponsabilidad en el personal que propietario de motocicletas o vehículos, ya que existe la norma universal que no se debe conducir en estado de embriaguez y sin embargo no se cumple causando las consecuencias conocidas.
- Falta de compañerismo y colaboración al dejar a una persona que arriesgue su vida de esta forma.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se puede analizar que continúan las fallas en la preservación de la integridad de la fuerza y que en muchos casos no son justificables denotando negligencia y falta de acción de comando, en todos los niveles. Es necesario hacer el mayor esfuerzo humano posible para concienciar al personal en las consecuencias de las acciones mal planeadas, sin pensar o que se generen por incumplimiento de las normas y ordenes superiores sensibilizando al máximo para minimizar esta clase de hechos y una de las herramientas es difundir estas Lecciones Aprendidas hasta nivel soldado.


Coronel CARLOS ALBERTO MURILLO MARTINEZ
Jefe de Educación y Doctrina del Ejército.

**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJERCITO NACIONAL**

Nº 9

Bogotá, Marzo 30 de 2004.

No. _____/CE-JEDOC-DIE-IA -336

ASUNTO : Lecciones Aprendidas.

AL : Señor

De acuerdo a las políticas del Señor General Comandante del Ejército, me permito enviar a ese Comando Las Lecciones Aprendidas expuestas por los Comandantes de Unidad Táctica sobre las novedades ocurridas en el lapso 20 al 26 de marzo de 2004 así:

NOVEDADES EN COMBATE

El día 2102:00 inicia la operación NORUEGA con dos pelotones de una unidad fundamental, la primera fase comprende un desplazamiento motorizado al mando del señor oficial s-3 de la unidad táctica hasta el sector de santa Isabel municipio de remedios, donde el S-2 informa de la ubicación de una caleta de las AUC ,desde allí se continua con una infiltración a pie; Faltando 20 minutos para llegar al sitio de la información el comandante ordena dejar una escuadra al mando de un subteniente para garantizar las comunicaciones y la vez montara un puesto de observación., y las otras tres escuadras se les ordenas permanecer bloqueando el sitio por donde se presume se pueden salir los bandidos , el pelotón que lleva el esfuerzo principal llegan a la finca las camelias ,se hace inteligencia de combate y no se obtiene ningún indicio de valor , siendo aproximadamente las 07:00 del 22 de marzo las escuadras que se habían quedado el cierre informan al pelotón que esta en las camelias que están observando a diez terroristas con equipo en movimiento por la quebrada hacia un cerro con mucha vegetación , el comandante del pelotón inicia un movimiento para tratar de rodear el cerro pero sin la ubicación exacta de los bandidos , a los veinte minutos de estar avanzando se produce un combate de encuentro donde resultan muertos dos soldados y son dados de baja tres bandidos ,recuperados tres fusiles, un radio dos metros

Lecciones Aprendidas.

- Se presentaron fallas a nivel Táctico, a pesar de que la tropa observo primero la ubicación de los bandido no se aprovecho la Sorpresa para sacar ventaja en el combate

"DEBO OBSERVAR SIN SER OBSERVADO"

- La No aplicación de la técnicas de arrastre bajo, los soldados no saben cubrirse del fuego enemigo, no se empleo las técnica de fuego y movimiento .
- El planeamiento es incompleto y hay fallas en la conducción, prácticamente se dejan las cosas al azar y no se analizan las acciones imprevistas.
- Falto liderazgo al comandante, el deseo de acertar y la rapidez en la búsqueda del enemigo hacen que en un momento dado el comandante no analice y planea en el terreno, la toma de un objetivo sin dar oportunidad a que los bandidos nos golpeen

EMBOSCADA EN CARRETERA

El día 2613:40 marzo del 2004 una unidad fundamental que se encontraba realizando una operación de registro y control militar de área en las veredas plan brisas y cumana jurisdicción del municipio Aguazul (Casanare) con el fin asegurar el taladro liria YT de exploración petrolera de cupiagua, en cumplimiento de la orden de operaciones Delta III una escuadra que se encontraba comprando víveres en el caserío las Brisas, sin tener en cuentas las mas mínimas medidas de seguridad se regresaron por la carretera siendo emboscados a la altura del puente ; donde resultaron asesinados dos soldados y herido otro perdiéndose dos fusiles galil 5.56 mm, 07 proveedores, 24 granadas de 40 mm, 03 granadas de mano.

Lecciones Aprendidas

- No se aplico la técnica de " OBSERVAR Y NO SER OBSERVADO" la tropa se desplaza de día, por una carretera sin aplicar ninguna de las maniobras de las operaciones de contraguerrilla, contraviniendo las normas y ordenes permanentes de No carreteras, No caminos, No trochas
- La rutina , se utilizan siempre las mismas rutas ,a las mismas horas, la misma cantidad de personal; El enemigo aprovecha la rutina de la tropa y de esta manera nos volvemos vulnerables
- La maniobra no fue aplicada debido a que los comandantes venían en la parte de atrás de la escuadra y por la sorpresa de acción no hubo una reacción inmediata
- No hay mentalidad ofensiva, quizás por el tiempo que llevaba la tropa en el sector, se confió, ya que no se habían presentado acciones de combates en su contra. NO se aplico ningún concepto para el desarrollo de operaciones irregulares, debido a la falta de acción de los mandos a nivel pelotón y escuadra las cuales fueron nulas
- No se da cumplimiento a la orden de mantener permanentemente al personal con su equipo de combate, olvidando su filosofía y permitiendo que actúen los hombres en forma individual.
- Se requiere de Comandantes dedicados, meticulosos, preocupados por sus hombres y sobre todo con actuaciones de líder para mantener motivados a sus hombres y elevar su autoestima con el reconocimiento de sus valores, cualidades y acciones positivas.

ASESINATO DE UN SUBOFICAL EN UNA MOTO

El día 21 de marzo del presente año siendo las 10:00 en jurisdicción del municipio del Arenal (sur de Bolívar) un Sargento Viceprimero comandante de un pelotón de soldados campesinos, tenía la rutina de montar un reten en el sector de Carnizal a unos dos kilómetros del pueblo y se desplazaba en la moto de su propiedad a realizar diligencias de índole personal ; los soldados le informaron al sargento dos días antes que llegó al pueblo un sujeto que era guerrillero, que ellos lo conocían y habían informaciones sobre que la guerrilla estaba planeando asesinar al comandante de los soldados campesinos el cual no dio importancia ; Es así que el día de los hechos se desplazó al pueblo a llamar con tres soldados, al regreso embarcó dos soldados en un vehículo y el se subió en la moto con el otro soldado, a unos 1.5 kilómetros fueron colocadas tres cargas explosivas que estallaron al paso de la moto, al sargento lo masacraron y le robaron los dos fusiles

Lecciones Aprendidas

- falta de actitud ofensiva, no se aplicó ninguna de las maniobras ni técnicas de las operaciones de contraguerrilla
- Indisciplina total por parte del comandante contraviniendo todas las normas y ordenes estipuladas para el personal que se encuentra realizando operaciones
- Existe una irresponsabilidad en el comandante por utilizar una moto de su propiedad en el área de operaciones
- Falta de acción de comando en todos los niveles, ya que no se detectaron en las revistas al pelotón efectuadas por Comandante de Batallón, El Ejecutivo, el oficial S-3 las fallas que venía presentando el sargento
- El desconocimiento de la inteligencia de combate es total, porque las informaciones fueron oportunas ya que había indicios de personal extraño en el pueblo
- El comandante de la unidad táctica debe verificar que los pelotones de soldados campesinos tengan la misión a cumplir bien definida y que se este cumpliendo

ACCIDENTES DE TRANSITO

Los hechos se presentaron el día 2203:00 MARZO - 04 en el Barrio Tayrona de la Ciudad de Santa Marta, un SLP. encontrándose de permiso autorizado por el Comandante, le solicito en calidad de préstamo a un compañero una motocicleta para ir a una fiesta durante la cual se tomaron unos tragos, a la salida aproximadamente a las 03:00 horas no utilizaron el casco y se fueron a gran velocidad, a unos 500 metros había un hueco en la curva, que al tratar de esquivarlo perdió el control de la motocicleta y se estrellaron contra un poste de luz falleciendo instantáneamente.

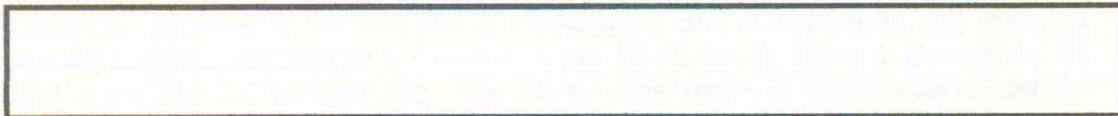
"NO HAY QUE LLEGAR PRIMERO, SINO HAY QUE SABER LLEGAR"

Lecciones Aprendidas

- Hay necesidad de recabarle al personal las ordenes que existen con respecto al manejo de las motos, sobre el uso obligatorio del casco, el chaleco reflectivo y evitar la mezcla explosiva de alcohol y gasolina.
- Existe irresponsabilidad en el personal propietario de motocicletas o vehículos, ya que existe la norma universal que no se debe de conducir en estado de embriaguez y sin embargo no se cumple causando las consecuencias conocidas.
- Falta de compañerismo y colaboración al dejar a una persona que arriesgue su vida de esta forma.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se puede analizar que continúan las fallas en la preservación de la integridad de la fuerza y que en muchos casos no son justificables denotando negligencia y falta de acción de comando, en todos los niveles. Es necesario hacer el mayor esfuerzo humano posible para concienciar al personal en las consecuencias de las acciones mal planeadas, sin pensar o que se generen por incumplimiento de las normas y ordenes superiores sensibilizando al máximo para minimizar esta clase de hechos y una de las herramientas es difundir estas Lecciones Aprendidas hasta nivel soldado.


Coronel CARLOS ALBERTO MURILLO MARTINEZ
Jefe de Educación y Doctrina del Ejército.



**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJERCITO NACIONAL**

N° 11

Bogotá, Abril 05 de 2004.

No. _____/CE-JEDOC-DIE-IA -336

ASUNTO : Lecciones Aprendidas.

AL : Señor

Continuando con la campaña de sensibilización y análisis de los hechos mas resaltantes en el aspecto operacional, que contienen una característica en común que es perdida de vidas humanas de las propias tropas tanto en combate como fuera de combate , me permito enviar a ese Comando las Lecciones Aprendidas expuestas por los Comandantes de Unidad Táctica sobre las novedades ocurridas en el lapso 27 de marzo al 02 de Abril de 2004 así:

SITUACIÓN CAMPOS MINADOS

Hechos ocurridos el día 28 de marzo, durante el desarrollo de la Segunda Fase de la Operación Relámpago sobre el sector de Cerro Romerillo, cuando las tropas se encontraban en operaciones de Registro Y Control Militar de Área, asegurando a la vez una reparación del oleoducto trasandino. Un Comandante de Unidad Fundamental obtiene una información sobre presencia de terroristas, luego de analizar la información y consultarla con el Comando del Batallón decide realizar una operación Militar, a las 10.00 horas inicia el desarrollo de una maniobra de emboscada, dos horas mas tarde el Comandante decide cambiar de sitio e inicia un movimiento hacia otro sector, durante este desplazamiento un soldado ve unos cables y procede a informarle al Comandante de Escuadra, el suboficial se acerca a verificar la situación con otro soldado, al llegar al sitio un soldado mueve unas ramas y activa el explosivo dando como resultado la muerte de un suboficial y un soldado. Al realizar posteriores indagaciones se pudo verificar que los terroristas están empleando el método de Trampas tipo " Enredadera" , que consiste en que colocan varias cargas explosivas en un mismo cordón detonante o alambre permitiendo que cuando se activen lo hagan simultáneamente, produciendo mayores daños en la integridad de las tropas.

"COMANDANTE RECUERDE: NO HAY QUE LLEGAR PRIMERO SINO HAY QUE SABER LLEGAR.

Lecciones Aprendidas.

- Desconocimiento de las nuevas técnicas utilizadas por los terroristas para el empleo de minas y A.E.I.
- Exceso de Confianza con los A.E.I, generando fallas graves en la aplicación de las medidas de seguridad.
- Subestimar la capacidad terrorista del Enemigo, teniendo en cuenta que para estas reparaciones de oleoducto en la mayoría de las ocasiones los terroristas ya han minado las áreas y tienen emboscadas en los sectores críticos.
- Ingenuidad y falta de malicia para detectar señuelos o para evitar ser víctimas de trampas mortales.
- Falta de Acción de Comando y Control por parte de los Comandantes de las Unidades de maniobra. Todo lo que suceda en el Campo de Combate por insignificante que sea debe ser conocido por el Comandante con el fin de consolidar sus elementos de juicio que le ayuden a la toma de decisiones acertadas y seguras.

Se recuerda una vez mas a los Comandantes en todos los niveles y principalmente los que desarrollan la maniobra en las áreas de operaciones que deben dirigir toda su capacidad para lograr la **preservación de la Integridad de la Fuerza** y esto únicamente se logra con el liderazgo y la iniciativa ante las acciones de los terroristas. Esta guerra es la del mas astuto y perspicaz, el que no omite detalle y concluye rápidamente ante los indicios que se le presentan en el campo de combate, tomando la decisión mas acertada y buscando siempre poner al enemigo en desventaja para golpearlo contundentemente.


Coronel CARLOS ALBERTO MURILLO MARTINEZ
Jefe de Educación y Doctrina del Ejército.

UN ACCIDENTE SE PUEDE PREVENIR CON SEMANAS Y HASTA CON MESES DE ANTICIPACIÓN

**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJERCITO NACIONAL**

Nº 12

Bogotá, Abril 12 de 2004.

No. _____/CE-JEDOC-DIE-IA -336

ASUNTO : Lecciones Aprendidas.

AL : Señor

Dando cumplimiento a la orden emitida por el Señor General Comandante del Ejercito se ordeno la asistencia de dos Comandantes de Batallón para que expusieran, los hechos mas resaltantes ocurridos en sus unidades en el lapso el 3 al 9 de abril así:

ACCIONES DE COMBATE

Hechos ocurridos a partir del primero de abril de 2004, en desarrollo de la Operación Urano. El día 01 de abril se obtienen informaciones sobre la presencia de terroristas sobre los sectores de timba y el Cedral en dirección a la Liberia. En las horas de la noche se inicia una infiltración nocturna con dos pelotones, montando emboscadas sobre las vías de aproximación al Sector de la Vereda Liberia. El día 02 de Abril, a orden se levantan las emboscadas y se inician registros en profundidad hacia los Sectores de Mary López y las Minas sin obtener ningún resultado. Por la aproximación de las festividades de semana santa, el Comandante del Batallón ordena a las Unidades, a partir de las 21:00 horas, efectuar exfiltración y volver a retomar el dispositivo de seguridad inicial para garantizar la tranquilidad a la población. Uno de los pelotones que se ubicó en la parte alta del sector de la Cabaña, recibe fuego de mortero de los terroristas a las 01:30 horas, dando como resultado dos soldados muertos y un herido.

Lecciones Aprendidas.

- No se efectuaron los registros perimétricos ordenados, al sitio donde las unidades llegaron a instalar la base de patrulla móvil.
- Se presentaron fallas durante la exfiltración y en la aplicación de medidas de engaño al enemigo, dando como resultado la ubicación de las Unidades y posterior ataque a la Unidad.

EL ÉXITO OPERACIONAL DEPENDE DE UN CORRECTO PLANEAMIENTO, EL ENSAYO DE LA MANIOBRA Y LAS INSTRUCCIONES DE COORDINACIÓN.

- No existió un plan de contingencia, para reaccionar ante una acción imprevista.
- Se incurrió en exceso de confianza en las propias tropas facilitando las acciones terroristas.

ALTERCADO PROPIAS TROPAS

El día 02 de abril del presente en desarrollo de actividades propias de un licenciamiento de contingente, se reúne el personal a las 20.00 horas para darle ordenes pertinentes para la actividad del siguiente día. Siendo las 22.40 de la mañana un soldado próximo a licenciarse se evade de la Unidad en compañía de un suboficial y se dirigen a ingerir bebidas alcohólicas y departir con sus amistades en una casa de lenocinio. Siendo las 02.40 horas, se inicia una discusión entre el soldado y el suboficial y por el alto estado de embriaguez se salen del establecimiento y comienzan a pelear, de repente, el suboficial decide sacar su arma corta y dispararle al soldado por la espalda impactándolo en un riñón, de inmediato el soldado fue llevado al hospital municipal pero por la gravedad de la herida fallece.

Lecciones Aprendidas.

- No se aplica la filosofía del equipo de combate.
- Falta de control y estricto cumplimiento por parte del Comandante de Guardia, al permitir conductas que atentan contra las normas de disciplina y en este caso la integridad de miembros de la Fuerza.
- Irresponsabilidad total del Suboficial al salir a un prostibulo con un soldado, cometiendo faltas contra la moral y el prestigio de las Fuerzas Militares.
- Se incumplió el decálogo de seguridad con las armas de fuego y se omitieron todas las normas ordenadas para el empleo de las armas de uso personal atentando contra todas las medidas de seguridad.

De acuerdo a lo narrado en los hechos anteriores, se sigue atentando contra las normas de seguridad tanto en el campo de combate como fuera de el poniendo en riesgo la integridad del personal de la Fuerza. Se recomienda ir mas a fondo en las unidades para poder analizar las actuaciones de los mandos medios (Oficiales Subalternos y Suboficiales), ya que allí se están presentando nuestros mayores fracasos operacionales y hechos negativos que afectan la imagen institucional. El objetivo es Ganar la Guerra, pero con resultados como estos se alarga indeterminadamente la consolidación de este. Se requiere mayor compromiso y empeño en actuar bien y tener criterio táctico para golpear al enemigo y reducir las bajas fuera de combate.


Coronel CARLOS ALBERTO MURILLO MARTINEZ
Jefe de Educación y Doctrina del Ejército.

**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJERCITO NACIONAL**

N° 13

Bogotá, Abril 19 de 2004.

No. _____/CE-JEDOC-DIE-IA -336

ASUNTO : Lecciones Aprendidas.

AL : Señor Mayor General
COMANDANTE PRIMERA DIVISIÓN
Santamarta.-

Como parte de las políticas de Comando del Señor General Comandante del Ejército y considerando que la difusión de estas experiencias en todos los niveles del mando en forma permanente, puede generar al personal de la Fuerza el desarrollo de acciones tendientes a preservar la integridad y evitar al máximo errores tácticos, me permito enviar las Lecciones Aprendidas mas importantes en el lapso 10 al 16 de abril de 2004.

ENFRENTAMIENTO PROPIAS TROPAS

Hechos ocurridos el día 12-08:30-Abril de 2004, cuando una unidad fundamental se salió del eje de avance ordenado por el Comandante del Batallón a verificar informaciones e indicios sobre presencia de terroristas en el sector conocido como Finca La Estrella del Municipio de Puerto Gaitan (Meta), en una "Y", el Comandante de la Unidad Fundamental ordena abrirse en dos ejes de avance, uno al mando del Comandante de la Unidad Fundamental y el otro al mando de un suboficial, para registrar en forma paralela a las vías de acceso por donde supuestamente pasarían los terroristas de las AUI. Aproximadamente a las 08.00 horas el Comandante de la Unidad Fundamental llega con dos unidades y se ubica en la finca la Estrella, dedicándose a realizar actividades administrativas, estableciendo la seguridad perimétrica. Minutos mas tarde el suboficial, que había cogido por otra trocha, salió mas adelante sobre la misma trocha, por la cual se había movido el Comandante de la Compañía, sin saberlo y continuo avanzando, unos kilómetros mas adelante hace alto y desciende para hacer un registro aproximadamente 500 metros antes del puente sobre el caño Muco, luego de esto tres soldados descienden del vehículo que iba en la punta, dirigiéndose hasta el

puente. Al llegar al sitio, estos soldados observan al otro lado del caño personal con prendas militares y armamento en una casa, algunos sin camisa, otros con uniforme completo, otros en camiseta negra y chalecos negros, procediendo a abrir fuego sin autorización, pensando que eran terroristas. Al verificar la situación se pudo establecer que a quienes realmente le habían disparado eran los integrantes de los otros dos pelotones que se encontraban en la Finca al mando del Comandante de la Unidad Fundamental, asesinando a tres soldados profesionales y quedando uno herido.

Lecciones Aprendidas.

- No se efectuó un correcto procedimiento de Comando, quedando dudas en el personal de tropas en la misión a cumplir. Así mismo no se dotaron las unidades con los medios necesarios que garantizaran el éxito de la misión (Cartografía actualizada, medios alternos de comunicación.)
- No se utilizó el código de identificación de tropas, ni los brazaletes de identificación, presentándose la confusión de las unidades.
- No se realizaron las medidas de coordinación necesarias, ni se efectuaron planes de contingencia ante cualquier eventualidad que se pudiera presentar.
- Por la configuración del terreno se presentaron fallas en las comunicaciones, no se previeron medios alternos que garantizaran la comunicación produciendo fallas en la coordinación y por consiguiente en la ejecución.
- Falta de mando y control en los comandantes de las unidades de maniobra, el personal de soldados tomó la iniciativa y disparó sin autorización.
- Incumplimiento a las ordenes emitidas por parte del Comandante de la Unidad Fundamental, se sale del Eje de Avance Ordenado y se distancia aproximadamente 30Km, sin autorización del Comandante del Batallón .

NOVEDADES EN COMBATE

Hechos ocurridos el día 10 03:30 ABR 2004, en la vereda La Conquista sector de Puerto "Ele", jurisdicción del municipio de Arauca, cuando una unidad fundamental que se encontraba realizando un registro de vivienda, para dar con paradero de un cabecilla del ELN, llegó hasta una casa, donde se tenía la información de la ubicación del bandido, detectaron dos hombres descansando en una hamaca, procedieron a despertarlos y les preguntaron si había alguien más, estos no dijeron nada, el comandante de pelotón le ordena a un suboficial que verifique si hay más personal, este entra y encuentra una señora le dice que salga y en ese instante es atacado por un terrorista en cual lo asesina, quedando dentro de la casa, un soldado al ver la situación intenta entrar pero cuando llega a una ventana el terrorista dispara y hiere al soldado, al ver esto el enfermero se dirige a

auxiliar al soldado pero también es herido, continúa el combates y en las horas de la mañana es dado de baja el terrorista.

Hechos ocurridos en el sector de Playa Rica (Tolima), donde se encontraba un pelotón efectuando Operaciones de Registro y Control militar de área. Luego de que la unidad realizara un reten durante el día en un sector critico de la vía, procedió a moverse en las primeras horas de la noche hacia un sector alterno para organizar una Base de Patrulla Móvil, haciéndolo las 20.00 horas aprox. Siendo las 22.00 horas el centinela detecta presencia de dos siluetas acercándose procediendo a gritarles que se identificaran, estos al verse detectados respondieron con fuego iniciándose un ligero intercambio de disparos, luego de esto se efectuó un registro perimétrico dando como resultado el asesinato del centinela.

Lecciones Aprendidas.

- Se respetaron los derechos humanos y DIH, ya que se le evito la muerte a los civiles a pesar del asesinato del personal de las tropas.
- Se subestimo al enemigo, entrando con demasiada confianza a la vivienda, siendo sorprendidos por el terrorista.
- Mayor dotación y utilización del equipo especial AVN, ya que se hubiera facilitado la ubicación del terrorista.
- Desconocimiento del modo de delinquir de los terroristas, en triadas que les facilitan sorpresa y rapidez.
- Falto coordinación en la reacción ante este tipo de acciones imprevistas, no existía un plan de contingencia.
- Se presento exceso de confianza y rutina en las tropas.

CASOS SUICIDIO Y MUERTE POR DESASTRE NATURAL.

El día 11 de abril, un soldado que se encontraba en una base fija, en la vereda El Pollo , municipio de Remedios (Antioquia), decidió desplazarse hasta un puesto de centinela, al parecer sostuvo una conversación con el centinela y de un momento a otro le disparo en la cara, hiriéndolo gravemente, luego de esto al ver la reacción de las tropas se desespero atrincherándose cerca de una mata de monte detrás del oleoducto y minutos mas tarde se propino dos disparos en la cabeza falleciendo instantáneamente.

Hechos ocurridos en una Base de Patrulla semi-móvil, cuando tropas prestaban seguridad sobre el puente del río Bodoquero, municipio de Morelia(Caquetá), de un momento a otro en las horas de la noche empezó a llover fuertemente, como a las 01.00 horas, se desato una avalancha de lodo, palos y piedras inundando la base y llevándose lo que encontró a su paso. El personal alcanzo a reaccionar

pero un soldado desafortunadamente fue arrastrado, quedando enterrado, encontrándose fallecido posteriormente.

Lecciones Aprendidas.

- No se aplica la filosofía del equipo de combate.
- Falta de control del personal de cuadros, dejando a los soldados actuar por si mismos.
- Falta de previsión al no suponer que se corría peligro a la orilla del río.
- No se toman las medidas de seguridad necesarias para preservar la integridad de la Fuerza.

Se requiere que ante estas desafortunadas experiencias realmente se tome conciencia de las graves fallas que se presentan principalmente por la falta de planeamiento, ensayo de la maniobra y medidas de coordinación. Es necesario mantener el ímpetu y la agresividad pero ante todo se requiere saber actuar en el campo de combate, conocer la guerra que se afronta y **“trabajar en equipo de Combate”**. De lo contrario seguiremos con este tipo de acciones negativas, que ponen en tela de juicio la legitimidad y capacidad operacional de la Fuerza.



Coronel CARLOS ALBERTO MURILLO MARTINEZ
Jefe de Educación y Doctrina del Ejército.

**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJERCITO NACIONAL**

Nº 14

Bogotá, Abril 27 de 2004.

No. _____/CE-JEDOC-DIE-IA -336

ASUNTO : Lecciones Aprendidas.

AL : Señor Coronel
DIRECTOR ESCUELA MILITAR DE SUBOFICIALES
Tolemaida.

De acuerdo a lo expuesto por los Comandantes de Batallón que presentaron novedades tanto en combate como fuera de combate, se extrajeron las siguientes Lecciones Aprendidas:

CONDENAS JUDICIALES A LA INSTITUCIÓN.

En este aspecto trataremos una condena a la Fuerza por varios miles de millones de pesos, debido a la omisión de algunos procedimientos legales en las Unidades a todo nivel, que generan indilgación de responsabilidad a los mandos y a la Institución como tal, basados en el deber de preservar la vida, integridad y bienes de los ciudadanos.

El hecho en mención es que un ciudadano propietario de una finca conoce que va a ser objeto de un ataque contra su vida y propiedad, por parte de organizaciones delictivas de la región, procede a enviar cartas avisando de esta situación a las autoridades en cinco ocasiones y lo hace a nivel Unidad Operativa Mayor, sin embargo días después es asaltada la finca y destruida totalmente. Producto de lo anterior el Ciudadano propietario instaura una demanda logrando probar ante las instancias judiciales su aviso oportuno a las autoridades, además de esto quien fue llamado a responder como representante de la Unidad, por la supuesta omisión no fue asesorado claramente y dio versiones muy confusas sobre estas alertas tempranas, dejando ver falta de acción de comando y asesoramiento para tomar las medias necesarias.

Lecciones Aprendidas.

- Cuando un miembro de la institución sea citado para contestar algún requerimiento judicial por mínimo que sea debe buscar siempre la asesoría legal con el fin de favorecer a la Fuerza y no comprometerla mucho mas como en este caso.

- Cuando una persona o entidad solicite por cualquier medio protección de la Fuerza se deben tomar las acciones pertinentes y darle respuesta inmediata y así no se tengan los medios disponibles se debe demostrar la acción de comando.

SITUACIONES ESPECIALES DE COMBATE.

De acuerdo a informaciones de inteligencia, se conoció de un grupo de terroristas que venía extorsionando y vacunando a los ganaderos y dueños de fincas en el sector de Puerto Parra (Santander). Ante esto el Comando del Batallón ordeno la realización de una Misión Táctica sobre un sector donde se tenía el apoyo de la población civil enviando a un pelotón al mando de un oficial. El oficial organiza su unidad e inicia un movimiento por vía férrea y luego fluvial en lanchas pequeñas llegando al sector de los hechos, allí el oficial divide su unidad por secciones y deja un sección muy lejana a la otra, luego de esto se cambia de civil y le ordena a seis soldados que hagan lo mismo dirigiéndose a una vivienda procediendo a instalarse en ella y hacerse pasar por jornaleros con los soldados; en esta labor duro 20 días aproximadamente, de acuerdo a versiones los moradores de estas viviendas a los diez días partieron de la vivienda dejando solo al oficial con los soldados y un guía cedido anteriormente por el propietario de la Finca. Debido a que no se había presentado ninguna situación el Comandante del Batallón decide ordenar el termino de la misma.

Al día siguiente el oficial decide salir en lancha río abajo a buscar comida, omitiendo las advertencias del maquinista y un soldado profesional, llegan hasta la vereda Los Ñeques, la cual se caracteriza por presencia de bandoleros de las FARC efectúan un registro sin ocurrir ninguna novedad. Al regreso de este procedimiento en una curva del río un soldado observa presencia de terroristas efectuándoles disparos con escopeta, los cuales fueron respondidos, al ver esto el maquinista se lanza de la lancha, logrando salir mas adelante y quedar ileso, el sujeto manifiesta haber escuchado la lancha de nuevo dirigirse río abajo. En el momento no se conoce la suerte del Oficial y los dos soldados y se presume que fueron asesinados o secuestrados.

Lecciones Aprendidas.

- Se planeo una operación sin calcular riesgos y tal vez por afán de obtener resultados operacionales. Falto dirección y control operacional, sin darse cuenta de que el pelotón estaba fraccionado y sin mando ya que el Comandante se dedico a otra misión.
- La unidad carece de organización para el combate, así mismo no se contemplaron los apoyos ni refuerzos.
- Se presento exceso de confianza en el personal debido a la aparente ausencia del enemigo en el sector.
- Ingenuidad y falta de malicia del oficial al no acatar las recomendaciones del motorista de no avanzar río abajo y al no despertarle inquietud la salida de los habitantes de la vivienda hacia diez días.

ACCIONES DE COMBATE

- Hechos sucedidos en el sector del Mariano, jurisdicción de San José de Apartado, cuando se obtuvo la información de la presencia de terroristas de las FARC en el sector de La cristalina y el mariano en dirección al cañón de Mulatos. Ante esta situación el Comandante del Batallón ordeno el desarrollo de una Acción Táctica con un pelotón especial y uno que se encontraba de seguridad en San José de Apartado, las dos unidades llegan al sitio de la información y encuentran indicios de presencia de terroristas, se ordena registrar sin encontrar nada mas.
Al siguiente día se ordena salir del área a las unidades y lo hacen por el mismo camino por donde entraron siendo emboscados en un punto critico y asesinado un soldado profesional.
- Hechos ocurridos el día 16 de abril en la vereda Los Medios jurisdicción del Municipio de Sonson (Antioquia), cuando se desarrollaban operaciones ofensivas con el propósito de ubicar a la terrorista a. Karina, que venia huyendo de la presión de otras unidades que habían tenido combates el día anterior dando de baja tres terroristas, se ordena ubicar a una unidad fundamental en la vereda La Mina para que cerrara el avance de la terrorista y su grupo de seguridad. Siendo aproximadamente las 14.25 horas se presenta contacto armado en el sector siendo abatido un terrorista, el contacto se alargo porque los terroristas estaban bien armados y como resultado fue asesinado un soldado y herido otro, el cual falleció posteriormente.

Lecciones Aprendidas.

- No se deben efectuar movimientos diurnos y mucho menos si las tropas han sido detectadas, esto ocasiono que los terroristas conocieran el eje de avance y montaran su emboscada.
- Se debe efectuar el análisis de los factores METTT-P, para identificar plenamente las acciones terroristas ubicando las tropas en forma acertada tomando la ventaja táctica y preservando la integridad de los hombres.
- Se debe evitar el seguimiento de los terroristas a los movimientos de las tropas, ya que esto les dificulta minar los ejes de avance y facilita causarles sorpresa, así mismo el comandante debe desarrollar iniciativas permanentes para moverse sin ser detectado utilizando la oscuridad y las medidas de engaño.

ACCIONES FUERA DE COMBATE

- Hechos Sucedidos el 20 de abril cuando se presento un altercado entre dos soldados, que tenían problemas anteriores y se vieron comprometidos en un robo de material de intendencia. Siendo las 14:30 horas cuando se efectuaba el reelevo de la guardia uno de los soldados salió de la fila y disparo contra el otro causándole la muerte, luego de esto salió corriendo disparando al relevo, se oculta detrás de un carro y cuando lo iban a capturar se propina un disparo en la cabeza suicidándose.
- Dos suboficiales y un soldado se encontraban pasando revista del deposito de armas decomisadas; Siendo las 17:45 horas se suspendió el fluido eléctrico y se escucho una detonación de arma corta, cuando se verifico se encontró el

cadáver del soldado con una perforación en la cabeza. Al averiguar mas a fondo se supo que uno de los suboficiales coloco su arma personal antes de irse la luz sobre la mesa con las otras armas decomisadas y cuando se fue el fluido procedió a martillarlas todas inclusive la suya que estaba cargada, impactando al soldado en la cabeza ya que este se encontraba agachado sacando las improntas.

- Un soldado profesional que tenia antecedentes de conflictivo, consumidor de drogas alucinógenas y con problemas familiares y judiciales ya que había estado detenido por trafico de municiones. El día 22 de abril cuando se encontraba realizando actividades de mantenimiento de predios decidió separarse de la escuadra y dirigirse con su armamento a un sitio solo, se sentó allí hizo un disparo al aire y luego puso el arma en ráfaga y la acciono contra su cabeza produciéndose la muerte.
- Un soldado perteneciente a una escuadra que se encontraba de seguridad al otro lado del río Vaupez, en el sector de Miraflores (GUAVIARE). El soldado aprovecha que estaba nombrado de rancharo y que su equipo de combate no se encontraba en el sector de vivac y se dirige al río procediendo a quitarse el uniforme y a sumergirse para bañarse, minutos mas tarde otro soldado escucha ruidos en el agua y se dirige al sitio viendo al soldado haciendo el intento de salir, al ver esto acciono su arma haciendo alarma pero no fue posible sacar al soldado produciéndose su muerte por ahogamiento.

Lecciones Aprendidas

- No se aplica la filosofia del equipo de combate y se dejan actuar solos los hombres produciéndose los resultados negativos vistos.
- Falta de control y mando en las actividades del servicio, parece que no se conocieran las funciones de comando y control facilitando que situaciones sencillas y fáciles de solucionar se salgan de las manos y se compliquen hasta llegar a los extremos.
- No se aplica el decálogo de seguridad con las armas de fuego y existe total irresponsabilidad en los cuadros y soldados al manejar las armas en forma contraria a la norma, agravando la situación si estas son ilegales, como sucedió en este caso.
- No hay seguimiento a la conducta del personal, ni se guardan antecedentes de personal con comportamiento erróneo, fuera de contexto y conflictivo, esto serviría para clasificar al personal y tomar las medidas necesarias para controlarlo si es posible o para retirarlo por falta de idoneidad profesional.


Coronel CARLOS ALBERTO MURILLO MARTINEZ
Jefe de Educación y Doctrina del Ejército.

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJERCITO NACIONAL

Nº 15

Bogotá, Mayo 03 de 2004.

No. _____/CE-JEDOC-DIE-IA -336

ASUNTO : Lecciones Aprendidas.

AL : Señor

Para conocimiento y difusión de los hechos sucedidos de carácter operacional, en las diferentes unidades de la Fuerza y dando cumplimiento a lo ordenado por el Señor General Comandante del Ejercito, se reunieron los Comandantes de Unidades Tácticas que tuvieron novedades en el lapso del 24 al 29 de abril de 2004, con las siguientes Lecciones Aprendidas:

CASOS CAMPOS MINADOS AEI

- Hechos Sucedidos el día 27:11:30-abril-2004, cuando una unidad de contraguerrillas se encontraba realizando un patrullaje ofensivo hacia el sector de Alto Quitagorras, por la configuración del terreno se vieron en la necesidad de utilizar un paso obligado (trocha abandonada), cuando iban llegando a un sitio predominante, un soldado que se desplazaba de cuarto hombre, activa una mina por alivio de presión, sufriendo esquirras en las extremidades inferiores, inmediatamente fue solicitado el apoyo y se evacuo logrando salvarle la vida. El Comandante de la Unidad Fundamental ordena hacer un registro y verificación con el binomio guía-canino que llevaba, encontrando mas minados, ante esto se ordena cambiar el eje de Avance para evitar otros incidentes. Siendo las 14.30 horas un soldado que se ubicaba como primer hombre de la tercera escuadra activa un A.E.I, por alivio de presión quedando gravemente herido, al verificar las comunicaciones no se pudo entablar enlace desde este punto y la unidad procedió a ubicar un punto predominante, lo que hizo que se demorara tres horas la evacuación, cumpliéndose este ejercicio a las 18:20 horas, sin embargo el soldado fallece en el helicóptero.
- Hechos sucedidos el día 21-ABRIL-04, en el corregimiento La Solapa, municipio de JAMBALO (Cauca). Siendo las 16.30 horas un pelotón que se dirigía hacia la parte alta del corregimiento se dividió en tres ejes de avance, debido a la gran nubosidad que se presentaba en el sector, una de estas escuadras en su avance encontró dos minas tipo jeringa, procediendo a demarcarlas y cambiar

“Es altamente glorioso, que un Soldado muera por la patria, pero es una gran estupidez que un Soldado muera por descuido personal o institucional”.

el eje de avance. Cuando la otra escuadra avanzaba para llegar a la cima le fueron activados ocho Artefactos Explosivos Improvisados por telemando, causando la muerte de un soldado y heridas a otros tres. A la vez el puntero de la otra escuadra que se encontraba registrando por otro sector empleando el método de localización y sondeo "Alambrus Cobrus", detecto otro campo minado con aproximadamente 28 minas, logrando evitar la muerte de toda su unidad.

Lecciones Aprendidas.

- En el primero de los casos No se emplean los métodos, ni los medios necesarios para la detección de A.E.I.
- En el ultimo caso se corrobora una vez mas que el Método de Sondeo y Localización manual es bastante efectivo, sirviendo como tabla de salvación a una unidad que se encontraba prácticamente aniquilada por la magnitud de los campos minados que había en el sector.
- El personal de soldados motivado por la obtención de éxitos operacionales buscan la manera mas rápida de llegar al objetivo omitiendo sus propias medidas de seguridad.
- En la fase de planeamiento se debe efectuar un minucioso análisis del terreno para buscar rutas alternas de avance hacia el objetivo. En estos casos los terroristas hacen minados masivos por las rutas donde se prevé el movimiento de las tropas logrando detener el avance de las mismas o retardándolo, causando daños en la integridad de los hombres y logrando la cancelación de la misión.

MUERTES FUERA DE COMBATE.

- Hechos ocurridos el 27 de abril de 2004 a las 17:30 horas, cuando se encontraba un pelotón cumpliendo misiones de seguridad cerca al peaje de la vía Ibagué- Cajamarca-La Línea, en cercanías a la Finca el Cinabrio. A esta hora el Comandante del pelotón decide ordenar a su personal que se organizara por escuadras para instalar una Base de Patrulla Móvil. Simultáneamente el dueño de la finca con un aserrador se encontraban talando unos árboles y allí se reunió un personal del pelotón a verificar esta actividad, cuando se desprendió el árbol este cayo hacia un sector donde se encontraban unos soldados golpeando a uno de ellos en la cabeza muriendo instantáneamente.
- Hechos ocurridos el 30 de abril de 2004, cuando un Comandante de Batallón le ordena a un Oficial que destruyera una casa fiscal vieja, sin dar los medios necesarios o el personal idóneo y con experiencia para estos casos. En el desarrollo de la actividad un soldado tumbo una pared y desafortunadamente por falta de previsión se le cae una viga que sostenía el techo, aprisionándole las piernas, de inmediato los otros soldados lo ayudaron pero uno de ellos se quedo alejado del sitio al otro lado de la viga, cuando alzaron la viga para sacar al soldado esta se cayo del otro lado golpeando al soldado que estaba debajo de ella causándole la muerte instantáneamente.
- Hechos ocurridos el día 24 de abril de 2004, siendo las 19:30 horas, cuando un suboficial que se desplazaba en una motocicleta por la vía que de la Vega conduce a Bogota, mas exactamente hacia el sector del ROSAL colisiono violentamente contra un vehículo mazda 323 produciéndose su muerte instantánea por trauma craneo encefálico.
- Hechos ocurridos en el Municipio de Manaure (Cesar), el día 22 de abril de 2004, cuando un Oficial de grado Teniente es estimulado con un permiso por sus resultados operacionales. El Oficial no se desplazo a su lugar de origen que era Caparrapi (Cund), sino que se quedo en la Jurisdicción asignada a la unidad. El día 22 de abril el Oficial

parte en un taxi con un soldado, hasta el municipio de Manaure(Cesar), allí llego a un establecimiento publico tipo Gallera departiendo con algunas amistades del sector: Aproximadamente a las 23.00 horas decide salir del establecimiento con el soldado, de acuerdo a las averiguaciones hechas, simultáneamente un particular que se encontraba en alto estado de embriaguez comenzó a molestar y maltratar a una señorita de las que trabajaban en el sitio, el soldado se alcanzo a dar cuenta y le informo al Oficial quien se devuelve e inicia un altercado con el particular, luego de esto los amigos del particular, intervienen en la riña y se abalanzan a pegarle al Oficial quien viéndose en inferioridad de condiciones saca su arma de dotación una pistola 9mm, para defenderse, causando mayor ira en los atacantes quienes no lo dejaron utilizar el arma quitándosela y golpeándolo en todo el cuerpo, al tenerlo en estado de indefensión uno de los agresores procede a dispararle impactándolo trece veces y causándole la muerte instantánea.

Lecciones Aprendidas

- Aunque ya se ha logrado implementar la filosofía del Equipo de combate en la mayoría de las unidades de la Fuerza, todavía existen comandantes que no la aplican causando que los soldados hagan lo que quieran y sin ningún control produciendo resultados negativos.
- El personal militar usuario de Motocicletas y vehículos no conocen el Código Nacional de Transito, omitiendo las normas mínimas de control y seguridad llevándolos a la muerte en algunos casos.
- Existe falta de control e interés de los comandantes por el personal que sale a permisos o licencias ya que en este año se han presentado varios casos en los cuales estos se quedan en las mismas jurisdicciones de las unidades, sin tener en cuenta que son conocidos por los particulares y pueden ser blanco de atentados terroristas, dando prioridad a situaciones pasajeras y no a su propia vida.

Los casos anteriormente analizados reflejan la falta de interés de los Comandantes Por LA PRESERVACIÓN DE LA INTEGRIDAD DE LA FUERZA, principalmente en las acciones fuera de combate que como se aprecia son mucho mayores a las de combate; Se deben tomar las medidas necesarias para tratar de minimizar estas novedades que son en gran parte la causa de la debilidad táctica de las unidades en el campo de combate, debido a la disminución de efectivos que causan. Por lo anterior se requiere mayor interés y acción a todo nivel utilizando estas experiencias semanalmente enviadas como instrumento para influir en la mente del hombre evitando así, se cometan errores fatales que afecten su unidad y obstaculicen el cumplimiento de la misión.

Mayor General **EDUARDO MORALES BELTRÁN**
Segundo Comandante y JEM Ejército.

COMANDANTE: RECUERDE "NO HAY QUE LLEGAR PRIMERO SINO HAY QUE SABER LLEGAR"

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJERCITO NACIONAL

N° 16

Bogotá, Mayo 10 de 2004.

No. _____/CE-JEDOC-DIE-IA -336

ASUNTO : Lecciones Aprendidas.

AL : Señor Coronel
DIRECTOR CENTRO NACIONAL DE ENTRENAMIENTO
Tolemaida.-

Con el fin de concientizar al personal de Comandantes a todo nivel, me permito enviar a ese comando las Lecciones Aprendidas de los hechos mas resaltantes ocurridos en la Fuerza, en el lapso comprendido entre el 30 de abril y el 04 de mayo de 2004 así:

CASOS DE SUICIDIOS

- Hechos Sucedidos el día 01:20:30-Mayo-2004, en la base militar del Municipio de Amalfi(Antioquia), cuando el Comandante del pelotón de soldados campesinos detecta un personal de soldados que estaba ingiriendo bebidas alcohólicas, inmediatamente los reúne y les dice que no lo sigan haciendo enviándolos a dormir y anunciándoles sanciones disciplinarias. A las 20.00 horas uno de los soldados que estaba embriagado le manifiesta a otro soldado sobre problemas personales, los cuales eran de conocimiento del Comandante de Pelotón para lo cual le habían dado permiso en varias ocasiones con el fin de que los solucionara, el otro soldado al verlo deprimido trata de darle animo y le aconseja que se acueste; El soldado hace caso omiso a estos consejos espera que se retire el otro soldado y se dirige a un kiosco de la base, donde se propina un disparo en la garganta.
- Hechos ocurridos el día 30 de abril de 2004, en el puente Viao, municipio de Cocorna en cumplimiento de misiones de seguridad sobre el eje vial Medellín-Bogota. Una escuadra a las 17:30 horas sale a efectuar un patrullaje ofensivo alrededor del puente terminando el ejercicio una hora mas tarde, llegando al sector donde tenían ubicada la base de patrulla móvil. En ese momento un soldado solicita permiso a su Comandante de Escuadra para buscar unas presillas, este le dice que se las pida prestadas al rancharo, sin embargo el soldado no llega al sitio

“Es altamente glorioso, que un Soldado muera por la patria, pero es una gran estupidez que un Soldado muera por descuido personal o institucional”.

y se dirige hacia un sector cercano donde minutos mas tarde se propina un disparo en la cabeza. Al parecer el soldado no tenia ningún problema visible, ni comportamientos extraños.

Lecciones Aprendidas.

- Los suicidios son situaciones que ocurren en forma repentina y muy rápida, las causas son muy variables, tanto por un problema grave y de largo tiempo o por un incidente menor y en el mismo día, todo depende de la condición psicológica de la persona y las circunstancias que puedan rodear el hecho. Por lo tanto se debe actuar en forma ágil y oportuna en caso de que existan indicios anteriores al hecho para tratar de evitarlos.
- Los comandantes de pequeñas unidades deben estar preparados para sortear con éxito este tipo de situaciones, que para el soldado son un gran problema y para el comandante pueden ser de fácil solución, pudiendo adelantarse al hecho y evitar casos tan lamentables.

ACCIDENTES CON ARTEFACTOS EXPLOSIVOS

El día 01-13:20-MAY-04, en el casino de suboficiales de una Unidad Táctica un Cabo Tercero, luego de haber pasado al almuerzo se dirigió solo a su habitación, estando en el interior de la misma, manipulo una granada de mano de la cual se desconoce su procedencia, provocando de manera accidental su activación, produciéndole graves mutilaciones y heridas que finalmente le causaron la muerte.

Lecciones Aprendidas.

- La granada que causo la muerte al suboficial, al no pertenecer a las empleadas por la Fuerza, permite apreciar que se pudo tratar de un mal llamado "Trofeo de Guerra", que pudo ser recolectado durante su permanecía como soldado profesional.
- No se aplican ni se cumplen las medidas de seguridad individuales al tener artefactos explosivos de este tipo en las habitaciones ya que esta totalmente prohibido y mucho menos al manipularlas sin ninguna restricción o reparo en forma temeraria y totalmente en contra de las normas ordenadas produciendo consecuencias fatales.
- Se puede presentar falta de control de los comandantes al permitir que el personal se quede con material de guerra incautado a los terroristas y a la vez por no pasarles revista periódicas a su sitio de habitación o pertenencias dentro de las unidades para tratar de detectar estos elementos nocivos y peligrosos.

CASOS DE AHOGAMIENTO

- Hechos ocurridos, durante el desarrollo de la operación "Invencible" , el día 14 de abril de 2004, cuando se encontraba una compañía efectuando patrullaje ofensivo

"Un accidente se puede prevenir con semanas y hasta con meses de anticipación".

hacia el sector de la cuchilla Perillo. Durante el desplazamiento era necesario cruzar el río San Pedro, para tal situación se verificó el punto más vadeable y bajo para atravesar con el menor riesgo. Siendo las 10.00 horas pasa la primera sección de un pelotón, media hora más tarde cuando estaba pasando la segunda sección por efectos del invierno se genera un alud de tierra y barro, comprometiendo en una difícil situación a nueve soldados y dos suboficiales. Gracias a las acciones de salvamento y esfuerzo del personal se logra rescatar a la mayoría del personal quedando desaparecidos un suboficial y dos soldados. Luego de esto inician las labores de búsqueda sin resultados positivos. Veinte días más tarde aparecen los cadáveres aguas abajo, verificando que la muerte se produjo por ahogamiento.

- Hechos ocurridos el 04-mayo-2004, cuando se encontraba un pelotón cumpliendo misiones de registro y control militar de área en el sector del aeropuerto y alrededores al municipio de San Vicente del Caguan. En las horas de la tarde el Comandante del pelotón decide efectuar labores administrativas con seis soldados, organizando áreas de baño a orillas del río Caguan y ordenando que se asearan allí, como seguridad deja un soldado aguas arriba. El soldado de seguridad aprovechando que estaba solo e incumpliendo con su servicio y las ordenes relativas a no meterse al río se quita su uniforme y se sumerge, siendo arrastrado por la corriente, pasando por la parte central del río frente a los otros soldados que se encontraban en baño, haciendo señales de auxilio pero el personal no puede ayudarlo por no tener ni el personal experto ni los elementos necesarios para tal fin, el soldado en mención sufrió muerte por inmersión apareciendo a los tres días a veinte kilómetros aguas abajo.

Lecciones Aprendidas

- No se adoptaron las normas de seguridad necesarias para el desarrollo de las actividades administrativas, en un lugar donde se corren ciertos riesgos. No se contaba con elementos mínimos de salvamento como lazos y neumáticos.
- Falta de control de los mandos inmediatos al no revisar al centinela ya que por su condición debería estar en una actitud diferente y alerta al ser un área crítica y no tomar estas acciones que ponen en riesgo su vida y la de los otros miembros de la unidad que confían su seguridad a estos personajes.
- Irresponsabilidad total del soldado, quien se lanzó al agua a pesar de que permanentemente era informado de la prohibición que existía al respecto. tampoco le fueron recalcados los antecedentes de hechos anteriores que se han presentado en otros sectores del país por la ola invernal y en ese mismo en particular, donde en el año 2003 perecieron dos soldados ahogados en hechos aislados, por indisciplina y cultura de auto cuidado en el personal.
- Cada vez que una unidad se acerque a un río por cualquier motivo se deben tomar las medidas necesarias para evitar accidentes fatales, como amarrar al personal con un lazo y colocar puentes de circunstancia en dos o tres partes para que en caso necesario sirvan como soporte ante una emergencia.

Comandante: Recuerde "No hay que llegar primero sino hay que saber llegar"

ACCIDENTES DE TRANSITO

Los hechos sucedieron el día 30 de Abril del 2004, a las 06:35 horas en la carrera 17 con calle 17 vía panamericana sentido Sur-Norte, en la ciudad de Popayán (Cauca), Cuando un soldado salió de las instalaciones de la unidad táctica, sin previa autorización de su respectivo Comandante y decidió ir a ingerir bebidas alcohólicas en una casa de lenocinio de esta ciudad, de allí salieron con un suboficial y cinco soldados mas en las horas de la mañana y tomaron la vía al Batallón en el vehículo del suboficial, al llegar a una esquina el conductor a causa de su estado de embriaguez, exceso de velocidad y perdida de reflejos perdió el control , chocando violentamente contra un poste de la luz produciéndose la muerte del soldado en mención por trauma cráneo encefálico y quedando heridos un suboficial y cinco soldados mas.

Lecciones aprendidas.

- Incumplimiento de las normas contenidas en el código nacional de transito, donde se prohíbe conducir en estado de embriaguez y superar los 60 Km. por hora en áreas urbanas.
- Irresponsabilidad total de un suboficial que en vez de dar ejemplo se embriaga con el personal de soldados igualando su condición y perdiendo totalmente su autoridad moral llegando con estas conductas a situaciones fatales y desfavorables para la Fuerza.
- Sé presento falta de control en los servicios de régimen interno y los mandos de la unidad fundamenta, ya que el personal se evade sin ningún obstáculo, produciendo graves novedades para la Fuerza.

Se requiere minimizar al máximo estos accidentes y situaciones generadas por la indisciplina y la falta de control, aumentando cada vez mas el numero de afectados, parece que estas experiencias aquí consignadas no surtieran ningún efecto, se solicita mayor acción y compromiso por los Comandantes de las Unidades Tácticas ya que nada se saca con tener éxitos operacionales, si cada día se acrecientan los muertos y heridos fuera de combate, desequilibrado la balanza en contra de la Fuerza y generando grandes costos muchas veces injustificados.


Coronel CARLOS ALBERTO MURILLO MARTINEZ
Jefe de Educación y Doctrina del Ejército.

Las medidas de seguridad no son una excusa para impedir una misión riesgosa.

ANEXO "D"

INTENSIDAD HORARIA
PROCESO MILITAR PARA LA TOMA DE DECISIONES
CURSO DE COMANDO
ESCUELA DE LAS ARMAS Y SERVICIOS



**JEFATURA DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA
CENTRO DE EDUCACIÓN MILITAR
ESCUELA DE LAS ARMAS Y SERVICIOS**



Bogotá, 17 septiembre del 2004

ASUNTO : Respuesta requerimiento
AL : Señor Mayor
RICARDO URUEÑA TOVAR
Alumno CEM 2004
Gn.

De acuerdo a su solicitud hecha, le informo que el programa de materias del PMTD tiene una intensidad de 120 horas el cual me permito anexarle.

Teniente Coronel **CARLOS BOHÓRQUEZ BOTERO**
Inspector de Estudios Escuela de Armas y Servicios

El objetivo de mi trabajo es:
¡Ganar la guerra!



**PROCESO
MILITAR
TOMA DECISIONES**

TEMA

**IDENTIFICAR LOS
PROCEDIMIENTOS
QUE DEBEN
ELABORAR UN
ESTADO MAYOR
Y UN CDTE. DE
BCG EN LA TOMA
DE DECISIONES
EN
OPERACIONES**

96 HORAS

TAREA 1	IDENTIFICAR EL EMPLEO TÁCTICO DE LAS DIFERENTES ARMAS Y SERVICIOS DE LA FUERZA A NIVEL BR. Y UT. (TEÓRICO)	16 H
TAREA 2	EXPLICAR LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LOS ESTADOS MAYORES, (COORDINACIÓN, ESPECIAL Y PERSONAL. (TEÓRICO)	4 H.
TAREA 3	IDENTIFICAR LOS PASOS Y MÉTODOS DEL P.M.T.D. Y LAS RESPONSABILIDADES DEL COMANDANTE Y ESTADO MAYOR EN SU EJECUCIÓN.	2 H.
TAREA 4	EJECUTAR LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN CUANDO SE RECIBE LA MISIÓN.	4 H.
TAREA 5	DESARROLLAR LOS PROCEDIMIENTOS PARA CONDUCIR EL ANÁLISIS DE LA MISIÓN.	32 H.
TAREA 6	EJECUTAR EL PLANEAMIENTO DE LOS CURSOS DE ACCIÓN.	4 H.





PROCESO
MILITAR
TOMA DECISIONES

TEMA

IDENTIFICAR LOS
PROCEDIMIENTOS QUE DEBEN
ELABORAR UN ESTADO MAYOR
Y UN CDTE. DE BCG EN LA TOMA
DE DECISIONES EN
OPERACIONES

96 HORAS

TAREA 7

DESARROLLAR EL ANÁLISIS
DE LOS CURSOS DE ACCIÓN
(JUEGO DE GUERRA)

12 H.

TAREA 8

COMPARAR LOS CURSOS DE
ACCIÓN

4 H.

TAREA 9

EJECUTAR LAS ACTIVIDADES
QUE REALIZA EL CDTE.
CUANDO APRUEBA EL MEJOR
CURSO DE ACCIÓN.

2 H.

TAREA 10

ELABORAR UN PLAN U
ORDEN DE OPERACIONES

4 H.

TAREA 11

CONDUCIR LA
SUPERVISIÓN Y ENSAYOS
DE LAS UNIDADES PARA EL
CUMPLIMIENTO DE LA
MISIÓN.

4 H.

TAREA 12

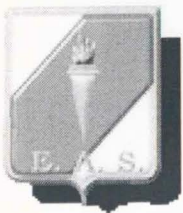
DESARROLLAR EL
PROCEDIMIENTO DE
COMANDO A NIVEL CDTE.
BATALLÓN G/G.

4 H.

EXAMEN Y RETROALIMENTACIÓN

4 H.





PROCESO MILITAR
TOMA DECISIONES
EJERCICIO OPERACIONES
REGULARES

TEMA

REALIZAR EJERCICIO
PRACTICO SIGUIENDO
LOS PASOS DEL PMTD
EN OPERACIONES
REGULARES



TAREA
No.1

DESARROLLAR EL EJERCICIO PRACTICO
DE OPERACIONES REGULARES A NIVEL
BRIGADA Y UNIDAD TÁCTICA.

24 H.

24 HORAS





PROCESO MILITAR
TOMA DECISIONES
EJERCICIO OPERACIONES
IRREGULARES

TEMA

**REALIZAR EJERCICIO
PRACTICO SIGUIENDO
LOS PASOS DEL PMTD
OPERACIONES
IRREGULARES**



TAREA
No.1

DESARROLLAR EL EJERCICIO PRACTICO DE
OPERACIONES IRREGULARES A NIVEL UNIDAD
TÁCTICA Y OPERATIVA MENOR

24H.

24 HORAS



PREPARACION INTEGRAL PARA EL COMBATE

	HORAS
P.M.T.D.	40
EJECUTAR LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA EL COMANDANTE CUANDO SE APRUEBA EL MEJOR CURSO DE ACCION.	
ELABORAR UN PLAN O UNA ORDEN DE OPERACIONES.	
CONDUCIR LA SUPERVISION Y LOS ENSAYOS, EL ALISTAMIENTO DE LA UNIDADES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA MISION.	
DESARROLLAR EL PROCEDIMIENTO DE COMANDO A NIVEL COMANDANTE DE BCG.	
DESARROLLAR EL EJERCICIO PRACTICO DE OPERACIONES DEFENSIVAS A NIVEL BRIGADA Y UNIDAD TACTICA.	
DESARROLLAR EL EJERCICIO PRACTICO DE OPERACIONES OFENSIVAS A NIVEL BRIGADA Y UNIDAD TACTICA.	
DESARROLLAR EL EJERCICIO PRACTICO DE OPERACIONES DE OPERACIONES IRREGULARES A NIVEL BRIGADA Y UNIDAD TACTICA.	



PREPARACION INTEGRAL PARA EL COMBATE	HORAS
5. P.M.T.D.	40
IDENTIFICAR LA ORGANIZACIÓN, CAPACIDADES, LIMITACIONES, EQUIPO DE LAS UNIDADES DE INFANTERIA, CABALLERIA, ARTILLERIA, ASCP, INTELIGENCIA EN OPERACIONES REGULARES.	
EXPLICAR LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL ESTADO MAYOR (COORDINACION, ESPECIAL Y PERSONAL)	
IDENTIFICAR LOS PASOS Y METODOS DEL P.M.T.D. Y LAS RESPONSABILIDADES DEL COMANDANTE Y ESTADO MAYOR EN SU EJECUCION.	
EJECUTAR LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN CUANDO SE RECIBE UNA MISION.	
DESARROLLAR LOS PROCEDIMIENTOS PARA CONDUCIR EL ANALISIS DE LA MISION.	
EJECUTAR EL DESARROLLO DE LOS CURSOS DE ACCION.	
DESARROLLAR EL ANALISIS DE LOS CURSOS DE ACCION (JUEGO DE GUERRA)	
COMPARAR LOS CURSOS DE ACCION	



PREPARACION INTEGRAL PARA EL COMBATE	HORAS
6. P.G.I. EJERCICIO PRACTICO	16
7. JUEGOS DE GUERRA	24



BIBLIOTECA CENTRAL DE LAS FF.MM.

"TOMAS RUEDA VARGAS"



201005548

P0028