

# EJÉRCITO ECUATORIANO

MIG-00-01



## MANUAL DE COMANDO Y ESTADO MAYOR

COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA

2011

Comando de Educación y Doctrina del Ejército  
Edición 2011  
Quito-Ecuador

**EJÉRCITO ECUATORIANO  
COMANDO GENERAL  
ORDEN DE COMANDO  
HE ACORDADO Y ORDENO**

- 01.- Aprobar el “**MANUAL DE COMANDO Y ESTADO MAYOR**”, el mismo que se clasifica como **MIG-00-01**.
- 02.- Derogar todas las publicaciones realizadas con anterioridad a la presente fecha.
- 03.- Poner en ejecución.

Anótese y comuníquese

Quito, 13 de julio del 2011





## INTRODUCCIÓN

El combate moderno presenta desafíos significativos a los comandantes en todos los niveles de mando. Los avances tecnológicos inciden de manera directa en el mando y control, volviéndolos más complejos.

El mando integra el conjunto de actividades con las que el comandante ejerce la autoridad que le ha sido conferida para inculcar su voluntad e intención a través de las órdenes. El control, a su vez, integra el conjunto de actividades por medio de las cuales el comandante conduce las operaciones, dirige y coordina las unidades y medios asignados para el cumplimiento de la misión.

El ejercicio del mando y la conducción en la guerra de maniobras, en general, requiere de continuidad para atender las sorpresivas y variadas situaciones que se presentan en un escenario bélico, por lo que un comandante debe tomar todas las previsiones para que el mando y control sean ininterrumpidos mientras duren las operaciones. El comandante debe ampliar su visión en tiempo y en espacio, con la consecuente repercusión en la planificación.

La dinámica del combate moderno exige a los comandantes y a sus estados mayores, la incorporación de un método adecuado para enfrentar las diversas situaciones a las cuales se ven sometidos, teniendo presente que el proceso continuo de apreciación, en el contexto P.M.T.D, con sus diferentes etapas, debe servir principalmente para algunas formas de solución; estas acciones dinámicas obligan a continuar la conducción de una maniobra que se encontraba en ejecución, al mismo tiempo, a asumir la responsabilidad de planificar para el cumplimiento de una nueva misión. La generación de misiones anticipadas, antes del término de una acción en desarrollo, origina lo que se denomina el proceso de planificación paralela, el cual obliga a realizar grandes esfuerzos por parte del comandante y su Estado Mayor.

La organización del Estado Mayor data de fines del siglo XVIII; antes de esta fecha, las tareas de coordinación se llevaban a cabo según las necesidades del caso, sin que existieran unidades específicamente destinadas a este efecto. En 1795, el general francés Luis Berthier organizó por primera vez un Estado Mayor en el ejército destinado a la guerra contra Italia. Cuando Napoleón Bonaparte se hizo cargo de la fuerza, al año siguiente, pudo apreciar

las ventajas tácticas que proporcionaba un sistema riguroso y constante de información y supervisión, y lo adoptó para la organización de su cuartel general.

Hacia la misma época, el Ejército Prusiano implantó un sistema similar, destinando a oficiales técnicos expresamente formados a ese efecto para auxiliar a los mandos. A sus funciones pronto se añadieron las de inteligencia militar y planificación de contingencias. Poco después, se introdujo la práctica de rotar oficiales entre funciones de mando y de Estado Mayor. A partir de 1806, las escuelas de guerra prusianas comenzaron a impartir formación específica a los oficiales de Estado Mayor.

El Manual de Comando y Estado Mayor tiene como finalidad capacitar y entrenar a los comandantes y sus Estados/Planas Mayores en el ejercicio del mando, control y asesorías, en cada uno de los campos de interés y que tengan relación con la toma de decisiones y dirección efectiva de las unidades en el campo de batalla.

Para el estudio y comprensión del contenido de este Manual, se lo ha dividido en cuatro capítulos.

**Capítulo I, “EL COMANDANTE Y EL ESTADO MAYOR”:** establece las definiciones básicas sobre la doctrina y las relaciones del Estado Mayor.

**Capítulo II, “ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DEL ESTADO MAYOR”:** se refiere a la organización y estructura general del Estado Mayor.

**Capítulo III, “FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL COMANDANTE Y DE LOS MIEMBROS DEL ESTADO MAYOR/PLANA MAYOR”:** explica las actividades comunes que cumplen los miembros de todos los estados mayores considerados.

**Capítulo IV, “TOMA DE DECISIONES”:** explica las formas de solucionar problemas militares de carácter operativo, administrativo y técnico.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>vii</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EN COMANDANTE Y SU ESTADO MAYOR.....</b>	<b>1</b>
A. GENERALIDADES.....	1
B. DEFINICIONES BÁSICAS.....	2
1. Comando.....	2
2. Comandar.....	2
3. El Comandante.....	2
4. Estado Mayor.....	2
5. Función.....	2
6. Mando.....	3
7. Mando y Control.....	3
8. Sistema de mando y control (comando, control, comunicaciones, computación).....	3
9. Responsabilidad.....	3
C. RELACIONES DEL ESTADO MAYOR.....	3
1. Entre el Estado Mayor y los comandos subordinados.....	4
D. CANALES DE COMUNICACIÓN.....	5
1. Canales de mando.....	5
2. Canales de Estado Mayor.....	5
3. Canales Técnicos.....	6
	7
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DEL ESTADO MAYOR.....</b>	<b>7</b>

A. GENERALIDADES.....	7
B. CONSIDERACIONES BÁSICAS EN LA ORGANIZACIÓN DEL ESTADO MAYOR.....	7
1. Misión.....	7
2. Campos de interés.....	7
3. Leyes y Reglamentos.....	8
C. ORGANIZACIÓN DEL ESTADO MAYOR.....	8
1. Principios para la organización del Estado Mayor.....	8
2. Tipos de Estado Mayor.....	8
3. Estructura de los Estados Mayores.....	11
D. ORGANIZACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS/SECCIÓN DEL ESTADO MAYOR/PLANA MAYOR.....	14

### **CAPÍTULO III**

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL COMANDANTE Y DE LOS MIEMBROS DEL ESTADO MAYOR/PLANA MAYOR. 15**

A. GENERALIDADES.....	15
1. Cualidades de los oficiales del Estado Mayor.....	16
2. Coordinaciones del Estado Mayor.....	15
B. FUNCIONES COMUNES DEL ESTADO MAYOR.....	16
1. Proporcionar información.....	17
2. Realizar apreciaciones.....	21
3. Presentar recomendaciones.....	21
4. Elaborar planes, órdenes y órdenes tipo misión.....	22
5. Supervisar la ejecución de las órdenes del comandante.....	22
C. FUNCIONES DE APOYO DEL ESTADO MAYOR.....	22
1. Visitas e inspecciones del Estado Mayor.....	23



2. Orientaciones.....	23
3. Escritos militares.....	24
4. Investigación de carácter militar.....	24
5. Control de mensajes del Estado Mayor.....	25
6. Administración de documentos.....	26
<b>D. RESPONSABILIDADES DEL ESTADO MAYOR.....</b>	<b>29</b>
1. Del comandante.....	30
2. Del Jefe de Estado Mayor.....	32
3. Del Estado Mayor General.....	33
4. Del Estado Mayor Especial.....	53
5. Del Estado Mayor Personal.....	59
6. Oficial de enlace.....	62
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>TOMA DE DECISIONES.....</b>	<b>64</b>
A. GENERALIDADES.....	64
B. ESTUDIO DE ESTADO MAYOR.....	64
1. Generalidades.....	64
2. Propósito.....	65
3. Proceso del Estudio de Estado Mayor.....	65
4. Desarrollo de las fases del proceso del E.E.M.....	66
C. INFORME DEL ESTUDIO DE ESTADO MAYOR.....	96
1. Definición.....	96
2. Componentes.....	97
3. Desarrollo de los componentes del I.E.E.M.....	97
D. PROCESO MILITAR EN LA TOMA DE DECISIONES.....	101
1. Generalidades.....	101

2. Pasos del PMTD.....	102
ANEXO A.....	104

# CAPÍTULO I

## EL COMANDANTE Y SU ESTADO MAYOR

### A. GENERALIDADES

El éxito del trabajo de Estado Mayor (E.M) se basa en la concienciación del personal que lo constituye y su habilidad para trabajar en equipo.

El hablar de "equipo" implica la inclusión en el trabajo de más de una persona, lo que involucraría que el objetivo planteado no podría ser alcanzado sin la participación efectiva de todos sus miembros. Se suele pensar que el trabajo en equipo solo incluye la reunión de un grupo de personas, sin embargo, significa mucho más que eso.

Trabajar en equipo no es solo la estrategia y el procedimiento que la organización lleva a cabo para alcanzar metas comunes; significa el compromiso de todos sus miembros, substancialmente con la existencia del liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación del grupo. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas.

El éxito de la organización depende, en gran medida, de la comprensión, comunicación y compromiso que debe existir entre sus integrantes. Cuando estos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. Sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí, con el objeto de llegar a una conclusión final.

Cada persona piensa diferente a otra y, a veces, se cree que la opinión propia impera sobre la de sus integrantes; sin embargo, es necesario llegar a establecer un equilibrio, para alcanzar el éxito con un grupo de personas cuyas habilidades, formas de pensar y disposición para trabajar difieren entre sí.

No se debe confundir "trabajar en equipo" con "equipo de trabajo". Son dos definiciones que van de la mano, pero que poseen diferentes significados. El equipo de trabajo implica el grupo humano en sí, cuyas habilidades y destrezas permitirán alcanzar el objetivo final. Sus integrantes deben estar bien organizados, tener una mentalidad abierta y dinámica alineada con la misión y visión de la organización.

El miembro del equipo de trabajo debe procurar obtener mejores resultados, centrarse en los procesos, alcanzar metas, integrarse con su equipo, ser creativo a la hora de solucionar problemas, ser tolerante con los demás, tomar en cuenta a sus colegas y aceptar sus diferencias, obviar aquellas discusiones que dividan al grupo y ser eficiente más que eficaz.

## **B. DEFINICIONES BÁSICAS**

### **1. Comando**

Autoridad que un individuo de las Fuerzas Armadas ejerce legalmente sobre sus subordinados en virtud de su grado y función.

### **2. Comandar**

Ejercer la autoridad que, por mandato legal, se otorga a un militar en virtud de su grado, jerarquía y cargo. Es un sagrado deber patrio que delega el Estado a quien ha demostrado poseer las condiciones y cualidades morales, intelectuales, psíquicas y físicas para ejercer autoridad en su nombre y conducir operaciones militares, en misiones que acrecentarán el honor de las armas de la República y para las cuales se le confía un grupo de conciudadanos que actúan a sus órdenes como subalternos.

### **3. El Comandante**

Militar que posee las cualidades necesarias para mandar, acción que consiste en prever, concebir, resolver, organizar, ejecutar, dirigir y controlar.

### **4. Estado Mayor**

Organismo cuyo objetivo fundamental es proporcionar asesoramiento y asistencia al comandante en el ejercicio del comando y control.

### **5. Función**

Deber, responsabilidad, misión o tarea apropiada o asignada a un individuo, cargo u organización.

## **6. Mando**

Arte de influir y dirigir a los hombres, obteniendo de ellos su obediencia voluntaria, confianza, respeto y consideración leal en beneficio del cumplimiento de la misión.

## **7. Mando y control**

Es el conjunto de actividades mediante las cuales se planifica, dirige, coordina y controla el empleo de la fuerza y los medios en operaciones militares. Los comandantes desempeñan las funciones conforme a un sistema de mando y control.

## **8. Sistema de mando y control (comando, control, comunicaciones, computación)**

Conjunto de equipos, instalaciones y procedimientos efectivos que brinda a los comandantes la capacidad de transmitir y recibir informaciones de sus unidades subordinadas en tiempo real; monitorear el curso de las operaciones; visualizar el panorama táctico u operacional; coordinar y controlar una determinada maniobra; adoptar resoluciones de conducción del combate, aplicando variantes y planes subsecuentes con informaciones oportunas y certeras de la situación.

## **9. Responsabilidad**

Obligación que se confiere a un individuo, unidad u organización para responder o dar cuenta de sus propios actos o de otras personas en el desempeño de sus funciones; puede ser expresada en una lista de deberes.

## **C. RELACIONES DEL ESTADO MAYOR**

El jefe de Estado Mayor supervigila, dirige y coordina el trabajo de los jefes de departamento/sección y, a través de ellos, el trabajo de los oficiales del Estado Mayor Especial (E.M.E). Los jefes de los departamentos/sección pueden informar directamente al comandante respecto a sus actividades, pero cuando esto ocurra, tienen el deber de comunicar al J.E.M sobre el desarrollo y

resultados de esos contactos directos.

## **1. Entre el Estado Mayor y los Comandos Subordinados**

- a. El Comandante y su E.M deben conocer las unidades subordinadas (situación, misión, capacidades, instrucción y entrenamiento) para poder brindarles un apoyo oportuno y efectivo.
- b. El oficial de Estado Mayor coordina con el comandante de la unidad subordinada o con el correspondiente miembro de E.M/P.M, la trasmisión de órdenes, instrucciones e intercambio de información.

Los miembros de Estado Mayor no deben negar o rehusar el requerimiento de un comandante subordinado, ni usurpar sus responsabilidades o prerrogativas sin hacerlo conocer al Comandante correspondiente.

Normalmente, las órdenes que emiten los miembros del Estado Mayor o Comando Subordinado se transmiten por autoridad del Comando Superior y no a título personal. Las recomendaciones y observaciones de un miembro de Estado Mayor a un Comando Subordinado son solamente recomendaciones y observaciones que el comandante puede aceptar o rehusar tal como lo hace con su propio Estado Mayor/Plana Mayor.

- c. Para planificar y conducir operaciones u otras actividades, los oficiales de Estado Mayor necesitan coordinar con sus correspondientes del Estado Mayor/Plana Mayor subordinados, las acciones necesarias para determinar lo relacionado con sus áreas de responsabilidad. Sin embargo, si el miembro del E.M/P.M de la unidad subordinada considera que el requerimiento u orden no es razonable o invade las prerrogativas de su Comandante, informa lo correspondiente a su inmediato superior.

## **D. CANALES DE COMUNICACIÓN**

La información normalmente se mueve, dentro de la unidad, por vías específicas, a través de la comunicación. Los canales ayudan a racionalizar la difusión de la información, asegurando que la información correcta llegue en forma inmediata a las personas adecuadas. El comandante y su plana mayor se comunican a través de los siguientes canales:

- Canales de mando.
- Canales de Estado Mayor.
- Canales técnicos.

### **1. Canales de mando**

Son las vías directas de transmisión en la cadena de mando, es decir, las que utiliza el comandante para comunicarse directamente con los comandantes de las unidades superiores, adyacentes y subordinadas. Dichos canales deben ser usados con la misma frecuencia posible por los oficiales del Estado Mayor. Si el comandante ha delegado autoridad en uno de los oficiales del Estado Mayor, este podrá usar dichos canales sin apelar a otros recursos, teniendo sí el cuidado de referirse al comandante para la acción de mando. Se insiste, sin embargo, en que el oficial de Estado Mayor puede hacer más expeditos los asuntos y suavizar las relaciones con los demás escalones, utilizando los canales de Estado Mayor y los canales técnicos antes que los canales de mando.

### **2. Canales de Estado Mayor**

Son las vías de transmisión empleadas para conducir los asuntos de rutina entre los elementos de un mismo Estado Mayor, o entre los Estados Mayores de diferentes cuarteles Generales, dentro de los límites establecidos por los respectivos comandantes.

El libre intercambio de información entre los oficiales de los Estados Mayores de los distintos niveles es esencial para la coordinación eficiente, planificación y conducción de las operaciones. Los oficiales de Estado Mayor deben consultar, efectuar conferencias e informar a los oficiales de otros Cuarteles Generales, como parte importante de sus responsabilidades

hacia el comandante. El uso de estos canales tiene sus únicas limitantes en las restricciones específicamente impuestas por el comandante y en las derivadas de las medidas de seguridad.

### **3. Canales técnicos**

Son las vías de transmisión empleadas por las unidades técnicas, dentro de un comando que desempeña una función específica. Estos canales serán usados por los oficiales del Estado Mayor Especial (E.M.E) y por los comandantes.



## **CAPÍTULO II**

### **ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DEL ESTADO MAYOR**

#### **A. GENERALIDADES**

El objetivo de la organización de un E.M/P.M, es disponer de un organismo de asesoramiento y planificación, cohesionado y organizado, para ayudar al comandante en el adecuado desarrollo de los procesos que garanticen el cumplimiento de la misión.

Se organiza con el fin de:

1. Responder en forma oportuna a las necesidades operativas, administrativas y técnicas del comandante y de las unidades subordinadas.
2. Mantener al comandante permanentemente informado sobre la situación de la unidad.
3. Optimizar el tiempo para controlar, integrar y coordinar las operaciones.
4. Reducir las probabilidades y posibilidades de cometer errores.
5. Liberar al comandante de la tarea de supervisión, en asuntos rutinarios.

#### **B. CONSIDERACIONES BÁSICAS EN LA ORGANIZACIÓN DEL ESTADO MAYOR**

Para la organización, los factores que guían la conformación de un Estado Mayor son:

##### **1. La misión**

Es el factor principal a considerarse, determina las actividades que se deben cumplir, y éstas, a su vez, establecen el cómo se organiza el Estado Mayor.

##### **2. Campos de interés**

Sea cual fuere la misión de la unidad, el comandante deberá establecer fundamentalmente las siguientes funciones: personal, inteligencia, operaciones y logística; si es similar a la de los escalones superior e inferior, facilitará el enlace entre los respectivos E.M/P.L.M.

### **3. Leyes y reglamentos**

Las leyes y reglamentos militares imponen una relación especial entre el comandante y los miembros del E.M.G, E.M.E y E.M.P, que influyen en su organización.

La Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas, Ley de Personal de las Fuerzas Armadas, Reglamento de Carrera Profesional, son aplicados por el oficial de personal para la asignación de funciones, respetando la jerarquía y especialidad.

## **C. ORGANIZACIÓN DEL ESTADO MAYOR**

### **1. Principios para la organización del Estado Mayor**

El comandante normalmente aplica los siguientes principios para una buena organización del Estado Mayor:

- a. Misión y situación que se viva.
- b. Unidad de mando y dirección.
- c. Campos de interés.
- d. Conocimiento, competencias y experiencias.

### **2. Tipos de Estado Mayor**

#### **a. Estado Mayor Combinado**

Un E.M Combinado se compone del personal de dos o más estados o países aliados, sustentados en convenios internacionales. La responsabilidad de su organización estará a cargo del organismo correspondiente.

Los principios de organización para los E.M Combinados generalmente son los mismos que para los otros tipos de Estados Mayores. Sin embargo, hay varias consideraciones especiales de organización.

Se debe definir la autoridad y las responsabilidades del comandante sobre el control operacional, administración, logística y otros asuntos relacionados con las fuerzas combinadas.

Otras consideraciones incluyen las diferencias en idiomas e intereses nacionales, leyes nacionales, sistemas de armas,

recursos de búsqueda de inteligencia, procedimientos de apoyos de servicio de combate, organizaciones y sistemas nacionales de E.M. Se debe recalcar la relación inter-operacional entre los elementos e individuos de las naciones representadas. Los países que participan en un E.M Combinado deberán tener una representación equilibrada.

### **b. Estado Mayor Conjunto**

El Estado Mayor Conjunto es un organismo de asesoramiento, planificación y coordinación permanente; y está constituido por elementos de las fuerzas. La responsabilidad de su organización estará a cargo del Comando Conjunto de las FF.AA.

Su composición debe guardar un equilibrio razonable entre las fuerzas, en cuanto a número, experiencia, jerarquía de sus miembros y carácter de las operaciones, a fin de asegurar que el Comando Conjunto tenga un asesoramiento eficaz en cuanto a las tácticas, técnicas, capacidades y limitaciones de cada una de las fuerzas.

Cuando se conforme una Fuerza de Tarea Conjunta (F.T.C), para el cumplimiento de una misión específica, con la participación de unidades pertenecientes a dos o más fuerzas, se organiza un E.M.C basado en el E.M de la Fuerza, que tiene la tarea principal de asegurar la coordinación de sus planes y operaciones.

### **c. Estado Mayor General.**

Es el principal grupo asesor del comandante en cada uno de los respectivos campos de interés para el ejercicio del mando.

De acuerdo con el nivel de mando, los oficiales del Estado Mayor General pueden ser designados como directores o jefes de departamento. Tales designaciones generalmente reflejan el grado de autoridad que el comandante les ha delegado de acuerdo con el alcance y complejidad de las operaciones dentro de un comando en particular.

Cuando son designados directores, además de las acciones normales del Estado Mayor General, tendrán autoridad delegada para dirigir funciones específicas dentro de su

campo de responsabilidad, e impartir órdenes en su propio nombre, a fin de cumplir con las tareas que les han sido asignadas. Los oficiales del E.M.G dependen del J.E.M y responden ante él, sin embargo, el comandante les puede consultar directamente; cuando así lo hace, se vulnera la cadena de mando, en cuyo caso el oficial debe informar al J.E.M de lo tratado con el comandante.

Es normal que los oficiales del E.M.G tengan interés en áreas que son de responsabilidad de otro oficial del Estado Mayor; por ejemplo, el entrenamiento es una responsabilidad principal del oficial de operaciones; sin embargo, los oficiales de inteligencia y de logística se interesan directamente en el entrenamiento dentro de sus campos.

Las normas de las áreas que involucran otras secciones o departamentos del E.M.G, pueden constar en los procedimientos operativos normales y en los manuales de cada función.

#### **d. Estado Mayor Especial**

Grupo asesor del comandante en cada uno de los campos técnicos y administrativos, que son de interés para el ejercicio del mando.

Aunque los integrantes del E.M.E no pueden ser parte del E.M.G, se establecerán los procedimientos que aseguren la coordinación de todas las actividades que se encuentren dentro de cada campo de interés y responsabilidad.

Las actividades del E.M.G y E.M.E se deben coordinar e integrar apropiadamente durante las operaciones.

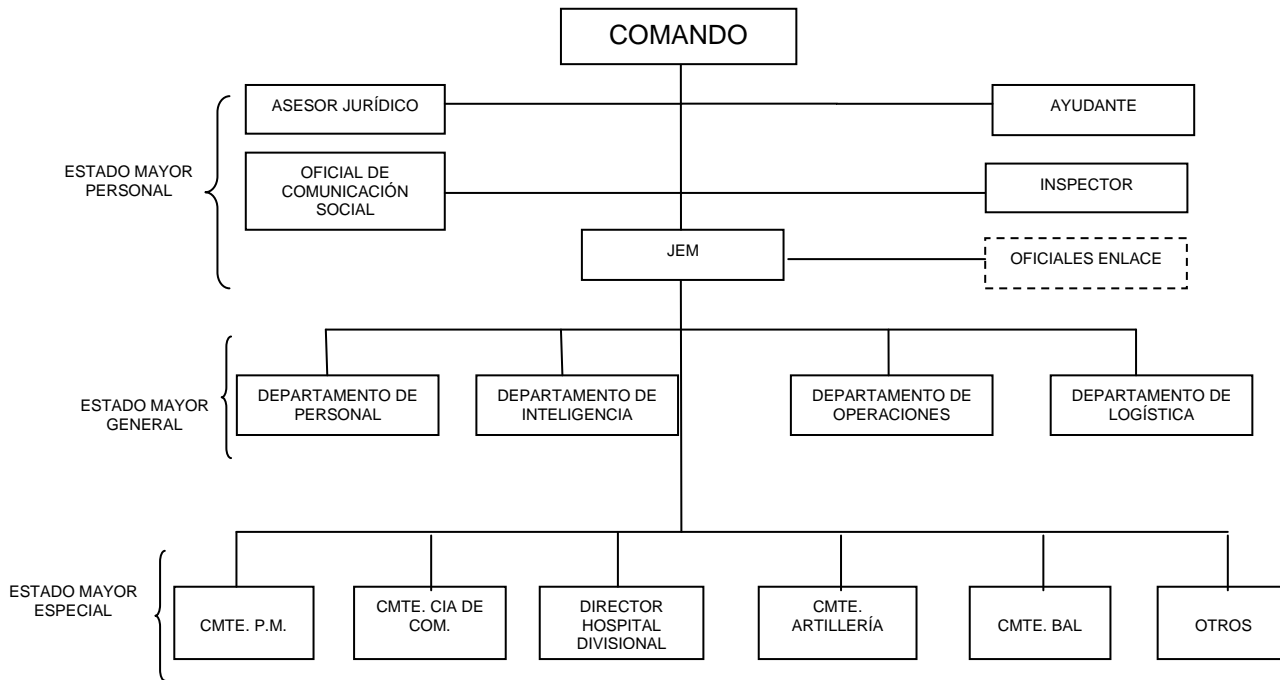
#### **e. Estado Mayor Personal**

Grupo asesor que el comandante coloca bajo su inmediata dirección y control; que se organiza de acuerdo con las necesidades propias del ejercicio del mando. Además puede desempeñarse como parte del E.M.G y E.M.E.

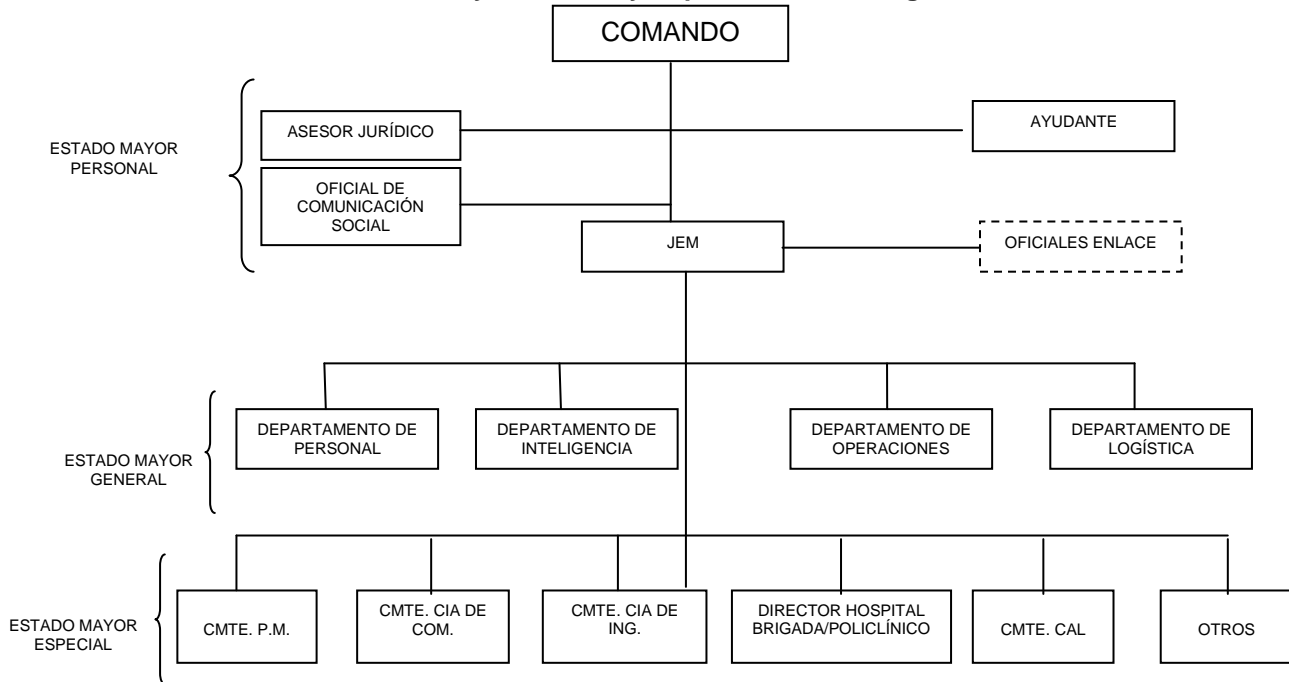
Su función es asesorar al comandante en asuntos militares técnicos, jurídicos y de seguridad, en los que se requiera la participación de los medios de comunicación.

### 3. Estructuras de los Estados Mayores (E.M)

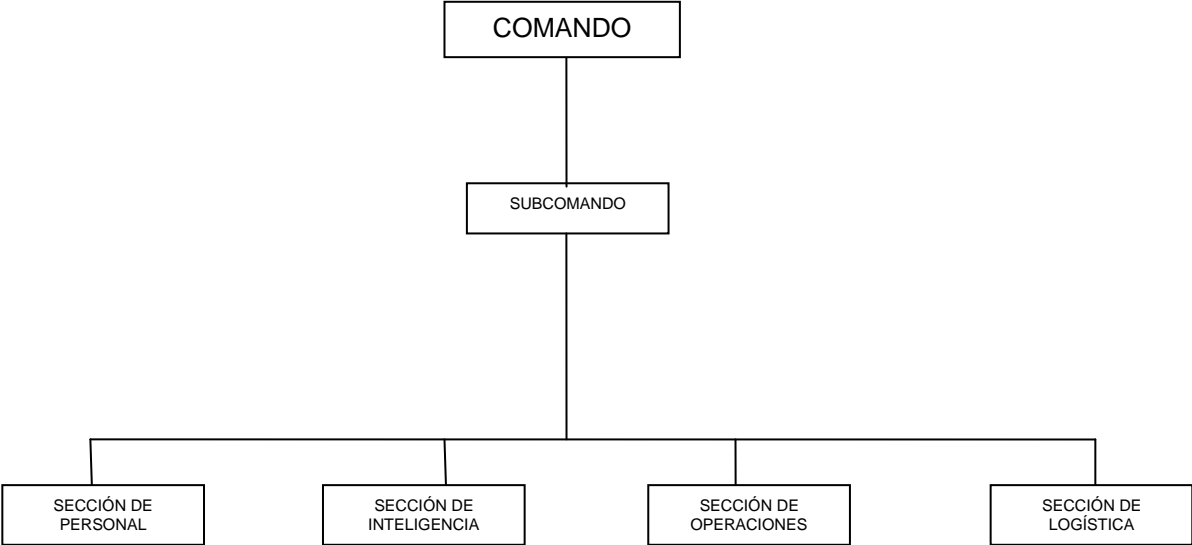
#### a. Estructura del Estado Mayor General y Especial de una División



## b. Estructura del Estado Mayor General y Especial de una Brigada



**c. Estructura de la Plana Mayor del Batallón/Grupo**



La organización y composición del E.M de las divisiones y brigadas no son fijas, y se encuentran determinadas en el reglamento orgánico estructural y numérico del Ejército, pudiendo ser modificadas de acuerdo con las necesidades.

Dependiendo del trabajo y las misiones asignadas a dos o más unidades, se conformará un E.M incrementado, sobre la base del E.M de la unidad que tiene la misión principal, con elementos de las otras unidades en cantidad y cargos, para asegurar la coordinación de sus planes y operaciones.

#### **D. ORGANIZACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS / SECCIONES DEL ESTADO MAYOR / PLANA MAYOR**

Los jefes de departamento determinan su organización interna considerando lo establecido en el reglamento orgánico estructural y numérico del Ejército, previa aprobación del comandante.

Los factores básicos que determinan la organización de un departamento o sección del Estado Mayor incluyen:

1. La misión.
2. La cantidad de trabajo que se requiere en el departamento o sección.
3. La disponibilidad y eficiencia del personal.
4. Las políticas del comandante.
5. La necesidad de que los departamentos trabajen durante las 24 horas.
6. Los requerimientos impuestos por la organización y localización de los puestos de mando y cuarteles generales.

El jefe de departamento del Estado Mayor no debe asignar tareas a miembros de otros departamentos, puede delegar autoridad para la supervisión de las actividades funcionales a los miembros de su departamento.



## **CAPÍTULO III**

### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL COMANDANTE Y DE LOS MIEMBROS DEL ESTADO MAYOR/PLANA MAYOR**

#### **A. GENERALIDADES**

Las relaciones entre un Comandante, su E.M y entre los componentes de este, se determinan, en su mayor parte, por las funciones que corresponden a unos y otros.

Los miembros del E.M no solo deben conocer sus propias funciones y responsabilidades, sino también las de los demás integrantes. El Estado Mayor establece y mantiene un alto grado de integración, coordinación y cooperación interna, incluso con los E.M del escalón superior, unidades subordinadas y adyacentes.

#### **1. Cualidades de los oficiales del Estado Mayor**

- a. Estar capacitados para reconocer, valorar y juzgar los aspectos críticos que influyen en el cumplimiento de la misión, y apreciar los problemas que tengan los comandantes subordinados.
- b. Mantener una conducta que privilegie las relaciones humanas y respete los derechos humanos, sin apartarse de las normas disciplinarias.
- c. Tener sensatez, criterio, adecuada preparación intelectual, abnegación, integridad y el carácter suficiente para apoyar sus convicciones en presencia de sus superiores. Sin embargo, una vez que el comandante haya tomado su decisión, el oficial del E.M debe apoyarla leal y resueltamente, dejando de lado sus ideas personales. El tacto que tenga, facilitará sus relaciones con los otros miembros del E.M y con los comandantes subordinados.

#### **2. Coordinaciones del Estado Mayor**

Permiten que las partes se ajusten en un todo integrado. La mayoría de las acciones requieren coordinación que se extiende más allá del ámbito de acción del Estado Mayor. La coordinación es esencial para:

- a. Asegurar que las acciones sean completas y coherentes.

- b. Evitar contradicciones y duplicaciones al hacer los ajustes necesarios en los planes y políticas, antes de ejecutarlos.
- c. Asegurar que se consideren todos los aspectos interrelacionados con el cumplimiento de las actividades.

El J.E.M es responsable de asegurar que la coordinación sea completa, oportuna y proporcione al comandante la información precisa. Además puede establecer procedimientos específicos en beneficio del trabajo del E.M.

Los oficiales del E.M, recíproca y permanentemente, coordinan sus actividades y consultan con los departamentos las partes del problema que se deben considerar.

Una buena coordinación del E.M requiere iniciativa personal, espíritu de cooperación e interés positivo por parte de cada miembro para lograr un esfuerzo unificado.

Las coordinaciones incluyen:

- a. El contacto directo e intercambio de información realizados por cada oficial del E.M con sus correspondientes del escalón superior, de las unidades subordinadas y de las unidades adyacentes, mediante visitas personales y empleo de los medios de comunicación, tanto escritos como verbales.
- b. La pronta distribución de la información esencial de las decisiones y de las órdenes dentro de los departamentos del E.M y entre ellos.
- c. Conferencias formales e informales.
- d. Procedimientos de control de mensajes.

## **B. FUNCIONES COMUNES DEL ESTADO MAYOR**

El E.M proporciona información, realiza apreciaciones de situación, presenta recomendaciones y materializa las decisiones del comandante en planes, órdenes y órdenes tipo misión, expedidas a los elementos subordinados para la planificación o ejecución. Una vez autorizado por el comandante, el Estado Mayor supervisa la ejecución de planes y órdenes y realiza las acciones necesarias

para lograr que las intenciones del comandante sean cumplidas. En la ejecución de los detalles, en sus respectivos campos de interés, los oficiales de E.M no deben olvidar que para el cumplimiento de la misión, las coordinaciones son medios y no fines a lograr.

En resumen, todo Estado Mayor cumple cinco funciones comunes que se derivan de su razón de ser:

- Proporcionar información.
- Realizar apreciaciones.
- Presentar recomendaciones.
- Elaborar planes, órdenes y orden tipo misión.
- Supervisar la ejecución de las órdenes del comandante.

### **1. Proporcionar información**

Los oficiales de E.M obtienen información en sus respectivos campos de responsabilidad, mediante la observación personal, la investigación y evaluación de archivos, registros y estudios disponibles y el análisis de los informes recibidos de unidades superiores, subordinadas y adyacentes.

La información obtenida es procesada y condensada de tal forma que destaque los hechos predominantes y permita, en una determinada situación, hacer apreciaciones y tomar decisiones apropiadas, evitando sobrecargar al comandante con informaciones no analizadas o ajenas a la situación que se afronta.

Los oficiales de E.M proporcionan información a quien la necesite, en forma oral o por escrito. Normalmente al comandante se le informa de manera verbal durante las reuniones de E.M, mientras a otros comandos y E.M se les informa por escrito, en documentos denominados informes de E.M.

Los oficiales del E.M recopilan, procesan, socializan y difunden la información sobre los más variados asuntos que se reciben en el comando.

### **a. Recopilación de la información de todas las fuentes disponibles**

La recopilación de información debe ser permanente, oportuna, a través del contacto con los diferentes niveles de mando. La información debe ser recopilada en forma ordenada, de acuerdo con su valor, y registrada correctamente.

### **b. Procesamiento de la información en sus respectivas áreas de responsabilidad**

Luego de reunir la última información disponible, los oficiales del Estado Mayor la clasifican en base a un análisis minucioso, determinando la importancia de acuerdo con la situación que se vive. Esta información se procesa según su pertinencia, credibilidad, exactitud y significado; una vez evaluada y establecida su influencia en las operaciones militares, será difundida a los escalones interesados, aun cuando éstos no la hayan solicitado. Para lo cual cada miembro del E.M debe tener una comprensión precisa de las necesidades de información que tienen los oficiales del E.M y el comandante.

### **c. Difusión de la información procesada**

La información procesada será difundida por los miembros de Estado Mayor a los órganos pertinentes, empleando procedimientos, métodos, mecanismos y documentos que se encuentran en vigencia.

Dentro de los documentos utilizados para la difusión existen:

#### **1) Informes**

##### **a) Definición**

El informe es la narración cronológica, escrita, detallada y elaborada con el propósito de poner en conocimiento de una autoridad militar superior, una situación o acontecimiento importante.

Debe elaborarse tan pronto como se produce el suceso, y es responsabilidad de quien conoce la novedad, informar al escalón competente.

## **b) Tipos de informes**

Los informes, de acuerdo con el ámbito militar, se clasifican en periódicos, especiales y finales.

### **(1) Periódicos**

Incluyen asuntos relacionados con la situación en un período de tiempo determinado; son elaborados para mantener informado al comandante, al escalón superior y a las unidades subordinadas.

### **(2) Especiales**

Contienen información específica sobre un hecho o acontecimiento que requiere ser tramitado con la urgencia necesaria.

### **(3) Finales**

Recopilan la información inherente a una misión, tarea o trabajo realizado; con la finalidad de concluir en sus recomendaciones a la autoridad correspondiente, para que sirvan como experiencias en futuras misiones, tareas o trabajos.

## **c) Componentes de un informe**

Un informe está constituido por los siguientes elementos:

### **(1) Encabezamiento**

En forma sucinta, en la parte superior de la hoja irá, con letras mayúsculas y negrillas, el grado, nombres, apellidos y función de la persona que presenta el informe; al igual, los datos de la autoridad superior que lo recibe y el motivo.

### **(2) Cuerpo**

#### **(a) Antecedentes**

Son datos que otros autores o investigadores han realizado sobre el tema o tópico que se pretende informar.

Descripción, en forma breve, de las causas o situaciones que llevaron al incidente.

Referencia al documento o motivo que dio origen al hecho del informe.

### **(b) Análisis**

El desarrollo o cuerpo del informe es, en esencia, la fundamentación lógica, minuciosa y gradual de la investigación, cuya finalidad es exponer hechos, analizarlos, valorarlos y, algunas veces, tratar de demostrar determinadas hipótesis en relación con dichos planteamientos. En este último caso, determinada la hipótesis y expuestos los hechos que integran la base de los diversos aspectos del problema, se desarrollan los argumentos, cuya justificación lógica aclara la situación, al abordar el problema como un todo, sin considerar aspectos específicos.

La redacción no consiste sólo en enlazar las ideas o datos tomados de la información disponible, sino en combinarlos con el análisis y la reflexión en torno a su razonamiento lógico, para que el resultado sea un texto claro y al mismo tiempo bien documentado.

### **(c) Conclusiones**

Son juicios de valor a que se llega, luego de realizado el análisis, de forma determinante, como también demostrativa de un hecho; significa que se consideran acciones de tipo legal, técnico y administrativo para facilitar la toma de decisiones.

### **(d) Recomendaciones**

Propuestas que el informante presenta luego de la evaluación de las conclusiones, para orientar al superior en la toma de decisiones que potencien las fortalezas y eliminen o neutralicen las debilidades encontradas en la elaboración del

informe.

### **(3) Cierre**

**(a)** Lugar y fecha de elaboración del informe.

**(b)** Firma y rúbrica de responsabilidad.

Ubicado al centro de la página, en el que conste el cargo o función, nombre y apellidos completos y el grado de la persona que presenta el informe.

## **2. Realizar apreciaciones**

Después de recibir la guía de planeamiento del comandante, el Estado Mayor enfoca sus esfuerzos individuales a la solución del problema planteado, a través de las apreciaciones por campos de interés; esto incluye la consideración de todas las circunstancias que afectan la situación, análisis y la evaluación sistemática de las posibles maneras de cumplir la tarea o misión.

Una apreciación de Estado Mayor consta de hechos significativos, acontecimientos, conclusiones (basados en situaciones actuales o anticipadas) y recomendaciones. Adecuados planes y órdenes dependerán de las apreciaciones efectivas de los oficiales del Estado Mayor. El omitir estas apreciaciones puede dar lugar a errores en la toma de decisiones. El oficial de Estado Mayor debe analizarlas cuidadosamente, en forma objetiva, y comparar todas las alternativas factibles, mostrando claramente las ventajas y desventajas.

## **3. Presentar recomendaciones**

Los oficiales del Estado Mayor presentan recomendaciones para ayudar al comandante a tomar decisiones sobre cómo se pueden utilizar, en mejor forma, los recursos disponibles y analizar el adecuado curso de acción factible para tomar una decisión acertada.

También presentan recomendaciones a los otros miembros del E.M y a los comandantes subordinados como un medio de asesoramiento para una planificación eficiente.

Las recomendaciones pueden presentarse en forma escrita u

oral, como producto de las apreciaciones o estudios del E.M; no importa que los procedimientos sean formales o informales; las recomendaciones deben ser presentadas de manera que requieran solo la aprobación o desaprobación del comandante.

#### **4. Elaborar planes, órdenes y órdenes tipo misión**

Los oficiales del E.M elaboran y emiten los planes, órdenes y órdenes tipo misión, necesarias para ejecutar las decisiones del comandante. El comandante puede delegar la autoridad a los miembros del E.M para expedir estos documentos con su aprobación.

#### **5. Supervisar la ejecución de las órdenes del comandante**

Los miembros del E.M vigilan, controlan, inspeccionan y fiscalizan, en sus respectivos campos de interés, que las disposiciones verbales o escritas se estén desarrollando a cabalidad para el ejercicio del mando y cumplimiento de la misión.

La actividad de supervisión exige un absoluto conocimiento de la situación y de las necesidades de las tropas; de ahí la obligación de mantener una estrecha coordinación con las unidades subordinadas, para lo cual cada oficial de E.M debe seguir, de cerca, el cumplimiento de la misión, examinando las diferentes situaciones en beneficio del mando y de la ejecución correcta de las órdenes.

El E.M debe asegurarse que las decisiones lleguen oportunamente a los comandos y organismos correspondientes, que estas sean comprendidas y se cumplan de acuerdo con la intención del comandante.

El E.M también debe asegurarse que las recomendaciones para introducir modificaciones en informes, directivas, planes, órdenes, se ejecuten cuando las circunstancias lo exijan.

### **C. FUNCIONES DE APOYO DEL ESTADO MAYOR**

Son aquellas que cumplen los miembros del E.M, las que coadyuvan en la preparación de planes, órdenes y permiten optimizar la situación actual de las unidades.



## **1. Visitas e inspecciones del Estado Mayor**

### **a. Visitas del Estado Mayor**

Los oficiales del E.M, en nombre del comandante, realizan visitas a las unidades subordinadas, a fin de obtener información, observar el cumplimiento de las órdenes o instrucciones y proporcionar asesoramiento y ayuda en sus áreas de responsabilidad. El oficial del E.M debe llamar al comandante de la unidad subordinada para explicar la finalidad de su visita, pide información y debe evitar interferir en las actividades de la unidad; posteriormente, debe hacerle conocer sus observaciones.

Si las órdenes del comandante superior parecen no haber sido comprendidas, se debe dar información adicional y guiar al comandante subalterno o a su E.M/P.M. Cuando el oficial del E.M regresa al comando, formula y entrega un informe oral o escrito al comandante, al J.E.M y a los oficiales interesados del E.M.

### **b. Inspecciones del Estado Mayor**

Las efectúan los oficiales individualmente o por grupos, según lo ordene el comandante. Las inspecciones tienen por objeto conocer directamente las situaciones de las unidades y repartos, comprobar el cumplimiento de las órdenes específicas dadas por el E.M o el escalón superior, constatar la ejecución de acciones de comando relacionadas con medidas correctivas dispuestas en inspecciones realizadas y verificar los demás aspectos que fueren necesarios. Se registran las observaciones tanto positivas como negativas. Antes de la inspección, al comandante de la unidad se le informa sobre la naturaleza y la finalidad de la inspección; luego, se le proporciona un informe preliminar de los resultados de la inspección, antes de que el oficial o grupo de inspección se retiren.

Se presenta al comandante un informe formal por escrito y a la unidad inspeccionada una copia del informe.

## **2. Orientaciones**

Se proporcionan para mantener al comandante y al E.M

informados de las situaciones actuales y de los problemas que confronta el mando.

### **3. Escritos militares**

Los oficiales del E.M elaboran una variedad de comunicaciones escritas. En el desarrollo de las operaciones se requieren directivas, informes, planes y órdenes, estudios escritos, memorandos, oficios, informes de estudios de E.M.

Los mencionados documentos se encuentran detallados en el manual de “Elaboración de Documentación en Fuerzas Armadas”.

Escribir es una acción de comunicar las ideas al comandante, oficiales del Estado Mayor, comandantes de unidades subordinadas y otros. La redacción eficaz debe proyectar el significado exacto del escrito y no estar sujeta a interpretación errónea.

A continuación, se indican los principios básicos para escribir eficazmente:

- a. Unidad:** Adherirse a una sola idea principal.
- b. Precisión:** Comprobar los hechos; eliminar los errores.
- c. Claridad:** Escribir en forma simple y fácil de comprender.
- d. Brevedad:** Usar palabras sencillas y oraciones cortas, eliminar las palabras y los temas innecesarios.
- e. Coherencia:** Desarrollar y exponer el tema lógicamente.
- f. Objetividad:** Mantener un punto de vista imparcial e impersonal.

### **4. Investigación de carácter militar**

Es la búsqueda y evaluación de los hechos de carácter militar, necesaria para resolver problemas o para proporcionar información. Algunos hechos estarán disponibles en los archivos de oficina, mientras que otros se podrán encontrar sólo examinando muchas fuentes.

El problema determina el alcance de la investigación. Sólo después de analizar el problema y enumerar los asuntos

principales que se han de considerar, el oficial del E.M puede determinar cuánta y qué clase de información debe recopilar.

El oficial del E.M, por medio de la investigación, prepara una lista de todas las probables fuentes de información sobre el tema en consideración, siendo, entre otra:

**a. Publicaciones militares**

- 1) Informes y estudios anteriores sobre el tema o materias relacionadas en los archivos del departamento o sección.
- 2) Bibliografía.
- 3) Personas conocedoras de problemas similares.
- 4) Otro u otros E.M.
- 5) Páginas web, e-mail.

El oficial del Estado Mayor puede usar diversos métodos para identificar y registrar los datos, pero los criterios de evaluación no varían. El oficial del Estado Mayor debe hacerse dos preguntas:

¿Es la información relevante?

¿Es la información precisa?

El investigador debe decidir cuándo tiene la información que necesita para lograr conclusiones válidas; para que tengan esta condición, deben ser afines al tema, objetivas, apoyadas por datos y haberse determinado por medio de un proceso lógico de ideas.

**5. Control de mensajes del Estado Mayor**

Es la supervisión del procesamiento de mensajes, sistemas de internet y cero papeles dentro de un E.M. Los centros de comunicaciones tienen la responsabilidad específica de mantener el control de los mensajes del E.M y asegurar que se establezcan y sigan procedimientos eficaces de trámite. Sin embargo, los oficiales del E.M no deben depender completamente de otros; ellos deben asumir la responsabilidad directa para asegurar que los mensajes críticos sean procesados y lleguen a su destino con rapidez.

Las finalidades principales del control de mensajes del E.M son:

- a. Recibir, despachar y registrar los mensajes y correspondencia que entra y sale.
- b. Reproducir y dirigir copias a los miembros interesados.
- c. Mantener los controles para asegurar la acción pronta de las agencias correspondientes.
- d. Establecer la prioridad de la acción.
- e. Controlar el uso de las clasificaciones de seguridad y la designación de prioridades en las comunicaciones salientes.
- f. Incrementar la seguridad informática.

## **6. Administración de documentos**

Los oficiales del Estado Mayor deben mantener una serie de documentos que faciliten el desempeño de sus funciones, los que se clasifican en: procesos, informes, partes y registros.

### **a. Procesos**

Conjunto de pasos o etapas que establecen los métodos a seguir, por una unidad en particular, con relación a todas las funciones que comprende el E.M; esto facilita las coordinaciones y la eficiencia administrativa y reduce al máximo la preparación y divulgación de directivas, órdenes o instrucciones, a través de procedimientos.

Se consideran dos tipos: Procedimientos Operativos Normales (P.O.N), para situaciones de conflicto armado, y las Normas Administrativas Permanentes (N.A.P), que se ponen en ejecución en las actividades diarias de las unidades o dependencias militares.

Los procedimientos operativos normales sirven para:

- 1) Simplificar la preparación y transmisión de órdenes.
- 2) Simplificar y perfeccionar la instrucción de tropas.
- 3) Promover la comprensión y el trabajo colectivo entre el comandante, el E.M y unidades subordinadas.

- 4) Facilitar y apresurar las operaciones tácticas y administrativas.

## **b. Partes**

### **1) Partes de situación**

Son documentos elaborados por los miembros del E.M, que se envían al comando superior, en los cuales se informa la situación actual de la unidad y pueden ser:

#### **a) Parte diario**

Enviado por cada miembro del E.M, cumpliendo lo establecido en los P.O.N/N.A.P.

#### **b) Partes de comando**

Son partes periódicos enviados al escalón superior que contienen la evaluación y recomendaciones sobre la situación de la unidad.

## **c. Registros**

Son documentos que, mediante una anotación adecuada y ordenada, sirven para dar información al comandante, a los miembros del E.M, a los comandos superiores, subordinados, adyacentes, agregaciones, de apoyo, para el registro histórico, y estos son:

### **1) Diario**

Son los registros oficiales, diarios y cronológicos de los acontecimientos de una unidad, se los prepara y mantiene durante el combate, ejercicios de entrenamiento, otras operaciones militares (por ejemplo, disturbios civiles, socorro en desastres) y según lo ordene un comandante. La recopilación de los diarios de las secciones del E.M da una imagen completa de las operaciones de la unidad por un período determinado y son un registro permanente.

### **2) Diario de la unidad**

Es un registro similar al diario, donde se anotan las actividades de la unidad como un todo.

### **3) Archivo de normas**

Es una recopilación de las políticas y los principios básicos de operación de un comandante, su comandante superior, E.M, que se mantienen en archivo; se refiere a órdenes, experiencia, decisiones de mando tomadas en el pasado. Las normas pueden estar en forma de notas breves, planes, estudios, directivas u órdenes. Facilitan las actividades del E.M y la orientación de sus nuevos miembros. El J.E.M mantiene actualizado el archivo de normas de mando y cada miembro de su departamento.

### **4) Carta de situación**

Es una representación gráfica de la situación operacional actual. Cada departamento del E.M mantiene su carta de situación actualizada con el dispositivo de la unidad y las actividades más importantes. Una carta de situación general se puede complementar con uno o más calcos que muestren aspectos específicos (por ejemplo, obstáculos y barreras, concentraciones y otros). Cuando los efectivos de personal de los departamentos del E.M/P.M son reducidos o cuando las actividades no son de gran magnitud, dos o más departamentos del E.M pueden mantener cartas de situación conjuntamente. Esto es particularmente apropiado a nivel brigada e inferiores.

Las cartas de situación deben, como mínimo, representar:

- a) La situación amiga y enemiga.
- b) Las medidas de coordinación y control.
- c) Otras medidas de control aplicables, por ejemplo, la carta de la situación logística que debe indicar las vías principales de abastecimientos y los puntos de control de tránsito.
- d) Los puestos de mando de las unidades superiores subordinadas y adyacentes.
- e) Las ubicaciones de las unidades y las instalaciones de importancia; por ejemplo, una carta de la situación logística debe reflejar las áreas de apoyo

administrativo de la unidad considerada como del escalón superior.

- f) Las instalaciones civiles, campos de aviación y redes ferroviarias según sean apropiadas.

### **5) Hoja de trabajo**

Es un registro temporal en donde se anotan, por asuntos específicos, ciertos datos, noticias e informes que, posteriormente, son necesarios para preparar los partes de situación. Puede incluir las conclusiones, opiniones, ideas y los resultados de las inspecciones de un oficial del E.M/P.M.

La hoja de trabajo tiene índices para adaptarse a las necesidades particulares de los departamentos del Estado Mayor.

## **D. RESPONSABILIDADES DEL ESTADO MAYOR**

El comandante tiene la responsabilidad en el mando y control, por lo que el oficial del estado mayor es responsable de la manera en que ejerce la autoridad delegada y de los resultados que se obtienen. Mientras actúa a nombre del comandante, el oficial del estado mayor también es responsable de cualquier acción y/o decisión asumida temporalmente en reacción a una situación de emergencia.

Impartirá órdenes a nombre del comandante de acuerdo con las normas que este haya establecido.

Recomendar al comandante la mejor alternativa, que dé solución al problema planteado, en cualquiera de los niveles de la conducción militar.

Proporcionar al comandante asesoramiento específico en cada uno de los campos de interés o funciones, procurando evitar involucrarse en aspectos que no le competen.

Permitir y asegurar que todos los aspectos de interés y disposiciones del comandante sean ejecutadas efectivamente.

La asignación de responsabilidades del E.M no significa autoridad de mando sobre los demás miembros del E.M.

El comandante delega autoridad específica al E.M o a un oficial del

mismo en particular. La autoridad que se delega varía con el nivel del mando y la misión, la inminencia de las operaciones y la relación del campo de interés del oficial del E.M con la misión principal.

Impartir órdenes directas a los E.M subordinados de su unidad, cuando el oficial del E.M, por situaciones especiales, ejerza la función de comandante de unidad.

## **1. Del Comandante**

### **a. Funciones**

#### **1) Mandar**

Ejercer la autoridad de que está investido para imponer sus decisiones, mediante el ejemplo, la dedicación personal y la comunicación con los subalternos, para educarlos, instruirlos y conducirlos acertadamente.

#### **2) Conocer la situación**

El comandante debe comprender perfectamente los factores que afectan el desempeño de su organización en tiempo de paz y de guerra. En base a estos, realizar una efectiva planificación, a fin de determinar el mejor curso de acción para solucionar los problemas planteados.

#### **3) Decidir**

El Comandante, en base a la misión impuesta, a la asignación de una nueva misión o a una variación de esta, analiza, con su E.M, aquellos factores que permitan desarrollar los cursos de acción. Luego del análisis realizado, determina el mejor curso de acción a ejecutar para dar solución al problema planteado.

#### **4) Organizar las fuerzas y recursos**

El Comandante, para el cumplimiento de la misión, distribuye ordenadamente las fuerzas y recursos bajo su responsabilidad (unidades de combate, apoyo de combate, apoyo de servicio de combate y recursos), para apoyar la ejecución de su plan. Reorganiza y redistribuye las fuerzas y recursos ante un cambio de la situación que se vive.



## **5) Maniobrar y conducir a sus fuerzas en combate**

El Comandante imparte sus órdenes, en forma verbal o escrita, para orientar el esfuerzo de sus tropas y recursos, para el logro del o los objetivos propuestos; a través de su liderazgo, intención o gestión, y la concepción de la maniobra.

El Comandante, en base a la situación que se viva, debe aplicar su conocimiento, experiencia y competencias para guiar a sus tropas al objetivo propuesto, actuando con liderazgo asertivo, flexibilidad e iniciativa en la conducción de las operaciones militares, buscando, en todo momento, el éxito en su misión.

## **6) Mantener la capacidad de operatividad y operabilidad de la unidad**

El comandante entrena agresivamente para superar los obstáculos institucionales, como los movimientos de personal y las deficiencias presupuestarias. Entre estos están los frecuentes despliegues de unidades que no se han entrenado juntas, traslados de personal, provocados por compromisos operativos, y recursos financieros limitados. En particular, el entrenamiento debe crear experiencias comunes que aumenten la confianza y permitan que los mandos adquieran competencia en la comprensión mutua. Dichos equipos son capaces de comunicar, explícita e implícitamente, conducir operaciones descentralizadas y lograr la unidad del esfuerzo en situaciones inciertas, mediante más valor moral que valor físico.

## **7) Estimular**

El comandante estimula a sus unidades con su liderazgo y su influencia personal. Aspectos que le permiten infundir confianza y elevar el estado de ánimo (moral) de sus tropas para luchar y vencer.

### **b. Responsabilidades**

1) Cumplir con la misión impuesta por el escalón superior.

- 2) Describir claramente las funciones y responsabilidades del E.M.
- 3) Delegar a los oficiales del E.M autoridad en la toma de decisiones rutinarias, de acuerdo con sus funciones y responsabilidades asignadas.
- 4) Ejecutar, en forma permanente, la supervisión y control de las unidades bajo su mando, para el logro de los objetivos propuestos.

## **2. Jefe de Estado Mayor**

Las relaciones entre el comandante y su E.M son tan estrechas que, normalmente, el J.E.M está en capacidad de reemplazar al comandante cuando se encuentre ausente o comprometido en otros aspectos relacionados con su función.

El J.E.M organiza el E.M en base a las funciones asignadas por el comandante, dirige, integra, coordina y supervisa las actividades del mismo, excepto en las áreas específicas reservadas para el comandante.

La guía, la dirección y la información, normalmente se transmiten del comandante al E.M, a través del J.E.M. Cuando se necesita una nueva orientación, el J.E.M la proporciona, basándose en la guía emitida por el comandante.

### **a. Responsabilidades**

- 1) Preparar e impartir las normas y procedimientos para funcionamiento general del E.M.
- 2) Mantener al comandante y al E.M, informados sobre la situación.
- 3) Representar al comandante, cuando esté autorizado para ello.
- 4) Garantizar que las decisiones tomadas por el comandante sean ejecutadas efectivamente mediante las siguientes actividades:
  - a) Sociabilizar las órdenes impartidas por el comandante al E.M y unidades subordinadas.

- b) Supervisar y controlar si las actividades, tareas y objetivos se cumplan de acuerdo con los plazos y disposiciones impartidos.
- c) Orientar en cuanto a la comprensión de intención y directrices emitidas por el comandante, para preparar y expedir planes, órdenes, informes en los campos de interés del E.M.
- d) Aprobar las acciones del E.M, obteniendo la aprobación del comandante.
- e) Emitir órdenes preparatorias oportunas a los comandantes de las unidades subordinadas, sobre la planificación a ejecutarse.
- f) Establecer los enlaces necesarios, con los comandos adyacentes, superiores, subordinados y con los elementos de apoyo.
- g) La toma de decisiones solo en ausencia del comandante.
- h) Coordinar y sincronizar las actividades de todos los oficiales del E.M.G/E.M.E/E.M.P, para hacer conocer cualquier recomendación o información, de manera integral, al comandante.
- i) Dirigir, asesorar y orientar al E.M, durante el desarrollo del proceso militar, en la toma de decisiones (P.M.T.D), estableciendo los lineamientos necesarios para ejecutarlas y presentar sus productos.

### **3. Del Estado Mayor General**

#### **a. Oficial de personal**

Es el principal asesor del comandante en todos los asuntos relacionados con la administración, manejo y organización del talento humano. El manejo de personal es una responsabilidad de todos los escalones de mando, tendientes a lograr la mayor eficiencia y eficacia.

## **1) Responsabilidades**

### **a) Efectivos**

- (1)** Proporcionar la información oportuna y real del efectivo orgánico y efectivo disponible, para determinar la capacidad de combate de la unidad.
- (2)** Realizar las gestiones necesarias para mantener el porcentaje de los efectivos de la unidad.
- (3)** Mantener y actualizar los registros e informes principales para disponer de los datos del efectivo mediante:
  - (a)** El parte diario de personal.
  - (b)** Apreciación de pérdidas de personal.
  - (c)** Informe de pérdidas de combate, pérdidas no de combate y administrativas.
  - (d)** Informes periódicos de personal.
- (4)** Analizar los registros e informes de la unidad, para recomendar oportunamente al comandante.

### **b) Reemplazos**

- (1)** Asesorar al comandante y a los miembros del E.M en asuntos que se relacionen con la administración del sistema de reemplazos.
- (2)** Coordinar, con los otros departamentos del E.M, las actividades relacionadas con reemplazos.
- (3)** Supervisar las actividades en el sistema de reemplazos.
- (4)** Formular políticas de reemplazos concordantes con los requerimientos e informes, determinando: obtención, ubicación, distribución, asignación y otros.
- (5)** Preparar las normas y directivas de reemplazos que se relacionan con:

- (a) Recepción y procesamiento.
- (b) Solicitudes de reemplazo.
- (c) Asignación.
- (d) Procesamiento de los reemplazos obtenidos en la Zona de Operaciones (Z.O) o Zona de Acción Táctica (Z.A.T).

**c) Disciplina, ley y orden**

- (1) Asesorar al comandante y a los miembros del Estado Mayor en asuntos relacionados con disciplina, ley y orden, como factores importante de la eficiencia combativa de las unidades.
- (2) Estar siempre interesado en asuntos relacionados con la buena disciplina de los miembros de su unidad, el cumplimiento de la ley, de las normas y principios que establecen los reglamentos militares, que garanticen el orden y el desarrollo correcto de todas las actividades inherentes a la buena marcha de la unidad.

**d) Prisioneros de guerra y/o delincuentes capturados**

**(1) Prisioneros de guerra (P.G)**

- (a) Supervisar las actividades inherentes a la tramitación de los prisioneros de guerra que se encuentran bajo la responsabilidad de la unidad.
- (b) Velar por el cumplimiento de las leyes y reglamentos, conjuntamente con el oficial de inteligencia y el comandante de la policía militar, para evitar desórdenes y repercusiones internacionales, si no se cumple lo dispuesto en los tratados respectivos del Derecho Internacional Humanitario (D.I.H) sobre trato a prisioneros de guerra.

(c) Coordinar con los otros miembros del E.M que deben participar en la preparación y ejecución de los planes para la administración de prisioneros de guerra.

**(2) Delincuentes capturados**

(a) Elaborar, conjuntamente con el oficial de inteligencia y el de la Policía Nacional, los informes referentes a la captura del detenido y entregarlo a las autoridades competentes.

(b) Cumplir lo que determina el respeto a los derechos humanos.

**e) Registro de sepulturas**

(1) Formular los planes de servicio de registro de sepulturas.

(2) Establecer un servicio eficiente de registro de sepulturas para: facilitar la evacuación y entierro rápido, conservar una sanidad adecuada, mantener la moral y cumplir las reglas de la guerra terrestre.

(3) Agilizar los trámites, cumplir las normas establecidas en el manejo de esta función y gestionar el pago de beneficios a los derechohabientes.

(4) Asegurar el cumplimiento de los procedimientos del sistema de registro de sepulturas.

**f) Moral**

(1) Colaborar con el comandante mediante un reconocimiento inmediato de las áreas con problemas que atentan contra la moral.

(2) Identificar indicios de moral baja, que permitan determinar sus causas y tomar las medidas correctivas.

(3) Recomendar las acciones de comando para solucionar los problemas detectados.

### **g) Servicios de personal**

- (1) Colaborar con el comandante en la atención de las necesidades del personal o del bienestar de los hombres, priorizando el interés del grupo y las exigencias del esfuerzo total.
- (2) Conservar el talento humano y la estimulación del deseo del individuo de contribuir a la eficacia y eficiencia de su unidad.

### **h) Procedimientos de personal**

- (1) Aplicar los principios de manejo de personal, utilizando métodos o sistemas específicos que permitan el máximo rendimiento del talento humano.
- (2) Los procedimientos de personal incluyen: políticas, evaluación, clasificación, asignación, reclasificación, reasignación y ascensos.

### **i) Manejo interior**

- (1) Garantizar que las operaciones sean ejecutadas con la mayor eficiencia posible, mediante la administración interior del cuartel general.
- (2) Unificar los procedimientos y normas que rigen el funcionamiento del cuartel general, que tienen que ver con el arreglo físico, seguridad, organización del puesto de mando y otros.

### **j) Personal civil**

- (1) Coordinar la contratación, inducción, administración y control del personal civil.
- (2) Emplear mano de obra civil en todas las actividades que no requieran destreza militar y no atenten contra la seguridad.

### **k) Misceláneos**

- (1) Comprende todos aquellos asuntos no contemplados en las otras responsabilidades

específicas de personal.

- (2) Actualizar permanentemente la apreciación de personal, en coordinación con los otros miembros del E.M.

## **b. Oficial de inteligencia**

Es el principal asesor del comandante en todos los asuntos relacionados con inteligencia, contrainteligencia, seguridad militar para mantener la continuidad de las operaciones militares y el entrenamiento de su personal. Busca información, la analiza, evalúa, determina sus conclusiones, relacionadas con el enemigo, el terreno y las condiciones meteorológicas.

### **1) Responsabilidades**

#### **a) Producción de inteligencia**

- (1) Dirigir el esfuerzo de búsqueda para la obtención de información sobre el enemigo y el escenario del campo de batalla (terreno y condiciones meteorológicas), a fin de transformarla mediante el procesamiento (registro, evaluación e interpretación) en inteligencia útil para el comandante y las unidades que la requieran.
- (2) Realizar la preparación de inteligencia del campo de batalla (P.I.C.B), para permitir al resto del Estado Mayor desarrollar sus propias apreciaciones en coordinación con los otros miembros del Estado Mayor.
- (3) Recomendar los datos imprescindibles que se deben obtener sobre el enemigo.
- (4) Determinar los requerimientos de información crítica del comandante (R.I.C.C), expresados normalmente, como: requerimientos prioritarios de información (R.P.I), elementos esenciales de información amiga (E.E.I.A) y los requerimientos de información de las fuerzas amigas (R.I.F.A).
- (5) Preparar planes, órdenes y solicitudes para la



adquisición de datos sobre el objetivo, el reconocimiento y vigilancia de combate y cualquier otra actividad referente a la búsqueda de información.

- (6) Supervisar y coordinar las actividades de búsqueda de información, incluye el interrogatorio de P.G delincuentes capturados, desertores, refugiados, y otros, la obtención de datos e informes del personal amigo escapado, evadido o devuelto; la explotación de los documentos y materiales tomados del enemigo; la explotación de la información obtenida a través de comunicaciones; y la instauración de contramedidas para la seguridad de la unidad.
- (7) Integrar todos los esfuerzos de búsqueda.
- (8) Dirigir la búsqueda de información de orden técnico.
- (9) Interpretar los datos meteorológicos en coordinación con los organismos de Fuerzas Armadas y organismos del Estado.
- (10) Difundir la inteligencia obtenida.

**b) Contrainteligencia**

- (1) Preparar y ejecutar planes de contra-vigilancia o contra-reconocimiento.
- (2) Preparar y ejecutar planes para contrarrestar o neutralizar las actividades de sabotaje, espionaje o subversión.
- (3) Recomendar las políticas de censura.
- (4) Recomendar las políticas de seguridad de comunicaciones y vigilar su estricto cumplimiento.
- (5) Implementar contramedidas de inteligencia.

### **c) Entrenamiento de inteligencia y contrainteligencia**

- (1)** Coordinar con el oficial de operaciones, el entrenamiento del personal de inteligencia, contrainteligencia y del personal militar en general.
- (2)** Determinar falencias en lo que a seguridad se refiere y recomendar los correctivos necesarios, a fin de lograr que cada miembro de la unidad se convierta en un agente de información.

### **d) Misceláneos**

- (1)** Colaborar con el oficial de operaciones en la elaboración del plan de cobertura y engaño táctico mediante una evaluación de:
  - (a)** Los medios de guerra electrónica que dispone el enemigo para la búsqueda de información y las capacidades de aquellos.
  - (b)** Los medios de comunicaciones que dispone el enemigo para la tramitación de mensajes y las posibilidades de que la información falsa y los indicios sean tratados como inteligencia.
  - (c)** La personalidad del comandante y del oficial de inteligencia enemigo.
- (2)** Informar sobre las posibilidades del enemigo de emplear armas químicas así como su capacidad de reacción ante un posible uso por parte de su adversario.
- (3)** Informar sobre las actividades de guerra psicológica ejecutadas por el enemigo.

### **c. Oficial de operaciones**

Es el principal asesor en asuntos relacionados con la organización, instrucción-entrenamiento y operaciones.

## **1) Responsabilidades**

### **a) Organización**

- (1)** Organizar la unidad de acuerdo con la misión o misiones a cumplirse, en coordinación con los otros miembros del Estado Mayor, de manera que su asesoramiento permita al comandante tomar una acertada decisión.
- (2)** Disponer de dos documentos importantes: el orgánico de la unidad y el plan de acuartelamiento, que sirven para apreciar la situación desde el punto de vista de organización.
- (3)** Planificar, organizar y ejecutar movilizaciones y desmovilizaciones.
- (4)** Actualizar la lista de tropas de las unidades que forman parte de su organización.
- (5)** Realizar asignaciones y agregaciones de unidades de combate, de apoyo de combate y de apoyo de servicio de combate, inclusive unidades de reemplazos, de acuerdo con las prioridades establecidas por el Comandante.
- (6)** Recibir unidades, proporcionar la orientación, reorganizarlas si es necesario.
- (7)** Planificar y ejecutar la organización y equipamiento de las unidades.
- (8)** Elaborar los orgánicos: Funcional y Nominal de las subunidades. Estos documentos son medios valiosos que ayudan en la identificación de las vacantes orgánicas.
- (9)** Coordinar con el oficial de personal, a fin de establecer las prioridades en la asignación para las unidades, presentando al comandante alternativas para la solución del problema. Estas pueden ser:

- (a) Completar las unidades subordinadas.
  - (b) Completar las unidades priorizando la misión impuesta.
  - (c) Asignar personal para llenar las funciones y especialidades críticas más importantes de las unidades subordinadas, en forma equitativa y porcentual.
  - (d) Establecer las prioridades, en coordinación con el oficial de personal, para la asignación de reemplazos en las distintas unidades.
  - (e) Determinar, conjuntamente con el oficial de personal, las necesidades de unidades específicas de reemplazos y, una vez aprobadas, elevarlas al comando superior.
- (10) Coordinar con el oficial de logística, a fin de ejecutar el equipamiento de las subunidades, de acuerdo con las necesidades de empleo; esto tiene mayor vigencia e importancia, cuando la formación de un reparto obedece a una lista de tropas.

## **b) Instrucción y entrenamiento**

Realizar una correcta planificación, preparación, coordinación y supervisión de la instrucción y entrenamiento, que permitan disponer de tropas altamente efectivas e idóneas en el cumplimiento de la misión o misiones impuestas; para esto deberá:

### **(1) Elaborar directivas, planes y programas**

#### **(a) Directivas**

En los escalones superiores de las organizaciones militares se emiten directivas para la tarea de instrucción; estos documentos imponen plazos, metas, fases, actividades y otros aspectos que tienen relación con el entrenamiento de las unidades.

El oficial de operaciones, dentro de su tarea de planificación y asesoramiento, también prepara directivas referidas a distintos aspectos de la instrucción militar.

Las directivas de instrucción, en cuanto a su contenido y presentación, se sujetarán al formato respectivo. Es fundamental que el oficial de operaciones estime la oportunidad con la cual serán difundidos estos documentos, especialmente cuando en ellos se consideren o impongan fechas y plazos.

### **(b) Planes**

Para elaborar el plan de instrucción, el oficial de operaciones se basa en los siguientes antecedentes:

- Reglamentos, directivas y demás normas emitidas por el escalón superior.
- Normas emitidas por el comandante.
- La misión impuesta a cada unidad en los planes de empleo.
- Los objetivos de instrucción que se persiguen.
- El escenario geográfico.
- Los efectivos de las unidades y los planes de reclutamiento.
- La organización de las unidades subordinadas.
- El estado de instrucción de las unidades, teniendo en cuenta deficiencias descubiertas en las inspecciones, informes y revistas de instrucción.
- Tiempo disponible para la instrucción.

### **(c) Programas**

Los programas anuales de instrucción son preparados a nivel brigada, basados en el plan de instrucción emitido por el escalón superior.

Los programas son confeccionados en los plazos impuestos y, una vez aprobados por el comandante, pasan a constituir órdenes escritas.

Para la elaboración de los programas de instrucción, el oficial de operaciones, a más de los factores considerados para los planes, tomará en cuenta los siguientes:

- Disponibilidad de instalaciones, ayudas de instrucción, munición especial, vehículos y otros equipos necesarios.
- Disponibilidad y capacidad de instructores.
- Necesidad de organizar cursos previos para instructores.
- Planificar, preparar y conducir ejercicios a realizarse, (según el manual de ejercicios tácticos).
- Planificación, preparación y ejecución de revistas e inspecciones.

Mediante las revistas de instrucción, al igual que con las inspecciones, se determina el grado de eficiencia de la unidad y la capacidad de cumplir o no con la misión impuesta por el escalón superior. Por lo tanto, son consideradas actividades trascendentales dentro de la vida de un reparto. De ellas se obtiene un diagnóstico y se establecen los correctivos necesarios que permitan obtener el más alto grado de eficiencia y afianzar los principios doctrinarios de empleo y conocimientos adquiridos.

- Determinar las necesidades de armamento, material y equipo.

- Planificar y ejecutar cursos de especialización de acuerdo con el perfil profesional.

Normalmente, el plan de instrucción contempla la realización de cursos de preparación y actualización profesional para oficiales y tropa. El oficial de operaciones tiene la obligación de recoger las inquietudes de las subunidades y de concentrar los esfuerzos, de manera que se encaminen los medios y se obtengan mejores resultados.

### **c) Operaciones**

- (1)** Planificar las operaciones futuras de la unidad, para lo cual debe conocer el plan o planes del escalón superior que le permitan preparar los de su unidad y someterlos a consideración y aprobación del comandante.
- (2)** Asesorar al comandante en asuntos relacionados con la conducción de las operaciones.
- (3)** Proveer información, durante el combate, sobre la situación propia, y llevar a cabo la apreciación de situación, a fin de recomendar el mejor curso de acción para el cumplimiento de la misión.
- (4)** Entregar las instrucciones adicionales necesarias a las unidades, luego de emitida la decisión del comandante y, junto con los demás oficiales del Estado Mayor, supervisar la ejecución de las órdenes para asegurar que la intención del comandante se cumpla.
- (5)** Actualizar permanentemente la apreciación de operaciones, en coordinación con los otros miembros del Estado Mayor.
- (6)** Recomendar la organización para el combate, así como las misiones de los elementos de combate y apoyo de combate subordinados.

- (7)** Preparar, autenticar y distribuir los planes u órdenes.
- (8)** Preparar, autenticar y publicar las normas administrativas permanentes (N.A.P) y los procedimientos operativos normales (P.O.N) de la unidad, con la colaboración de otros miembros del Estado Mayor.
- (9)** Revisar los planes y órdenes de las unidades subordinadas.
- (10)** Coordinar e integrar el plan de apoyo de fuegos con el plan de maniobra.
- (11)** Coordinar las operaciones con los apoyos de: ingeniería, comunicaciones, aviación del ejército, apoyo de fuego y apoyo de servicio de combate.
- (12)** Planificar patrullajes de combate, reconocimientos e impartir medidas de seguridad.
- (13)** Elaborar y supervisar los planes de seguridad del área de retaguardia.
- (14)** Elaborar, conjuntamente con el oficial de inteligencia, el plan de cobertura y engaño táctico, así como el de las operaciones de decepción y recomendar los posibles objetivos.
- (15)** Planificar, coordinar y supervisar las operaciones de defensa interna.
- (16)** Coordinar las operaciones psicológicas, en los diferentes niveles de conducción y evaluar, en coordinación con el oficial de inteligencia y el de comunicación social, las operaciones psicológicas empleadas por el enemigo.
- (17)** Coordinar el uso del espacio aéreo del teatro, zona o área de operaciones de la unidad.
- (18)** Supervisar las actividades de comunicaciones y guerra electrónica, en coordinación con el oficial de comunicaciones.
- (19)** Preparar, coordinar y supervisar las actividades



relacionadas con el despliegue y movimiento de las unidades.

- (20) Determinar la localización general de los puestos de mando.
- (21) Recomendar la prioridad en la asignación de personal, abastecimientos y equipos para las unidades subordinadas.
- (22) Determinar los requerimientos de personal.
- (23) Preparar y coordinar el empleo de las fuerzas de resistencia. (FF.RR).

#### **d. Oficial de logística**

Es el principal asesor del comandante en todos los asuntos relacionados con abastecimientos, mantenimiento, transporte y sanidad; es responsable de las actividades de apoyo logístico y mantiene una coordinación continua y cercana con el comandante de la unidad logística; coordina, con el comando administrativo provincial (C.A.P), la explotación de los recursos locales.

#### **1) Responsabilidades**

##### **a) Abastecimientos**

- (1) Planificar y supervisar la previsión y provisión del material de todas las clases de abastecimientos necesarios para las unidades militares, lo que establece:
  - (a) Los ciclos y niveles de abastecimientos.
  - (b) Los índices de consumo.
  - (c) Los pedidos de abastecimiento a través de los canales de mando y logístico.
  - (d) Los sistemas y distribución de abastecimientos.
  - (e) Los procedimientos para examinar y utilizar el material salvado y capturado.

- (f) Las normas para la economía y destrucción de abastecimientos, cuando el material es obsoleto.
- (2) Determinar los requerimientos para el repletamiento del nivel orgánico, de acuerdo con las tablas de dotación y para la conformación de niveles.
- (3) Realizar pedidos, autorizar la obtención y mantener el control de existencias, en coordinación con el comandante de la unidad logística.
- (4) Supervisar que los abastecimientos y equipos sean almacenados, de acuerdo con las normas establecidas, y se encuentren con las seguridades debidas en las unidades logísticas respectivas.
- (5) Mantener control de los abastecimientos críticos y distribuirlos a través de las unidades logísticas respectivas, de acuerdo con las prioridades establecidas.
- (6) Recolectar y disponer los bienes excedentes y de aquel material y abastecimientos recuperados y/o capturados, a través de la unidad logística respectiva.
- (7) En operaciones, coordinar la obtención de abastecimientos con los coordinadores militares que presiden los C.A.P.

**b) Mantenimiento**

- (1) Determinar las normas generales de mantenimiento.
- (2) Supervisar el cumplimiento y la ejecución de los planes de mantenimiento de las respectivas unidades logísticas.
- (3) Capacitar al personal de mantenimiento, de acuerdo con el trabajo a ser desarrollado en los

respectivos escalones.

- (4) Disponer y supervisar la ejecución de las acciones básicas del mantenimiento: conservación, reparación y recuperación.
- (5) Disponer y supervisar la ejecución del binomio abastecimiento-mantenimiento.
- (6) Disponer y supervisar la ejecución de intercambio directo.
- (7) Supervisar el empleo de los recursos disponibles.
- (8) Determinar las formas de empleo de las unidades de mantenimiento, en cumplimiento de una misión de apoyo.
- (9) Verificar el mantenimiento en los diferentes escalones y categorías.
- (10) Establecer los indicadores de inspecciones.
- (11) Ejecutar inspecciones de mantenimiento.
- (12) Verificar la aplicación de los indicadores de mantenimiento y de seguridad.
- (13) En operaciones, coordinar con los C.A.P la obtención de mecánicos, técnicos, repuestos y la utilización de talleres civiles .

### **c) Transportes**

- (1) Planificar el empleo de los transportes.
- (2) Disponer y supervisar la ejecución de las normas para el uso de transportes.
- (3) Organizar el tránsito militar.
- (4) Determinar la línea de obscurecimiento total (L.O.T) y la línea de obscurecimiento parcial (L.O.P).
- (5) Legalizar las órdenes de circulación de los vehículos para los movimientos administrativos.

- (6) Coordinar el apoyo aéreo para las operaciones de apoyo de servicio de combate.
- (7) Coordinar, con el comandante logístico respectivo, los reconocimientos, planificación y ejecución del transporte.
- (8) Determinar, en coordinación con el comandante logístico respectivo, la utilización de líneas de comunicación o vías de abastecimiento y establecerlas en los planes correspondientes.

**d) Sanidad**

- (1) Realizar el completamiento orgánico de los artículos de sanidad.
- (2) Establecer las normas para la evacuación de heridos.
- (3) Planificar la evacuación médica en coordinación con el oficial de sanidad y recomendar la prioridad de empleo de los medios de evacuación disponibles.
- (4) Verificar el cumplimiento de las políticas de evacuación médica de los heridos y enfermos en las instalaciones sanitarias en cada nivel, previa coordinación con el oficial de sanidad.

**e) Otras actividades logísticas**

- (1) En coordinación con el oficial de operaciones, planificar la seguridad del área de retaguardia.
- (2) Supervisar la construcción, mantenimiento y operación de instalaciones, excepto de comunicaciones y fortificaciones.
- (3) Supervisar y controlar los bienes del Estado.
- (4) Realizar apreciaciones, planes e informes logísticos.
- (5) Elaborar la parte logística de la orden administrativa.

- (6) Consolidar, autenticar y distribuir la orden administrativa.
- (7) Preparar el párrafo 4to. de la orden o plan de operaciones, en lo que corresponde a logística.
- (8) Preparar el plan de control de daños.
- (9) Con el asesoramiento del comandante de la unidad de apoyo logístico:
  - (a) Recomendar el empleo adecuado de las unidades de apoyo de servicio de combate.
  - (b) Establecer prioridades en el empleo de unidades de apoyo de servicio de combate.
  - (c) Determinar las necesidades de mano de obra civil, en apoyo de las actividades logísticas.
  - (d) Recomendar las áreas para el despliegue de las instalaciones logísticas en el movimiento.
  - (e) Incluir en la planificación del apoyo logístico a la unidad de reemplazos.
  - (f) Proponer las prioridades para la asignación de reemplazos a las unidades logísticas.
  - (g) Coordinar con el o los C.A.P respectivos, el aprovechamiento de los recursos locales.
  - (h) Mantener el control estadístico de empresas de transporte, talleres de mantenimiento, distribuidores de abastecimientos, estaciones de combustibles, productores, etc., para disponer de un registro jurisdiccional y facilitar a los C.A.P la ubicación correspondiente.

**e. Oficial jefe financiero**

La gestión financiera de las unidades militares está a cargo del jefe financiero, en coordinación con los funcionarios nombrados como ordenadores del gasto.

## **1) Responsabilidades**

- a)** Asesorar al comandante de unidad en la gestión financiera.
- b)** Organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades de la gestión financiera de la unidad.
- c)** Consolidar los proyectos planificados por los diferentes ordenadores de gasto y remitirlos a la Dirección de Desarrollo Institucional para su aprobación.
- d)** Remitir el Plan Operativo Anual, a través del canal correspondiente, a la D.D.I.E, a fin de que sea aprobado siguiendo el canal respectivo.
- e)** Cumplir las recomendaciones emitidas por la Contraloría General del Estado para mejorar los sistemas de gestión financiera y control.
- f)** Requerir, con oportunidad, los recursos financieros de la unidad y/o unidades subordinadas, según lo planificado, e informar al comandante sobre los trámites y novedades producidas.
- g)** Intervenir en la entrega y recepción de funciones entre los tesoreros, analistas de presupuesto, contabilidad y encargado de los activos fijos de las unidades subordinadas, cuando estos hayan cesado temporal o definitivamente en sus cargos, de cuya gestión levantará las actas correspondientes que suscribirá conjuntamente con los servidores entrantes-salientes y el comandante de unidad, dejando constancia de las novedades encontradas, para la toma de decisiones inmediatas, en caso de faltantes o pérdidas.
- h)** Realizar, periódicamente, con el tesorero y analista de contabilidad, el análisis y evaluación de cuentas por cobrar y cuentas por pagar y presentar un informe escrito al comandante o director.
- i)** Realizar mensualmente la inspección física de las

existencias de los bienes y artículos del micro mercado, bodega de abastecimiento Clase I, boticas y otros, para garantizar que los saldos sean reales y confiables.

- j) Vigilar la incorporación oportuna y aplicación eficiente de estrategias presupuestarias de la unidad para vincularlas con el logro de metas y objetivos.
- k) Autorizar el pago en el sistema financiero, única y exclusivamente en ausencia del tesorero titular.
- l) Mantener actualizada la caución para el ejercicio del cargo de los funcionarios del área financiera.
- m) Designar, por escrito, las funciones a todo el personal involucrado en los procedimientos financieros.

#### **4. Del Estado Mayor Especial**

Sus miembros proporcionan al comandante asesoramiento especializado sobre asuntos relacionados con las tropas técnicas, de servicios o armas; sus responsabilidades son únicamente como integrantes del Estado Mayor Especial y no incluyen las que les corresponden como comandantes de unidad.

Sus responsabilidades específicas son:

##### **a. Oficial de Artillería**

###### **1) Responsabilidades**

- a) Asesorar sobre los aspectos relacionados con el apoyo de fuego.
- b) Determinar la necesidad de unidades de artillería de campo y recomendar su organización para el combate.
- c) Informar sobre el estado de la munición de artillería disponible.
- d) Proponer el nivel necesario de abastecimiento de munición de artillería, de acuerdo con la apreciación que efectúe sobre la conveniencia o no de mantener

el nivel actual.

- e) Colaborar en la preparación de los planes y órdenes de operaciones, incluyendo la confección del plan de apoyo de fuegos de artillería.
- f) Proporcionar los resultados de los análisis de blancos.

## **b. Oficial de defensa Antiaérea**

### **1) Responsabilidades**

- a) Preparar el plan de defensa antiaérea.
- b) Asesorar sobre el empleo de los medios de defensa antiaérea.
- c) Estudiar y valorar las capacidades de defensa antiaérea del enemigo y asesorar sobre las medidas a tomar para eludir o contrarrestar sus efectos.
- d) Determinar las necesidades de unidades de defensa antiaérea y proponer su distribución a las unidades subordinadas.
- e) Preparar los aspectos de defensa antiaérea, relacionándolos con los procedimientos operativos normales.
- f) Planificar y coordinar con el oficial de aviación del ejército y otros miembros del Estado Mayor, la utilización del espacio aéreo.

## **c. Oficial de Aviación del Ejército**

### **1) Responsabilidades**

- a) Asesorar sobre las actividades de la aviación del ejército y supervisar los aspectos técnicos y de vuelo, incluyendo el apoyo, instrucción, seguridad y operaciones de los elementos de aviación del ejército.
- b) Mantener enlace con el oficial de aviación del ejército, de comandos superiores, subordinados, adyacentes y unidades de apoyo.



- c) Asesorar en la planificación y supervisión del empleo de la aviación del ejército en operaciones, en el establecimiento y operación del sistema de control del tránsito aéreo, en coordinación con la D.A.C y la Fuerza Aérea.
- d) Colaborar en la preparación de los planes y órdenes correspondientes a la aviación del ejército.
- e) Elaborar el plan de movimiento aéreo para las operaciones.

#### **d. Oficial de Ingeniería**

##### **1) Responsabilidades**

- a) Asesorar sobre todos los asuntos relacionados con ingeniería de combate.
- b) Supervisar la determinación de las necesidades, pedidos, obtención, almacenamiento, distribución y documentos correspondientes a los abastecimientos para construcciones.
- c) Preparar planes y efectuar recomendaciones relacionadas con las necesidades y el empleo de las tropas de ingeniería.
- d) Ejercer supervisión técnica sobre las actividades de ingeniería.
- e) Planificar y supervisar las actividades de ingeniería relacionadas con:
  - (1) Construcción, mantenimiento y reparación de caminos, puentes y vías.
  - (2) Construcción, mantenimiento, acantonamientos, rehabilitación y reparación de campamentos, almacenes, hospitales y estructuras de todas clases (excepto las de comunicaciones), aeródromos, puertos, fortificaciones permanentes y los medios para transposición de cursos de agua.
  - (3) Planes de barreras y de destrucciones,

incluyendo el asesoramiento al oficial de operaciones sobre su ejecución; la supervisión de los aspectos técnicos de empleo, la preparación de planes y órdenes; según convenga, la colaboración en la ubicación y construcción de los obstáculos que requieren adiestramiento y equipos especiales.

- (4) Protección contra incendios de campamentos, depósitos, hospitales, etc.
- (5) Medidas de enmascaramiento y de engaño, incluyendo la preparación de instrucciones y empleo de los materiales destinados a esos fines.
- (6) Reconocimientos de ingeniería, proyectos cartográficos, estudios topográficos, preparación de estudios del terreno, geológicos y sobre los recursos naturales, y la provisión de bases topográficas para la artillería.
- (7) Demoliciones.
- (8) Clasificación de caminos y puentes de acuerdo con sus características físicas.
- (9) Preparación y colocación de señales permanentes para la marcación de caminos y control de tránsito.
- (10) Entrega a la policía militar de los materiales necesarios para la preparación y colocación de señales sobre los caminos.
- (11) Inteligencia técnica de ingeniería.
- (12) Informes sobre el estado de los equipos de ingeniería.

#### **e. Oficial de Comunicaciones**

##### **1) Responsabilidades**

- a) Asesorar sobre el empleo y apoyo de las comunicaciones en las diferentes operaciones,

incluyendo su seguridad, y en las actividades de engaño, la ubicación del puesto de mando y centros de comunicaciones.

- b) Elaborar planes y órdenes de comunicaciones y guerra electrónica.
- c) Recibir, elaborar y distribuir las instrucciones variables de comunicaciones (I.V.C).
- d) Elaborar y distribuir las Instrucciones para la explotación de las comunicaciones (I.E.C).

**f. Oficial del C.A.L. o Pelotón Servicios**

**1) Responsabilidades**

- a) Materializar las instalaciones administrativas del Puesto de Mando.
- b) Planificar el desplazamiento de las instalaciones cuando fuese necesario.
- c) Proporcionar alimentación, alojamiento, refugios y lugares de protección al personal del puesto de mando y a quienes se encuentren transitoriamente en el mismo.
- d) Supervisar los medios de transportes orgánicos y de aquellos que se le hayan asignado.

**g. Oficial de Sanidad**

**1) Responsabilidades**

- a) Asesorar en asuntos relacionados con sanidad.
- b) Presentar recomendaciones para minimizar los efectos que ejercerán las armas sobre el personal, las raciones y el agua.
- c) Orientar sobre las medidas de medicina preventiva.
- d) Recomendar sobre requerimientos de personal de sanidad.
- e) Planificar y supervisar las actividades de sanidad relacionadas con:

- (1) Tratamiento y evacuación de heridos y enfermos, incluyendo la evacuación del aérea de sanidad.
- (2) La medicina preventiva dentro de la unidad; y, cuando le sean requeridas, las actividades de salud pública, colaborando con el oficial de asuntos civiles.
- (3) La atención médica en las unidades subordinadas.
- (4) La preparación de informes y el archivo de los registros de enfermos, heridos y lesionados.
- (5) Los medios de abastecimiento y mantenimiento de sanidad.
- (6) La inteligencia técnica de sanidad.
- (7) Los informes sobre el estado de los materiales de sanidad, dentro de su zona de responsabilidad.

#### **h. Oficial de la unidad Policía Militar**

##### **1) Responsabilidades**

- a) Asesorar en asuntos relativos al mantenimiento del orden y la disciplina, en el cumplimiento de las leyes, órdenes y reglamentos.
- b) Recomendar y ejecutar la seguridad local del Puesto de Mando.
- c) Cumplir y hacer cumplir todas aquellas actividades inherentes a su función.

#### **i. Auxiliares del Estado Mayor**

El jefe del Estado Mayor, los directores, jefes de departamento del Estado Mayor general y especial pueden tener auxiliares que poseen autoridad solo cuando les sea delegada dentro de los límites designados por sus superiores.

Esta autoridad puede estar limitada a un campo en particular, que podría ser el de su especialización.

## **5. Estado Mayor Personal**

### **a. Oficial ayudante**

#### **1) Responsabilidad**

- a) Velar por el cumplimiento de normas protocolarias en vigencia, en todas las actividades del comandante.
- b) Organizar el cumplimiento de la agenda de actividades del comandante.
- c) Salvaguardar la seguridad de la autoridad.
- d) Excluye, de acuerdo con los procedimientos establecidos, las citas y entrevistas con el comandante.

### **b. Asesor jurídico**

- 1) Asesorar sobre los asuntos legales en la administración de los recursos humanos, económicos y otros relacionados con su función.
- 2) Proporcionar apoyo jurídico a los miembros del Estado Mayor y personal de la unidad en asuntos de carácter militar.

### **c. Sepracso (Seguridad, Prevención de Accidentes y Salud Ocupacional)**

- 1) Asesorar al comandante en todo lo que se refiere a seguridad integral, prevención de accidentes y salud ocupacional.
- 2) Ejecutar, desarrollar y supervisar las actividades de SEPRACSO en coordinación con los miembros del Estado Mayor o Plana Mayor general o especial.
- 3) Supervisar el cumplimiento de planes, programas y normas de SEPRACSO en la unidad o instituto, estando presente, o a través de su delegado.
- 4) Cumplir con todas las tareas para la administración de riesgo en las actividades que ejecuta la unidad.

- 5) Llevar las actas del Comité de SEPRACSO.
- 6) Elaborar y presentar al comando los informes mensuales y tramitarlos por los canales respectivos.
- 7) Mantener una constante coordinación con el Oficial SEPRACSO del escalón superior.
- 8) Intervenir, dirigir y controlar el desarrollo de las prácticas periódicas de los planes y programas existentes.
- 9) Dar cumplimiento a las inspecciones de seguridad programadas o a las ordenadas de acuerdo con las situaciones que se presenten.
- 10) Llevar actualizados los registros y documentos de la sección.
- 11) Elaborar, tramitar y supervisar la administración del presupuesto para la ejecución del plan de SEPRACSO.
- 12) Realizar las actividades que tiendan a mejorar los niveles de seguridad y disminución de riesgos en la aplicación del plan de SEPRACSO.
- 13) Recomendar soluciones a los problemas observados en la ejecución y aplicación de los planes, directivas y normas de SEPRACSO.
- 14) Instruir al personal de la unidad en todo lo que se refiere a SEPRACSO.
- 15) Mantener actualizado al personal de la unidad en los diferentes planes: defensa del campamento, contra incendios, evacuación de documentos, y otros.
- 16) Recomendar soluciones a los problemas observados en la ejecución y aplicación de los planes, directivas y normas de SEPRACSO.

#### **d. Comunicación social**

El jefe de comunicación social, a través de los órganos constitutivos de su sistema y en coordinación con la jefatura

de comunicación social del ejército, los medios de comunicación, instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, planificarán y conducirán, en sus respectivas jurisdicciones, actividades de relaciones públicas, operaciones psicológicas y apoyo al desarrollo y ambiente. Tienen las siguientes responsabilidades de acuerdo con su nivel y campos de interés:

### **1) Relaciones públicas y protocolo**

- a) Planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades de relaciones públicas y protocolo.
- b) Coordinar con los miembros del Estado Mayor sobre asuntos de interés mutuo.
- c) Coordinar conferencias y ruedas de prensa.
- d) Coordinar las actividades de los eventos nacionales e internacionales planificados.
- e) Participar en los actos protocolarios de la institución y demás organismos militares o civiles.
- f) Asesorar a las autoridades militares y civiles, en la organización y desarrollo de actividades sociales y de protocolo.
- g) Asesorar y colaborar en el análisis, consolidación y clasificación de la información, previa la emisión de boletines de prensa, periódicos, revistas y otras publicaciones a ser difundidas por medios de comunicación social.
- h) Participar en la producción de documentales relacionados con las fechas cívico-militares.

### **2) Operaciones psicológicas**

- a) Planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades de operaciones psicológicas.
- b) Ejecutar los planes, programas y proyectos.
- c) Elaborar propaganda y contra propaganda.
- d) Coordinar, con Inteligencia, los requerimientos que

tienen relación con operaciones psicológicas.

- e) Desarrollar perfiles de las tendencias de la población militar y civil.
- f) Estudiar posibilidades de guerra psicológica.
- g) Elaborar información, propaganda, ideas y otros, en apoyo a las operaciones psicológicas.
- h) Coordinar con las unidades subordinadas las diferentes actividades de operaciones psicológicas.
- i) Evaluar los resultados de las operaciones psicológicas.
- j) Adoptar medidas correspondientes para contrarrestar información adversa.
- k) Mantener, con base en la información y comunicación de operaciones psicológicas, la relación civil militar.

### **3) Apoyo al desarrollo y ambiente**

- a) Planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades de apoyo al desarrollo y medio ambiente.
- b) Analizar y establecer las áreas de apoyo y la prioridad de ejecución.
- c) Elaborar programas y proyectos de investigación socio-económicos.
- d) Ejecutar planes, programas y proyectos de apoyo al desarrollo y medio ambiente.
- e) Realizar coordinaciones con instituciones nacionales e internacionales, públicas y privadas en apoyo al desarrollo y medio ambiente.

## **6. Oficiales de enlace**

Son representantes del comandante de unidad, facilitan la coordinación y el intercambio de información.

Son designados para cumplir actividades específicas, de acuerdo



con su especialidad, en la unidad de destino, o como oficiales de enlace de artillería, inteligencia, ingeniería y otros.

En la unidad de destino recibirán disposiciones del comandante o jefe de Estado Mayor sobre el área específica en la que trabajarán.

**a. De la Fuerza Aérea**

Asesorar en asuntos relacionados con el empleo de los medios orgánicos de la Fuerza Aérea.

**b. De la Fuerza Naval**

Asesorar en asuntos relacionados con el empleo de los medios orgánicos de la Fuerza Naval.

**c. Otros**

Se podrán considerar otros oficiales que cumplan funciones adicionales a las ya especificadas, con el fin de facilitar el ejercicio del mando al comandante; para lo cual el comandante deberá establecer su función y las responsabilidades específicas para el desempeño del cargo asignado.

## **CAPÍTULO IV**

### **TOMA DE DECISIONES**

#### **A. GENERALIDADES**

Militarmente la toma de decisiones es un arte y una ciencia. El comandante y el Estado Mayor continuamente enfrentan situaciones inciertas, con datos incompletos y varias alternativas posibles. Ellos no solamente deberán decidir qué hacer, sino también reconocer cuándo es necesario tomar una decisión. Cómo, el comandante y el Estado Mayor, lleguen a tomar una decisión, es asunto de determinación personal; sin embargo, conclusiones, recomendaciones rápidas serán el resultado de un análisis completo, claro y frío de todos los hechos y suposiciones relacionadas con la situación. Un proceso sistemático a la solución de problemas, debe ser realizado aplicando criterio, lógica, claridad, integridad y conocimiento profesional de la tarea.

Las formas comúnmente empleadas para ayudar a la solución de problemas militares son el Estudio de Estado Mayor y el proceso militar en la toma de decisiones (P.M.T.D). Un comandante, al utilizar y aplicar adecuadamente cualquiera de estas, estará en condiciones de tomar decisiones acertadas y oportunas; estas formas de solución de problemas proporcionan lo siguiente:

1. Un resumen de los aspectos significativos de la situación, incluyendo los hechos, suposiciones e implicaciones de varias alternativas.
2. Recomendaciones sobre la forma en que los medios disponibles pueden ser mejor utilizados para resolver el problema o para cumplir la misión.
3. Posibles alternativas de solución o cursos de acción a tomarse frente al problema analizado.

#### **B. ESTUDIO DE ESTADO MAYOR**

##### **1. Generalidades**

El E.E.M es uno de los procedimientos más sencillos y flexibles para la solución de problemas militares de carácter administrativo y técnico.

El E.E.M requiere de tiempo, esfuerzo e investigación, aspectos fundamentales que deben ser observados para proponer una alternativa clara e integral a la solución del problema.

El E.E.M es factible de ser desarrollado por miembros del Ejército en los diferentes niveles jerárquicos en los cuales esté conformado un Estado Mayor/Plana Mayor. Esta herramienta puede ser utilizada por otros grupos colegiados para la solución de problemas.

El E.E.M es utilizado para resolver asuntos complejos, que requieren diferentes puntos de vista o criterios de un grupo humano o staff. No se realiza un E.E.M para asuntos sencillos o rutinarios de la unidad, por cuanto se pierde tiempo, esfuerzo y recursos.

Este estudio permite analizar un problema en forma lógica y ordenada para llegar a determinar una propuesta de solución. Normalmente los resultados del E.E.M son presentados al comandante o a otro superior para su decisión.

La cantidad de detalles y profundidad en el análisis, así como las alternativas propuestas, dependerán, en gran medida, de la experiencia del Estado Mayor/Plana Mayor, por lo que, si un comandante no cuenta con un grupo experimentado, deberá tener una participación más directa.

Al final del proceso metodológico, se debe presentar el resultado del trabajo, a través del Informe del Estudio de Estado Mayor (I.E.E.M), de acuerdo con el formato que se presenta en el Anexo "A".

## **2. Propósito**

Analizar y recomendar propuestas de solución sobre un problema militar de carácter administrativo o técnico; mediante un trabajo de investigación integral, a fin de asesorar al comandante en la toma de decisiones

## **3. Proceso del Estudio de Estado Mayor**

El Estudio de Estado Mayor sigue las siguientes fases:

- a. I Fase: Identificación y formulación del problema.

- b. II Fase: Investigación y recolección de datos.
- c. III Fase: Análisis e interpretación de los factores condicionantes y listado de las posibles soluciones.
- d. IV Fase: Evaluación de las posibles soluciones.
- e. V Fase: Conclusiones y recomendaciones.

#### **4. Desarrollo de las fases del proceso del E.E.M.**

##### **a. Primera fase: Identificación y formulación del problema.**

###### **1) Identificación del problema**

Uno de los puntos claves del E.E.M, es la identificación del problema específico que se va a resolver. Normalmente, el investigador dispone de una descripción general de la situación problemática, a partir de la cual deberá determinar exactamente lo que su comandante o autoridad desea conocer y resolver. Por lo tanto, el primer paso será encontrar lo que constituye el problema y las premisas.

A menos que el oficial investigador sea un perito en el asunto, será necesario efectuar alguna búsqueda de datos antes de llegar a un enunciado formal que defina, con la mayor precisión posible, el problema al que se enfrenta. Una vez definido el problema, el investigador debe someterlo a la aprobación del comandante y consultar con él todas las dudas, incluyendo términos de cuyo significado no tenga certeza.

Un problema existe cuando se presenta una situación que se desea cambiar, prevenir o mantener. Por ello es conveniente buscar la solución al problema, definiéndolo y evaluándolo permanentemente.

De lo anterior, se deduce que es en el medio ambiente donde se debe buscar el historial del problema, el mismo que normalmente se refiere a los efectos adversos identificados o previstos. Para la eliminación de esos efectos adversos, se debe actuar dentro del sistema, buscando corregir sus causas con la aplicación de

acciones, que se denominan tareas a ejecutar.

Las tareas son las acciones que van a cumplirse para eliminar o neutralizar las causas del problema o viabilizar la ejecución de la alternativa que resuelva el problema.

De esta manera, el enunciado de un problema contendrá las ideas concretas y precisas que identifiquen la causa principal que guiará el estudio.

## **2) Pasos de la Primera Fase**

Para que el problema sea planteado en forma clara, es necesario observar los siguientes pasos en el proceso de identificación y formulación del problema:

- a) Determinación de los efectos adversos que deben evitarse o de la situación que es necesario cambiar, prevenir o mantener (propósito).
- b) Análisis de la situación problemática y establecimiento de las acciones para combatir sus causas (tareas).
- c) Identificación de las condiciones especiales planteadas por la autoridad, sin dejar dudas sobre su significado (premisas).
- d) Delimitación de las partes del problema, a criterio del investigador: naturaleza, nivel, amplitud y alcance.
- e) Especificación del tiempo de permanencia del problema y del tiempo en el que la solución tiene validez.
- f) Enunciado preliminar del problema.

## **3) Desarrollo de los pasos de la Primera Fase:**

- a) **El primer paso:** Como se ha indicado, consiste en la identificación del propósito, esto es la determinación de los efectos adversos que deben evitarse o la situación que es necesario alterar, prevenir o mantener, lo cual se encuentra en el medio ambiente o en el suprasistema en el que está nuestro sistema.

**b) En el segundo paso:** Se efectúa el análisis de la situación problemática, con el objeto de establecer las acciones necesarias para combatir sus causas, las mismas que se encuentran dentro de nuestro sistema. Sin embargo, normalmente las causas del problema no son detectadas, sino sólo sus efectos. En este caso, el investigador tendrá que compenetrarse en el problema, analizándolo en detalle hasta identificar sus causas, para poder establecer las tareas a ser ejecutadas y garantizar la obtención del propósito visualizado.

La determinación de los efectos adversos y sus causas puede haber sido efectuada por la autoridad, en ese caso proporcionará esta información que le servirá como insumo al investigador para su análisis y evaluación.

Al formular las tareas, es conveniente recordar que "analizar" o "estudiar" una situación problemática es una parte del trabajo, inherente a todo intento de solución de un problema, no siendo por tanto una tarea que conducirá a su resolución. Por esta razón, se recomienda no utilizar, al enunciar la tarea, los términos "analizar" o "estudiar".

**c) El tercer paso:** Para efectos del desarrollo del Estudio de Estado Mayor, se entenderá por premisa a la "Afirmación o idea probada que se da como cierta y que sirve de base a un razonamiento o una discusión". Las premisas son condicionantes especiales planteadas por la autoridad, a las cuales tienen que someterse todas las soluciones; son instrucciones explícitas determinadas por el superior o pueden estar implícitas en el problema; en este caso, exigirán del investigador una atención especial para su identificación.

Este paso consiste en la identificación de las premisas contenidas en la situación problemática, sin dejar dudas sobre su significado, lo que constituye uno de los recursos utilizados para limitar

el campo de investigación, análisis y evaluación. Es importante que el investigador haga un listado de las premisas, explícitas o implícitas, y las comprenda perfectamente para no confundirlas con otras instrucciones dadas por la autoridad.

Cabe recalcar que los aspectos sobre los cuales el superior llama la atención y ordena analizar una situación, no son obligatoriamente clasificados como premisas, excepto cuando involucren asuntos que condicionen a una posible solución.

- d) El cuarto paso:** Es la delimitación de las partes del problema al alcance del investigador, lo que depende del sistema en el que se esté trabajando; por lo cual, desde el principio, el investigador debe definirlo. Al definir el sistema, intentará representar los aspectos que tienen real importancia para la solución del problema, abandonando los factores no relevantes o que no pueden ser controlados por la autoridad que ordenó el estudio; y, por tanto, por el investigador que es su asesor. Además, el investigador determina qué puntos importantes estarán a su alcance para la solución del problema, es decir, cuáles son los aspectos que deberán ser considerados y abordados para llegar a la solución.

Las partes evidenciadas en el problema, que están al alcance del investigador, constituyen la definición e interpretación del problema. Es importante resaltar que ello se refiere a aspectos del estudio y que generalmente guarda íntima relación con las tareas a ejecutar.

El alcance y la definición del problema, dentro del E.E.M, están dados por la temática que la autoridad desea conocer y resolver; por ejemplo: de naturaleza estratégica, operacional, táctica, logística, administrativa, técnica, entre otras.

El nivel corresponde al límite entre la unidad subordinada y la unidad superior, lo que generalmente coincide con el cargo, función o nivel

de decisión de la autoridad que dispone realizar el E.E.M, por ejemplo: a nivel Academia de Guerra, C.E.D.E, entre otros.

La amplitud es el campo o la extensión que abarcará el estudio.

El alcance es la profundidad o detalle con el que se realizará el estudio; debe ser compatible con la amplitud.

En el alcance y la amplitud, es de gran importancia considerar el tiempo disponible o grado de urgencia para la entrega del I.E.E.M, puesto que si el plazo es urgente, sólo los aspectos realmente relevantes deben ser tratados. Si, por el contrario, una serie de asuntos innecesarios fueren considerados, la escasez del tiempo disponible traerá como consecuencia un estudio superficial, que no es compatible con los propósitos buscados.

- e) **El quinto paso:** Es el tiempo de permanencia del problema, esto es el período durante el cual se prevé que aún se mantenga la situación problemática, hasta que la solución sea implantada. En ciertas ocasiones se establece también el lapso durante el cual la solución tendrá validez.

El tiempo de permanencia del problema y el de influencia de la solución pueden enunciarse como parte del propósito y se describen en la interpretación del problema. No siempre es posible establecer el tiempo de permanencia del problema y el de influencia de su solución, en cuyo caso se considerará, sin necesidad de mencionarlos, que la solución debe ejecutarse lo más pronto posible y que la influencia será de carácter permanente, una vez encontrada la solución. No debe confundirse el tiempo de permanencia del problema con el tiempo de influencia de la solución y tampoco con el tiempo disponible para la entrega del I.E.E.M, ya que, como se ha visto, son totalmente diferentes.



- f) **El sexto paso:** El enunciado del problema es escribir la definición del problema, la cual debe ser coherente con los datos disponibles y su formulación; no será posible formular la definición antes de que estén claramente identificados. Cuando esto haya ocurrido, el investigador debe presentar el problema claramente formulado a la autoridad que ordenó el estudio para su aprobación.

Es difícil garantizar que la formulación inicial del problema sea la definitiva. Conforme el investigador profundice el estudio, nuevos aspectos, a veces no esperados, pueden surgir, los que obligarán a reformular el problema inicial. Teniendo en cuenta que el E.E.M, es de naturaleza cíclica, cualquier modificación que se presente en el desarrollo de la solución, será considerada válida para cambiar el enunciado del problema, siempre y cuando se reciba la aprobación del comandante.

Aunque no sea común, es posible que uno de los miembros del E.M decida hacer un E.E.M por su propia iniciativa, valiéndose de esta metodología. Tal procedimiento buscará una posterior presentación y aprobación de la solución por la autoridad. En ese caso, la definición del problema será elaborada por el investigador, sin la aprobación de la autoridad.

Aspectos básicos que debe contener la identificación del problema:

- (1) Enunciado del problema.
- (2) Listado de las premisas.
- (3) Redacción de la interpretación del problema.
- (4) Grado de urgencia para la entrega del I.E.E.M.

## **b. Segunda fase: Investigación y recolección de datos**

### **1) Investigación**

En general, la investigación se define como un proceso sistemático, dirigido y organizado, que tiene como objetivo

fundamental la búsqueda de conocimientos válidos y confiables sobre hechos y fenómenos relacionados con el hombre y la naturaleza que conducen a la verdad.

En el E.E.M la investigación estará orientada a la búsqueda de hechos importantes relacionados con el problema, que sirvan de guía en el análisis y de argumento para sustentar las posibles soluciones.

## **2) Pasos de la segunda fase**

Identificado el problema y recibida la aprobación de la autoridad, el investigador comienza la Fase de investigación y recolección de datos, la que comprende los siguientes pasos:

- a) Bosquejo inicial de las posibles soluciones.
- b) Búsqueda de datos relacionados con el problema.
- c) Análisis de los datos recolectados.

## **3) Desarrollo de los pasos de la Segunda Fase:**

### **a) Bosquejo inicial de las posibles soluciones**

La II Fase del E.E.M debe iniciarse redactando tantas posibles soluciones cuantas se consiga imaginar, empleando la técnica de “lluvia de ideas”, que consiste en un método de investigación lógico o científico, deductivo o inductivo, para determinar todas las soluciones posibles, sin ningún tipo de evaluación, antes de consultar cualquier fuente de información.

Por ser esta una fase en la que el raciocinio del investigador es utilizado al máximo de su capacidad, debe darse énfasis a su creatividad e imaginación, que son de gran valía en el proceso de solución del problema.

### **b) Búsqueda de datos relacionados con el problema**

Establecida una lista preliminar de posibles soluciones al problema, el investigador empezará una búsqueda intensa de datos, con la finalidad de recolectar todos los

hechos relevantes, directamente relacionados con cada posible solución, los que, a más de servirle de apoyo para el análisis, constituyen argumentos para sustentar su validez.

En la búsqueda de datos se emplean diferentes técnicas de investigación, entre las cuales las más importantes son:

- Lectura de documentos.
- Observación.
- Entrevistas.
- Encuestas.
- Datos estadísticos.
- Archivos de personal y fichas técnicas.

**(1) La lectura de documentos.** Es la técnica que busca información relacionada con el problema, en documentos escritos o gráficos como: libros, manuales, revistas, periódicos, leyes, reglamentos, directivas, cartas, mapas o tablas, obtenidos en forma directa o a través de cintas magnetofónicas, videos, computadoras o la Internet.

**(2) La observación.** Es la técnica que consiste en examinar visualmente y con mucha atención los hechos, acontecimientos o casos, relacionados con el problema para obtener información y registrarla para un posterior análisis.

**(3) La entrevista.** Es la técnica que consiste en un diálogo entre dos personas, el entrevistador que es el investigador y el entrevistado que es un experto o entendido en la materia, cuyo fin es obtener datos originales o conocimientos de primera mano del entrevistado. La entrevista debe ser concertada previa cita y planificada cuidadosamente, de manera que se planteen preguntas claras y precisas, para que las

respuestas también lo sean.

**(4) La encuesta.** Es la técnica destinada a obtener datos de varias personas, sean expertos o no en la materia, sobre asuntos que interesan al investigador. Se utiliza un cuestionario de preguntas escritas que se entrega a los sujetos para que las contesten igualmente por escrito. Los sujetos a quienes va destinado el cuestionario, que normalmente son los usuarios de un sistema, responden sobre asuntos relacionados con la situación problemática.

La confiabilidad de la fuente y la precisión de los datos, obtenidos mediante las técnicas antes descritas, deben ser cuidadosamente evaluadas por el investigador, antes de que sean registrados en el archivo personal o en el fichero, que son las técnicas auxiliares de la investigación.

A medida que se profundiza la investigación, podrán aparecer nuevas soluciones para enriquecer la lista preliminar. Con lo cual se dispondrá de una lista casi completa de soluciones, obtenidas en principio por la capacidad imaginativa del investigador y aumentada después por la combinación y arreglo lógico de los datos obtenidos en esta fase. Conforme se vayan encontrando nuevas soluciones, el investigador no sólo verá aumentado el número de datos obtenidos, sino que sentirá la necesidad de buscar otros datos, necesarios para sustentar las soluciones planteadas.

### **c) Análisis de los datos recolectados**

El análisis consiste en la descomposición de los datos o hechos relacionados con el problema, en tantas partes cuantas sea posible para estudiarlas, describirlas, demostrarlas y explicar las causas de cada fenómeno o factor que constituye el todo.

Aunque existe una separación didáctica entre esta fase, investigación y recolección de datos, y la siguiente, análisis e Interpretación de los factores condicionantes, hay una interrelación entre ellas, puesto que en el momento mismo en que es conocido un hecho o argumento relevante, relacionado con el problema, se lo procesa mediante un análisis mental, en busca de evidencias que permitan, en forma selectiva, recolectar solamente aquella información útil que tenga influencia en las posibles soluciones consideradas.

La fase del análisis e interpretación de los factores condicionantes sólo alcanzará su plenitud cuando el investigador termine la investigación, por considerarse satisfecho con los conocimientos obtenidos o por encontrarse presionado por el plazo o la urgencia para la entrega del I.E.E.M.

En este momento, el investigador tendrá casi completa su lista de posibles soluciones, teniendo presente siempre el enunciado del problema. Si al principio de esta segunda fase del E.E.M, considera que no está en capacidad de redactar una lista preliminar de las posibles soluciones, por tratarse de un problema complejo o por su falta de conocimientos o experiencia en el asunto, el paso de la “Lluvia de Ideas” deberá ser realizado en este momento, que es cuando dispone del máximo de conocimientos y de suficiente información que ha logrado obtener a través de la investigación y recolección de datos.

#### **4) Guía para el desarrollo de la segunda fase del E.E.M.**

- a) Una vez que el enunciado del problema haya sido aprobado, redactar tantas soluciones tentativas como pueda concebir, con libertad de acción, en una “lluvia de ideas”, antes de consultar cualquier fuente potencial de información. Redactarlas cuidadosamente, en forma clara, precisa, concisa, completa y registrarlas en su archivo personal.
- b) Planificar e iniciar una búsqueda intensa de datos,

para recolectar información relativa al problema planteado, utilizando las técnicas de la investigación que considere más apropiadas como: la lectura de documentos, la observación, la entrevista y la encuesta. Evalúe la confiabilidad de la fuente y la precisión del dato.

- c) Al encontrar un dato relevante, se lo debe estudiar con detenimiento, mediante un análisis mental, para recolectar en forma selectiva sólo aquella información útil que tenga influencia en las posibles soluciones consideradas.
- d) Registrar en el archivo personal o fichero, la fuente donde se obtuvo cada dato y hacer un listado preliminar de hechos relevantes directamente relacionados con el problema, los cuales servirán de apoyo en el análisis y argumentos para sustentar las posibles soluciones.
- e) Redactar las posibles soluciones al problema, añadiéndolas a la lista de soluciones tentativas resultantes de la "lluvia de ideas".

**c. Tercera fase: Análisis e interpretación de los factores condicionantes y listado de las posibles soluciones**

**1) Pasos de la tercera fase**

En esta fase el investigador va a profundizar en el análisis de los hechos o argumentos encontrados en la fase anterior. Para facilidad de raciocinio, esta fase se divide en los siguientes pasos:

- a) Identificación de los hechos pertinentes.
- b) Formulación de las suposiciones.
- c) Establecimiento de los requisitos.
- d) Identificación de las limitaciones.
- e) Listado de las posibles soluciones.
- f) Definición de términos.

## **2) Desarrollo de los pasos de la tercera fase:**

### **a) Identificación de los Hechos Pertinentes**

Hechos pertinentes son acontecimientos evidentes, comprobables, directamente relacionados con el problema y que influirán realmente en su solución. Siendo así, debemos considerar dos características básicas en la identificación de los hechos pertinentes:

- (1)** El acontecimiento es un hecho cuando se trata de un fenómeno real, relacionado con el hombre o la naturaleza, que es evidente y comprobable.
- (2)** El acontecimiento es pertinente cuando está directamente relacionado con el problema e influye realmente en su solución.

Se debe tener presente que las premisas establecidas por la autoridad que ordena efectuar el E.E.M, pueden ser consideradas como hechos pertinentes por el investigador, puesto que se trata de acontecimientos evidentes relacionados con el problema y que influirán en las posibles soluciones, ya que constituyen una condición especial a la que todas ellas tienen que someterse.

El investigador no debe preocuparse únicamente por hallar hechos pertinentes, su preocupación debe ser la búsqueda de hechos que condicionan el problema, relacionarlos y analizarlos. Los hechos, por sí solos nada significan, lo que tiene significado es su análisis e interpretación de cómo influyen o son influidos por el problema y de qué forma lo condicionan, dificultan, impiden, facilitan o permiten la ejecución de las posibles soluciones.

La verificación de que determinado factor condicionante del problema es un hecho pertinente, es gradual: comienza cuando se lo ha encontrado, se realiza su análisis mental durante la segunda fase de investigación y recolección de datos y continúa, hasta su registro en el archivo personal o fichero, como un listado preliminar de hechos o argumentos relevantes,

directamente relacionados con el problema. En esta tercera fase, al profundizar el análisis de la influencia de esos hechos, en busca de su significado e interpretación frente al problema, se determina el grado en que condicionan a las soluciones, lo que permite perfeccionar aquel listado preliminar, de tal manera que sólo se retenga aquellos hechos que han sido útiles porque guían en el análisis y sirven de argumento para sustentar las posibles soluciones. La naturaleza cíclica del E.E.M se hace evidente en este punto, cuando se puede encontrar la necesidad de retornar a la segunda fase para profundizar la investigación sobre un determinado factor, lo que dará lugar a un nuevo análisis y al perfeccionamiento de la lista de hechos, hasta que se cuente con un listado definitivo de los hechos pertinentes conservados. Es posible que algunos de ellos, considerados al principio como pertinentes, sean descartados después de verificarse que no afectan al problema de manera significativa.

### **b) Formulación de las Suposiciones**

Una suposición es un evento directamente relacionado con el problema, que se espera ocurra o no en el futuro y que influirá en su solución. En ocasiones, a pesar de los esfuerzos realizados en la fase de investigación, los hechos conocidos no son suficientes para fundamentar las soluciones del problema. En otras ocasiones, frente al tiempo de permanencia del problema, el investigador necesitará admitir que determinados eventos van a ocurrir en el futuro y, por tanto, servirán de argumento para sustentar las posibles soluciones en ese período. En estos casos, cuando se utilizan afirmaciones o se consideran datos que no están confirmados como hechos, en procura de encontrar una solución al problema, el investigador podrá utilizar dichas afirmaciones, bajo el título de suposiciones, para no eliminar una posible solución que al parecer presenta ventajas.

Las siguientes consideraciones deben efectuarse cuando se formulan suposiciones:



- (1)** Una suposición, para que sea válida, debe existir o materializarse en el tiempo de permanencia del problema. El análisis debe orientarse a la evaluación de su necesidad (utilidad), a la verificación de los fundamentos para su formulación y a las posibilidades de cumplimiento.
- (2)** Una suposición, para que sea válida, debe describir una información que al momento no está disponible, o involucrar un evento futuro que influye directamente en la solución. Por lo tanto, no debe sustituir a una información disponible cuya fuente no fue consultada.
- (3)** Una suposición debe establecer condiciones que serán satisfechas por el medio ambiente o por el sistema, para que la posible solución pueda ejecutarse. Si el resultado no es sensible por la no ocurrencia de una suposición, esta no es válida.
- (4)** Una suposición no debe cambiar de manera fundamental el sentido del problema o definirlo de otra forma, por ejemplo si el enunciado del problema es: efectuar un sistema eficaz del cobro del rancho al personal militar del F.M “ATAHUALPA”, a fin de cumplir las obligaciones económicas, conforme a la ley vigente, hacia los proveedores de abastecimientos clase I, y se hubiera formulado como suposición “eliminación del pago del rancho al personal de FF.AA por parte del gobierno nacional”; esta es una suposición no válida, ya que estaría eliminando toda posible solución del problema planteado.
- (5)** Una suposición no debe presentar una gran convicción de ocurrencia, que nadie tenga duda de que así será o plantear un suceso evidente, esperado por todos. Como por ejemplo: “la vigencia de la ley de contratación pública, en donde se exige el procedimiento para contratar

proveedores para el servicio de alimentación de las unidades”.

- (6) La utilización de suposiciones hace inconsistentes a las bases del E.E.M, por las restricciones que pueden imponer a la ejecución de las recomendaciones, por lo que deben ser evitadas, siempre que sea posible. No obstante, es un error grave no establecer una suposición válida en la cual se va a basar la solución. De esta forma, si por un lado la formulación de una suposición desmejora un E.E.M, su omisión, cuando sea necesaria, la va a agravar aún más.
- (7) La redacción de la suposición debe ser clara, concisa y precisa, utilizando preferiblemente frases con el verbo en el futuro imperfecto del modo indicativo, por ejemplo: será, estará, partirá, ocurrirá, traerá y otros. Es recomendable que cuando se requiera formular una suposición, sea presentada a la autoridad que ordenó el estudio para su consideración, antes de registrarla en el archivo personal.

### **c) Establecimiento de los Requisitos**

Durante el estudio de los diferentes sectores o niveles del organismo en el que se esté actuando, poco a poco se van identificando las condiciones ideales que deben reunir, de modo que, a juicio del investigador, el problema sea solucionado. La experiencia y el conocimiento de quien realiza el E.E.M, puede permitir que se identifiquen, “a priori”, los requisitos del sistema, antes o en forma independiente de cualquier análisis.

Las premisas establecidas por la autoridad, al enunciar el problema, no deben ser consideradas como requisitos, sino como hechos y, por tanto, podrán, en algunos casos, generar ciertas exigencias que requieren ser añadidas a la lista, al momento de registrarlas en el archivo personal o fichero.

Es importante tener presente que los requisitos poseen

características eliminatorias, puesto que las soluciones tienen, obligatoriamente, que ser sometidas a ellos.

Consecuentemente, no deben establecerse requisitos cuya aplicación se encuentre fuera del tema de análisis. Al enfrentar una necesidad de esa naturaleza, el investigador podrá, normalmente, identificar una solución, al menos parcial, para el problema. Por ejemplo, en el caso de un estudio dispuesto por el Director de la Academia de Guerra, en el cual se busque la solución a un problema en el proceso de planificación académica, en determinado momento, durante el proceso del E.E.M, el investigador podrá imaginar como requisito: "que la Academia de Guerra pase a subordinarse directamente del Estado Mayor de la Fuerza Terrestre". Es evidente que una exigencia como ésta, no es un requisito del sistema en estudio, pero sí una posible solución para el problema.

Los requisitos representan las condiciones juzgadas como muy necesarias para la eficiencia del tema en estudio y se caracterizan por el control que ejerce la autoridad que dispuso el E.E.M y, por lo tanto, el mismo investigador puede cambiarlos de acuerdo con la realidad que se puede presentar.

En conclusión, se puede definir a los requisitos como: "Exigencias fundamentales, resultantes de las características del tema de estudio, a las cuales todas las soluciones deben someterse. Son establecidas por el investigador, en el análisis de los factores condicionantes; reflejan la concepción ideal del sistema en estudio y se encuentran bajo el control de la autoridad que dispuso la realización del E.E.M".

#### **d) Identificación de las limitaciones**

Durante esta fase, el investigador puede encontrar factores condicionantes de carácter temporal, cuyo control no está a su alcance. Eso ocurre cuando tales factores, denominados limitaciones, se originan en el medio ambiente o en el entorno dentro del cual se desarrollan, esto es, fuera del tema en estudio. Son de

carácter temporal, porque pueden variar con el tiempo o pueden tomarse acciones posteriores para conseguir su cambio.

Las limitaciones están relacionadas con el nivel en el que se efectúa el estudio, determinando, por tanto, el límite del estudio a realizarse. No deben considerarse como limitaciones las eventuales deficiencias de desempeño de nuestro sistema, ya que pueden ser corregidas por el investigador o la autoridad, siempre que algunos requisitos sean atendidos.

Las limitaciones actúan en las soluciones, impidiendo su aplicación al sistema, por lo que son factores condicionantes a ser juzgados como uno de los parámetros de la prueba de adecuabilidad. Una vez identificadas las limitaciones, serán registradas en el archivo personal o fichero.

Así, se puede definir a las limitaciones como: "Situaciones o condiciones temporales, impuestas por el medio ambiente, a las cuales todas las soluciones deben someterse y cuya eliminación no está al alcance del investigador".

### **e) Listado de las posibles soluciones**

Las soluciones, hasta aquí encontradas, deben ser relacionadas entre sí; teniendo presente que sean completas para dar solución al problema, aunque en esta tercera fase, el investigador no tenga que entrar en mayores consideraciones sobre ellas, puesto que el juicio de las soluciones será efectuado en la cuarta fase.

### **f) Definición de términos**

Como parte de esta fase, el investigador debe preocuparse también por definir los términos, cuya interpretación pueda crear dudas. Las definiciones deben ser contempladas, observando los siguientes parámetros:

- (1)** No se deben emplear términos ambiguos.

- (2) Usar términos conocidos.
- (3) Hacer comprensibles situaciones complejas.
- (4) Limitar la acepción de una expresión o término.

La definición garantiza la correcta comunicación con los usuarios y demás lectores del E.E.M, así como el perfecto entendimiento entre los componentes del grupo que realiza la investigación.

### **3) Guía para el desarrollo de la tercera fase del E.E.M**

- a) Identifique los hechos pertinentes. Analice cada uno de ellos, buscando definirlos e interpretarlos para determinar la forma en que condicionan a las posibles soluciones.
- b) Formule las suposiciones, analice, verifique su validez y necesidad, para sustentar una solución cuyos datos, hasta el momento, no fue posible obtener. Es necesario someterlas a consideración de la autoridad y, en caso de ser aprobadas, registrarlas en el archivo.
- c) Establecer los requisitos que están relacionados con las soluciones. Analizarlos y establecer cómo influyen en las posibles soluciones. Registrarlos en su archivo.
- d) Identificar las limitaciones o condiciones impuestas por el medio ambiente y el entorno y a las cuales las soluciones deben someterse. Hacer un análisis de cada una y determinar la forma en que influirán en estas. Registrarlas en su archivo.
- e) Mantener una actitud crítica e interpretativa sobre los datos reunidos para complementar las soluciones o elaborar otras.
- f) Hacer un listado de todas las posibles soluciones obtenidas como resultado del análisis lógico y racional realizado hasta este punto, redactarlas en forma clara, precisa, concisa, completa y registrarlas en el archivo.

- g) Definir claramente los términos importantes a ser utilizados para garantizar su comprensión por parte de los usuarios y anotarlos en el archivo.

#### **d. Cuarta fase: Evaluación de las posibles soluciones**

##### **1) Pruebas de evaluación de las posibles soluciones**

Una vez que se dispone del listado completo de las posibles soluciones al problema, éstas deben ser analizadas por separado para determinar su validez y necesidad.

La evaluación de las soluciones posibilita al investigador y luego a la autoridad, una clara y perfecta idea de los resultados alcanzados por el E.E.M, puesto que, como se ha indicado, van a comprobar la validez y necesidad de cada una de ellas para dar solución al problema planteado, por lo que se considera la fase más importante que se somete a las siguientes pruebas básicas:

- a) **Adecuabilidad:** Una solución es adecuada cuando al ser adoptada e implementada, cumple por sí misma las tareas y permite alcanzar el propósito.
- b) **Factibilidad:** Una solución es factible cuando puede ser realizada con los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles o con posibilidad de ser obtenidos dentro del tiempo de permanencia del problema.
- c) **Aceptabilidad:** Una solución es aceptable cuando los resultados probables justifican los costos estimados y los riesgos que se corre con su ejecución.

Cada una de ellas constituye una condición indispensable para que una solución se mantenga en estudio y sea considerada como solución conservada.

Mientras los parámetros de juzgamiento de las pruebas básicas son rígidos, no permitiendo ningún grado de libertad al investigador para establecer otros factores, los parámetros de la prueba de aceptabilidad permiten cierta

flexibilidad, puesto que es el propio investigador el que los establece de acuerdo con el problema, razón por la cual dichos parámetros serán claramente explicados en la redacción del sumario de las pruebas, para permitir a la autoridad su perfecta interpretación.

## **2) Pasos de la cuarta fase**

Esta fase se desarrolla en los siguientes pasos:

- a) Aplicación de la prueba de adecuabilidad.
- b) Aplicación de la prueba de factibilidad.
- c) Aplicación de la prueba de aceptabilidad.
- d) Redacción del sumario de las pruebas de evaluación.

## **3) Desarrollo de los pasos de la cuarta fase:**

### **a) Aplicación de la prueba de adecuabilidad**

Los parámetros de juicio de la adecuabilidad son: la pertinencia, la integridad, el campo de interpretación y la oportunidad.

**(1) Pertinencia:** Una solución es pertinente si está directamente relacionada con el problema, es decir contribuye a alcanzar el propósito.

**(2) Integridad:** Una solución es íntegra si atiende al problema en sus aspectos globales. Es posible que el investigador tenga que fusionar o agrupar dos o más soluciones, hasta el momento consideradas como alternativas, para que el problema sea totalmente resuelto. Sólo será considerada íntegra la solución que al verificarse atienda a lo siguiente:

- (a)** Cumplir las tareas señaladas en el enunciado del problema.
- (b)** Fidelidad a las premisas planteadas por la autoridad.
- (c)** Sujeción a los requisitos y a las limitaciones,

los primeros exigidos por el sistema y las segundas impuestas por el medio ambiente.

**(3) Campo de Interpretación:** Este parámetro permite determinar si la solución se encuadra en la interpretación dada al problema en la primera fase del E.E.M. Por lo tanto, deberá comprobarse:

**(a) Naturaleza:** Para verificar si la solución concuerda con el asunto o la materia que la autoridad desea conocer y resolver.

**(b) Nivel:** Para verificar si la solución se encuentra dentro de los límites del sistema en estudio y, por tanto, corresponde al nivel de decisión de la autoridad que dispuso realizar el E.E.M.

**(c) Amplitud:** Para verificar si el estudio que permitió llegar a tal solución abarca el campo o la extensión que fueron establecidos por el investigador.

**(d) Alcance:** Para verificar si el estudio que permitió llegar a tal solución tiene la profundidad o el detalle establecido y es compatible con la amplitud.

**(4) Oportunidad:** Permite verificar, en caso de que la solución sea implementada inmediatamente, si el propósito fue alcanzado dentro del tiempo de permanencia del problema. La verificación de la posibilidad de la implementación de la solución dentro del tiempo de permanencia del problema, no es considerada en la evaluación de la adecuabilidad, sino más adelante en la prueba de factibilidad.

De esta forma, los parámetros de la prueba de adecuabilidad establecen lo que se podría llamar el modelo de adecuabilidad o de eficacia. Por lo tanto, son absolutos y deben ser integralmente satisfechos para que una solución a ellos



sometida, sea considerada adecuada.

## **b) Aplicación de la prueba de factibilidad**

La factibilidad de una solución está dada por la disponibilidad cuantitativa y cualitativa de los recursos necesarios para el cumplimiento de las tareas y por la posibilidad de su obtención dentro del tiempo de permanencia del problema.

La factibilidad de una solución se determina mediante la formulación de los interrogantes que se indican en cada uno de los siguientes parámetros:

### **(1) Disponibilidad de los recursos humanos**

**(a)** ¿La cantidad es suficiente?

**(b)** ¿La calificación de ellos es satisfactoria? En caso negativo, ¿Pueden ser obtenidos en el tiempo disponible? ¿Cómo?

### **(2) Disponibilidad de recursos materiales**

**(a)** ¿La cantidad es suficiente?

**(b)** ¿La calidad es satisfactoria? En caso negativo, ¿Pueden ser obtenidos en el tiempo disponible? ¿Cómo?

### **(3) Disponibilidad de recursos financieros**

**(a)** ¿Son suficientes? En caso negativo, ¿Pueden ser obtenidos en el tiempo disponible? ¿Cómo?

### **(4) Disponibilidad de recursos tecnológicos**

**(a)** ¿La solución es compatible con la tecnología actual?

**(b)** ¿Conocen la tecnología actual los que van a ejecutar las tareas? En caso negativo, ¿Es posible adquirirla en el tiempo disponible? ¿Cómo?

### **(5) Disponibilidad de tiempo**

- (a)** ¿Hay demora en la obtención de los recursos?
- (b)** ¿Cuál es el plazo para la implementación de la solución?
- (c)** ¿El lapso para la obtención de los medios y la implementación de la solución, está dentro del tiempo de permanencia del problema?

Hay que recordar que el tiempo de permanencia del problema es el período durante el cual se prevé que aún se mantendrá la situación problemática hasta que la solución sea implementada. No siempre es posible determinar el tiempo de permanencia del problema, en cuyo caso se considera que la solución debe alcanzarse lo más pronto posible.

Cabe resaltar que la evaluación del factor tiempo es de esencial importancia cuando no existen los medios en ese momento. En ese caso, para que la solución sea considerada factible, será verificada la relación:

$$TR = T_o + T_i$$

Donde TR es el tiempo de permanencia del problema;  $T_o$  es el tiempo necesario para la obtención de los recursos y  $T_i$  es el tiempo necesario para la implementación de la solución.

Un experto investigador podrá establecer con una buena aproximación los valores de  $T_o$  y  $T_i$  y buscará que sean mínimos, proponiendo medidas que posibiliten la obtención e implementación más rápida.

Cuando se evalúa la factibilidad de una determinada solución, es necesario considerar que dos investigadores, en función de los datos disponibles de conocimiento del asunto, pueden asumir diferentes posiciones. Lo que demuestra que aunque existan diferencias de criterio, la factibilidad es individualmente absoluta. Con esto se quiere decir que dos investigadores podrán tener diferentes opiniones sobre la factibilidad de una determinada solución, pero todos

los parámetros son absolutos, debiendo ser integralmente satisfechos para que una solución a ellos sometida, sea considerada factible.

### **c) Aplicación de la prueba de aceptabilidad**

Las soluciones que han pasado satisfactoriamente las pruebas eliminatorias, de adecuabilidad y factibilidad, se denominan soluciones conservadas y deben someterse a la prueba de aceptabilidad, buscando jerarquizarlas o priorizarlas.

Para evaluar la aceptabilidad, no existen parámetros de juicio definidos, como en el caso de las otras pruebas, puesto que para cada problema serán diferentes.

El investigador debe estimar las pérdidas probables, materiales, de tiempo e intangibles. Se debe ponderar las consecuencias de la ejecución de cada solución para determinar el grado de riesgo. En síntesis, debe hacerse una evaluación del costo beneficio de la ejecución de la solución.

Las soluciones que, luego de este análisis, aún se mantengan en estudio, deben seleccionarse por sus méritos y establecer una jerarquización o priorización para determinar cuál es la mejor alternativa y la más completa, por sí misma, para solucionar el problema planteado.

La selección de una solución, entre varias alternativas, no es solamente la consideración de una simple relación de condiciones; por esta razón, explícita o implícitamente, deben adoptarse ciertos parámetros que pueden ser valorados cuantitativamente para establecer la preferencia entre una y otra solución. Así por ejemplo, en un caso doméstico, al seleccionar entre varios automóviles, un eventual comprador establece, como parámetros de juzgamiento, ciertas características del automóvil, para poder decidir cuál es la mejor opción de compra. Él puede establecer parámetros tales como la potencia, el costo, el confort o comparar subjetivamente los automóviles disponibles y

decidir por un parámetro no declarado que atienda a la maximización de alguna función de su preferencia.

La elección lógica está dada, generalmente, por una alternativa que maximiza algún parámetro que puede ser la satisfacción personal, las ganancias de una empresa, la eficiencia de un sistema, el servicio que ofrece o el bienestar de un grupo. La situación ideal sería poder cuantificar cada uno de los parámetros para cada alternativa evaluada. Sin embargo, algunos parámetros no pueden ser representados en términos cuantitativos.

Entonces, surge la necesidad de utilizar parámetros indirectos o sub parámetros que, en la opinión del investigador, mejor representen al parámetro principal.

En el ejemplo de la compra del automóvil, el confort podría ser cuantificado por un determinado comprador, por los parámetros indirectos o sub parámetros dados por la capacidad para las maletas, la disponibilidad de aire acondicionado o la comodidad de los asientos, pero otro comprador podría tener parámetros de confort totalmente diferentes.

#### **d) Redacción del sumario de las pruebas de evaluación**

Una vez realizadas las pruebas de evaluación, el investigador redactará, en forma clara, precisa, concisa y objetiva, un resumen o sumario de la evaluación de las soluciones, midiendo, por separado o aisladamente, a cada una de ellas en cuanto a la adecuabilidad, factibilidad y aceptabilidad.

El sumario comprenderá un breve análisis para justificar que cada una de las soluciones satisface los parámetros de pertinencia, integridad, campo de interpretación y oportunidad, en cuanto a la adecuabilidad y disponibilidad de los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, de tiempo y en cuanto a la factibilidad. Contendrá, también, un análisis de las probables pérdidas

materiales, de tiempo e intangibles que espera se produzcan, así como una ponderación de los riesgos que implicaría la adopción de tal solución. Debe explicarse, además, el significado y la razón para el establecimiento de los parámetros para la prueba de aceptabilidad. Finalmente, el sumario abarcará una síntesis de los resultados que permitieron jerarquizar a las soluciones en orden de prioridad o preferencia para su adopción.

#### **4) Guía para el desarrollo de la cuarta fase del E.E.M.**

- a) Establecer los parámetros a ser utilizados en la prueba de aceptabilidad, frente a la naturaleza del problema y explicar las razones que le llevaron a considerarlos. Tener presente que estos parámetros le permitirán clasificar las soluciones en orden de prioridad para su adopción.
- b) Efectuar la prueba de adecuabilidad a cada posible solución, verificando que satisfaga los parámetros de juicio de la adecuabilidad: pertinencia, integridad (cumplimiento de la tarea, fidelidad y condicionamiento); campo de interpretación (naturaleza, nivel, amplitud y alcance); y oportunidad. Eliminar las posibles soluciones que ni individualmente, ni en combinación con otras, cumplan con la prueba de adecuabilidad.
- c) Hacer la prueba de factibilidad a cada solución considerada adecuada en la etapa anterior, verificando la disponibilidad de recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y de tiempo. Eliminar las soluciones no factibles y hacer una lista de las soluciones conservadas.
- d) Realizar la prueba de aceptabilidad, aplicando los parámetros, antes establecidos, a todas las soluciones conservadas y anotar los resultados que permitieron jerarquizarlas en orden de prioridad o preferencia para su adopción.
- e) Redactar el sumario de la evaluación de las

soluciones, aplicando los parámetros de la adecuabilidad, factibilidad, aceptabilidad y registrarlo en el archivo.

- f) Elaborar un listado de las soluciones conservadas en orden de prioridad o preferencia para su adopción.

**e. Quinta fase: Conclusiones y recomendaciones.**

**1) Pasos de la quinta fase**

- a) Revisión del E.E.M.
- b) Formulación de las conclusiones.
- c) Establecimiento de las recomendaciones.

**2) Desarrollo de los pasos de la quinta fase:**

**a) Revisión del E.E.M**

Antes de extraer conclusiones y establecer recomendaciones, el investigador deberá hacer una revisión completa del E.E.M, buscando verificar:

- (1) Que se haya identificado, formulado y redactado apropiadamente el problema.
- (2) Que las premisas impuestas por la autoridad hayan sido consideradas.
- (3) Que se haya interpretado apropiadamente el problema.
- (4) Que estén correctamente formulados los factores condicionantes: hechos pertinentes, suposiciones, requisitos y limitaciones. Particularmente debe confirmarse que los hechos sean realmente pertinentes, sirvan de guía para el análisis y de argumento a las posibles soluciones.
- (5) Que la aplicación de las pruebas de adecuabilidad, factibilidad y aceptabilidad se haya efectuado acertadamente.

## **b) Formulación de las Conclusiones**

A continuación, el investigador planteará las conclusiones. Se entiende como tales a las deducciones lógicas obtenidas del análisis realizado, que influyen en la solución del problema, una de las cuales, obligatoriamente, será la alternativa elegida para solucionar el problema planteado.

Las conclusiones deben redactarse cuidadosamente, asegurando que sean producto del análisis efectuado y no constituyan asuntos nuevos, no considerados durante el desarrollo del E.E.M. Del mismo modo, es conveniente verificar que no se trate de recomendaciones, tales como acciones requeridas para la ejecución de la solución.

Para mayor claridad, es conveniente que cada una de las conclusiones sea estructurada en términos de causa-efecto. Para lo cual, en primer lugar, y en una frase corta, se formulará la causa, como hecho o factor objetivo que surgió durante el estudio, luego se enunciará un atributo o característica de ese hecho, si lo hubiera, separado por la palabra “que” y, finalmente, se deducirá el efecto esperado, a manera de conclusión, siempre que tenga incidencia en la solución del problema. El atributo irá enlazado con el efecto por las palabras “permite” o “facilita”, en caso de que sea total o parcialmente positivo, o por las palabras “impide” o “dificulta”, según sea total o parcialmente excluyente.

Ejemplos de conclusiones son:

- (1)** “El bajo volumen de los mensajes cursados por el sistema MODE en mayo y junio, que estadísticamente son los meses de mayor flujo de comunicaciones, permite visualizar que no hay congestión en dicho sistema”.
- (2)** “Las pocas líneas telefónicas de la “CNT” con las que cuenta el Hospital Militar General de Quito, que trabajan deficientemente, impiden disponer de un sistema de comunicaciones satisfactorio”.

- (3)** “El pago por adelantado del consumo de rancho, basado en las disposiciones contempladas en la directiva 038-DBPFT-JUL-2010-a12, contribuirá, de manera efectiva, a solucionar el problema”.

### **c) Establecimiento de las recomendaciones**

Simultáneamente con el planteamiento de las conclusiones, el investigador hará un análisis de la forma en que va a ser implementada la solución y, por lo tanto, visualizará todas las providencias o acciones que son necesarias realizar para la ejecución de la mejor solución.

Tener presente que el problema debe ser totalmente solucionado, con todos los detalles necesarios, perfectamente definidos y claros. No se recomendará, por lo tanto, en ningún caso, la realización de otro estudio posterior.

El investigador formulará, entonces, las recomendaciones, inicialmente enunciando la mejor solución al problema y a continuación señalando todas las acciones necesarias para la implementación de dicha solución. Al elaborar el I.E.E.M, podrá redactar los borradores de documentos, tales como proyectos de leyes, reglamentos, manuales, directivas, oficios, planos, etc.

Ejemplos de recomendaciones son:

- (1)** Que se disponga un mayor empleo del sistema MODE en lugar del sistema convencional, cuyo borrador se presenta en el Anexo “C”.
- (2)** Que se solicite a la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, “CNT”, la revisión de las líneas telefónicas del Hospital Militar General de las FF.AA y la asignación de tres líneas adicionales, cuyo borrador se presenta en el Anexo “E”.
- (3)** Que se ejecute la directiva de consumo de rancho del F.M “ATAHUALPA”, cuyo borrador



consta como Anexo "B" del I.E.E.M.

### **3) Guía para el desarrollo de la Quinta Fase del E.E.M.**

- a) Efectuar una revisión general del E.E.M, verificando:
  - (1) El enunciado del problema.
  - (2) Si las premisas impuestas por la autoridad fueron consideradas.
  - (3) Si los hechos involucrados y considerados para el problema son realmente pertinentes, sirven de guía al análisis y de argumento a las soluciones.
  - (4) Si las suposiciones realmente deben ser mantenidas.
  - (5) Si los requisitos y limitaciones fueron debidamente considerados y deben ser mantenidos.
  - (6) Si está totalmente clara la terminología empleada, si han sido definidos o deben cambiarse los términos técnicos por expresiones de uso corriente, considerando a los usuarios del estudio.
  - (7) Si los parámetros de evaluación de la aceptabilidad, fueron convenientemente explicados.
  - (8) Si las pruebas de adecuabilidad, factibilidad y aceptabilidad para cada solución fueron hechas correctamente, en forma clara y objetiva.
  - (9) Si el sumario de las pruebas de evaluación ha sido redactado en forma clara, concisa y precisa.
- b) Redactar las conclusiones, como deducciones lógicas derivadas de la discusión y análisis efectuados. Verificar que se haya incluido, como una de ellas, al enunciado formal de la mejor solución al problema.
- c) Escribir las recomendaciones que, en concordancia

con las conclusiones, se sugiere sean adoptadas y las acciones que se considera deben ser desarrolladas para la implementación y ejecución de la mejor solución.

- d) Redactar el borrador de los documentos pertinentes, que irán como anexos al I.E.E.M y preparar un anexo de la Bibliografía empleada.
- e) Solicitar a los miembros del grupo de trabajo que tuvieron desacuerdos, que presenten, por escrito, en forma resumida, los argumentos que los llevaron a discrepar sobre cualquiera de las fases del E.E.M.
- f) Redactar, en forma clara, concisa y precisa, el cuerpo principal del I.E.E.M, siguiendo el modelo utilizado, teniendo presente que es posible omitir algunos de sus párrafos y subpárrafos, dependiendo de la naturaleza y la interpretación del problema. Verificar que en el análisis se resuma y se haga referencia al material contenido en los Anexos.
- g) Presentar el I.E.E.M y sus anexos a otros miembros del Estado Mayor, a expertos que por razones funcionales o de cualquier índole, tengan interés en el documento y, si creen conveniente, solicitar por escrito, sus concordancias o discordancias para incluirlas como anexo al I.E.E.M.
- h) Presentar el I.E.E.M a la autoridad que ordenó el estudio para su decisión.

## **C. INFORME DEL ESTUDIO DE ESTADO MAYOR**

### **1. Definición**

El I.E.E.M es un documento de presentación de los resultados alcanzados en el proceso de investigación, análisis y evaluación para la resolución de un problema, impuesto o asumido. El I.E.E.M permite la comunicación directa entre el investigador y el superior que ordenó el trabajo, de manera clara, concisa y precisa.

## **2. Componentes**

A continuación se muestran los componentes del cuerpo principal del I.E.E.M. Debe tenerse presente que el superior que ordenó el estudio no dispone de tiempo para leer largos y tediosos informes, por lo que es recomendable que el cuerpo principal del I.E.E.M no sea mayor a 10 páginas.

## **3. Desarrollo de los componentes del I.E.E.M.**

### **a. Título o encabezamiento**

El encabezamiento deberá contener, al centro, la calificación del documento, si la tiene; al lado derecho, el Comando o Dirección donde se originó el problema, el lugar y el grupo, fecha - hora de origen del informe; al lado izquierdo la frase "Estudio de Estado Mayor", subrayada, y debajo de ésta el número de identificación del Estudio, en forma similar a un oficio; luego, el asunto materia del estudio para identificación, seguido de las referencias que van a ser usadas en la redacción del I.E.E.M; tener presente que las referencias no son la bibliografía usada en el E.E.M.

### **b. Texto**

El texto del I.E.E.M estará conformado por los siguientes párrafos:

#### **1) Problema:**

- a.** El enunciado del problema, esto es la tarea o tareas, con los verbos en infinitivo, seguidas de la frase "a fin de" y el propósito.
- b.** Las premisas establecidas por el Comandante.
- c.** La interpretación del problema, que contenga, a renglón seguido, sin ningún subtítulo: la naturaleza, el nivel, la amplitud, el alcance, el tiempo de repercusión del problema y el tiempo de influencia de la solución del problema.
- d.** El grado de urgencia para la presentación del I.E.E.M, o plazo impuesto por el Superior o asumido por el investigador.

## **2) Factores Condicionantes**

El investigador enumerará los factores condicionantes considerados durante el E.E.M, para la búsqueda de la solución del problema, presentándolos categóricamente, sin argumentos ni razonamiento alguno, bajo los siguientes subtítulos:

### **a) Hechos pertinentes**

Enunciar el hecho pertinente N° 1, sin comentarios.

Enunciar el hecho pertinente N° 2, sin comentarios.

### **b) Suposiciones**

Enumerar las suposiciones, si las hay; si no las hay, omitir este literal.

### **c) Requisitos**

Enumerar los requisitos; si no los hay, omitir este literal.

### **d) Limitaciones**

Enumerar las limitaciones; si no es necesario considerarlas, omitir este literal.

### **e) Definiciones**

Realizar las definiciones necesarias o remitir el listado a un anexo.

Cuando estos factores resulten muy extensos, se remitirán a anexos, para mantener en forma sucinta el cuerpo principal del informe. Si no ha sido considerado alguno de tales factores durante el proceso del E.E.M, debe eliminarse el subtítulo correspondiente.

## **3) Análisis**

Recordemos que el análisis consiste en la descomposición de cada uno de los factores relacionados con el problema, en tantas partes cuantas sea posible para estudiarlas, describirlas, demostrarlas y explicar las causas de cada fenómeno o hecho que constituye el todo.

En el análisis se realiza un cuidadoso estudio y discusión de cada uno de los factores condicionantes, en un párrafo por separado, sin título ni subtítulo alguno, conduciendo, en forma lógica, a las posibles soluciones al problema.

Del análisis ordenado de cada uno de los hechos pertinentes, suposiciones, requisitos y limitaciones, se emiten opiniones y criterios razonados, que sirvan para formular las conclusiones del estudio, una de las cuales será la mejor alternativa para la solución del problema. El investigador redactará el texto de la forma que mejor le parezca, buscando una comprensión clara y puntual de su argumentación.

La exposición debe ser abundante en argumentos que conduzcan al planteamiento de las posibles soluciones, cuidando que las ideas se expresen en forma clara, concisa y precisa, dejando los asuntos técnicos, los cuadros, estadísticas y otros detalles para los anexos, a los que debe hacerse alusión y resumirse en este mismo párrafo. En la redacción del análisis es conveniente considerar el estilo y personalidad del superior y el nivel del conocimiento de los usuarios.

A continuación, y en otro subpárrafo, se plantean las posibles soluciones al problema, cada una de las cuales debe ser completa en sí misma. Si el enunciado es demasiado largo o comprende una proforma de ley, de reglamento u otro tipo de documento, así como un proyecto de obra, deberá remitirse a un anexo.

Luego se expone el sumario de las pruebas de evaluación de cada una de las posibles soluciones planteadas en el subpárrafo anterior, demostrando que se sujetan a los parámetros de la adecuabilidad, factibilidad y aceptabilidad, señalando los parámetros que se emplearon para esta última prueba y sometiendo a un juicio comparativo las soluciones conservadas, para fines clasificatorios.

Finalmente, en el último subpárrafo el investigador presenta las soluciones conservadas en orden de

prioridad para su adopción, de acuerdo con los resultados de las pruebas.

#### **4) Conclusiones**

En este párrafo se formulan las conclusiones, como deducciones lógicas derivadas del análisis efectuado en el párrafo anterior. Serán redactadas cuidadosamente, asegurando que han sido producto de la discusión y no constituyen asuntos nuevos no contemplados antes.

Una de las conclusiones debe ser el enunciado formal de la mejor solución al problema. Es importante resaltar que la redacción de la solución y de las otras conclusiones, debe ser hecha en forma concreta, procurando que su formulación se efectúe en términos de causa-efecto y que no sean recomendaciones, puesto que estas deberán constar en el siguiente párrafo.

#### **5) Recomendaciones**

En este párrafo se indican todas las acciones que serán necesarias para la implementación de la mejor solución. El investigador iniciará recomendando la ejecución de la mejor solución y señalará concretamente todas las acciones necesarias para su ejecución. Si es del caso, hará referencia a los proyectos de documentos que irán como anexos y que son parte de las medidas necesarias para la implementación de la solución recomendada. Debe cuidarse de no recomendar la realización de otro estudio.

### **c. Cierre o Final**

El cierre o final del I.E.E.M deberá contener:

- 1) La firma del investigador o de los investigadores que estuvieron de acuerdo o concordaron con la solución.
- 2) El informe resumido y firma de los miembros del grupo de trabajo que discordaron con la solución propuesta.
- 3) El informe y las firmas de quienes, sin pertenecer al

grupo de trabajo, pero siendo miembros del Estado Mayor, concuerdan con el I.E.E.M.

#### **d. Anexos**

Están constituidos por documentos originales sustentatorios del I.E.E.M o por asuntos ampliatorios del I.E.E.M, que se considera deben ser adjuntados. Además de los asuntos relacionados con detalles del análisis, constarán como anexos: las proformas de documentos, como leyes, reglamentos, directivas y oficios, que completan las acciones para la ejecución de la solución, las opiniones más detalladas de los miembros discordantes y la bibliografía usada.

Los anexos deben limitarse a lo indispensable; su cantidad y volumen no contribuyen a enriquecer el trabajo. Se identifican por letras mayúsculas: A, B, C; cada uno debe tener un título.

#### **e. Normas para el registro de las discordancias**

Durante el proceso de investigación, análisis y evaluación, pueden presentarse diferencias de opinión entre los miembros del grupo que realiza el E.E.M o entre otras partes interesadas. Cuando no es posible resolver la divergencia, los miembros o la parte discrepante deben elaborar un breve informe que señale las razones de su discordancia, lo que se incluirá en la parte correspondiente del I.E.E.M. Si dicho informe es de un volumen mayor a 10 líneas, deberá incluirse en un anexo, para sintetizar el cuerpo principal del I.E.E.M.

### **D. PROCESO MILITAR EN LA TOMA DE DECISIONES**

#### **1. Generalidades**

Es un procedimiento utilizado para la solución de problemas militares y sirve al comandante y a su Estado Mayor como herramienta para el desarrollo de apreciaciones, planes y órdenes; normalmente inicia cuando se recibe una misión y tiene como finalidad producir una orden o un plan.

Es continuo, dinámico y multidimensional; permite que se tomen simultáneamente decisiones relativas a las operaciones, así como la planificación y toma de decisiones para las operaciones futuras. Tomar decisiones acertadas y oportunas es

imprescindible para la eficacia y eficiencia del ejercicio del mando y el éxito en el cumplimiento de la misión.

La herramienta que los comandantes disponen para tomar decisiones está materializada en el desarrollo del proceso militar en la toma de decisiones (P.M.T.D), cuyas ventajas, al aplicarlo eficientemente, son:

- a. Permitir el análisis y comparación de los múltiples cursos de acción propios y del enemigo para procurar identificar el mejor curso de acción propio.
- b. Obtener mayor coordinación y sincronización para una operación y reducir al mínimo el riesgo de pasar por algún aspecto crítico de la operación.
- c. Concebir una orden o plan de operaciones detallado.

La desventaja de aplicar el P.M.T.D, radica en la cantidad de tiempo que se requiere para poder completar todo el proceso.

## **2. Pasos del P.M.T.D.**

Los pasos en el P.M.T.D están interrelacionados; a su vez, cada paso tiene su propio producto para ser utilizado en el paso siguiente. Por lo tanto, un error cometido anteriormente, repercutirá más tarde sobre los pasos posteriores.

El P.M.T.D se desarrolla a través de 7 pasos:

PASO 1: Recepción de la misión.

PASO 2: Análisis de la misión.

PASO 3: Desarrollo de los cursos de acción.

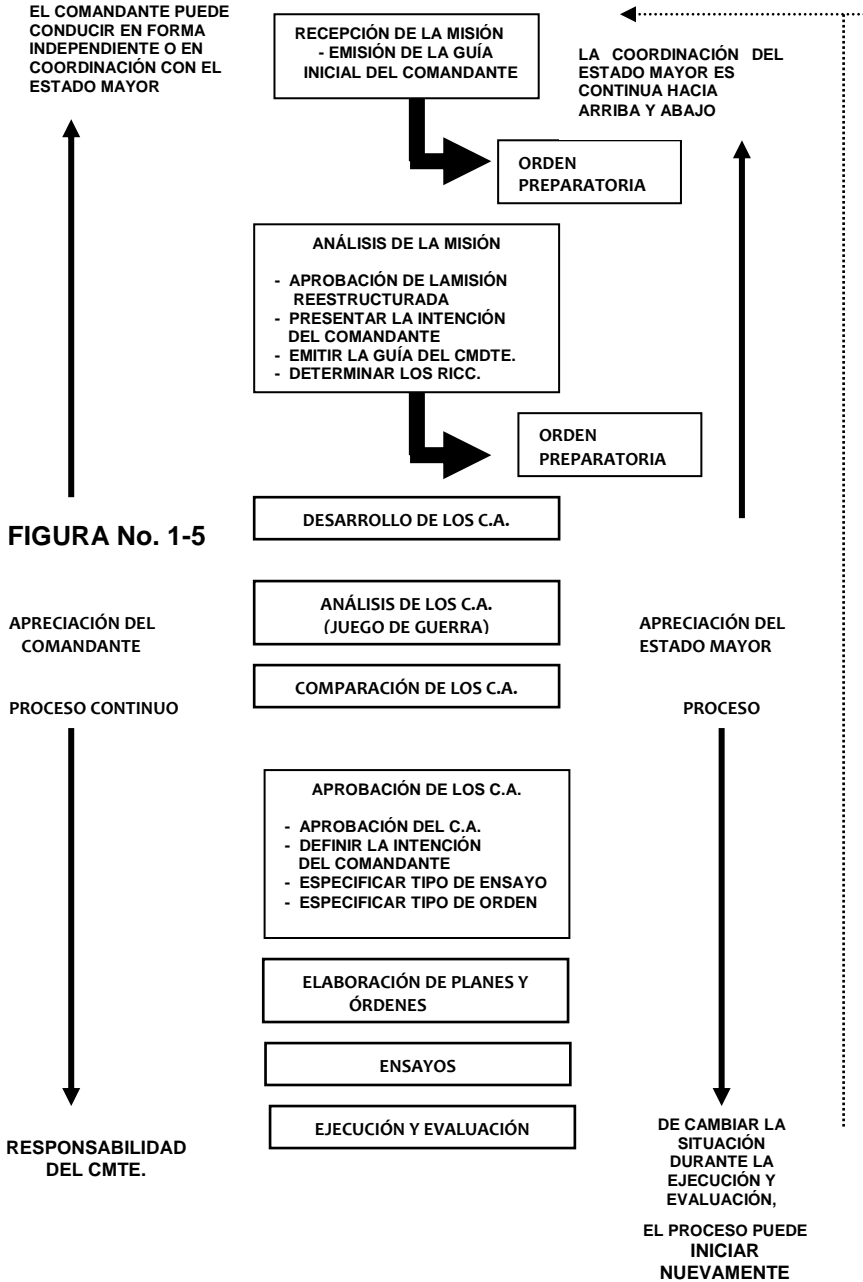
PASO 4: Análisis de los cursos de acción.

PASO 5: Comparación de los cursos de acción.

PASO 6: Aprobación del curso de acción (Decisión).

PASO 7: Elaboración de órdenes.





**FIGURA No. 1-5**

## **ANEXO A**

### **CALIFICACIÓN**

#### **FORMATO DEL INFORME DEL ESTUDIO DE ESTADO MAYOR**

##### Estudio de Estado Mayor

Asunto: Título descriptivo para identificación.

Referencias: a. Documentos a los que se hace alusión en este informe.

#### **A. PROBLEMA**

##### **1. Enunciado**

Formular la tarea o tareas, "a fin de" y el propósito.

##### **2. Premisas**

Enumerar las premisas establecidas por el Superior.

##### **3. Interpretación del Problema**

Indicar la naturaleza, el nivel, la amplitud, el alcance, el tiempo de repercusión del problema y el tiempo de influencia de la solución del problema, estos dos últimos en caso de haber sido establecidos.

##### **4. Grado de Urgencia**

Indicar el plazo impuesto por el superior o asumido por el investigador para presentar el I.E.E.M.

#### **B. FACTORES CONDICIONANTES**

##### **1. Hechos Pertinentes**

- a. Enunciar el hecho pertinente N° 1, sin ningún comentario.
- b. Enunciar el hecho pertinente N° 2, sin comentarios.
- c. Enunciar el hecho pertinente N° 3, sin comentarios.

##### **2. Suposiciones**

Enumerar las suposiciones, si las hay; si no las hay, omitir este literal.

### **3. Requisitos**

Enumerar los requisitos; si no los hay, omitir este literal.

### **4. Limitaciones**

Enumerar las limitaciones; si no es necesario considerarlas, omitir este literal.

### **5. Definiciones**

Realizar las definiciones necesarias o remitir el listado a un Anexo.

## **C. ANÁLISIS**

1. Realizar un análisis detallado del hecho N° 1 y emitir un criterio, a modo de conclusión, sin ningún subtítulo.
2. En igual forma el hecho N° 2.
3. En igual forma el hecho N° 3.
4. Analizar las suposiciones y emitir un criterio como conclusión.
5. Analizar los requisitos y las limitaciones y emitir un criterio.
6. En base al análisis anterior y a los criterios emitidos, plantear las posibles soluciones.
7. Expresar resumidamente el sumario de las pruebas de evaluación.
8. Presentar una lista de las soluciones conservadas en orden de prioridad para su adopción.

## **D. CONCLUSIONES**

1. Conclusión N° 1
2. Conclusión N° 2
3. Como última conclusión, plantear formalmente la alternativa que represente la mejor solución al problema.

## **E. RECOMENDACIONES**

1. Recomendar la ejecución de la mejor solución.
2. Sugerir la acción N° 1 para implementar la solución.

3. Sugerir la acción N° 2 para implementar la solución.
4. Sugerir la acción N° 3 para implementar la solución y, si es necesario, remitirá un Anexo.

(Firmas de quienes realizan el estudio y concuerdan con él)

.....

.....

### **DISCORDANCIAS**

Resumir el informe de las discordancias.

(Firmas de quienes discrepan).

.....