

EJÉRCITO ECUATORIANO

MI8-TASE8-01



MANUAL DE LA FUNCIÓN DE OPERACIONES

**COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL
EJÉRCITO
2014**

Comando de Educación y Doctrina del Ejército
Edición, 2014
Quito-Ecuador

COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO

MANUAL DE LA FUNCIÓN DE OPERACIONES MI8-TASE8-01

**CARLOS A. OBANDO CH.
GENERAL DE DIVISIÓN
COMANDANTE GENERAL DEL EJÉRCITO**

CONSIDERANDO:

- Que,** El Art. 345 de la Constitución vigente, considera a la educación como un servicio público que se prestará a través de Instituciones Públicas, fiscomisionales y particulares, y el Art. 162 ibídem, menciona que las Fuerzas Armadas sólo podrán participar en actividades económicas relacionadas con la Defensa Nacional, y podrán contribuir al desarrollo del país, a través de áreas estratégicas.
- Que,** El Comando General del Ejército a través del Comando de Educación y Doctrina, tiene como misión: “Gestionar la educación militar, educación regular y la generación de doctrina, con estándares de calidad y excelencia, a fin de preparar al personal, de acuerdo con las necesidades institucionales y nacionales”.
- Que,** Es obligación del Comando del Ejército, a través del Comando de Educación y Doctrina, establecer normas que contribuyan al funcionamiento eficiente del Subsistema de Educación Militar,

en cumplimiento a la Ley de Personal de Fuerzas Armadas y su Reglamento.

En ejercicio de las atribuciones conferidas por el Art. 32.- lit. g), de la Ley Orgánica de la Defensa Nacional.

RESUELVE:

Art. 1ro.- Aprobar el **MANUAL DE LA FUNCIÓN DE OPERACIONES**, el mismo que se clasifica como: **MI8-TASE8-01**

Art. 2do.- Derógase todo el material bibliográfico que sobre la materia se haya publicado.

Art. 3ro.- Disponer su ejecución.

Anótese y comuníquese

Dado en el Comando General del Ejército, en la ciudad de Quito D.M, el día miércoles, 10 de septiembre de 2014.



CARLOS A. OBANDO CH.
GENERAL DE DIVISIÓN
COMANDANTE GENERAL DEL EJÉRCITO

ÍNDICE

INDICE	v
--------------	---

CAPÍTULO I

ALCANCE Y CONSIDERACIONES GENERALES

A. GENERALIDADES	1
1. Propósito	1
2. Alcance	1
3. Referencias	1
B. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO	1
1. Generalidades.....	1
a. Factores de la organización	2
b. Departamento o Sección de Operaciones.....	3
C. DEBERES	4
1. Del departamento o sección de operaciones	4
2. De la sección y/o subsección planes y órdenes	4
3. De la sección y/o subsección organización e instrucción	4
4. De la sección y/o subsección operaciones psicológicas y apoyo al desarrollo	5
D. DOCUMENTOS DEL DEPARTAMENTO O SECCIÓN DE OPERACIONES ..	5
1. Registros	5
a. Diario de operaciones	5
b. Hoja de trabajo.....	6
c. Carta de situación de operaciones	6
d. Lista de tropas	7
2. Informes	7
a. Informe de situación	7
b. Informe periódico de operaciones	8
c. Informe de comando.....	8

3.	Procedimientos operativos normales.....	8
----	---	---

CAPÍTULO II

RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS DEL OFICIAL DE OPERACIONES

A.	GENERALIDADES	10
B.	RESPONSABILIDADES DEL OFICIAL DE OPERACIONES EN ORGANIZACIÓN	11
C.	INSTRUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO	13
1.	Deberes del oficial de operaciones en cuanto a instrucción y entrenamiento	13
a.	Elaboración de directivas, planes y programas de instrucción .	13
b.	Planificación, preparación y conducción de ejercicios de instrucción.....	15
c.	Planificación, preparación y ejecución de inspecciones	15
d.	Planificación, preparación y ejecución de revistas de instrucción	15
e.	Determinación de necesidades de munición, equipo y medios para la instrucción.....	16
f.	Planificación y ejecución de cursos para oficiales y tropa	16
2.	Documentos de instrucción	17
3.	Ejercicios de instrucción	18
a.	Generalidades	18
b.	Concepto	19
c.	Fundamentos	19
d.	Clasificación	21
e.	Planeamiento, preparación y conducción de ejercicios de instrucción.....	30
D.	OPERACIONES	68
1.	Las responsabilidades del oficial de operaciones respecto a operaciones son las siguientes:	69
2.	Organización para el combate	71
a.	Generalidades	71
b.	Factores para la organización de combate	72

c.	Relaciones de mando	73
d.	Relaciones de apoyo.....	75

CAPÍTULO III

PLANIFICACIÓN DE LAS OPERACIONES

A.	GENERALIDADES	77
B.	APRECIACIÓN DE OPERACIONES.....	77
C.	FORMATO DE LA APRECIACIÓN DE OPERACIONES	78
D.	PLAN Y ORDEN DE OPERACIONES	85
1.	Plan de operaciones	85
2.	Orden de operaciones	85
3.	Formatos para la elaboración de un plan u orden de operaciones	86
a.	Formato del plan (orden) de operaciones nivel Brigada	86
b.	Formato del plan (orden) de operaciones nivel Batallón	91
c.	Orden Fragmentaria	91

CAPÍTULO IV

CONDUCCIÓN DE LAS OPERACIONES

A.	GENERALIDADES	99
B.	CONDUCCIÓN DE LAS OPERACIONES.....	100
1.	Maneras de intervenir en combate	100
a.	Fuegos	100
b.	Reforzar la maniobra	100
c.	Empleo de la reserva	101
d.	Cambio de las medidas de coordinación y control	101
e.	Presencia del Comandante.....	101
f.	Combinación de dos o más formas de intervenir	101
C.	PROCESO DE LA CONDUCCIÓN EN COMBATE	102
1.	Introducción	102

2.	Pasos para ejecutar la situación de conducción	102
3.	Apreciación de la situación de conducción.....	103
D.	MATRICES DE LA SITUACIÓN DE CONDUCCIÓN	113
1.	Matriz de información por cada S.O.C.B.....	113
2.	Matriz de apreciación de conducción.....	115
3.	Matriz de maneras de intervenir en combate (Comandante)	118
4.	Matriz de la decisión de conducción (Comandante)	120

INTRODUCCIÓN

El manual de la función de operaciones tiene como finalidad proporcionar los conocimientos doctrinarios al personal militar para capacitarlo adecuadamente, a fin de que posteriormente esté en condiciones de aplicarlos en el cumplimiento de esta función en las diferentes unidades e institutos.

Para el respectivo estudio y comprensión del contenido de este manual, se lo ha dividido en tres capítulos:

CAPITULO I GENERALIDADES: en este capítulo se realiza la descripción del propósito, el alcance, las referencias, la organización, los deberes, los documentos y procedimientos del departamento.

CAPITULO II RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS DEL OFICIAL DE OPERACIONES: en este capítulo se realiza la descripción de las responsabilidades en cuanto a organización, instrucción y entrenamiento y operaciones, los documentos, ejercicios de instrucción, clasificación, formatos que se manejan; la organización para el combate.

CAPITULO III PLANIFICACIÓN DE LAS OPERACIONES: en este capítulo describe los formatos de la apreciación, plan y orden de operaciones, orden fragmentaria.

CAPITULO IV CONDUCCIÓN DE LAS OPERACIONES: en este capítulo se analiza la conducción de las operaciones, el proceso de la conducción de combate, la apreciación de la situación de conducción y las matrices de: información para cada S.O.C.B, apreciación de conducción, maneras de intervenir en combate, y la decisión de conducción.

CAPÍTULO I

ALCANCE Y CONSIDERACIONES GENERALES

A. GENERALIDADES

1. Propósito

El presente manual tiene como propósito establecer las normas y procedimientos que el Oficial de Operaciones a nivel del Batallón, Brigada o División (Comando Operacional) debe considerar en el cumplimiento de sus funciones, tanto en tiempo de paz como en tiempo de guerra.

2. Alcance

Disponer de un manual de consulta que difunda, oriente y capacite a los Oficiales del Estado Mayor o Plana Mayor, en la doctrina vigente y en los deberes y responsabilidades de la función de operaciones a nivel Batallón, Brigada y División (Comando Operacional).

3. Referencias

Este manual de instrucción ha sido elaborado en base a la consulta de diversos manuales, reglamentos y notas de aula que han aportado conocimientos de valor a nuestra doctrina militar.

B. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO

1. Generalidades

No hay una organización fija para el Departamento o Sección de Operaciones, por consiguiente el Oficial de Operaciones recomienda al Comandante la organización que podrá utilizarse con mayor efectividad, de acuerdo con la actividad que tendrá a cargo la unidad. El Oficial de Operaciones es el responsable por el planeamiento, organización, entrenamiento, instrucción y administración del Departamento o Sección, dentro de las

normas establecidas por el Comandante y los medios asignados a su Unidad.

Generalmente el Reglamento Orgánico Estructural no varía significativamente con respecto al Departamento o Sección de Operaciones y cualquiera que sea la asignación, este debe permitir con flexibilidad y sencillez el trabajo del Departamento o Sección, durante las 24 horas ininterrumpidamente. Para obtener tal flexibilidad, el personal debe ser instruido y calificado.

A medida que cambia la actividad de la Unidad, de instrucción a operaciones, el volumen y tipo de trabajo dentro del Departamento o Sección de Operaciones se modifica. Este hecho puede obligar a cambiar la organización.

Las diferencias que se presentan en los tres campos de responsabilidad del Oficial de Operaciones no impiden que, en un momento determinado, se concentre gran parte de las actividades del Departamento o Sección en un solo campo de interés. En este caso, el Oficial de Operaciones puede delegar la supervisión de las actividades específicas a uno de sus auxiliares, quien cumplirá esta tarea sin descuidar sus deberes específicos y rutinarios del Departamento o Sección a su responsabilidad. También puede asignarse personal de otro Departamento o Sección del E.M o P.M, cuando las circunstancias así lo ameriten.

a. Factores de la organización

La principal función del Oficial de Operaciones tiene que ver con la organización del Departamento o Sección. Los siguientes factores serán considerados para su estructuración:

- 1) El Reglamento Orgánico.
- 2) Nivel de comando.

- 3) El énfasis que se dé a cada actividad.
- 4) La misión o situación táctica que se vive.
- 5) Disponibilidad, experiencia e instrucción del personal.
- 6) La personalidad del comandante.

b. Departamento o Sección de Operaciones

El Departamento o Sección de Operaciones, está organizado sobre la base de los factores anotados anteriormente. El personal que integra el Departamento y las respectivas Secciones, varía en número y funciones. Por estas razones, es difícil determinar una organización tipo; sin embargo, un ejemplo de organización es el siguiente:

POSIBLE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES A NIVEL BRIGADA O DIVISIÓN (C.O)



NOTA: En la División (C.O) puede incrementarse otras secciones de acuerdo a su necesidad.

POSIBLE ORGANIZACIÓN DE LA SECCIÓN DE OPERACIONES A NIVEL BATALLÓN



C. DEBERES

Los deberes de cada elemento de la organización varían y deben ser determinados en cada caso por el comando respectivo. Sin embargo, entre los deberes más comunes tenemos:

1. Del departamento o sección de operaciones

Planificar, asesorar, dirigir y supervisar las actividades de organización, instrucción y operaciones de la Unidad, que le permitan tomar decisiones acertadas al Comandante para cumplir con la misión asignada.

2. De la sección y/o subsección planes y órdenes

Colaborar con el Oficial de Operaciones en:

- a. El asesoramiento referente a OPSIC.
- b. La preparación, coordinación y difusión de planes, órdenes y directivas.
- c. Las recomendaciones y asesoramientos.
- d. La preparación, coordinación y difusión de los PON y las NAP.

3. De la sección y/o subsección organización e instrucción

Colaborar con el Oficial de Operaciones en:

- a. La actualización de los efectivos de la Unidad.
- b. La determinación de necesidades de entrenamiento y preparación de potencial humano.
- c. La preparación, coordinación y supervisión de órdenes, directivas y programas de instrucción.
- d. La planificación, coordinación y supervisión de ejercicios de instrucción.
- e. La planificación y ejecución de inspecciones de instrucción.
- f. La determinación de necesidades, requerimientos y distribución de medios de instrucción.

4. De la sección y/o subsección operaciones psicológicas y apoyo al desarrollo

Colaborar con el Oficial de Operaciones en:

- a. El asesoramiento referente a OPSIC.
- b. La planificación de la instrucción, el desarrollo y la aplicación de la doctrina de OPSIC.
- c. La coordinación de las actividades de OPSIC, con el escalón superior y las unidades subordinadas.
- d. La elaboración de documentación referente a OPSIC.
- e. Planificar y ejecutar acciones de apoyo a la comunidad y desarrollo en general.

D. DOCUMENTOS DEL DEPARTAMENTO O SECCIÓN DE OPERACIONES

1. Registros

a. Diario de operaciones

Es un registro cronológico, que lleva el Oficial de Operaciones, sobre los sucesos y acciones durante el combate, que afectan a la Unidad y/o a la misión asignada, desde el punto de vista de su área de interés.

Este es un documento de carácter formal; por lo tanto, tiene que ser debidamente manejado y archivado en la sección de operaciones.

El diario, sirve como base para la preparación y elaboración de informes en el campo de operaciones, así como también, para elaborar la historia de la unidad durante las operaciones.

Este documento obedece a un formato específico y se cierra al fin de cada jornada, con un resumen sobre los asuntos más

sobresalientes e importantes; en este resumen, se debe incluir "el porqué" de las decisiones que se adoptaron.

b. Hoja de trabajo

Es un conjunto de informaciones y datos, que se anotan clasificadamente por asuntos, para facilitar su manejo. Los asuntos que se anotan en la hoja de trabajo, se obtienen de las órdenes escritas o verbales, de mensajes, de anotaciones del diario y de conferencias con el Comandante u otros oficiales del E.M. o P.M.

Este documento también puede incluir: conclusiones, opiniones y decisiones del Oficial de Operaciones, producto de sus apreciaciones e inspecciones.

La hoja de trabajo, es una ayuda para el Oficial de Operaciones, en la preparación de las apreciaciones, planes, órdenes e informes y le sirve como una lista de comprobación o recordatorio, en el desempeño de sus funciones.

Cuando los datos anotados en este documento, provienen del *diario de operaciones*, es conveniente colocar una nota, que indique el número de diario, la fecha y la hora.

La hoja de trabajo, es un documento informal de valor momentáneo y por lo tanto, no necesita ser archivado.

c. Carta de situación de operaciones

Es la representación gráfica de la situación táctica que vive la Unidad; consta de datos referidos a los siguientes aspectos: ubicación, dispositivo y actividad de las propias tropas. Se puede llevar una sola carta de situación, entre los *oficiales de operaciones e inteligencia*. Los datos deben registrarse en la carta, tan pronto como sean obtenidos y luego deben realizar las correspondientes anotaciones en el diario.

Las cartas de situación deben, como mínimo, representar:¹

- 1) La situación amiga y enemiga.
- 2) Las medidas de coordinación y control
- 3) Los puestos de mando de las unidades superiores subordinadas y adyacentes.
- 4) Las ubicaciones de las unidades y las instalaciones de importancia.
- 5) Las instalaciones civiles, campos de aviación y redes ferroviarias según sean apropiadas.

d. Lista de tropas

Es un listado de unidades de combate, apoyo de combate y apoyo de servicio de combate, que se asignan a un Comando, para el cumplimiento de la misión.

2. Informes

a. Informe de situación

Documento cuya elaboración es responsabilidad del Oficial de Operaciones y debe ser enviado al Cuartel General Superior.

En los niveles de Brigada, División (C.O) y Superiores este informe es escrito y detallado; normalmente en los comandos inferiores se lo realiza en forma de mensajes.

Este informe, contiene información sobre el enemigo, nuestras tropas y otros datos de carácter administrativo, que afectan directamente a la situación de combate táctico. En general, es un resumen de la situación que vive la Unidad y su periodicidad consta en los PON de la Unidad.

¹ Manual de Comando y Estado Mayor MIG-00-01 2007 pág. 50

b. Informe periódico de operaciones

Este documento, se refiere únicamente al área de operaciones y se lo elabora cada 24 horas. Contiene datos e informaciones detalladas, relativas a la situación propia, en los siguientes aspectos: ubicación de unidades, actividades de interés para el escalón superior e informaciones sobre las unidades adyacentes y de apoyo. Contiene además, un resumen de las operaciones llevadas a cabo por las unidades subordinadas, de la eficiencia de combate, del estado de la moral, de los efectivos, del estado de adiestramiento, del tiempo que las unidades han estado en contacto y finalmente, del resultado de las operaciones (con los detalles de los éxitos o fracasos experimentados).

c. Informe de comando

Es una narración imparcial y objetiva, de las actividades sobresalientes de la unidad, en los campos de organización, instrucción y operaciones. En este documento, se describen detalladamente, los aspectos de planificación, preparación y conducción de las operaciones, expresando razonadamente, los éxitos y fracasos obtenidos, las experiencias logradas, las innovaciones tácticas y técnicas aplicadas, las lecciones aprendidas y finalmente, las conclusiones y recomendaciones del Comandante.

3. Procedimientos operativos normales

Son instrucciones específicas para ser ejecutadas ante una situación determinada y tienen una validez igual a una orden. Este documento, contiene disposiciones sobre aspectos de la función de operaciones, que se prestan a un procedimiento definido o reglamentario. Los PON se aplican permanentemente, excepto cuando se prescribe lo contrario y mantienen su vigencia por un período determinado. El contenido de los PON, varía con la organización, el nivel y el estado de adiestramiento de la Unidad y las intenciones del Comandante.

Los PON en forma general, sirven para:

- a. Simplificar la preparación y transmisión de órdenes.
- b. Simplificar y perfeccionar la instrucción de las tropas.
- c. Estimular la comprensión y el trabajo colectivo, entre el Comandante y el E. M o P.M.
- d. Facilitar y apresurar las operaciones, reduciendo a un mínimo la confusión y los errores.

Cada Comando prepara, elabora y difunde sus propios PON, basados en las órdenes superiores, en la intención como Comandante y en su experiencia. Este documento, debe ser lo suficientemente completo, como para orientar al personal nuevo y/o a las unidades que vienen agregadas, sobre los procedimientos puestos en vigencia por el Comando. Las instrucciones técnicas que atañen únicamente a un número limitado de especialistas, son expedidas en forma de anexos al cuerpo principal de los PON.

Los PON deben ser elaborados en tiempo de paz, para ser ejecutados en tiempo de guerra.

a. Normas administrativas permanentes (NAP)

Son disposiciones e instrucciones comunes y rutinarias en el campo de la función de operaciones (organización, instrucción y operaciones), que deben ser cumplidas por los miembros de una Unidad, en tiempo de paz.

b. Procedimientos operativos normales (PON)

Responden al mismo concepto emitido para las NAP en tiempo de paz, con la diferencia que estos son elaborados para tiempo de guerra.

CAPÍTULO II

RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS DEL OFICIAL DE OPERACIONES

A. GENERALIDADES

De todas las áreas de interés de un E. M o P. M, la concerniente a operaciones, es posiblemente la más amplia, debido a que, un problema importante en este campo, afecta casi con seguridad, a cada una de las otras funciones y viceversa. Por lo tanto, una comprensión cabal de la función de operaciones, presupone un sentido de coordinación y cooperación con las otras funciones del mando.

El éxito en la planificación y conducción de una operación de combate, depende de la capacidad que tenga un Comandante para decidir en forma acertada, sobre la forma de organizar y coordinar el empleo de todos los medios a su disposición (orgánicos y agregados), en beneficio del cumplimiento de la misión asignada. Para tomar esta decisión, el Comandante debe recibir el asesoramiento leal, oportuno y preciso de los miembros de su E. M o P. M. El Oficial de Operaciones, es el principal asesor en los asuntos inherentes a organización, instrucción y operaciones de la unidad.

Las consideraciones fundamentales que orientan las acciones del Oficial de Operaciones son:

1. La misión impuesta a la Unidad, la misma que debe cumplirse con la mayor rapidez posible y con un equilibrado empleo de los medios.
2. El tiempo, cuya mayor o menor disponibilidad, regulará el trabajo del E. M o P. M

B. RESPONSABILIDADES DEL OFICIAL DE OPERACIONES EN ORGANIZACIÓN²

1. Organizar la unidad de acuerdo con la misión o misiones a cumplirse, en coordinación con los otros miembros del E. M o P. M, 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 y de acuerdo con las prioridades establecidas por el Comandante.
6. Recibir unidades, proporcionar la orientación y 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 facilitan el proceso de identificación de las disponibilidades y faltantes, encaminan su tarea y orientan el tipo de instrucción

² Manual de Comando y Estado Mayor (MIG-00-01 2007 pág. 26)

a efectuarse, además le permite hacer recomendaciones oportunas al Comandante, en cuanto a cambios que se deben hacer en la organización, para facilitar el mejor cumplimiento de la misión.

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, para la asignación de reemplazos en las distintas unidades, así como coordinar su instrucción.
- 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.

El Oficial de Operaciones debe considerar que, los efectivos con los que cuenta su reparto en un momento determinado, difícilmente serán completados para el combate, especialmente el personal técnico; por tanto, su trabajo en este sentido, estará orientado a conformar su unidad con los cuadros disponibles y buscar la solución más apropiada, de manera que el reparto esté en condiciones de cumplir su misión.

C. INSTRUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO³

La instrucción militar constituye la actividad más importante dentro de la vida de un reparto; por lo tanto, el Oficial de Operaciones propenderá a realizar una correcta planificación, preparación, coordinación y supervisión de la instrucción y entrenamiento, como el recurso más seguro para preparar conductores y tropas eficientes e idóneas para cumplir la misión o misiones impuestas

1. Deberes del oficial de operaciones en cuanto a instrucción y entrenamiento

a. Elaboración de directivas, planes y programas de instrucción

1) 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 planificadora y de 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 considere o se imponga fechas y plazos.

³ Manual de Comando y Estado Mayor (MIG-00-01 2007 pág. 26)

2) Planes

Para elaborar el *plan de instrucción*, el Oficial de Operaciones se basa en los siguientes antecedentes:

- a) Reglamentos, directivas y demás normas emitidas por el escalón superior.
- b) Normas emitidas por el Comandante.
- c) La misión impuesta a cada unidad en los planes de empleo.
- d) Los objetivos de instrucción que se persiguen.
- e) El escenario geográfico.
- f) Los efectivos de las unidades y los planes de reclutamiento.
- g) La organización de las unidades subordinadas.
- h) El estado de instrucción de las unidades, teniendo en cuenta deficiencias descubiertas en las inspecciones, informes y revistas de instrucción.
- i) Tiempo y recursos disponibles para la instrucción.

3) Programas

Los programas anuales de instrucción son preparados a nivel Brigada y Batallón, en base al 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:

- a) Disponibilidad de instalaciones, ayudas de instrucción, munición especial, vehículos y otros equipos necesarios.
- b) Disponibilidad y capacidad de los instructores.
- c) Necesidad de organizar cursos previos para instructores.

b. Planificación, preparación y conducción de ejercicios de instrucción

El aprendizaje de cualquier asignatura se puede realizar y experimentar en un aula o laboratorio. Sin embargo, para un combatiente no existe mejor laboratorio que el terreno; pues, sólo el constante contacto con él producirá réditos importantes. Esta actividad sólo es posible realizar cuando el Oficial de Operaciones materializa su trabajo, mediante el planeamiento, preparación y conducción de *ejercicios de instrucción*.

c. Planificación, preparación y ejecución de inspecciones

La supervisión es una actividad de Comando y Estado Mayor que le permite evaluar la eficiencia de los planes, programas y demás actividades.

d. Planificación, preparación y ejecución de revistas de instrucción

El Departamento y/o Sección Operaciones tiene la obligación de planificar, preparar y ejecutar *las revistas de instrucción* previstas en los *programas de instrucción*.

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 se afianzan los principios doctrinarios de empleo y conocimientos adquiridos.

e. Determinación de necesidades de munición, equipo y medios para la instrucción

El Oficial de Operaciones, debe estudiar permanentemente, la manera de mejorar la eficiencia de su unidad, teniendo en cuenta que la instrucción práctica es el principal medio para lograrlo. Por esta razón, continuamente debe empeñarse en mejorar los ambientes y ayudas de instrucción y preocuparse, en coordinación con el Oficial de Logística, de las dotaciones de munición, equipo y medios especiales para la instrucción.

f. Planificación y ejecución de cursos para oficiales y tropa

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.

Preferentemente, efectuará dichas coordinaciones, antes de que las unidades dependientes elaboren el plan de instrucción. Ejemplo:

Planificación para cursos de:

- 1) Instructores.
- 2) Conocimiento de material de reciente dotación.
- 3) Conocimiento de armas antitanque.
- 4) Conducción de tiro de morteros.
- 5) Policía Militar.
- 6) Operación de material de comunicaciones.
- 7) Reentrenamiento de las reservas, entre otras.

2. Documentos de instrucción

La supervisión realizada en cuanto a la elaboración y trámite de documentación de instrucción, es uno de los medios de control del cumplimiento de las tareas impuestas a los mandos subordinados, al igual que constituye un elemento de juicio con el cual el Escalón Superior valora nuestras actividades. Por consiguiente, la puntualidad, presentación y contenido, son exhaustivamente analizados y constituyen un factor en juego para la calificación a los comandantes subordinados a todo nivel.

Los organismos de operaciones a todo nivel, tienen la responsabilidad de llevar y mantener actualizados los documentos de instrucción. Estos documentos serán verificados y evaluados durante las visitas, inspecciones y revistas de instrucción.

Los siguientes son los documentos de instrucción:

- a. Directivas, programas, planes y horarios de instrucción.
- b. Informes periódicos de instrucción.
- c. Informes de evaluación de la instrucción (inspecciones).
- d. Informes sobre las revistas de instrucción.
- e. Informes anuales de instrucción, luego de finalizados los periodos de instrucción de cada llamada.

Lo relativo a procedimientos, normas y formatos de instrucción militar, están contenidos en las Directivas de Instrucción emitidas por el Escalón Superior.

3. Ejercicios de instrucción

a. Generalidades

El valor de un Ejército reside en la capacidad moral, técnica y profesional de sus cuadros, cuya instrucción y perfeccionamiento constituyen la más seria responsabilidad de toda autoridad militar. En tal sentido, su acción se orientará decididamente a formar comandos capaces, como conductores de tropas, para lo cual es necesario acrecentar los conocimientos profesionales, desarrollar la facultad de decisión, la audacia, la rapidez en los procedimientos y la iniciativa en todos aquellos aspectos que son esenciales en el ejercicio del mando. Por su parte, el oficial tiene la obligación de incrementar y perfeccionar su preparación, mediante el esfuerzo personal, a fin de alcanzar progresivamente la idoneidad necesaria, para poder llegar a los más altos grados de la jerarquía militar; en consecuencia, también él, será responsable de los conocimientos y capacidad que evidencia en el desempeño de las actividades que le incumben por el grado que ostente.

La instrucción de Oficiales se realizará sobre la base de las exigencias de los reglamentos y con el propósito de inculcarles y proporcionarles los conocimientos esenciales para formar conductores eficientes y facilitarles el desempeño como instructores y educadores. En tal sentido, todo Oficial debe tener presente la responsabilidad que le concierne en la preparación de los oficiales subordinados.

El estudio de los reglamentos que es la fuente de la preparación profesional, debe ser realizado en forma tal, que el Oficial llegue a dominar, por la explicación y aplicación a casos concretos, la esencia y valor de sus principios. En este sentido, la función del superior será la de *profesor, guía, auxiliar y crítico*.

La técnica de los ejercicios de instrucción, consiste en realizar ejercicios que permitan la aplicación de los conocimientos doctrinarios relacionados a la doctrina militar del ejército en los diferentes niveles; particularmente orientados a los procedimientos de la toma de decisiones y a la aplicación de las diferentes disciplinas de la ciencia y arte militares en una situación de combate planificada en la carta o en el terreno.

Los ejercicios de instrucción sirven primordialmente para comprobar la capacidad profesional de los mandos y verificar el grado de entrenamiento alcanzado por las organizaciones militares que participan en el ejercicio.

b. Concepto

Los Ejercicios de Instrucción son un método aplicativo de enseñanza de la doctrina militar en base a situaciones supuestas, figuradas o representadas en condiciones aproximadas a la realidad de combate.

c. Fundamentos

1) Objetivo

Los objetivos deben ser claramente definidos y tendientes a alcanzar resultados profesionales positivos en el proceso de aprendizaje en lo que debe aprender el instruido o lo que se espera de él.

2) Del aprendizaje por la acción

Las diferentes situaciones de un ejercicio de instrucción deben permitir a los instruidos ejecutar *ejercicios aplicativos* de gran valor, por ejemplo, evaluación militar del terreno, preparación de elementos esenciales de información, cálculo de pérdidas de personal, apreciaciones de situación, emisión de órdenes, práctica de reconocimientos, entre otras. Deben ser actividades que le proporcionen actividad física y mental para dar solución inmediata a los problemas doctrinarios.

3) Del realismo

Mientras más cercanas a la realidad sean las situaciones planteadas el aprendizaje será más efectivo.

4) De la motivación

Pedagógicamente se reconoce que la voluntad para aprender es función de estímulos y de motivación, a fin de ubicar al instruido en condiciones óptimas para el aprendizaje.

El Ejercicio Táctico, debe presentar las mejores condiciones de interés y motivación. Las situaciones hipotéticas similares a la realidad, estimulan el interés del estudiante por atender y aprender claramente.

5) Conocimiento anterior

El aprendizaje se basa en el análisis de las experiencias anteriores.

6) Empleo de los sentidos

A través del ejercicio táctico debe crearse, en el instruido los estímulos necesarios para activar de la mejor forma el

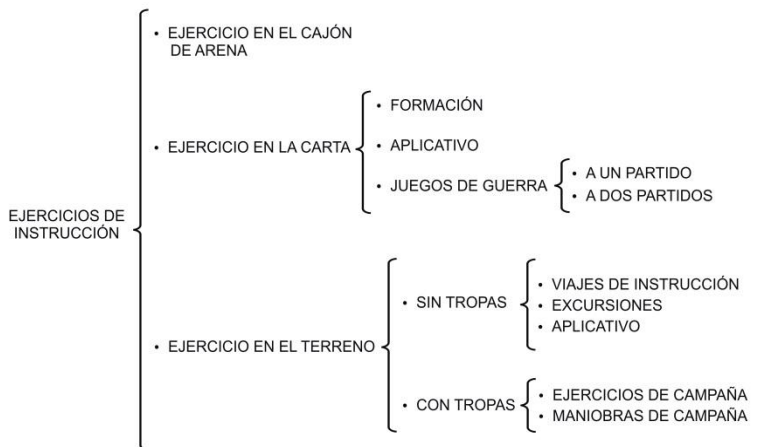
empleo de todos los sentidos para un mejor aprendizaje, asociados a los hechos reales.

7) De la sencillez

Los ejercicios claros y de fácil interpretación permiten alcanzar lo que se persigue, sin dejar dudas o interrogantes, junto a la simplicidad del ejercicio debe considerarse la flexibilidad, a fin de adaptarse al cambio de situaciones, durante el desarrollo del ejercicio o en caso de combate real.

d. Clasificación

Los ejercicios de instrucción se clasifican de acuerdo al siguiente cuadro sinóptico:



1) Ejercicios en el Cajón de Arena y Modelos de Terreno

Son ejercicios de instrucción, en los que se utilizan: cajones de arena, polígonos reducidos u otros modelos de terreno, con la finalidad de enseñar la instrucción

individual, la selección y ocupación de emplazamientos, observación de tiro y el empleo de unidades menores.

2) Ejercicios en la Carta

Son ejercicios en los que, se presentan y resuelven sobre la carta, una serie de situaciones militares.

Estos ejercicios constituyen un procedimiento didáctico, comprobatorio y/o de inspección de ciertos aspectos y actividades militares, según el propósito con que son planteados.

En los ejercicios en la carta, se plantean y resuelven problemas de carácter hipotético, carentes de la influencia de ciertos factores que son más apreciables durante la conducción de las operaciones en el terreno; por esta razón, las soluciones en este tipo de ejercicios, son aceptadas solo, desde el punto de vista doctrinario.

Los ejercicios en la carta no deben considerarse como un fin único en la instrucción, pues, solo los ejercicios en el terreno con tropas, representan la culminación de las actividades de instrucción en tiempo de paz; sin embargo, sirve para la aplicación de procedimientos tácticos, técnicos y logísticos, antes de someterlos a la práctica sobre el terreno.

Los ejercicios en la carta, son de tres tipos: ejercicios de formación, aplicativos y juegos de guerra.

a) Ejercicio de formación

El *ejercicio de formación*, constituye un procedimiento de instrucción, mediante el cual, se procura complementar, integrar y fijar en los estudiantes conocimientos sobre técnicas de Plana Mayor y Estado

Mayor, procedimientos de conducción de tropas y aplicación de la doctrina táctica y técnica de una unidad.

En el ejercicio de formación, el instructor presenta, una serie de situaciones con el objeto de discusión, posteriormente, el Director proporciona una posible solución, con el fin de otorgar a los participantes una base común para la solución de los futuros pedidos. La solución presentada por el instructor, debe estar acompañada de una explicación sobre los motivos, causas, principios y conceptos doctrinarios en los cuales se basa la misma.

Este tipo de ejercicio, se desarrolla como una clase doctrinaria, en la cual, el Instructor puede desempeñar el papel de ejecutante para demostrar a los instruidos la manera correcta de conducir a una unidad, de emitir órdenes, etc.

b) Aplicativo

Este ejercicio obedece a las mismas consideraciones que el ejercicio de formación con las siguientes características particulares:

- (1) El instructor no proporciona a los participantes las posibles soluciones a los pedidos.
- (2) Todos los participantes son divididos en funciones particulares a ser cumplidas por cada uno de ellos.
- (3) El instructor respeta las soluciones presentadas por los participantes, únicamente modificándoles si estas son anti doctrinarias.

- (4) Las soluciones presentadas por los participantes son discutidas durante el desarrollo de las sesiones de trabajo, y sirven de base para las siguientes situaciones del ejercicio.

c) Juegos de guerra

El Juego de Guerra constituye un procedimiento de instrucción mediante el cual se procura adiestrar, comprobar y evaluar la capacidad técnica y profesional de los participantes en el cumplimiento de funciones, como directores de ejercicios, comandantes y oficiales de E.M o P.M. Para lo cual, los instruidos constituyen el E.M. o P.M., de la unidad de trabajo para conducir operaciones sobre la carta.

Las tareas principales que deberán efectuarse en un juego de guerra son: formulación de decisiones, preparación de planes y órdenes, aplicación de procedimientos en el ejercicio del mando y trabajo coordinado del E.M. o P.M.

Este ejercicio consiste en una sucesión de situaciones particulares presentadas objetivamente sobre la carta, por medio de signos, fichas u otro material que las representan, fijadas por el Director del Juego de Guerra, sobre la base de las órdenes impartidas por los Comandantes de Partido y las medidas tomadas para su ejecución por parte de los Comandantes subordinados, quienes deben proceder como lo harían en la realidad y en el terreno.

Todo juego de guerra deberá comenzar con las fichas o signos representativos de tropas ya colocados en las cartas en el despliegue táctico que indique la situación inicial o en la que resulte como consecuencia de la

decisión u órdenes que como pedido previo toman o imparten los comandantes de partido.

Planteada una situación se deberá exigir después de un tiempo prudencial para estudiarla, una decisión y las correspondientes órdenes o simplemente estas últimas. Ellas serán verbales o escritas, según corresponda a la situación de que se trate. El director del Ejercicio puede disponer que se expresen las razones de una decisión u orden cuando crea necesario hacerlo por motivos de enseñanza.

Las apreciaciones de situación que se realicen estarán condicionadas a la magnitud de la unidad de trabajo y al tiempo disponible para el juego de guerra. Cuando se cuente con poco tiempo, el director podrá exigir que se abrevien las apreciaciones, aún cuando en la realidad se hubiera dispuesto del tiempo necesario para hacerlo.

Hay que desterrar en los juegos de guerra los desarrollos que degeneran en un sistema de preguntas y respuestas, repetición de situaciones planteadas, colocación de fichas, disertaciones, entre otras. Las decisiones tomadas por los participantes y la actividad del enemigo determinan la necesidad de plantear una nueva situación particular, que exigirá nuevas actividades del comando, E.M. o P.M., y así, sucesivamente, por partes, se continuará el ejercicio hasta satisfacer el tema que haya sido determinado en la directiva.

Cuando el tema fijado con anterioridad, durante el desarrollo del ejercicio se aleje del fin propuesto por las decisiones de los comandantes de partido, el Director puede intervenir para encausarlo en forma correcta y

natural, las enseñanzas serán mayores cuando más natural sean los aciertos y errores cometidos.

(1) Juegos de guerra a un partido

El enemigo es accionado por el propio director. Por esta razón se aconseja aplicarlos con personal de menos experiencia y preparación, ya que se facilitará la conducción del juego de guerra dentro de los cauces previstos.

En este Juego de Guerra los participantes forman parte de un solo partido y el director del ejercicio conduce a voluntad la situación del partido enemigo haciendo sentir la acción de este sobre los errores cometidos por los participantes. El Juego de Guerra a un partido es importante porque permite al director controlar la acción haciendo que los participantes apliquen los asuntos a enseñar. Normalmente, el Juego de Guerra a un partido antecederá al juego de guerra a dos partidos.

(2) Juegos de guerra a dos partidos

En este ejercicio, los participantes son asignados a ambos partidos. Es más interesante que el Juego de Guerra a un partido, porque los participantes tienen menos restricciones para conducir sus unidades.

Se realiza en forma similar al de un partido, pero su desarrollo está condicionado a las decisiones de los Comandantes del Partido que se enfrentan. De manera que el Director se limita a crear la situación inicial, a arbitrar las actividades que son consecuencia de las medidas tomadas por los Comandantes de partido, a comunicar los hechos o circunstancias que evidencian dichas medidas y

transmitir las informaciones que surgirían en la realidad de la situación que se vive, éstas las debe concebir y plantear el Director del Juego.

Este ejercicio, es útil para comprobar la capacidad de decisión y la independencia de juicio de los participantes.

En los Juegos de Guerra a dos partidos es conveniente que el Director con varios árbitros ayudantes lleve tres cartas de situación: Una carta cada partido, con los datos propios del enemigo que podrían conocer mutuamente y otra que tenga la situación exacta de ambos partidos para que el Director realice el *arbitraje* de las acciones que se desarrollen. Si las posibilidades materiales lo permitieran, para facilitar el desarrollo del juego se debería utilizar tres locales, uno para cada partido con sus correspondientes cartas y fichas y otro para los estudios que debe realizar el Director con los árbitros.

3) Ejercicios en el terreno

Los ejercicios en el terreno son aquellos en los que se plantean determinadas situaciones, para que sean resueltas en el terreno, pudiendo ser realizadas con tropas presentes o sin ellas.

Este tipo de ejercicios, constituye el mejor método de aprendizaje y de entrenamiento, pues, a través de ellos se consigue una aproximación más cercana con la realidad del combate y se logra afianzar los conocimientos doctrinarios adquiridos anteriormente.

a) Sin tropas

(1) Viajes de instrucción

Consisten en un recorrido de una duración determinada, con la participación de un grupo de individuos de una organización militar (Instituto o Unidad), por un(os) sector(es) de interés para fines didácticos y/o militares.

Su finalidad más importante es la de conocer en forma real la geografía, la historia y el potencial político, económico, social o militar de una(s) área(s) o instalación(es) de interés.

(2) Excursiones

La excursión táctica es un ejercicio en el terreno sin tropas, que sirve para practicar la conducción de las unidades tácticas, en todas las actividades del combate, bajo la influencia real del terreno y las condiciones meteorológicas. En este tipo de ejercicios, se instruye a los Comandantes y miembros del Estado Mayor o Plana Mayor, en el estudio táctico de las condiciones meteorológicas y del terreno, y las técnicas de reconocimiento, además, les permite a los participantes, ejercitarse en la impartición de órdenes, bajo la influencia del terreno y condiciones meteorológicas.

Durante la ejecución de las excursiones tácticas, se debe aprovechar el tiempo disponible, para efectuar reconocimientos, adoptar decisiones e impartir órdenes como si se estuviese con tropas y no emplearlos en la ejecución de trabajos escritos y en el empleo exagerado de la carta topográfica.

(3) Aplicativo en el terreno

Este tipo de ejercicio tiene mucha similitud con las excursiones, diferenciándose de estas en que el nivel es superior y el lugar de trabajo es aquel en el cual se presume es el verdadero escenario de empleo de la unidad de trabajo.

b) Con tropas

(1) Ejercicios de campaña

Son ejercicios realizados en el terreno, bajo condiciones de combate simuladas, en los que toda o parte de las unidades y el material de un partido están presentes; mientras que, las del partido contendiente son imaginarias, bosquejadas o representadas.

(2) Maniobras de campaña

Son ejercicios realizados en el terreno, bajo condiciones de combate simuladas, en los que, toda o parte de las unidades y material de los dos partidos están presentes realmente.

Las maniobras son las actividades de instrucción, que más se asemejan a la realidad de la guerra, permitiendo apreciar en forma más objetiva y concreta, los efectos que causan sobre las tropas, las decisiones y órdenes que emiten sus comandos.

En definitiva, constituyen los ejercicios de instrucción más completos y por consiguiente, se deben realizar con la mayor frecuencia posible y con la importancia que amerita su ejecución.

e. Planeamiento, preparación y conducción de ejercicios de instrucción

1) Generalidades

La preparación de un ejercicio de instrucción no es una tarea sencilla, sino un grupo de tareas.

En un ejercicio de instrucción para una unidad pequeña, las tareas son realizadas por una sola persona; en el ejercicio de una unidad grande estas tareas se convierten en un trabajo de E. M o P. M.

Algunas tareas se pueden efectuar simultáneamente, pero cada una debe considerarse por separado y cuidadosamente. Los mismos principios y técnicas se emplean para preparar por escrito un ejercicio de instrucción, ya sea para una unidad grande o pequeña.

Las tareas a realizar en la preparación por escrito de un ejercicio de instrucción, se pueden agrupar en tres fases:

- a) Planeamiento.
- b) Preparación.
- c) Conducción.

2) Planeamiento de un Ejercicio de Instrucción

Para planear un ejercicio, se sugiere el siguiente procedimiento:

- a) Estudiar la directiva de instrucción

La formulación de planes para un ejercicio de instrucción se inicia con una Directiva redactada por un Comando Superior para el oficial que se encargará de dirigir el ejercicio. Cuando el Oficial que la prepara es el mismo Comandante de la Unidad, la Directiva puede

resultar de su *apreciación de la instrucción*. Normalmente, la Directiva para ejercicios de unidades pequeñas es verbal e informal; en cambio, para las unidades grandes es escrita y formal.

La directiva contiene sólo las instrucciones necesarias que guían la preparación del ejercicio, que se debe realizar, la dirección del ejercicio, las unidades participantes, la duración, la fecha y el lugar del ejercicio, los medios disponibles, y las limitaciones naturales si existe alguna.

La primera tarea en la formulación de planes es estudiar la directiva, para conocer la finalidad de la instrucción y las facilidades disponibles. Generalmente, la directiva para un ejercicio de instrucción puede contener:

Finalidad.- Es una declaración concisa del ejercicio de instrucción a realizarse.

Dirección del ejercicio.- Se nombra a los oficiales que cumplirán las funciones de director del ejercicio, ayudantes y aposentador.

Participantes.- Personal que debe participar en el ejercicio.

Instrucciones diversas.- Determina la duración, fecha del ejercicio, cartas a utilizar, zona de trabajo, fecha de presentación de la documentación, reconocimientos, medios disponibles y cualquier limitación que fuere del caso.

El contenido de la directiva debe ser conciso, claro y completo, a fin de que quien debe desarrollarlo no necesite aclaraciones complementarias, ni se corra el riesgo de que se prepare un ejercicio cuya ejecución se aparte del tema propuesto. En general, debe contener la forma más sencilla posible, lo siguiente:

- Tema táctico.
- Asuntos fundamentales a enseñar.
- La clase de combate a ejercitar.
- La unidad de trabajo, su situación (encuadrada o independiente) con breves instrucciones sobre la maniobra.
- La fase o fases del combate que se desea tratar en el ejercicio, las que deben guardar relación con el tiempo de duración del mismo (DESDE - HASTA).

Esta directiva no debe ser tomada como una fórmula invariable, por cuanto tendrá íntima relación con la clase de ejercicio y con la mayor o menor iniciativa que se desea dar al comando de trabajo. Así por ejemplo, en un ejercicio que tenga por finalidad practicar la apreciación de situación, se deberá establecer un tema que proporcione una cierta libertad de acción al Comandante que debe trabajar.

Para una mejor interpretación de lo indicado anteriormente, a continuación se expresa un tema para un ejercicio de instrucción que puede constar en la directiva:

Combate ofensivo

Ataque de envolvimiento. La Brigada de Infantería, encuadrada, debe realizar un ataque de envolvimiento

aprovechando el éxito inicial del ataque secundario. Desde la línea de contacto hasta la conquista del objetivo final.

Los asuntos fundamentales a enseñar son las prescripciones doctrinarias que deben ser examinadas o resaltadas en el desarrollo del ejercicio.

b) Estudiar el material de referencia

Para preparar correctamente un ejercicio, se aconseja realizar un estudio profundo de todo el material de referencia que se relaciona con el mismo, para conocer a fondo los principios y procedimientos de combate que se va a enseñar o ejercitar. Para lo cual es necesario estudiar los reglamentos vigentes, las Directivas de Instrucción emitidas por el Ejército, Comandos Divisionales, entre otras.

c) Concebir y dibujar los momentos tácticos de la operación

Los momentos tácticos son las actividades sucesivas en que se puede descomponer el desarrollo de un ejercicio. Por lo dicho, entendemos que están encajados en la finalidad, a pesar que pueden estar prescritos solo el momento inicial y el final (corresponde al DESDE y HASTA de un tema táctico). Los momentos tácticos sirven para preparar las situaciones subsiguientes.

La concepción de los momentos tácticos consiste en deducir aquellos que no están prescritos en la directiva. Al mismo tiempo que se concibe cada uno de los momentos tácticos, se debe dibujar el dispositivo, la ubicación, el movimiento de la unidad de trabajo y las

medidas de control que materializan las diferentes fases del combate, contemplados en la directiva.

A pesar, que la concepción de los momentos tácticos es un trabajo imaginativo, debe estar influido por el terreno, para obtener esquemas que correspondan a lo que en la realidad podría acontecer.

Al mismo tiempo, se debe concebir y dibujar las fuerzas oponentes. Consiste en ubicar en la zona de operaciones a las unidades propias y del enemigo, de manera que permita desarrollar las actividades tácticas anteriormente concebidas.

Para esto, se consideran los siguientes factores:

Potencia de combate.- La potencia de combate de las fuerzas oponentes es un factor preponderante en la preparación de un ejercicio, porque las situaciones tácticas pueden desarrollarse, cuando entre las fuerzas propias y del enemigo hay un desequilibrio o un equilibrio que posteriormente será modificado, de lo contrario, se preparará situaciones estables que no permiten realizar estudios tácticos variados. Esta modificación se obtiene concibiendo fuerzas que en un momento determinado del ejercicio puedan influir en el combate.

Espacio.- En función de la actitud, de la composición y de la potencia de combate de las unidades propias y de las zonas de acción, de las áreas de reunión, las distancias de marcha, etc. Es decir, las fuerzas oponentes ocupan un espacio que convenga el ejercicio.

Tiempo.- La distancia a la que se colocan las unidades con relación a la línea de contacto, a los objetivos por conquistar, los medios de transporte, las vías de comunicaciones, tipo de maniobra, entre otras, son los factores que condicionan el tiempo que necesitan las unidades para emplearse.

Para concebir los momentos tácticos y las fuerzas oponentes, se puede aplicar el proceso directo que consiste en suponer el desarrollo de las actividades de combate, en su secuencia cronológica natural (del DESDE al HASTA) o el proceso inverso, aquel que parte de la situación final que se quiere estudiar, y luego, se va retrocediendo para determinar los diversos momentos tácticos intermedios hasta llegar a la situación inicial (del HASTA al DESDE).

El proceso mixto, resulta de la combinación de los dos anteriores.

Así por ejemplo, en un tema de defensa, podemos partir determinando la línea de contacto en la línea principal de resistencia, para después concebir en tiempo y en espacio las operaciones propias y del enemigo que conducirían a las fuerzas a esta situación; luego, por el proceso inverso determinamos dónde y cuándo los PAG, fueron atacados, dónde y cuándo la fuerza de cobertura tomó contacto con el enemigo; por último, cuál fue la situación inicial de los medios propios y del enemigo, en el momento que recibió la misión de defensa; por el proceso directo, se concebirían los acontecimientos en orden normal, tales como planeamiento de la defensa, conducción del combate de la fuerza de cobertura, conducción del combate de

los PAG, hasta el combate de la línea principal de resistencia.

d) Reconocimientos en la carta y en el terreno

Mediante un estudio detenido de la carta es posible determinar las ventajas y las limitaciones que ofrece el terreno para la conducción del ejercicio. Del estudio de la carta se puede seleccionar la mejor zona para demostrar el ejercicio.

En la selección del terreno pueden presentarse tres casos:

- (1) La Directiva de Instrucción fija con precisión la zona de trabajo, este caso, es normal en las excursiones tácticas, donde consideraciones de orden administrativo imponen utilizar una zona no muy alejada. En esta circunstancia, al Director no le queda otra cosa que aprovechar lo mejor posible el terreno que le fue impuesto.
- (2) La Directiva fija una zona amplia, correspondiéndole al Director, precisar el área de trabajo. Esto acontece, por ejemplo, cuando se determina que el ejercicio debe desarrollarse en el provincia de Pichincha o del Cotopaxi, sin delimitar específicamente el área de trabajo.
- (3) Por último, la selección de la zona de trabajo se deja a criterio del Director del Ejercicio.

Cuando se trata de ejercicios sobre la carta, el Director puede representar ciertos accidentes del terreno según más le convenga; pero en los ejercicios en el terreno no se deben hacer suposiciones falsas o erróneas sobre

determinadas características del mismo, sino que debe ser considerado tal como se presenta en la realidad. Por tanto, en los ejercicios sobre la carta es suficiente realizar un estudio de la carta que se va a utilizar; en cambio, en los ejercicios en el terreno es indispensable realizar los reconocimientos, a fin de estudiar, completar y rectificar las concepciones realizadas con anterioridad.

En el reconocimiento no se trata simplemente de obtener una descripción del terreno y de recoger datos numéricos o de limitarse a citar las características topográficas de sus accidentes, sino y principalmente, de apreciar el valor táctico que los accidentes tienen para el ejercicio que se va a desarrollar.

No debemos olvidar que las características del terreno han sido modificadas constantemente en especial, si consideramos que nuestras cartas topográficas no han sido actualizadas. En consecuencia, el Director del Ejercicio se esforzará por realizar los reconocimientos para estar en condiciones de comprobar en el terreno los planes iniciales trabajados sobre la carta. En este trabajo deberá utilizar el proceso inverso para delinear las situaciones y pedidos sobre el terreno.

e) Bosquejar las situaciones y el plan de trabajo

Una vez que se ha completado el reconocimiento en el terreno, el desarrollo del ejercicio, será un conjunto de situaciones particulares redactadas en borrador. A continuación se estudiará con detenimiento el *plan de trabajo*, a fin de preparar los nuevos datos que se deben introducir en las situaciones particulares (informaciones sobre el enemigo, informes de las

unidades adyacentes y subordinadas, órdenes del Comando Superior, etc.), para prever cualquier cambio de situación como consecuencia de las decisiones que puedan tomar los participantes, ocasionando que el ejercicio, se desvíe del tema táctico planteado.

El *plan de trabajo* es un documento que regula las actividades que se realizarán en el ejercicio de instrucción, tales como: exposiciones del Director y del Ayudante, exposiciones de los participantes, transporte motorizado, planteamiento de nuevas situaciones, trabajos de Estado Mayor y/o Plana Mayor, reconocimientos, descansos, tiempo para la evaluación, entre otros. En esta oportunidad, se podrán descubrir errores cometidos en cuanto se refiere a la distribución del tiempo necesario para cada una de las actividades previstas.

3) Preparación de un ejercicio de instrucción

a) Para preparar un ejercicio de instrucción, se aconseja seguir los siguientes pasos:

- (1) Escribir el ejercicio
- (2) Adecuación del terreno
- (3) Ensayo.

b) El planeamiento realizado en la fase anterior constituye la base para escribir el ejercicio. El ejercicio escrito consta fundamentalmente de las siguientes partes.

- (1) Situación general
- (2) Primera situación particular y primer pedido
- (3) Varias situaciones particulares con los respectivos pedidos

(4) Plan de trabajo.

c) Para abreviar el texto de las situaciones y aumentar su claridad, se agregan cuando sea necesario, otros documentos que pueden ser:

- (1) Croquis de la situación general.
- (2) Situación inicial de los medios (cuando la excursión trata de asuntos administrativos, este documento puede contener los anexos y apéndices necesarios sobre: personal, logística, asuntos civiles, entre otros.)
- (3) Informaciones sobre las condiciones meteorológicas y el terreno. (en los ejercicios en el terreno, en lugar de este documento, conviene el análisis del área de operaciones, junto con un croquis de la orientación topográfica).

d) Para preparar las situaciones conviene tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- (1) La situación. Es el conjunto de circunstancias de tiempo y lugar, de datos propios y del enemigo, concebidos hipotéticamente para preparar un ejercicio de instrucción.
- (2) Ambiente de combate. La situación debe colocar al participante en un ambiente lo más aproximado posible al que corresponde en el combate. Proporcionará la más viva impresión de lo que acontece en la realidad, con todos los peligros e incertidumbre que son normales en tales circunstancias. Solo así será posible colocar a los participantes dentro del ambiente de

combate en que se deben instruir en la paz, así podrán desarrollar las aptitudes morales y de carácter, que son condiciones esenciales del mando.

- (3) Ambiente de incertidumbre. A mayor grado de preparación de los participantes, conviene aumentar las dificultades de la situación que se les prepara. Para ello, se recurrirá a árbitros, tales como: escasez de datos o datos e informes contradictorios, erróneos, etc., y también falta de informaciones. Se debe capacitar al Comandante para que decida en la incertidumbre, lo que impone una adecuada ejercitación del mando en tales condiciones. De esta manera se lo instruye y estimula en el ejercicio de la iniciativa, confianza en sí mismo y en sus tropas, amor a la responsabilidad, y en la voluntad de ejecutar los planes previstos, con energía y audacia.
- (4) Clara y concisa. En su texto debe aparecer exclusivamente lo indispensable para su comprensión, pero tampoco debe omitirse datos que sean necesarios para su mayor claridad. Solo así, los participantes podrán comprender y retener en su memoria lo que interese para su adecuado desempeño; por lo mismo, no deben repetirse datos ya consignados en distintas partes de la situación, por ejemplo, lo que se expresa en la situación general no deberá repetirse en las situaciones particulares.
- (5) Sencillez. Como norma general, para la preparación de situaciones se tendrá en cuenta que su amplitud deberá ser adecuada a la clase

de ejercicio a desarrollar; en consecuencia, se evitará crear situaciones generales desmesuradas para realizar una acción de reducidas proporciones.

Las situaciones resultan exageradas, porque se introducen datos y elementos de juicio que no ejercen ninguna influencia directa o indirecta, en la situación de la unidad de trabajo. Por otra parte, al realizar consideraciones de la conducción superior, para lo cual no siempre se está capacitado, puede dar lugar a la formación de errores de concepto, entre los participantes y espectadores.

Cuando menor sea la unidad de trabajo y más reducido el tema del ejercicio, más sencilla tiene que ser la situación. Para los ejercicios en los que la unidad de trabajo es la Brigada de Infantería, por lo general, no se necesita crear una situación del Comando de Operaciones Terrestre ni mucho menos del Escalón Fuerzas Armadas.

- (6) Coherencia. Una condición que debe caracterizar a una situación, es que sea lógica, aun cuando en la guerra no suceda exactamente. Cuando los ejercicios se realizan con fines didácticos en los alrededores de las guarniciones de paz, en el interior del territorio nacional, es difícil justificar con lógica la situación planeada con respecto a una hipótesis de guerra. En los ejercicios en el terreno para los que, normalmente faltan terrenos apropiados, se deben preparar situaciones que en cierta forma correspondan a lo que en la

realidad pudiera acontecer. Por ejemplo, sería un error ubicar a las fuerzas propias superiores defendiéndose en un terreno desventajoso, para aprovechar las facilidades que ofrece un pequeño sector que permite el trabajo de una unidad pequeña.

- (7) Cantidad de datos de la situación. Teniendo en cuenta la variedad de temas que pueden ser tomados como base para preparar la situación, no es posible establecer una regla para determinar la cantidad de datos que debe incluir. No obstante, puede ser útil, lo siguiente: cuando la distancia entre ambos adversarios es grande, como sucede en la iniciación del combate de encuentro, la situación puede ser muy breve; en cambio, cuando el contacto es muy estrecho, como sucede poco antes de la iniciación del ataque, en que cada adversario necesariamente tiene numerosas informaciones del contrario, por su reconocimiento y el combate mismo, la situación que se prepare requerirá una mayor cantidad de datos.

En todos los casos, puede completarse la situación general con una explicación a realizar por el Director del Ejercicio, sea al comenzar su desarrollo o antes de la crítica, exponiendo todo aquello que interese que los participantes conozcan.

- (8) Ejercicios a dos partidos. En estos ejercicios, la situación general será común, en sus lineamientos principales, para ambos partidos, pudiendo contener diferencias que se deriven de

apreciaciones erradas de uno de los partidos, sobre las actividades recientes del otro partido.

Así por ejemplo, en un ejercicio en que uno de los partidos debe perseguir y el otro retirarse, el primero puede estimar que se encuentra actuando contra un enemigo que se retira en forma desordenada, cuando en realidad no es así; el que se retira, en cambio, sabe que lo hace en forma ordenada y planeada.

e) A continuación, se explican los formatos que se utilizarán en un ejercicio de instrucción:

SITUACIÓN GENERAL

Cartas: Haga una lista de todas las cartas que se utilizarán, incluyendo calcos y croquis.

La situación general constituye el marco principal dentro del cual se desarrollará el ejercicio, en ella se indica los acontecimientos del pasado inmediato (24 a 48 horas) de las unidades participantes, también la ubicación y la situación que enfrentan en el momento actual. Luego, conviene dar la información táctica en la que se hace el ejercicio, es decir todo aquello que las unidades participantes necesitan conocer en la situación actual en que se encuentran. Toda la información que se suministre será de carácter general, evitando concretar los detalles, ya que todo ello se proporcionará cuando la unidad de trabajo se empeñe.

La situación general tiene los siguientes párrafos:

1. Fuerzas enemigas

Este párrafo expresa en forma resumida la situación del enemigo (composición y actividades recientes y actuales) que enfrenta a la unidad superior propia.

2. Fuerzas propias

En este párrafo se describe la situación de las fuerzas propias superiores a la unidad de trabajo. Es una buena norma comenzar un escalón arriba de la unidad de trabajo.

Aquí se puede hacer constar la posibilidad del enemigo más probable, en forma abreviada, la misma que será proporcionada por el Oficial de Inteligencia de la unidad inmediata superior.

3. Fuerza aérea y naval

Este párrafo indica la situación de las fuerzas aéreas y navales del enemigo y propia, ya que su acción ejercerá influencia en el ejercicio.

ANEXO "A" CROQUIS O CALCO DE LA SITUACIÓN GENERAL.

PRIMERA SITUACIÓN PARTICULAR

La primera situación particular constituye el punto de partida del ejercicio, determina la situación de la Unidad de trabajo con relación a las unidades adyacentes, de apoyo y subordinadas. También puede expresar la situación de las fuerzas enemigas que enfrentan a la unidad de trabajo, de manera de dejar bien claro el ejercicio. No se deben proporcionar informaciones anteriores en tiempo a los que se dieron en la situación general. Toda esta información puede estar contenida en un extracto de la orden de operaciones o en una orden completa.

1. Este párrafo muestra claramente la situación de la Unidad de trabajo, las actividades que estuvo realizando en un pasado inmediato (24 a 48 horas). Tendrá una mayor o menor amplitud si se omite o no el documento Situación Inicial de los Medios.
2. En este párrafo se hace conocer las informaciones que dispondría el Comandante de la unidad de trabajo en su puesto de mando, acerca del enemigo (cuando no se acompañe un resumen o boletín de informaciones). También puede incluir las informaciones sobre la unidad inmediata superior, las unidades adyacentes, las unidades de apoyo y las unidades subordinadas.
3. Este párrafo contiene el PRIMER PEDIDO, después de darse a conocer la situación particular que vive la unidad de trabajo, debe iniciarse el trabajo práctico por parte del Comandante, de los miembros del Estado Mayor y/o Plana Mayor, o de la tropa de la unidad de trabajo.

El pedido será concreto y tendrá íntima relación con los asuntos fundamentales a enseñar prescritos en la Directiva.

Son las órdenes y acciones que deben realizarse como un resultado lógico de las situaciones planteadas.

SITUACIONES PARTICULARES SUBSIGUIENTES

Las situaciones particulares subsiguientes son las que permiten el desarrollo del ejercicio, cumplen progresivamente los asuntos fundamentales a enseñar señalados en la Directiva, excepto los desarrollados en la primera situación particular. Como en el primer pedido de la primera situación particular se ha desarrollado solamente una parte de los asuntos que se deben enseñar, es necesario plantear nuevas situaciones para complementar el trabajo.

En las situaciones particulares subsiguientes se debe indicar concretamente los siguientes elementos:

1. ¿Qué acción se desarrolla?
2. ¿Cuándo y dónde ocurre?
3. Si se trata de una acción enemiga, el efectivo y el dispositivo de la fuerza enemiga implicada.
4. Si es un mensaje o una acción escribir el contenido.
5. ¿Cómo se les hará conocer a los Comandos participantes las acciones planeadas?

Todas las situaciones particulares serán escritas y distribuidas a los instructores y a los participantes, para

que todos tengan un amplio conocimiento del trabajo a desarrollarse.

Los instructores y la dirección del ejercicio valorarán el trabajo de los participantes. El ayudante del Director utilizando los pedidos y las posibles soluciones que constan en *el plan de trabajo*, anotará los aciertos y errores de los participantes poniendo énfasis en los procedimientos tácticos que se desean enseñar.

Cada situación particular crea la necesidad de un nuevo pedido que debe ser desarrollado por los participantes al mismo tiempo que van cumpliendo la finalidad de la Directiva.

PLAN DE TRABAJO

El plan de trabajo resulta de la distribución del tiempo que se hace para todo el ejercicio y para cada una de las partes, dejando un ligero margen de seguridad.

El plan de trabajo contiene: la fecha y hora real, la fecha y hora táctica, el personal que participa en cada una de las situaciones o actividades a plantear, el tiempo que se necesita para desarrollar las varias situaciones y los consiguientes pedidos o actividades que facilitan el desarrollo del ejercicio, el objeto que se persigue en cada una de las partes del ejercicio y las soluciones previstas por el Director.

f) Después se procede a escribir los documentos que complementen las situaciones, cuando sea necesario, ellos pueden ser:

(1) Situación inicial de los medios. Tiene por finalidad establecer concreta y sintéticamente la situación del enemigo y la propia, y los factores que influirán en el desarrollo del ejercicio. Estos factores se determinan en forma de datos que pueden referirse a:

- (a) Composición de las fuerzas enemigas y propias.
- (b) Dispositivo y ubicación (conviene presentarlo en un Calco de Situación).
- (c) Potencia de combate. Se expresa proporcionando datos sobre los efectivos (bajas o por cientos), estado de la instrucción, moral, logística, personal, etc.

Cuando en los ejercicios se practica el apoyo administrativo, conviene redactar en documentos aparte la situación logística, de personal, entre otras.

(2) Informaciones sobre las condiciones meteorológicas y el terreno (ejercicios en la carta). Contiene una descripción de las condiciones meteorológicas y de las características del terreno que influirán en el ejercicio; pero sin establecer conclusiones.

(3) El análisis del área de operaciones. Es realizado bajo la orientación de los aspectos militares del terreno, observación y campos de tiro, encubrimiento y cubierta, obstáculos, puntos críticos y avenidas de aproximación con el objeto de obtener conclusiones sobre la mejor forma de explotarlo en determinada operación.

g) Adecuación del terreno

En las excursiones tácticas, conviene realizar ciertas adecuaciones del terreno para hacer más práctico el trabajo. Naturalmente, las adecuaciones a realizarse en el terreno serán de pequeña magnitud y por lo tanto no exigirán trabajos difíciles.

Esta adecuación del terreno dependerá de los medios disponibles, del ejercicio a desarrollarse y de la iniciativa del Director. En el terreno se pueden colocar letreros de seguridad, banderolas que indican la ubicación del enemigo y de las fuerzas propias, letreros con signos convencionales que indicarán la ubicación de puestos de mando e instalaciones logísticas y cualquier otra ayuda de instrucción que sea necesaria.

h) Ensayo

En los ejercicios en el terreno, conviene realizar uno o varios ensayos antes de la realización del ejercicio, para rectificar a tiempo los procedimientos errados, efectuar los cambios necesarios para evitar fracasos y comprobar el tiempo que se necesita para todo el ejercicio y para cada una de sus partes.

i) Escritura

La escritura definitiva de la documentación es una tarea bajo la responsabilidad del director del ejercicio. Los ejemplares de un ejercicio de instrucción pueden contener los siguientes documentos.

- Carátula
- Índice
- Organización para el ejercicio

- Designación de funciones
- Situación general
- Anexo A (croquis de la situación general)
- Situación inicial de los medios
- Análisis del área de operaciones
- Primera situación particular
- Plan de trabajo
- Dos hojas en blanco para la evaluación
- Conviene agregar una funda que contendrá como anexos: las órdenes, informaciones que se hayan redactado por escrito para entregar a los participantes durante la ejecución del ejercicio.

4) Conducción de un Ejercicio de Instrucción

a) La conducción de un ejercicio consta de dos partes:

Dirección y ejecución del ejercicio y evaluación.

(1) Dirección y ejecución del ejercicio

(a) Al preparar los ejercicios, así como durante su ejecución, debe tenerse presente que la instrucción de oficiales tiene por objeto capacitar en un ambiente de realidad a los participantes para el eficaz desempeño de las funciones, como Comandantes de las Unidades o como Oficiales de Estado Mayor y/o Plana Mayor en los Cuarteles Generales.

(b) Todo Director de ejercicio tendrá en cuenta que, para aprender a ordenar, hay que hacer practicar la impartición de las mismas. Ello supone que con anterioridad se ha realizado la apreciación de situación respectiva. Por

consiguiente, antes se debe enseñarles a realizar la apreciación de la situación y luego hacerles practicar en los ejercicios.

- (c) El Director debe preparar un plan de trabajo del ejercicio, en sus lineamientos generales y sin sujetarse a esquema alguno, lo que resulta más sencillo en los ejercicios a dos partidos.

Cuando mayor sea el dominio que el Director tiene sobre el ejercicio, tanto más simple resultará el plan de trabajo. Cuando este es minucioso, puede llegar a coartar la libertad de decisión de los participantes y afectar el desarrollo natural que debe caracterizar a los ejercicios de instrucción.

Según las clases de ejercicios que se desarrollen, conviene que el Director disponga de uno o más ayudantes para que lo secunden en las diversas tareas a ejercitar, a fin de facilitar su acción, evitando pérdidas de tiempo en la realización de actividades secundarias. Conviene disponer de un ayudante para el cálculo de los tiempos, distancias y rendimiento de los medios de comunicación que se empleen.

- (d) En general, el éxito de un ejercicio de instrucción, depende en gran parte de la habilidad con que lo ejercite el Director.

El Director debe dominar ampliamente el tema en su fase doctrinaria y en la aplicación que se realizará. Debe ser capaz de llevar a los participantes hacia el fin que se persigue sin

forzar las situaciones y sin imponer, en ningún momento, su criterio personal. Así mismo, debe actuar de tal manera que infunda confianza en los participantes, con el objeto de que todos trabajen con la mayor soltura e independencia de juicio posible.

- (e) Iniciado el ejercicio en la hora táctica establecida por la situación, los tiempos reales que demanden las diferentes actividades deben ser cuidadosamente observados. Sin embargo, el Director del Ejercicio detendrá la hora táctica cada vez que lo estime conveniente, sea para conocer los motivos de una determinada medida, sea para formular observaciones, evaluaciones parciales o explicaciones con fines de enseñanza. En los ejercicios aplicativos, cuando se cometan errores graves, retrocederá la hora táctica para repetir el episodio; solo así, los ejercicios dejarán la mayor enseñanza en los participantes.

Esta última medida excepcionalmente podrá aplicarse en *ejercicios a dos partidos* y nunca en los ejercicios de cuarteles generales en los cuales se trabaja con tiempos reales.

- (f) Es necesario que sobre los participantes esté flotando permanentemente un ambiente de guerra. En consecuencia, los ejercicios deben tener carácter real, esto es, que todo debe ejecutarse como si cada uno se encontrara sobre el terreno y con las tropas. Es decir, que para que las tropas ejecuten una acción o los

comandos subordinados adopten decisiones, es indispensable que durante la realización de los ejercicios de instrucción, se practique la impartición de órdenes.

Por consiguiente debe desterrarse por completo las conversaciones, explicaciones doctrinarias, aclaraciones, etc. que formulan los participantes, cuando no tienen otra cosa que hacer que ordenar. Si el Director del ejercicio desea conocer el pensamiento del ejecutante o los motivos de tal o cual decisión u orden lo preguntará. Siempre es más práctico hacer sentir los efectos de una mala decisión u orden, por la acción del enemigo u otros medios que el Director puede disponer. En los primeros ejercicios que se realicen, es conveniente realizar interrupciones con el fin de enseñar y formular las explicaciones que crea necesarias. Conviene que ellas se hagan después que los participantes hayan decidido y ordenado lo que desean ejecutar.

- (g) El Director debe tener en cuenta que, mientras se está planeando en un comando las tareas que se impartirán a los comandos subordinados, el combate continúa; de ahí que todas las incidencias de este, que puedan tener influencia en los participantes, las debe hacer sentir y vivir permanentemente. Con lo cual se conseguirá colocar a los ejecutantes en el ambiente real en que se están desempeñando. Carece de realidad el hecho de que, mientras en el comando se está gestando una decisión, no lleguen

informaciones, partes u órdenes. Si el Director del Ejercicio no desea interrumpir con su palabra, tiene el recurso de hacer llegar los partes u órdenes en forma escrita al Comandante u Oficial de Estado Mayor y/o Plana Mayor que corresponda.

- (h) Una severa disciplina debe imponerse en las contestaciones de los participantes. Estas deben ser claras, y sobre todo, concretas; conviene no tolerar imprecisiones, ni evasivas, detener inmediatamente todo exceso verbal; no permitir que los participantes corrijan.

Ejercitar la precisión en la técnica de impartir órdenes y hacerlas repetir cuando no satisfagan.

- (i) El principio de todo ejercicio, y en todo nuevo punto de observación, hay que orientar a los participantes. Esto permite que todos se familiaricen con el terreno y que los comandantes, indiquen la situación de sus tropas de acuerdo con la situación planteada por el Director.
- (j) Las informaciones que hace llegar la dirección del ejercicio, tanto en lo que se refiere a su contenido como a la oportunidad, deben ser una consecuencia de la situación y de las medidas adoptadas por el Comandante para obtenerlas, ya sea del enemigo como de las propias tropas. De ahí que no es real, y contribuye a crear ideas falsas de lo que es el combate, la llegada oportuna de informes

completos y hasta con detalles, sobre la situación y composición de las fuerzas enemigas.

Las impresiones sobre el combate y el cuadro que ve el ejecutante, debe relatárselo en forma completa, pero sin conclusiones ni apreciaciones; estas deben quedar a cargo del participante.

- (k) En esta forma no sólo se imprime al ejercicio el carácter real que se desea, sino que, se provocan ambientes de incertidumbre, que en la guerra constituyen la regla, dando lugar así a ejercitar la conducción en condiciones más difíciles y poner a prueba la voluntad, decisión y responsabilidad del Comandante.
- (l) El Director puede ejercer influencia en el desarrollo del ejercicio, y conviene hacerlo en muchos casos, mediante informes, recomendaciones, órdenes, etc., de los comandos cuyos puestos no se encuentren asignados a participante alguno.
- (m) Toda ejecución basada únicamente en apreciaciones, es incompleta, no satisface íntegramente a la finalidad perseguida, y deja la sensación de una clase realizada a base de especulaciones puramente teóricas, que no alcanzan a ser puestas en ejecución. Por tanto, conviene practicar mucho las órdenes breves y verbales, siempre que se hallen justificadas por la situación.

- (n) En el afán de fomentar en los comandantes subordinados la iniciativa y la responsabilidad, no debe cortarse sistemáticamente sus comunicaciones con el comando inmediato superior, al colocarlos ante situaciones graves. Más lógico es inducirlos a buscar en cualquier forma el restablecimiento del enlace, para aclarar con el comando inmediato superior la nueva situación y, en caso de no conseguirlo, proceder entonces con iniciativa propia.

- (o) Las órdenes extensas y poco claras que se presten a doble interpretación producen errores y fricciones, de las que son responsables los comandantes que han impartido y no los comandantes subordinados. El Director del ejercicio debe señalarlo terminantemente en cada caso.

- (p) La ejecución del ejercicio no debe ser forzada, cuando toma un camino distinto al previsto. Es preferible que se desarrolle en forma natural, aunque el tema del ejercicio no se cumpla, antes que desarrollarlo en forma forzada. Todo ejercicio, cualquiera sea su ejecución, ofrece siempre enseñanzas tácticas como para no considerar perdido el tiempo. Lo fundamental es la naturalidad de la ejecución y obtener enseñanzas, aunque estas no estén exactamente dentro del tema prefijado.

- (q) A menudo habrá que pasar de un momento dado de la situación a otro, durante el cual ha transcurrido un cierto tiempo y, por tanto, han

ocurrido determinados acontecimientos, que en concordancia con el tema del ejercicio no son tomados en cuenta. Estos cambios de momento de la situación deben ser juiciosamente elegidos, a fin de que no se omitan medidas que resulten de interés o que puedan ejercer influencia en el desarrollo posterior del ejercicio. De ninguna manera se harán tales cambios en la situación como consecuencia de no disponer de tiempo suficiente en la sesión que se realiza, para considerar totalmente el ejercicio.

- (r) Antes de pasar de una situación a otra, especialmente en lapsos muy grandes, el Director debe prevenir a los participantes que se pasará a tal o cual hora táctica, de manera que estos puedan expresar las medidas adoptadas durante el espacio de tiempo que se ha saltado, si el Director lo pide. El cambio de situación será planteada por el Director en base a las reacciones del enemigo como consecuencia de las decisiones de los participantes; tales como: efectos de un bombardeo, choque con el enemigo, un repliegue del enemigo, una incursión sorpresiva, etc. En esta forma se da a conocer los acontecimientos producidos durante el lapso saltado.
- (s) En algunas circunstancias, los ejercicios en el terreno pueden ser sorprendidos por la lluvia o niebla. Por esta causa, no deben ser suspendidos o convertidos en ejercicios sobre la carta en cualquier local. El combate debe

continuar tal como lo imponen las condiciones meteorológicas. Es conveniente que el Director del Ejercicio se tome el tiempo necesario para adaptar el plan de trabajo a la nueva situación; por otra parte en época de invierno, debe utilizarse el uniforme apropiado.

- (t) En el desarrollo de los ejercicios en la carta, es indispensable que se calculen las distancias a recorrer y los tiempos que se necesitan, así como la influencia que pueden tener sobre la conducción, las condiciones meteorológicas y el terreno. Al no proceder de esta manera se inculca a los participantes conceptos erróneos, cuya aplicación en los ejercicios con tropas producirán resultados desfavorables. En los ejercicios aplicativos, se observarán con mayor detalle lo expresado, sin preocuparse por el alargamiento del ejercicio y el tiempo que demanda su ejecución; si este no alcanza se realizará las sesiones complementarias que se necesiten.
- (u) Si el Ejercicio impone la ejecución de un reconocimiento, ya sea que se realice o no (caso del ejercicio en la carta) es necesario, antes de partir, tomarse el tiempo suficiente para planear sobre lo que se va a hacer en el terreno, a fin de no omitir detalles ni producir demoras innecesarias, es decir se preparará el respectivo plan de reconocimiento.
- (v) El tiempo que demanda la ejecución del reconocimiento así como el momento y lugar

en que se reciben sus informes, deben corresponder a la realidad, por lo que, en los trabajos sobre la carta se calculará con la minuciosidad necesaria, haciendo sentir los efectos resultantes de las disposiciones adoptadas por el Comandante respectivo, así como de las condiciones meteorológicas y del terreno, (por ejemplo, zonas de difícil transitabilidad o de poca visibilidad). Se debe tomar en cuenta, que por tratarse de ejercicios en la carta, se dan indicaciones del terreno, como puntos de referencia o zonas de reunión de los participantes o entrega de los informes que prácticamente no pueden ser determinados en el terreno y peor en la obscuridad; por ejemplo, fijar como lugar una cota en la carta sin que exista otro punto de referencia situado en su proximidad. Los efectos de este error deben hacerse sentir en la llegada muy atrasada a la zona de reunión o lugar de entrega del informe, o en la no llegada, si así lo considera el Director.

- (w) Generalmente, se observa que los problemas de los enlaces se resuelven estableciendo comunicaciones por un gran número de medios, sin haber comprobado si la unidad de transmisiones tiene suficiente personal y medios para cumplir con los enlaces propuestos u ordenados. Este procedimiento debe ser desechado. Para ello es preciso que los oficiales de comunicaciones que conocen las verdaderas posibilidades de los medios existentes, sean quienes establezcan el enlace apropiado.

- (x) También debe hacerse escuela en el envío de partes o informes a los comandos superiores y los adyacentes. Siempre se insistirá sobre la importancia que tienen los informes para el superior, quien generalmente se encuentra más a retaguardía e impedido de observar simultáneamente de lo que acontece en los amplios frentes del combate moderno.
- (y) Es necesario habituarse a preparar los informes de combate escritos en los Cuarteles Generales de la División (C.O.) y de Unidades Superiores; en los comandos inferiores normalmente se utilizarán los informes en forma de mensajes. Los informes de situación son enviados por los medios más rápidos posibles. De transmitirse oralmente, estos deben ser confirmados por escrito.
- (z) Las órdenes verbales que se reciban de los superiores deben ser anotadas sintéticamente en sus partes fundamentales; hay que inculcar este procedimiento por las graves consecuencias que acarrea una orden recibida verbalmente y que luego no se cumple en su totalidad.
- (aa) El número de comandos que participan en la ejecución del ejercicio debe guardar relación con la unidad de trabajo. Así, por ejemplo, si actúa la Brigada de Infantería Motorizada, no se verá más allá de la ejecución que realizan los Comandantes de Batallón y personal de su Plana Mayor.

En el caso de trabajar con un batallón de infantería motorizada o grupo, no se descenderá de la intervención que corresponda a los comandantes de compañía, escuadrón o batería y sus elementos de comando.

- (bb) La distribución de funciones previa al ejercicio es conveniente para los trabajos en que existan cargos para los cuales los participantes deben prepararse por no ser cuestiones normales en el arma o servicio al que pertenecen. En cambio, para asuntos corrientes, la distribución puede hacerse, en muchos casos, al comenzar el trabajo.

Es conveniente durante el desarrollo del ejercicio producir algunos cambios en los comandos, es como consecuencia natural de la sucesión de mando al ser puesto fuera de combate el comandante respectivo, o sea para ejercitar al mayor número de participantes. Con todo, hay que provocar con mesura estos cambios, a fin de que el comandante que ha impartido una orden pueda apreciar y valorar sus efectos.

También es adecuado, para mantener el interés sobre el ejercicio, que durante su desarrollo se impartan a los participantes pedidos a resolver por escrito en diez o veinte minutos, tales como: decisión y fundamentos en un determinado momento de la situación; redacción de una orden, informes de situación, entre otras.

Estas tareas serán corregidas por el Director del Ejercicio y criticadas en una sesión complementaria, si el tiempo disponible no lo permite realizar en la misma.

- (cc) El sistema de árbitros debe ser organizado en todos los ejercicios en que su participación sea conveniente.
- (dd) Cuando sea oportuno y necesario el despliegue táctico del enemigo, de las propias tropas, de las instalaciones (puestos de mando, centros de comunicaciones, logísticas, etc.), pueden ser representados con banderolas u otro tipo de señales.

(2) Evaluación

- (a) La evaluación es la acción de juzgar la relación de un determinado trabajo y tiene por finalidad enseñar sobre la base del trabajo realizado, haciendo, a la vez, resaltar lo que se hubiere ejecutado bien para estímulo y perfeccionamiento, y los errores, para evitar su repetición.
- (b) La evaluación puede ser parcial o de conjunto. En el primer caso, tiene lugar inmediatamente después de producido el error o cuando el Director del ejercicio considera útil, a los fines de la enseñanza, comentar algún acontecimiento producido, medida adoptada o cualquier incidencia del trabajo que favorezca tal propósito. La evaluación de conjunto tiene lugar al final del ejercicio.

- (c) Las evaluaciones parciales tienen la ventaja de aprovechar el momento oportuno para formularlas, por lo cual resultan convenientes en los trabajos iniciales, cuando los oficiales tienen poca experiencia; en cambio, tienen la desventaja de perturbar la ejecución del ejercicio y de no hacer participar a todos en la enseñanza, cuando el ejercicio es a dos partidos. Por ello, en estos casos, solo deben ser hechas excepcionalmente.

Además de las evaluaciones parciales, siempre es conveniente cerrar el ejercicio con una crítica final de conjunto, pero se evitará entrar en detalles ya consignados en las parciales.

La evaluación final debe ser siempre breve. Pocas ideas quedan mejor grabadas.

- (d) Las evaluaciones deben ser constructivas, con la finalidad exclusiva de enseñar. Deben ser metódicas, siguiendo el orden cronológico de los hechos, concisas, para no perderse en detalles inútiles o ya conocidos, y fundamentales, analizando la esencia misma de los problemas planteados para obtener enseñanzas que sienten doctrina.
- (e) En todo ejercicio siempre hay mucho que observar. La habilidad del que formula una enseñanza está en saber elegir lo principal y exponer en forma clara y sencilla y con extensión mesurada.

Las evaluaciones extensas cansan a los que deben escucharlas y, por lo tanto, no se obtiene el rendimiento que se espera de ellas. A veces es preferible considerar en la evaluación un solo punto, pero a fondo, en lugar de tratar varios en forma superficial.

Cuando por la naturaleza del ejercicio o por su realización, sea necesario efectuar una evaluación extensa, convendrá que los participantes la escuchen en buenas condiciones de comodidad, siguiendo las explicaciones en la carta y haciendo las anotaciones que fueren necesarias.

- (f) Los términos que se expresen en las evaluaciones, no deben en ningún caso ridiculizar, herir ni ofender al ejecutante y solo se procurará enseñar. En los casos en que la evaluación de algunos aspectos pueda lesionar el prestigio del superior ante los subalternos, se la efectuará aparte y personalmente.
- (g) La evaluación de un ejercicio ejecutado en el terreno debe realizarse en el mismo terreno de trabajo.

En ciertos casos, en que, en beneficio de la misma evaluación así convenga, podrá efectuarse en el aula.

- (h) En los ejercicios a un partido, el Director del ejercicio puede iniciar la evaluación haciendo una corta síntesis de la última situación vivida,

cuando alguna parte del auditorio hubiera estado ausente durante la ejecución del ejercicio; en caso contrario, no será necesario.

- (i) En los ejercicios realizados a dos partidos, conviene iniciar la evaluación orientando previamente a ambos partidos sobre la situación vivida por ambos. Para ello, un procedimiento aconsejable es hacer que cada Comandante de partido exponga en forma sintética la última situación y las decisiones que tomó en la correspondiente situación.
- (j) La evaluación es iniciada por el Director del Ejercicio.

Las autoridades superiores o los instructores del ejercicio harán su crítica después del Director, en un orden sucesivo jerárquico o por campos; pero deberán limitarlas a los puntos que revistan interés especial, que hayan sido omitidos en las evaluaciones anteriores o insuficientemente tratados, y expresar sus divergencias.

- (k) El superior más antiguo procurará que la evaluación no sea excesivamente larga, pudiendo abreviarla por medio de indicaciones especiales.

A tal fin le está permitido, disponer que algunos de los superiores no haga sus observaciones o que a cada uno le sea limitado el tiempo y los temas a tratar.

- (l) En los ejercicios realizados en las unidades o institutos, corresponde al Comandante o Director realizar la evaluación de conjunto, por tratarse de actividades realizadas por unidades o institutos subordinados.
- (m) Conviene que el Director del ejercicio siga entre otros, el siguiente procedimiento:
- Iniciar la evaluación indicando el tema táctico del ejercicio y los asuntos fundamentales a enseñar que se propone el Director, no para comprobar el cumplimiento de ellos, sino para que la finalidad perseguida sea conocida por todos.
 - Análisis de los documentos preparados por los participantes, como pedidos previos, impuestos por el Director. Los documentos serán revisados en su forma y contenido, de acuerdo a los reglamentos vigentes.
 - A continuación se analizará la actividad de los participantes en orden cronológico, conforme al desarrollo del ejercicio.
 - Por último, expresará las enseñanzas extraídas del ejercicio y presentará las recomendaciones al Comandante de la Unidad o Director del Instituto.
- (n) En la evaluación se dejará constancia de los errores cometidos y las decisiones o actividades convenientemente tomadas y realizadas, que sea útil destacar.

En el primer caso han de puntualizarse las fallas, pero se indicará al mismo tiempo, el medio o procedimiento más conveniente para subsanarlas. Para dar mayores argumentos y fundamentos al trabajo criticado, conviene dar a conocer las prescripciones reglamentarias tenidas en cuenta en la evaluación efectuada.

- (o) Las decisiones que no estén de acuerdo con la manera de pensar de los que critican, no siempre deben ser calificadas de malas o inconvenientes, pues solo la realidad de la guerra puede ser terminante en tal sentido. En estos casos, se señalarán los errores y los resultados a que podrá conducir la decisión adoptada, y a la vez se expondrá, la solución del superior que evalúa.
- (p) La evaluación del superior o instructor tendrá especial interés en analizar todo lo que se refiere al planteamiento de la situación. No se dará importancia exagerada al cumplimiento del tema táctico del ejercicio, cuando este no haya sido cumplido por consecuencia de las decisiones tomadas por los comandantes participantes. En cambio se censurará cuando el tema táctico no se hubiere logrado por deficiencias en la preparación y dirección del ejercicio.
- (q) Los superiores que presencien el desarrollo de un ejercicio y que tienen la obligación de formular una evaluación, expresarán

concretamente la calificación que merecen los siguientes aspectos del trabajo:

- Documentos preparados por el director y participantes (especialmente la situación que sirve de base al ejercicio).
- Ejecución del ejercicio (en especial la actividad del Director y Ayudante).
- Evaluación efectuada por el Director del Ejercicio.
- Enseñanzas que deje el ejercicio en relación con el tema del mismo.
- Calificación sobre el desempeño del director del ejercicio y de los participantes.

(r) Mientras dure la evaluación no se interrumpirá a la persona que la formula. Podrá él interrumpirla para interrogar a los participantes a fin de conocer cuestiones relativas a las actividades realizadas.

D. OPERACIONES

Durante el tiempo de paz el Oficial de Operaciones cumple esencialmente funciones de planeamiento de las operaciones futuras de la unidad, para lo cual, debe conocer el plan o planes del Escalón Superior, que le permita preparar los de su propia unidad y someterlos a consideración y aprobación del Comandante. Esta responsabilidad es de carácter permanente, debido a la necesidad de actualizar los planes a medida de las circunstancias. Durante todo el proceso de planeamiento, el Oficial de Operaciones mantiene estrecha coordinación con los demás miembros del Estado Mayor o Plana Mayor.

El Oficial de Operaciones es el principal asesor del Comandante en asuntos relacionados con la conducción de operaciones. Durante el combate provee de información sobre la situación propia y lleva a cabo apreciaciones de la situación, a fin de recomendar sobre el mejor curso de acción para el cumplimiento de la misión. Además, el Oficial de Operaciones, elabora en coordinación con los otros miembros los *planes y órdenes* y somete al Comandante para la aprobación, entrega las instrucciones adicionales necesarias a las unidades, basado todo lo anterior en la decisión del Comandante; luego, junto con los demás Oficiales del Estado mayor o Plana mayor, supervisa la ejecución de las órdenes para así, asegurarse que la intención del Comandante se cumpla.

1. Las responsabilidades del oficial de operaciones respecto a operaciones son las siguientes:

- a. 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.⁴
- b. Asesorar al comandante en asuntos relacionados con la conducción de las operaciones.
- c. 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.
- d. Entregar las instrucciones adicionales necesarias a las unidades, luego de emitida la decisión del comandante y, junto con los demás oficiales del E.M o P.M, supervisar la

⁴ Manual de Comando y Estado Mayor (MIG-00-01 2007 pág.27)

ejecución de las órdenes para asegurar que la intención del comandante se cumpla.

- e. Actualizar permanentemente la apreciación de operaciones, en coordinación con los otros miembros del E.M o P.M.
- f. Recomendar la organización para el combate, así como las misiones a los elementos de combate, apoyo de combate y apoyo de servicio de combate subordinados.
- g. Preparar, autenticar y distribuir los planes u órdenes de su función. Así como elaborar y/o supervisar los registros e informes de operaciones.
- h. Preparar, autenticar y distribuir las N.A.P y los P.O.N. de la Unidad con la colaboración de otros miembros del E.M o P.M.
- i. Revisar los planes y órdenes de las unidades subordinadas.
- j. Coordinar e integrar el plan de apoyo de fuegos con el plan de maniobra, a través del Centro Coordinador de Apoyo de Fuegos (C.C.A.F.).
- k. Coordinar las operaciones con los apoyos de: ingeniería, comunicaciones, aviación del Ejército, apoyo de fuego y de apoyo de servicio de combate.
- l. Planificar la ejecución de patrullajes, reconocimiento y la adopción de medidas de seguridad.
- m. Elaborar y supervisar los planes de seguridad del área de retaguardia.
- n. Elaborar, conjuntamente con el oficial de inteligencia, el plan de cobertura y engaño táctico, así como de las operaciones de decepción; recomendando, además los posibles objetivos.
- o. Planificar, coordinar y supervisar las Operaciones en el Ámbito Interno.
- p. Coordinar y ejecutar 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.

- q. Coordinar el uso del espacio aéreo del teatro, zona o área de operaciones de la unidad.
- r. Supervisar las actividades de comunicaciones y guerra electrónica, en coordinación con el oficial de comunicaciones.
- s. Recomendar la prioridad de los objetivos para las unidades de guerra electrónica de acuerdo a su nivel.
- t. Preparar, coordinar y supervisar todas las actividades relacionadas con el despliegue y movimiento de las unidades.
- u. Determinar la localización general de los puestos de mando.
- v. Recomendar prioridad en la asignación de personal, abastecimientos y equipos para las unidades subordinadas.
- w. Coordinar los asuntos civiles que tengan relación con el planeamiento y la ejecución de las operaciones militares a fin de evitar interferencias.
- x. Preparar y coordinar el empleo de las fuerzas de resistencia (FF.RR.)

2. Organización para el combate

a. Generalidades

La organización para el combate es la agrupación temporal de unidades de combate, de apoyo de combate y de apoyo de servicio de combate para el cumplimiento de una misión y la determinación de las relaciones de comando para su control.

b. Factores para la organización de combate

1) Condiciones de empleo

La orden para la organización para el combate debe especificar el tiempo de permanencia en esa organización y cualquier limitación o condición para su empleo.

2) Oportunidad

Los cambios en la organización para el combate deben ser planificados con cuidado y oportunidad para evitar que interfieran en el desarrollo de las operaciones. La entrega o retiro de las unidades, por ningún motivo, deben ser hechas cuando estas se encuentran empeñadas o cuando la situación táctica que se viva afecte seriamente al cumplimiento de la misión. De preferencia las modificaciones deben ser hechas cuando las unidades se encuentren en la reserva o en los momentos que existe una pausa en las jornadas de combate.

3) Preparación

Las unidades designadas para integrar una organización, debe prepararse lo más pronto posible para el cumplimiento de su misión. Esta preparación incluye el completamiento de la carga básica de munición y de los abastecimientos de las diferentes clases que fueren necesarias para estar en condiciones de un rápido empleo.

4) Coordinación

El Comandante de la unidad, debe establecer contacto inmediatamente con el Comandante de la unidad superior para recibir las órdenes y coordinaciones necesarias. Posteriormente deberá tomar contacto con los miembros del E.M o P.M para recibir asesoramiento e instrucciones adicionales, especialmente sobre el apoyo de personal y logístico necesarios.

5) Comunicaciones

En la organización para el combate se debe prestar especial consideración a las comunicaciones. Las radios de las unidades agregadas o en apoyo, deben tener la capacidad de operar en las redes que les correspondan o en caso contrario, se les deberá proveer de los medios que les permitan operar en dichas redes.

Estos factores deberán ser aplicados en el caso de que el escalón superior le asigne medios fuera del orgánico para el cumplimiento de su misión.

c. Relaciones de mando

El mando se ejerce a través de una vía jerárquica establecida, conocida como la cadena de mando, mediante la cual, el Comandante hace responsables a los Comandantes Subordinados, de todo lo que sus respectivas unidades hagan o dejen de hacer. Todas las órdenes se impartirán siguiendo esta cadena de mando; en el caso de que debido a circunstancias críticas o de emergencia se deba sobrepasar un escalón de la cadena de mando establecida, el Comandante que impartió la orden (sobrepasando al comandante intermedio) y el que la recibió, deberán notificar tan pronto como les sea posible, el contenido de dicha orden al Comandante sobrepasado.

Cuando un superior en la cadena de mando le asigna a un subalterno una misión, él delega también la autoridad necesaria para que el subalterno pueda cumplir la misión. Sin embargo, el superior retiene la responsabilidad general del cumplimiento de la misión. Después de delegar la autoridad a sus subalternos, él debe proporcionarles la guía, los recursos, el tiempo y el apoyo necesarios para cumplir su misión.

Relación de mando es el vínculo que se establece entre los individuos y las organizaciones militares, a fin de dejar claramente establecidas las obligaciones recíprocas y las funciones y limitaciones que de ella emanen. Las relaciones de mando pueden fijarse dentro del concepto de vinculación de mando o como vinculación de dependencia.

Las relaciones normales de mando son las siguientes:

1) Orgánica

Es la relación de dependencia permanente, a todo efecto de un individuo o unidad militar, respecto de la autoridad de un escalón de mando, que está establecido en el Reglamento Orgánico.

2) Asignada

Es la relación de dependencia permanente a todo efecto de un individuo o una unidad militar, respecto de la autoridad de un escalón de mando, que no está establecido en el Reglamento Orgánico. Es de carácter relativamente permanente y dicho individuo o unidad militar es controlada y administrada por el comando al que ha sido asignada.

3) Agregada

Es la relación de dependencia limitada de un individuo o una unidad militar, respecto a la autoridad de un escalón de mando, su duración es normalmente temporal con dependencia administrativa excepto la administración de personal.

4) Control operacional

Es aquella relación en la cual una unidad que ha sido destinada a otro Comandante para cumplir misiones o tareas específicas, normalmente limitadas. El Comandante

puede desplegar a la unidad involucrada y retener o asignar su control táctico. El control operacional no incluye la responsabilidad administrativa y logística, la disciplina, la organización interna y el adiestramiento de la unidad, termina con el cumplimiento de la misión.

d. Relaciones de apoyo

Las relaciones de apoyo se establecen para determinar los vínculos y las responsabilidades específicas entre las unidades de apoyo y las unidades apoyadas.

Las responsabilidades de mando, apoyo logístico y la autoridad para reorganizar los elementos componentes de una fuerza de apoyo permanecen con el comando superior o con la unidad de pertenencia, a menos que se indique de otra manera.

Las relaciones de apoyo son:

1) Apoyo directo

Es aquel que proporciona una unidad a otra unidad o fuerza específica a la que se le quiere dar prioridad en el apoyo. En este caso la unidad de apoyo recibe las solicitudes de apoyo directamente de la unidad o fuerza apoyada, establece con ella el enlace y la comunicación directa pudiendo además proporcionarle el asesoramiento respectivo. Una unidad en apoyo directo no tiene relación de mando con la fuerza apoyada y por lo tanto, la fuerza apoyada no le puede subasignar, reasignar, ni reorganizar.

2) Apoyo general

Una Unidad en apoyo general proporcionará apoyo a la fuerza como un todo y no a cualquier unidad particular de la fuerza apoyada. Las unidades subordinadas pueden solicitar el apoyo por medio del comando de fuerza apoyada, pero sólo el comando de la fuerza apoyada puede determinar las prioridades y puede asignar misiones a las unidades de apoyo general.

3) Apoyo general y refuerzo de fuegos

Se emplea primordialmente con las unidades de Artillería y requiere que la unidad de artillería en apoyo general y refuerzo de fuegos, proporcione apoyo a la fuerza en general y refuerzo de fuegos a otra unidad de artillería como segunda prioridad.

CAPÍTULO III

PLANIFICACIÓN DE LAS OPERACIONES

A. GENERALIDADES

La planificación de operaciones determina y dispone anticipadamente los medios y elementos que participarán en la ejecución de una maniobra, o en el desarrollo de actividades especiales. Incluye el proceso a seguir y las medidas de control necesarias que aseguren su cumplimiento.

En la planificación de las operaciones, el proceso en la toma de decisiones militares, constituye una herramienta fundamental, basado en la misión emitida por el Comandante del Escalón Superior. El Comandante y su Estado Mayor o Plana Mayor, utilizan este proceso dentro de la planificación de sus operaciones específicas, a fin de llegar a conclusiones válidas e importantes que le permitan tomar decisiones que materialicen en la práctica dichas operaciones para el cumplimiento de la misión.

B. APRECIACIÓN DE OPERACIONES

La apreciación de operaciones comprende un análisis de los factores de la situación, factores que afectan el cumplimiento de la misión y la evaluación de los cursos de acción, con el objeto de obtener una conclusión que ofrezca las mayores probabilidades de éxito.

De esta manera la finalidad de la apreciación de operaciones, es analizar y desarrollar en forma lógica, el mejor curso de acción para recomendarlo al Comandante. Para lo cual el Oficial de Operaciones utiliza como herramienta fundamental el ***Proceso Militar en la Toma de Decisiones (PMTD)***.

C. FORMATO DE LA APRECIACIÓN DE OPERACIONES⁵

Referencias

Se determina los documentos que se ha hecho referencia para la elaboración de la apreciación. Luego se describe los mapas o cartas que se han empleado, determinando el país, la provincia, el nombre de la carta, la escala, la institución que la editó y la fecha de edición.

1. MISIÓN

Contiene el enunciado claro y conciso de la misión que debe cumplir la unidad considerada. El oficial de operaciones extrae el párrafo de la misión reestructurada expuesta por el Comandante en la guía de planeamiento. Responde a las coordenadas QUIÉN, QUÉ, CUÁNDO, DÓNDE, PARA QUÉ y A FIN DE.

2. SITUACIÓN Y CURSOS DE ACCIÓN

a. Consideraciones que afectarán los posibles CA

1) Características del área de operaciones

a) Condiciones meteorológicas

(1) Situación existente

Se realiza una descripción escrita sobre las condiciones meteorológicas existentes en el área

⁵ Manual de Proceso Militar en la Toma de Decisiones. MCG-00-03 2005
PÁG. 147

de operaciones, se puede incluir los pronósticos de tiempo y datos de luz. En este numeral se puede emplear como referencia un Anexo con la Matriz de Clima desarrollada en el paso 2 del PICB.

- (2) Efecto de las condiciones meteorológicas sobre las operaciones del enemigo.

Se realiza un análisis para determinar cómo las condiciones meteorológicas afectarán en las operaciones del enemigo. Se puede emplear como referencia el Anexo con la Matriz de Clima.

- (3) Efecto de las condiciones meteorológicas sobre las operaciones de fuerzas propias.

Se realiza un análisis para determinar cómo las condiciones meteorológicas afectarán en las operaciones de fuerzas propias. Se puede emplear como referencia un Anexo con la Matriz de Clima.

- (4) Efectos de las condiciones meteorológicas sobre otros elementos. (Armas, agentes químicos, fumígenos, etc.).

b) Terreno

- (1) Situación existente

En este punto se realiza una descripción sobre las condiciones del terreno en el área de operaciones. Se puede emplear como referencia un Anexo con el COCOM.

(2) Efecto del terreno sobre las operaciones del enemigo

Se realiza un análisis para determinar cómo el terreno afectará en las operaciones del enemigo. Se puede emplear como referencia el Anexo con el COCOM.

(3) Efecto del terreno sobre las operaciones de fuerzas propias

Se realiza un análisis para determinar cómo el terreno afectará en las operaciones de fuerzas propias.

(4) Efectos del terreno sobre otros elementos. (Armas, agentes químicos, fumígenos, etc.)

2) Situación del enemigo

En este numeral se realiza una descripción de la situación en la que se encuentra el enemigo, la información que se requiere para este numeral se la obtiene del paso 3 y 4 del PICB. Si alguna información de este numeral no ha sido posible obtenerla, deberá mantenerse como RICC en cada uno de los literales respectivos.

a) Dispositivo, composición y efectivos

Se puede emplear como referencia un Anexo con las plantillas de situación desarrolladas en el paso 4 del PICB

b) Actividades importantes (Recientes y actuales)

c) Capacidades y vulnerabilidades

En este literal se debe incluir las capacidades y vulnerabilidades del enemigo que han sido consideradas luego de realizar el paso 4 del PICB. Estas pueden incluir capacidades y vulnerabilidades de cualquier tipo que sean importantes y que puedan influir en el curso de las operaciones.

3) Situación propia

Se realiza una descripción de la situación en la que se encuentra las fuerzas propias, la información que se requiere para este numeral se la obtiene del paso 2 del PMTD. Si alguna información de este numeral no ha sido posible obtenerla, deberá mantenerse como RICC en cada uno de los literales respectivos. Se puede emplear como Anexo de referencia la Matriz de Recursos Disponibles.

- Dispositivo, composición y efectivos
- Situación logística
- Moral
- Instrucción
- Apoyos
- Unidades vecinas e interpuestas
- Condiciones de tiempo y espacio
- Otras informaciones

4) Potencia relativa de combate

La información para este numeral se la obtiene de los resultados obtenidos en el paso 3 del PMTD, en lo que concierne al sub-paso 1 Analizar la Potencia Relativa de Combate. (Ver ANEXO M Cálculo de la Potencia Relativa de Combate)

b. Cursos de acción del enemigo

1) Enumeración

Se enumeran los CA del enemigo que han sido considerados por el oficial de inteligencia luego de haber desarrollado el paso 4 del PICB. En cada CA debe incluirse un análisis de la posibilidad que tiene el enemigo para adoptar cada CA y las características más importantes del mismo.

2) Curso de acción más probable y más peligroso

De los CA enumerados en el literal anterior, se menciona cuál de ellos es el más probable y cuál es el más peligroso.

3) Vulnerabilidades del enemigo

Se enlistan las vulnerabilidades del enemigo que han sido detectadas por el oficial de inteligencia.

c. Cursos de acción propios

Se enumeran los CA propios que han sido considerados por la plana mayor y presentados al comandante.

3. ANÁLISIS DE LOS CURSOS DE ACCIÓN

En este numeral se materializará los análisis y resultados que se obtuvieron del juego de guerra.

a. Posibilidades del enemigo que no serán consideradas

Se deberá enlistarse aquellas posibilidades que no han sido consideradas por la plana mayor para ser analizadas. De ser necesario se puede incluir una pequeña explicación

justificando el por qué no se ha considerado alguna posibilidad.

b. Síntesis del primer curso de acción

1) Análisis

Se redacta las partes más importantes que se ha obtenido luego del análisis del CA durante el juego de guerra desarrollado en el paso 4 del PMTD. En este numeral se puede emplear como Anexo de referencia la Matriz de Sincronización desarrollada o la Hoja de Trabajo del juego de guerra.

2) Conclusiones

Luego de haber realizado el análisis del juego de guerra en el cual se enfrentó el CA propio contra el del enemigo, en este numeral deben anotarse las conclusiones más relevantes. Es importante anotar aquí aquellos aspectos que deben considerarse para modificar, actualizar o cambiar el CA analizado en base a los resultados del juego de guerra.

3) Ventajas y desventajas

Debe anotarse aquellas ventajas o desventajas que presente el CA propio durante el juego de guerra.

4) Curso de acción perfeccionado

En base al análisis realizado, a las acotaciones del comandante y plana mayor durante el juego de guerra, a las conclusiones descritas anteriormente y a las ventajas y desventajas, en este numeral debe redactarse el CA perfeccionado con todos los cambios y modificaciones consideradas.

c. Síntesis del segundo curso de acción

Luego de realizar la síntesis del primer CA, debe desarrollarse el mismo proceso para todos los CA que han sido considerados por la plana mayor y que han sido presentados al comandante (Análisis, conclusiones, ventajas y desventajas y CA perfeccionado.).

4. COMPARACIÓN DE LOS CURSOS DE ACCIÓN

a. Factores de comparación

Se enlistan los factores que se han considerado como criterio de evaluación para la comparación durante el paso 4 del PMTD.

b. Comparación

En este literal se incluye la comparación que se realizó de los CA durante el paso 5 del PMTD. Se puede emplear como Anexo de referencia la Matriz de Decisión desarrollada durante el PMTD. De ser necesario se puede incluir una explicación sobre los valores asignados a cada criterio, los coeficientes asignados o el tipo de matriz que se empleó para la comparación.

5. CONCLUSIÓN

Se determina el CA que mejor permite cumplir la misión.

6. RECOMENDACIÓN

En este numeral se redacta el CA completo que la plana mayor recomienda al comandante para el cumplimiento de la misión (Quién, qué, cuándo, dónde, cómo, para qué).

EL OFICIAL DE OPERACIONES

NN
TCRN. DE E.M

D. PLAN Y ORDEN DE OPERACIONES

1. Plan de operaciones

Es el plan que el Comandante emplea para la conducción de las operaciones militares. Los comandantes deberían iniciar la preparación para posibles operaciones emitiendo primero un plan de operaciones. El plan de operaciones presenta las suposiciones que constituyen la base del plan (párrafo 1 del plan), las cuales deben ser reevaluadas antes de poner en ejecución el plan. El plan de operaciones es actualizado y se transforma en orden de operaciones cuando se presentan las condiciones para su ejecución y la hora de la misma ha sido determinada.

2. Orden de operaciones

La preparación de una Orden de Operaciones eficaz, requiere, esencialmente, de una clara comprensión de la planificación del escalón superior, por parte de los comandantes subordinados y además conocer bien las capacidades y limitaciones de las unidades.

Es una comunicación que emite un Comandante a sus comandos subordinados con la finalidad de coordinar la ejecución de una operación. Estas siempre especifican la hora y fecha de ejecución, dependiendo del nivel la orden puede ser emitida en forma verbal, escrita o tipo calco.

3. Formatos para la elaboración de un plan u orden de operaciones

Una Orden de Operaciones consta de tres partes principales: encabezamiento, cuerpo y final.

a. Formato del plan (orden) de operaciones nivel Brigada

FORMATO DEL PLAN (ORDEN) DE OPERACIONES

NIVEL BRIGADA

(CLASIFICACIÓN)

La clasificación del documento deberá constar en el encabezamiento y pie de página de cada una de las hojas de la orden. La mínima clasificación que deberá recibir una orden será la de SECRETO.

EJEMPLAR
Nº....DE.....
Unidad que emite
Ubicación
Fecha y hora de
elaboración
Índice de referencia.

PLAN (ORDEN) DE OPERACIONES Nº.....

Referencias:

- a. Documentos.

b. Mapas y cartas.

Organización para el combate

Se colocará la organización derivada del paso número 5 del desarrollo de los cursos de acción.

1. SITUACIÓN

a. Fuerzas enemigas.

La información que se coloca en este punto será la misma emitida en la orden preparatoria 2, si la situación cambia, se actualizará dicha información referente a:

- 1) Dispositivo
- 2) Composición
- 3) Efectivos
- 4) Capacidades
- 5) Vulnerabilidades
- 6) Curso de acción del enemigo.

b. Fuerzas propias

Esta información será la obtenida en el paso 2.1 análisis de la misión del escalón superior y será similar a la emitida en la orden *preparatoria 1*.

- 1) Intención del comandante del escalón superior
- 2) Misión del escalón superior

c. Agregaciones

De acuerdo a la matriz de recursos disponibles.

d. Segregaciones

De acuerdo a la matriz de recursos disponibles

e. Suposiciones (cuando se elabora un plan)

Estas suposiciones serán las actualizadas del paso 2.6

- 1) De las fuerzas enemigas.
- 2) De las fuerzas propias.

2. MISIÓN

Será la misión aprobada por el Comandante en el paso 2.13, tomando en cuenta los pasos de la misión, especialmente en la tarea y propósito.

3. EJECUCIÓN

a. Intención del comandante

Será la intención del Comandante desarrollada en el paso 2.14

b. Concepto de la operación

- 1) Maniobra

Aquí se debe iniciar mencionando el punto de la decisión, este se encuentra en el paso 3.2, resaltando el porqué es decisivo, luego se debe mencionar a cada unidad, bautizándola con su respectiva tarea y propósito. El curso de acción ganador será la base para

realizar la maniobra. No incluir unidades de apoyo ni de apoyo de servicio de combate.

2) Fuegos

Se menciona la prioridad de fuegos, etc.

c. Tareas a los repartos subordinados

Las tareas serán las obtenidas en el paso 2.3, siguiendo una secuencia lógica en el cumplimiento de cada una de ellas, la matriz de sincronización del CA ganador será la base para la generación de tareas a los repartos subordinados.

d. Instrucciones de coordinación

Serán todas las instrucciones que servirán de aclaración para todas las unidades.

4. ADMINISTRATIVAS

Para este paso, se tomará en cuenta las apreciaciones de los campos de Personal y Logística.

a. Personal

- 1) Efectivos
- 2) Reemplazos
- 3) Prisioneros de guerra
- 4) Disciplina, ley y orden
- 5) Moral y servicio de personal
- 6) Registro de sepulturas
- 7) Personal civil.

b. Logística

- 1) Material y servicios
- 2) Abastecimientos
 - a) Clase I
 - b) Clase II
 - c) Clase III
 - d) Clase IV
 - e) Clase V
 - f) Cualquier otro tipo de abastecimiento.
- 3) Transportes
 - a) Circulación
 - b) Tránsito
- 4) Mantenimiento
- 5) Servicios

5. ENLACE Y MANDO

a. Enlace

- 1) Índice de las I.E.C, I.V.C en vigencia
- 2) Condiciones de empleo de los sistemas:
 - a) Sistema radio
 - b) Sistema satelital
 - c) Sistema mensajero
 - d) Redes informáticas
 - e) Telefonía convencional CNT y celular

b. Mando

- 1) Ubicación del P.M. principal del escalón superior
- 2) Ubicación del P.M. principal propio
- 3) Ubicación del P.M. alterno propio
- 4) Ubicación del P.M de las Unidades subordinadas:
Escoger y comunicar.

ACUSE RECIBO

ANEXOS:

- "A" CALCO DE SITUACIÓN DEL ENEMIGO
- "B" CALCO DE OPERACIONES
- "C" PLAN DE APOYO DE FUEGOS
- "D" PLAN DE APOYO DE INGENIERÍA
- "E" CALCO ADMINISTRATIVO

DISTRIBUCIÓN:

A U T E N T I C A D O EL COMANDANTE DE BRIGADA
B-3

b. Formato del plan (orden) de operaciones nivel Batallón

FORMATO DEL PLAN (ORDEN) DE OPERACIONES

NIVEL BATALLÓN

(CLASIFICACIÓN)

La clasificación del documento deberá constar en el encabezamiento y pie de página de cada una de las hojas de la orden. La mínima clasificación que deberá recibir una orden será la de SECRETO.

EJEMPLAR N°....DE.....
Unidad que emite.
Ubicación
Fecha y hora de elaboración.
Índice de referencia.

PLAN (ORDEN) DE OPERACIONES N°.....

Referencias:

- a. Documentos.
- b. Mapas y cartas.

Organización para el combate

Se colocará la organización derivada del paso número 5 del desarrollo de los cursos de acción.

1. SITUACIÓN

a. Fuerzas enemigas.

La información que se coloca en este punto será la misma emitida en la orden preparatoria 2, si la situación cambia, se actualizará dicha información referente a:

- 1) Dispositivo
- 2) Composición
- 3) Efectivos
- 4) Capacidades
- 5) Vulnerabilidades
- 6) Curso de acción del enemigo

b. Fuerzas Propias

Esta información será la obtenida en el paso 2.1 análisis de la misión del escalón superior y será similar a la emitida en la orden *preparatoria 1*.

- 1) Intención del Comandante del escalón superior.
- 2) Misión del escalón superior.

c. Agregaciones

De acuerdo a la matriz de recursos disponibles.

d. Segregaciones.

De acuerdo a la matriz de recursos disponibles.

e. Suposiciones (cuando se elabora un plan)

Estas suposiciones serán las actualizadas del paso 2.6.

- 1) De las fuerzas enemigas
- 2) De las fuerzas propias

2. MISIÓN

Será la misión aprobada por el Comandante en el paso 2.13, tomando en cuenta los pasos de la misión, especialmente en la tarea y propósito.

3. EJECUCIÓN

a. Intención del comandante

Será la intención del Comandante desarrollada en el paso 2.14.

b. Concepto de la operación

1) Maniobra

Aquí se debe iniciar mencionando el punto de la decisión, este se encuentra en el paso 3.2, resaltando el porqué es decisivo, luego se debe mencionar a cada unidad, bautizándola con su respectiva tarea y propósito. El curso de acción ganador será la base para realizar la maniobra. No incluir unidades de apoyo ni de apoyo de servicio de combate.

2) Fuegos

Se menciona la prioridad de fuegos, etc.

c. Tareas a los repartos subordinados

Las tareas serán las obtenidas en el paso 2.3, siguiendo una secuencia lógica en el cumplimiento de cada una de ellas, la matriz de sincronización del CA ganador será la base para la generación de tareas a los repartos subordinados.

d. Instrucciones de coordinación.

Serán todas las instrucciones que servirán de aclaración para todas las unidades

4. ADMINISTRATIVAS

Para este paso, se tomará en cuenta las apreciaciones de los campos de personal y logística.

a. Personal

(Se operacionalizará todas las disposiciones para ser ejecutadas por la compañía comando).

- 1) Efectivos
- 2) Reemplazos
- 3) Prisioneros de guerra
- 4) Disciplina, ley y orden
- 5) Moral y servicio de personal
- 6) Registro de sepulturas
- 7) Personal civil

b. Logística

(Se operacionalizará todas las disposiciones para ser ejecutadas por las unidades logísticas)

- 1) Intendencia
- 2) Material de Guerra
- 3) Transportes
- 4) Sanidad

5. ENLACE Y MANDO

a. Enlace

- 1) Índice de las I.E.C, I.V.C en vigencia
- 2) Condiciones de empleo de los sistemas
 - a) Sistema radio
 - b) Sistema satelital
 - c) Sistema mensajero
 - d) Redes informáticas

e) Telefonía convencional CNT y celular.

b. Mando

- 1) Ubicación del P.M. principal del escalón superior
- 2) Ubicación del P.M. principal propio.
- 3) Ubicación del P.M. alterno propio.
- 4) Ubicación del P.M de las Unidades subordinadas:
Escoger y comunicar

ACUSE RECIBO

ANEXOS:

"A" CALCO DE SITUACIÓN DEL ENEMIGO

"B" CALCO DE OPERACIONES

"C" CALCO DE CONCENTRACIONES

"D" CALCO ADMINISTRATIVO

DISTRIBUCIÓN:

A U T E N T I C A D O EL COMANDANTE DE BRIGADA

B-3

ORDEN FRAGMENTARIA

(CLASIFICACIÓN)

La clasificación del documento deberá constar en el encabezamiento y pie de página de cada una de las hojas de la orden. La mínima clasificación que deberá recibir una orden será la de SECRETO.

EJEMPLAR

Nº....DE.....

Unidad que emite.

Ubicación

Fecha y hora de elaboración.

Índice de referencia.

ORDEN FRAGMENTARIA Nº.....

Se coloca el número de la orden iniciando con el 001 en adelante, a lo largo de las operaciones podrían existir varias órdenes fragmentarias.

Referencias: (obligatorio)

Se hace referencia a la orden que ha sido modificada.

1. SITUACIÓN (obligatorio)

Se incluye cualquier cambio con relación a lo expresado en la orden de operaciones original o la última orden fragmentaria.

2. MISIÓN (obligatorio)

Se incluye la nueva misión.

3. EJECUCIÓN

- a. Intención: (opcional)
- b. Concepto de la operación (obligatorio)
- c. Tareas a los repartos subordinados (obligatorio)
- d. Instrucciones de coordinación (obligatorio)

Debe incluirse todas aquellas modificaciones que se realizaron con relación a la orden original. Es necesario incluir aquellas medidas de coordinación y control que se mantienen vigentes. Se debe incluir las medidas de coordinación y control nuevas para lo cual de ser necesario se puede elaborar un nuevo calco.

4. ADMINISTRATIVAS Y LOGÍSTICAS (opcional)

Se incluye cualquier cambio con relación a la orden original o última orden fragmentaria, o simplemente se indica que no existen cambios con relación a la orden Número.....)

5. ENLACE Y MANDO (opcional)

Se incluye cualquier cambio con relación a la orden original o última orden fragmentaria, o simplemente se indica que no existen cambios con relación a la orden Número.....)

ACUSE RECIBO

ANEXOS: (opcional)

DISTRIBUCIÓN: (opcional)

CAPÍTULO IV CONDUCCIÓN DE LAS OPERACIONES

A. GENERALIDADES

La conducción de las operaciones durante el combate requiere de la aplicación adecuada o inmediata de los *principios de la guerra* para conquistar los objetivos propuestos en el planeamiento.

Debido a que los problemas militares durante el combate son complejos, el Comandante de la unidad debe tomar y ejecutar una decisión lo más acertada posible, como el tiempo y las circunstancias lo permitan; para ello, requiere realizar un análisis completo y claro de toda la información disponible sobre la situación que vive la unidad.

La forma en la que el Comandante llegue a adoptar una decisión es un asunto que él mismo lo determina; sin embargo, es conveniente organizar y considerar los datos de la situación en cierto orden, lo que facilitará un análisis lógico y aumentará la probabilidad de obtener conclusiones acertadas.

Se ha desarrollado un formato sobre la **apreciación de situación** durante el combate. Es poco extenso, pero permite aplicar la doctrina y los conocimientos profesionales para llegar a una solución acertada.

En la situación del problema táctico que vive la unidad, el Comandante recibe el asesoramiento de su Estado Mayor o Plana Mayor; el cual, por medio de las apreciaciones correspondientes, le suministra informaciones, conclusiones y recomendaciones lo más eficaces y rápidas, como el Comandante lo requiera

B. CONDUCCIÓN DE LAS OPERACIONES

1. Maneras de intervenir en combate

Cuando el Comandante se ve abocado a la premura de tomar una decisión ante una situación de conducción en el combate, este cuenta con las diferentes herramientas para intervenir en el desarrollo del mismo, logrando una solución temporal o definitiva a su problema táctico, por lo que al tener el asesoramiento de su Estado Mayor o Plana Mayor, este analiza y recoge la información más importante para determinar la solución más efectiva a su problema, enmarcado en los sistemas operativos del campo de batalla.

La forma que tiene el Comandante para intervenir en el campo de batalla es mediante:

- a.** Fuegos
- b.** Reforzar la maniobra (de acuerdo al nivel: órgano, unidad, elemento y núcleo de maniobra)
- c.** Empleo de la reserva
- d.** Cambio de las medidas de coordinación y control
- e.** Presencia del Comandante
- f.** Combinación de dos o más formas

Ante esta forma de intervenir del Comandante en el campo de batalla es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos doctrinarios para su efectiva ejecución.

a. Fuegos

- 1) Es necesario realizar el análisis del cambio de la prioridad de fuegos
- 2) Intensificar los fuegos

b. Reforzar la maniobra

- 1) Se puede emplear la reserva o

- 2) De acuerdo a su nivel reforzar al que se encuentra comprometido (ofensiva: detenido; defensiva: para evitar una penetración).

c. Empleo de la reserva

- 1) Se debe evitar el empleo de la reserva fraccionada (siempre emplearla para un suceso y en forma total).
- 2) Evitar el empleo prematuro de la reserva (no emplearla hasta que la unidad o el elemento comprometido agote sus medios).
- 3) Analizar la mejor avenida de aproximación (ofensiva: para continuar la acción; defensiva: reforzar a la unidad o elemento comprometido con cobertura y encubrimiento).
- 4) Preferentemente la avenida de aproximación debe estar en la Zona de Acción.
- 5) Cuando empleamos la reserva siempre se la utiliza con el cambio de las medidas de coordinación y control.

d. Cambio de las medidas de coordinación y control

Esta forma de intervenir por parte del Comandante, siempre acarrea la adopción de otra forma de intervenir (refuerzo, fuegos, etc.)

e. Presencia del Comandante

Representa la adopción intangible del liderazgo ejercido por el Comandante en una situación difícil (generalmente es realizada tanto en la ofensiva, como en la defensiva).

f. Combinación de dos o más formas de intervenir

La intervención del Comandante solamente se dará cuando luego del análisis de la situación este y su Estado Mayor o Plana Mayor haya determinado que la unidad o el elemento de maniobra a perdido su capacidad de reacción y esto compromete a la maniobra y por ende al cumplimiento de la

misión, momentos en el cual el Comandante de esa unidad o elemento actuará de la siguiente forma:

- 1) En la ofensiva (informa de ataque detenido, utilización de su reserva y medios, mantiene la posición conquistada, encontrándose en condiciones de apoyar con fuego a su escalón superior).
- 2) En la ofensiva (informa de ataque detenido, utilización de su reserva y medios, mantiene la posición conquistada, encontrándose en condiciones de apoyar con fuego a su escalón superior).
- 3) En la defensiva (informará de penetraciones realizadas por el enemigo, pérdida de capacidad de maniobra por utilización de reserva y medios disponibles, deberá fijar al enemigo y estar en condiciones de apoyar con fuego el contraataque del escalón superior (dependiendo del nivel del que ejecuta).

C. PROCESO DE LA CONDUCCIÓN EN COMBATE

1. Introducción

El Comandante y el Estado Mayor o Plana Mayor utilizan este proceso de conducción para llegar a la decisión táctica de un problema, este proceso es continuo, pero los miembros del E.M o P.M realizan su proceso mental en forma simultánea.

El tiempo disponible, la urgencia de la situación y la personalidad del Comandante afecta a la aplicación de este proceso lógico en la toma de una decisión táctica.

2. Pasos para ejecutar la situación de conducción

- a. Lectura de la situación de conducción (excursión táctica) o resultados (juego de guerra) por el JEM/Subcomandante.

- b. Simultáneamente cada miembro del E.M (P.M), actualiza la información de acuerdo a los S.O.C.B. (matriz).
- c. Simultáneamente el B-3 y B-2 (P-3 y P-2) actualizan la carta de situación.
- d. El JEM/Subcomandante toma el mando y se recepta el análisis y la recomendación de cada miembro del E.M. (P.M.) en base a la matriz de conducción.
- e. El Comandante que durante todo el proceso analizó su matriz de como intervenir en combate, decide en intervenir o no y como.
- f. El Comandante redacta la matriz de la decisión.
- g. Por último, cada miembro llena su parte de la matriz y si es del caso justifica su recomendación con los aspectos doctrinarios.
- h. Esta matriz es recopilada por el JEM/Subcomandante, para su exposición

3. Apreciación de la situación de conducción

Misión

- a. Fue alterada
- b. Fue cumplida
- c. Conclusión. ¿Cómo viene siendo cumplida?

Concluir sobre qué fue cumplido y qué falta por cumplir y cuáles son las circunstancias que favorecen su cumplimiento, además dónde hay más facilidades y dónde la continuación con el ataque es más favorable.

Terreno

- a. Hubo algunas modificaciones
- b. Prevalece el estudio del terreno que se hizo anteriormente

- c. ¿Qué parte del terreno fue conquistado? (en la ofensiva: por nuestras fuerzas, en la defensiva: por el enemigo)
- d. ¿Se ha abierto una nueva avenida de aproximación? (en la ofensiva: para continuar nuestra acción, en la defensiva: para avance del enemigo y alguna dirección de contraataque o ataques locales de acuerdo al nivel)
- e. Adónde conducen esas avenidas de aproximación (en la ofensiva: objetivos por conquistar y en la defensiva: áreas que permiten batir las avenidas de aproximación y objetivos a conquistar con nuestros contraataques o ataques locales de acuerdo al nivel)

Enemigo

- a. ¿Cuál es el enemigo en contacto?
 - 1) Valor y naturaleza
 - 2) En condiciones de reforzar
 - 3) Plazos para el refuerzo del enemigo
 - 4) ¿Dónde la situación es peor para el enemigo?
 - 5) En la defensiva: son particularmente importantes el valor y la naturaleza del enemigo que se encuentra en las penetraciones que ha logrado y de sus unidades que puedan inmediatamente reforzar.
- b. ¿Cuáles son las actividades del enemigo al momento?
 - 1) En nuestro frente y en el frente de las unidades vecinas
 - 2) Cuando el enemigo está en la ofensiva:
 - a) ¿Está avanzando con ímpetu y cuáles son las direcciones más favorables para continuar con su ataque?
 - b) ¿Está perdiendo ímpetu en su avance?

c) ¿Puede proseguir su avance con los medios actuales o necesita de refuerzo para hacerlo?

3) Cuando el enemigo se defiende:

- a) ¿Está disminuyendo su resistencia y en dónde?
- b) ¿Puede mantener sus posiciones con los medios actuales o necesita de refuerzo para ello?
- c) ¿Ha tenido éxito sus contraataques?

c. ¿Cuáles son las consecuencias de las acciones del enemigo?

1) Cuando el enemigo está en la ofensiva:

- a) ¿Continúa su avance con ímpetu?
- b) ¿Está perdiendo ímpetu?
- c) ¿Se encuentra detenido o su movimiento es lento?
- d) ¿Cuál es la mejor avenida de aproximación que dispone?
- e) ¿Puede actuar en nuestro flanco?

2) Cuando el enemigo se defiende:

- a) ¿Está disminuyendo su resistencia y en dónde?
- b) ¿Han tenido éxito sus contraataques?
- c) ¿Cuál es la mejor dirección de ataque?
- d) ¿Por dónde tendremos que vencer más núcleos defensivos para alcanzar el objetivo decisivo?
- e) ¿Cuándo se podrá hacer la acción?

d. Posibilidades del enemigo:

- 1) ¿Hubo alguna modificación?
- 2) ¿Cuáles son las que se realizarán?

- 3) ¿Cuáles son las posibilidades actuales?
- 4) Especial atención para los plazos de refuerzo (hora de la conducción y hora en que el enemigo fue visto por última vez)

Nuestra situación

- a. ¿Cuál es la situación que se vive?
 - 1) En la ofensiva:
 - a) ¿Está avanzando con ímpetu?
 - b) ¿Está perdiendo ímpetu?
 - c) ¿Está detenido?
 - d) ¿Cuál es la situación de la reserva?
 - 2) En la defensiva:
 - a) ¿Cuál es la situación de las unidades o elementos bajo presión del enemigo?
 - b) ¿Qué sector de la posición defensiva ha sido penetrada por el enemigo?
 - c) ¿Cuál es la situación de la reserva?
 - (1) ¿Ocupa una AR y en dónde?
 - (2) ¿Ocupa las posiciones de bloqueo y en dónde?
- b. ¿Cuál es la situación de nuestros vecinos?
 - 1) ¿Qué sucedió con las fuerzas vecinas y sus posibles consecuencias sobre nuestros flancos?
 - 2) ¿Cuál es la influencia de la situación de los vecinos sobre nuestra maniobra?

c. ¿Cuál es la situación de nuestros apoyos de fuego?

- 1) ¿Cómo puede influir en la situación?
- 2) ¿Qué unidad tiene la prioridad de fuegos?
- 3) ¿Debemos mantener esa prioridad?

d. ¿De qué elementos podemos disponer para influir en la situación?

- 1) La reserva de la unidad
- 2) Refuerzos previstos del escalón superior
- 3) Apoyos de fuegos

Se debe determinar la localización de las unidades y plazos para intervenir.

e. ¿Cuál es la situación de personal?

- 1) En efectivos: % al que se encuentra la unidad
- 2) En moral
- 3) En reemplazos
- 4) Otros (prisioneros de guerra; disciplina, ley y orden; registro de sepulturas, personal civil).

Se debe analizar todos los factores de personal.

f. ¿Cuál es la situación de logística?

- 1) Abastecimientos: nivel de existencia: máximo, mínimo, crítico y sistema de reabastecimiento.
- 2) Transportes: % al que se encuentra la unidad.
- 3) Mantenimiento: capacidad y repuestos.
- 4) Evacuación y hospitalización: capacidad y medios en cada uno.
- 5) Vías de abastecimiento: operables o no.

Se debe analizar todos los factores de logística (circulación, servicios).

g. ¿Cuál es la situación de enlace y mando?

- 1) Enlace: se mantiene el enlace, es adecuado el sistema de comunicaciones acorde a la situación.
- 2) Mando: situación del P.M., el eje de comunicaciones se mantiene.

Se debe analizar todos los factores de comunicaciones (sistemas de comunicaciones, necesidad de abastecimiento, necesidad de mantenimiento, aspectos relacionados a la evacuación).

h. ¿Cuál es la situación de fuerzas especiales?

- 1) Terreno y clima: condición del terreno, favorece o dificulta el cumplimiento de la misión, clima (condición del aire, superficie e hidrografía).
- 2) Enemigo: ambiente (permisible, indeterminado, hostil), Población local (interfiere o no interfiere). Objetivos (localizados, destruidos, por destruir). Amenaza enemiga (dificulta operaciones, de aire, mar, tierra o fluviales).
- 3) Posibilidades del enemigo: continúa atacando, se prepara para reforzar, se defiende, se retira.
- 4) Nuestro dispositivo: total de insertados, total de extraídos, línea de tiempo (despliegue, inserción, movimiento al objetivo, acciones en el objetivo, retirada, redespliegue). Situación del apoyo orgánico suficiente o insuficiente). Apoyo del escalón superior (inteligencia, logística, comunicaciones y apoyo de fuego).

- 5) Elementos que se dispone para influir en la maniobra: tropas en la retaguardia del enemigo, tropas en un área de reunión, tropas infiltrándose.

Se debe analizar las tropas que se dispone para intervenir y cuál es la operación especial más idónea.

i. ¿Cuál es la situación de las armas antitanque?

- 1) Terreno: condición del terreno, favorece o dificulta el cumplimiento de la misión.
- 2) Enemigo: amenaza a la seguridad de las unidades.
- 3) Posibilidad del enemigo: ¿Cuál es la posibilidad que se está cumpliendo?.
- 4) Nuestro dispositivo: situación actual de las unidades antitanque, situación de los abastecimientos, cuáles son los elementos que disponemos para influir en la maniobra (localización, tiempo para influir, características del material, relación de mando y de apoyo actual y cuál sería la más recomendable).

j. Cursos de acción

- 1) Lo primero que debe decidirse es si se interviene o no.
- 2) Si se decide intervenir, se debe establecer cómo.
- 3) Cualquiera que sea el curso de acción, se deberá enunciar en base a las coordenadas: quién, qué, cuándo, dónde y cómo, en todo lo que sea procedente y necesario.

k. Análisis de los cursos de acción

Se debe analizar mentalmente cada curso de acción frente a las posibilidades del enemigo, determinando sus

ventajas y desventajas principales y procurando completar los cursos de acción.

I. Comparación de los cursos de acción

1) En cuanto al terreno

Determinar cuál curso de acción aprovecha mejor las características de las avenidas de aproximación (TOPADA).

2) En cuanto al dispositivo del enemigo.

- a) Reflexionar sobre la seguridad de la maniobra.
- b) ¿Dónde el enemigo es más débil o más fuerte?

3) En cuanto a las posibilidades del enemigo

- a) Determinar cuál es el mejor curso de acción, bajo la perspectiva de que las posibilidades del enemigo se cumplan.
- b) Considerar principalmente la posibilidad de refuerzo del enemigo.

4) En cuanto a nuestro dispositivo

- a) La localización de nuestras fuerzas, favorece o dificulta la ejecución del curso de acción.
- b) El curso de acción permite el empleo de nuestros medios más potentes.
- c) Nuestros medios son aptos para el tipo de acción a desarrollar.
- d) Los medios a emplearse son compatibles con las avenidas de aproximación disponibles.

- e) ¿Cuál curso de acción ofrece mayor seguridad a la toma del dispositivo adecuado a desarrollarse, considerando el dispositivo actual de la unidad? ¿Cuál curso de acción emplea los medios disponibles que permiten una ejecución más rápida de la acción, considerando especialmente el terreno?
- f) ¿Cuál de los cursos de acción permite el mejor empleo de la reserva?

Decisión

- a. Se la enuncia en base a las coordenadas: quién, qué, cuándo y cómo.
- b. Se debe tomar medidas para confirmar las órdenes del curso de acción o completar la decisión.
- c. Se debe elaborar en el menor tiempo posible la orden fragmentaria o tipo calco.
- d. Si va a intervenir, dar parte al escalón superior y actuar.
- e. Si no ha de intervenir puede dejar que el escalón considerado actúe y permanecer en alerta ante la decisión tomada por el mismo (puede dar alguna disposición ante la intervención del Comandante de esa unidad).

Con la finalidad de que el trabajo de estado mayor (plana mayor) sea efectivo y eficiente y que coadyuve a la toma de una decisión más adecuada para la solución del problema táctico que se presenta en ese momento, las tareas de cada uno de ellos serán las siguientes:

- | | |
|------------|---|
| a. Misión | Jefe de Estado Mayor
(Subcomandante) |
| b. Terreno | B-2, B-3 (P-2, P-3) |
| c. Enemigo | B-2 (P-2) |

- d. Nuestra situación B-3(P-3), (Todos los demás miembros del EM o PM)
- e. Decisión Comandante.

El trabajo de Estado Mayor o Plana Mayor) es conducido por el Jefe de Estado Mayor (Sub comandante) quien es responsable por coordinar, dirigir y sincronizar las actividades del E.M o P.M durante el estudio de la situación de conducción.

D. MATRICES DE LA SITUACIÓN DE CONDUCCIÓN

1. Matriz de información por cada S.O.C.B

S.O.C.B.	ASPECTOS A CONSIDERAR	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Comando y control Jefe de E.M. (P.M.) y Oficial de Comunicaciones	Cuarteles generales y P.M.		
	Sistemas de comunicación e información		
	Sensores y sistemas de alerta.		
Inteligencia B-2, P-2	¿Hubo modificaciones?		
	¿Prevalece el estudio anterior?		
	¿Qué fue conquistado por el enemigo?		
	¿Hay nuevas A.A. para contraataques propios?		
	¿Hay nuevas A.A. para ataques enemigos?		
	Áreas para batir A.A. del enemigo.		
	Terreno a conquistar con contraataques.		
	¿Que A.A. conducen a los objetivos?		
Maniobra B-3, P-3	Situación de nuestros elementos.		
	Situación de nuestros vecinos.		

	Elementos que disponemos para influir. (Movimiento, combate con el enemigo y control del terreno).		
Seguridad B-2, P-2	Es dado por los parámetros existentes en la matriz de conducción.		
Guerra electrónica (Oficial de Comunicaciones)	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda, interpretación e identificación de las radiaciones electromagnéticas, así como las fuentes de emisión. • Actúa sobre la acción ofensiva, equipos o sistemas electrónicos enemigos que emplean el espectro electromagnético. 		
Apoyo de fuegos	• Es dado por los parámetros existentes en la matriz de conducción.		
Apoyo de ingeniería	• Operaciones de movilidad, contra movilidad, supervivencia, ingeniería en general e ingeniería geográfica		
Apoyo logístico	• Funciones logísticas de: abastecimiento, mantenimiento, transporte y sanidad.		

2. Matriz de apreciación de conducción

RESPONSABLE	FACTORES	ALTERNATIVAS	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Jefe de E.M./ Subcomandante	Misión	¿Fue alterada?		
		Fue cumplida?		
		¿Cómo fue cumplida?		
B-2 (P-2)	Terreno	Hubo modificaciones?		
		Prevalece el estudio anterior?		
		¿Qué fue conquistado por el enemigo?		
		¿Existen nuevas A.A. para contraataques propios?		
		¿Existen nuevas A.A. para ataques enemigos?		
		Áreas para batir A.A. del enemigo.		
		Terreno a conquistar con contraataques.		
		¿Qué A.A. conducen a los objetivos?		

B-2 (P-2)	Enemigo	Valor y composición del enemigo en la penetración (defensiva), enemigo en contacto (ofensiva).		
		Actividades del enemigo.		
		Consecuencia de las acciones del enemigo.		
		Posibilidades actuales del enemigo.		
		Vulnerabilidad del enemigo		
B-3 (P-3) y todos los demás miembros del E.M. (P.M.)	Nuestra situación	Situación de nuestros elementos.		
		Situación de nuestros vecinos.		
		Situación de nuestro apoyo de fuegos.		
		Situación logística.		
		Situación de personal.		
		Situación de comunicaciones.		
		Situación de otros.		
Elementos que disponemos para				

		influir.			
B-3 (P-3) y todos los demás miembros del E.M. (P.M.)	C.A.	Interviene o no.			
		Como interviene.			
		Curso de acción.	Trabajo realizado internamente por el B-3, P-3.		
		Análisis de los C.A.			
		Comparación de los C.A.			
Comandante	Decisión	Se sustenta en la doctrina.	Decisión: (quién, qué, cuándo, dónde y cómo)	Prioridad de los fuegos:	
		Se sustenta en la apreciación de conducción.			
		Riesgos asumidos y calculados.			Tarea a los repartos subordinados:
		Se decide dentro del tiempo.			
		Como transmitir las órdenes.			
Todos	Aspectos a tomar en cuenta	Apreciación de conducción escrita (cuando no interviene), caso contrario oral			
		Actualizar la carta de situación.			
<p>Nota: Se debe mantener actualizado el diario, la hoja de trabajo y los archivos, siendo estos evaluados por aspectos escolásticos.</p> <p>Aspectos doctrinarios: (por qué tomó la decisión de intervenir o no intervenir)</p>					

3. Matriz de maneras de intervenir en combate (Comandante)

MANERAS INTERVENIR DE	FACTORES A CONSIDERAR	DECISIÓN/POR QUÉ?
Fuegos	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario realizar el análisis del cambio de la prioridad de fuegos • Intensificar los fuegos • Otros factores 	
Reforzar la maniobra	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede emplear la reserva o • Reforzar unidad o elemento que se encuentra comprometido (ofensiva: unidad o elemento detenido; defensiva: para evitar una penetración) 	
Empleo de la reserva	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe evitar el empleo de la reserva fraccionada (siempre emplearla para un suceso y en forma total) • Evitar el empleo prematuro de la reserva (no emplearla hasta que la unidad o elemento comprometido agote sus medios) • Analizar la mejor avenida de aproximación 	

	<p>(ofensiva: para continuar la acción; defensiva: reforzar la unidad o elemento comprometido con cobertura y encubrimiento)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preferentemente la avenida de aproximación debe estar en la Zona de Acción. • Cuando empleamos la reserva siempre se la utiliza con el cambio de las medidas de coordinación y control. 	
Cambios de medidas de coordinación y control	<ul style="list-style-type: none"> • Esta forma de intervenir por parte del Comandante, siempre acarrea la adopción de otra forma de intervenir (refuerzo, fuegos, etc.) 	
Presencia del Comandante	<ul style="list-style-type: none"> • Representa la adopción intangible del liderazgo ejercido por el Comandante en una situación difícil (generalmente es realizada tanto en la ofensiva, como en la defensiva). 	
Combinación de dos o más formas de intervenir	<ul style="list-style-type: none"> • Conservando las características principales, pero buscando su perfecta sincronización. 	

4. Matriz de la decisión de conducción (Comandante)

Decisión:	<p>Quién: Qué: Cuándo: Dónde: Cómo:</p> <p>Empleando:</p> <ul style="list-style-type: none">• Fuerza:• Apoyo de fuegos:• Tareas:• Reserva:
------------------	--