

CASO MYRNA MACK

*Apuntes conceptuales sobre el funcionamiento
de una organización militar*





Caso Myrna Mack:

Apuntes conceptuales sobre el
Funcionamiento de una organización militar



**Caso Myrna Mack: Apuntes conceptuales sobre el
funcionamiento de una organización militar**
Fundación Myrna Mack

Guatemala, marzo de 2011

Fundación Myrna Mack
2a. calle 15-15, zona 13
Ciudad de Guatemala,
Guatemala, Centroamérica

PBX: 2414-0500

www.myrnamack.org.gt - fmmack@myrnamack.org.gt

Impreso en Guatemala



Índice

Introducción..... 7

CAPÍTULO 1

Organización y Estructura del Ejército..... 13

1. Consideraciones conceptuales..... 13
2. Estructura típica de un Ejército..... 25
3. El Ejército de Guatemala..... 33

CAPÍTULO 2

La Doctrina de Seguridad Nacional..... 54

1. ¿Qué es la Doctrina de Seguridad Nacional?..... 54
2. Conceptos generales sobre doctrina y sobre seguridad nacional..... 54
3. La seguridad de los Estados Unidos como cuestión regional..... 56
4. La ideología de la Doctrina de Seguridad Nacional y el Sistema Interamericano de Defensa..... 57
5. El cambio de estrategia de Estados Unidos y su incidencia en la Doctrina de Seguridad Nacional..... 59
6. Expansión de la Doctrina de Seguridad Nacional..... 61
7. Relación entre la Doctrina de Seguridad Nacional y los métodos de contrainsurgencia..... 65
8. Instalación del poder contrainsurgente en Latinoamérica y en Guatemala..... 67
9. La estrategia contrainsurgente del Ejército de Guatemala..... 71
10. Objetivos de la Doctrina de Seguridad Nacional y la contrainsurgencia en Guatemala..... 75
11. Concepto de “enemigo interno”..... 76

CAPÍTULO 3

Organización y Estructura de la Inteligencia Militar..... 79

1. Consideraciones conceptuales sobre Inteligencia..... 79
2. Inteligencia Militar..... 94
3. Inteligencia de Combate..... 96
4. El ciclo de inteligencia..... 97

| | | |
|----|--|-----|
| 5. | Campos de Responsabilidad del Oficial de Inteligencia..... | 103 |
| 6. | Estructura/organización típica del Sistema de Inteligencia Militar..... | 107 |
| 7. | Operaciones de Inteligencia..... | 113 |
| 8. | Situación, estructura y funcionamiento de la Inteligencia Militar, en Guatemala (1983-1985)..... | 120 |

CAPÍTULO 4

El Estado Mayor..... 126

| | | |
|----|--|-----|
| 1. | Marco conceptual..... | 126 |
| 2. | Funciones del Comandante y de los Oficiales de Estado Mayor..... | 128 |
| 3. | Tipos de Estado Mayor (EM)..... | 137 |
| 4. | Jerarquía y Organización de los Estados Mayores..... | 144 |
| 5. | El Estado Mayor de la Defensa Nacional y el Estado Mayor Presidencial..... | 148 |
| 6. | Procedimientos de trabajo del Estado Mayor..... | 151 |
| 7. | Métodos militares de solución de problemas..... | 157 |

CAPÍTULO 5

Planeamiento de un Estado Mayor..... 162

| | | |
|----|---|-----|
| 1. | Secuencia del planeamiento de un Estado Mayor de una Brigada..... | 162 |
| 2. | El Planeamiento Militar..... | 170 |
| 3. | Planes..... | 175 |
| 4. | Órdenes..... | 178 |
| 5. | Formato del Plan de Operaciones..... | 181 |
| 6. | Ejemplo de un Plan de Operaciones..... | 182 |

CAPÍTULO 6

Cómo leer e interpretar las Órdenes de Operaciones..... 187

| | | |
|----|---|-----|
| 1. | Marco conceptual sobre las Órdenes de Combate..... | 187 |
| 2. | Formato de una Orden de Operaciones..... | 192 |
| 3. | Técnica de formulación de una Orden de Operaciones..... | 192 |
| 4. | Ejemplo desarrollado de una Orden de Operaciones..... | 194 |

DIAGRAMAS

| | | |
|----|--|----|
| 1. | Cadena de mando..... | 22 |
| 2. | Estructura típica militar..... | 27 |
| 3. | Estructura vertical típica en los ejércitos..... | 29 |
| 4. | Organización típica de una Gran Unidad de Combate..... | 31 |

| | | |
|-----|---|-----|
| 5. | Organización de una fuerza de tarea tipo..... | 32 |
| 6. | Estructura orgánica del Ejército de Guatemala (año 1990)..... | 41 |
| 7. | Estructura actual del Estado Mayor de la Defensa Nacional..... | 42 |
| 8. | Estructura orgánica del Ejército de Guatemala..... | 43 |
| 9. | Producción de la Inteligencia en un análisis de la realidad nacional.... | 87 |
| 10. | El ciclo de inteligencia..... | 97 |
| 11. | Inteligencia..... | 100 |
| 12. | Estructura típica del sistema de inteligencia militar..... | 107 |
| 13. | Estructura del sistema de inteligencia en el Ejército..... | 108 |
| 14. | Líneas de coordinación y mando de la inteligencia militar..... | 109 |
| 15. | Ubicación del sistema de inteligencia de los Estados Mayores en la estructura orgánica del Ejército de Guatemala..... | 111 |
| 16. | Estructura del Departamento de Inteligencia de una Brigada (GUC)..... | 112 |
| 17. | Estructura de la sección de inteligencia de una Unidad tipo Batallón..... | 112 |
| 18. | Red de inteligencia..... | 113 |
| 19. | Estructura funcional de la inteligencia durante el conflicto armado interno..... | 123 |
| 20. | Funciones específicas de los Oficiales de Estado Mayor..... | 132 |
| 21. | Ubicación de los tipos de Estado Mayor en la estructura de una Gran Unidad de Combate..... | 140 |
| 22. | Jerarquía de los Estados Mayores..... | 143 |
| 23. | Jerarquía de los planes producidos por los Estados Mayores..... | 146 |
| 24. | Estructura Orgánica del Ejército de Guatemala (1990) con ubicación del Sistema de Inteligencia y del Estado Mayor Presidencial..... | 150 |
| 25. | Secuencia del planeamiento del Estado Mayor - Gran Unidad de Combate para una operación militar..... | 163 |
| 26. | Croquis Villa Rica..... | 183 |
| 27. | Formato de Orden de Operaciones..... | 191 |

MAPAS

| | | |
|----|---|----|
| 1. | Distribución Territorial del Ejército a partir de 1961..... | 49 |
| 2. | Distribución Territorial del Ejército a partir de 1983..... | 50 |
| 3. | Despliegue Territorial del Ejército, 1997..... | 51 |
| 4. | Despliegue Territorial del Ejército, 2003..... | 52 |
| 5. | Despliegue Territorial del Ejército, 2004..... | 53 |

ANEXO

| | |
|-------------------------------------|-----|
| Glosario de Términos Militares..... | 211 |
|-------------------------------------|-----|



Fundación Myrna Mack





Introducción

Este documento trata de recoger las principales enseñanzas relacionadas al ámbito castrense, de un litigio paradigmático sobre la autoría mediata cuyo móvil fue de naturaleza política-militar. En este caso, los responsables se encuentran en la cadena de mando de una institución jerarquizada y obediente, el Ejército, y en el que los jefes que ordenaron la muerte de la víctima tenían -legalmente- el dominio de un aparato organizado de poder.

Los Jefes comprometidos habían perversamente tergiversado la naturaleza del Sistema de Inteligencia para utilizarlo con otros fines catalogados en la estrategia contrainsurgente. El asesinato de la antropóloga Myrna Elizabeth Mack Chang fue un litigio con muchas particularidades y retos especiales. Se trataba de demostrar que los responsables del delito no sólo eran los que ejecutaron este alevoso homicidio, la noche del 11 de septiembre de 1990, sino que éste fue en cumplimiento de una orden militar, culminando un proceso previamente planificado y un patrón sistemático desarrollado sobre determinados grupos de personas (con ciertas características comunes: probadamente comunistas o aparentemente simpatizar con esta ideología).

Se tenía la convicción que los autores intelectuales (es decir “los hombres de atrás” en el crimen) podrían ser perfectamente identificados y responsabilizados reconstruyendo la cadena de mando institucional, así como los procedimientos operativos normales establecidos para este tipo de actividades, además de la ideología que los animaba, “la doctrina”.

En la búsqueda de las estrategias y metodología más eficaces para enfrentar este caso, por lo demás inédito en la historia de Guatemala, se llegó al convencimiento que había que conformar un equipo de carácter multi-disciplinario (en los ámbitos jurídico, político, histórico, militar, medios de comunicación, etc.), alrededor de Helen Mack Chang como querellante adhesiva, que estudiara las diferentes perspectivas desde sus especialidades, asesoraran y presentaran sus recomendaciones a la querellante, retroalimentaran sus acciones como equipo de trabajo convergente tras los acuerdos alcanzados para lograr un fin común y un desempeño coherente ante los tribunales.

Además, realizar un trabajo de equipo coordinado y orientado permanentemente en su finalidad, se debía evitar la fuga de información sobre los asuntos que se trataban para lo cual se buscó un lugar aislado y protegido. La parte acusada, se sabía que desarrollaba un esfuerzo de búsqueda de información ya que tenían clara conciencia de la trascendencia de este juicio, cuyos resultados adversos para ellos, podrían significar un duro golpe a la tradicional impunidad que hasta

entonces había tendido su manto protector sobre sus operaciones clandestinas. En resumen había que enfrentar esta situación mediante un trabajo en equipo de las mismas características y con similares procedimientos de análisis y conclusiones con ópticas multidisciplinarias, a fin de equiparar las fuerzas de ambos contendientes ante los Tribunales que juzgarían el caso.

Uno de los primeros problemas que se afrontó en este sui-géneris equipo de trabajo, fueron las diferencias conceptuales de sus integrantes sobre determinados términos que son de uso común, pre-establecido conceptualmente, en el ámbito militar. Mientras el analista militar utilizaba estos términos tratando de expresar un determinado significado, los otros integrantes del equipo –profesionales civiles– estaban entendiendo otra cosa. Por ejemplo: cuando el analista militar explicaba, lo que evidentemente había que demostrar ante el tribunal, que este asesinato era resultado de la ejecución del plan de una operación especial de inteligencia institucional, cada analista de las diferentes disciplinas congregados en el equipo, lo interpretaban según su propio lenguaje profesional; se creaba una confusión, ¿Qué entender por “ejecución”? ¿Cuál era el alcance del término “plan”? ¿Qué era una “operación especial de inteligencia”? ¿Cómo era posible que se pudiera “ordenar” institucionalmente un asesinato y alguien “obedecer”? ¿Qué era el canal de inteligencia?, etc.

Además, para el análisis jurídico del problema se requería precisar los fines y funciones de la Institución Armada a la que pertenecía el autor material del homicidio (quien nunca había tenido relación personal alguna con la víctima) para establecer la causalidad del hecho. Es decir, si la Constitución Política de la República de Guatemala de 1985 (CPRG) establece en su artículo 244, que el Ejército de Guatemala es único e indivisible, obediente y no deliberante, su organización es jerárquica y se basa en los principios de disciplina y obediencia, ¿qué debemos entender por disciplina?, ¿obediencia?, ¿jerarquía?, ¿organización militar?, ¿único e indivisible?, etc. Hubo necesidad de establecer un lenguaje común formalizado para que todos los integrantes del equipo comprendieran, ya que se sabía que este lenguaje sería utilizado por la parte acusada siendo pertenecientes todos al ámbito militar.

En un inicio se evaluó la necesidad de establecer un glosario de términos militares que ayudaría a superar los primeros obstáculos de falta de entendimiento conceptual en el equipo de trabajo, para posteriormente desarrollar y explicar con mucha amplitud los temas militares que contribuirían de manera sustancial a la argumentación de la estrategia jurídica, la cual se constituyó en el eje principal del desarrollo legal del caso ante el Tribunal. Se preveía que en la estrategia de los abogados defensores de los acusados alegarían que el Estado Mayor Presidencial no era parte del Ejército y argumentarían que esta Institución comprendía y estaba estructurada solamente desde el Ministro de Defensa hasta los niveles inferiores. Esto se tuvo que rebatir y desmentir, haciendo uso del organigrama de una Gran Unidad de Combate (una Brigada), donde un Estado Mayor está ubicado en una



línea al costado (porque no tiene mando sobre tropas), pero gráficamente muestra lo que en su articulado establece la Ley Constitutiva del Ejército de Guatemala, es decir, que el Estado Mayor Presidencial es parte integrante del Ejército de Guatemala.

También se debía probar que este era un tipo de Estado Mayor típico de una estructura castrense conocido como “Estado Mayor Personal” y que sus componentes eran los asesores personales y directos del Jefe del Estado Mayor Presidencial (EMP). Asimismo, que el Departamento de Seguridad Presidencial (DSP) era el tradicional organismo de Inteligencia (G-2) bajo las órdenes del Jefe del Estado Mayor Presidencial, que posibilitaba el cumplimiento de su misión.

Por otro lado, si el asesino de Myrna Mack era un especialista del Departamento de Seguridad Presidencial entonces existía una autoría intelectual, ¿dónde estaba la cadena de mando?. Aquí comenzó la necesidad de conocer todos los conceptos de jerarquía, cadenas de mando, canal funcional del sistema, etc. Si un investigador no conoce en detalle estos aspectos hubiera podido pensar equivocadamente que dicho DSP tenía en su cadena de mando al tercer jefe del EMP y que a través del segundo jefe, podría llegar al primer jefe, pero esto no es así. El especialista del Estado Mayor Presidencial, el Sargento Mayor Beteta (autor material), dependía realmente del Departamento de Seguridad Presidencial y su jefe directo era el Mayor Juan Guillermo Oliva Carrera y el Jefe de Oliva Carrera, era el Teniente Coronel Juan Valencia Osorio, éste era el jefe del DSP y quien obedecía órdenes directas del Jefe del EMP, es decir, esta era la cadena de mando que llegaba hasta Beteta.

Por esto es que se les acusó a ellos, habiendo clarificado cómo funciona el sistema de inteligencia militar, podemos inferir con absoluta certeza que el Jefe del EMP, General Godoy Gaitán también conocía que se realizaban este tipo de operaciones (pero no necesariamente él daba la orden). Estos procedimientos y/o funcionamientos no siempre se pueden demostrar con documentos escritos ante un Tribunal pues son destruidos por normas del propio sistema. Si los jueces no alcanzan a tener toda la formación militar o conocimientos para tomar en cuenta la información, las normas o la doctrina militar adecuadamente, la justicia se ve limitada, se forman “dudas” que al final favorecen a los inculpados y a los verdaderos responsables, pues estos no son juzgados y permanecen impunes. Solamente se juzga a los involucrados directamente en la transmisión de las ordenes, pero los otros responsables¹, los superiores que conciben las órdenes en los altos

¹ Es interesante hacer un paralelismo con el juicio a A. Fujimori en el Perú, en que no solamente han sido sentenciados los integrantes del “Grupo Colina” de ejecuciones extra-judiciales del sistema de inteligencia militar del Perú (de 1990-1995) a 30 años de prisión, sino también, por la doctrina de la cadena de mando han sido sentenciados por su evidente culpabilidad el Director de Inteligencia del Estado Mayor General del Ejército y el Jefe del Servicio de Inteligencia Nacional a 35 años de cárcel, dilucidándose también la responsabilidad que evidentemente alcanza al ex-Comandante General del Ejército (Gral. N. Hermoza R.) y al ex-Presidente del Perú en su calidad de Jefe Supremo de las Fuerzas Armadas, a la máxima condena que establece el CPP.

niveles (autores mediatos), no son alcanzados ni son culpados judicialmente, verbigracia, los Oficiales de la Dirección de Inteligencia del Estado Mayor de la Defensa Nacional de esa época².

La construcción de la sustentación de la Acusación a algunos oficiales del Ejército de Guatemala ante el Tribunal de Justicia por autoría mediata del crimen, así como el establecimiento y fortalecimiento de las hipótesis consiguientes, permitió ir desarrollando un conjunto de conceptos afines que fueron siendo sistematizados y agrupados en temas militares identificados por su trascendencia e importancia para sustentar este caso. Por ello, estos conocimientos detallados, dentro de la brevedad posible y con particular espíritu de docencia, constituyen el presente documento con el propósito de difundirlos y que sean de utilidad a los investigadores y operadores de justicia que los requieran como una referencia o guía para afrontar casos similares.

El texto consta de seis capítulos, el primero denominado **Organización y Estructura del Ejército** se refiere a consideraciones conceptuales sobre disciplina, cadena de mando, jerarquía, organización, estructura típica de un Ejército. El segundo, **La Doctrina de Seguridad Nacional**, (DSN) abarca aspectos conceptuales e históricos, la DSN y el Sistema Interamericano de Defensa, su expansión en América Latina, la DSN y los métodos de la contrainsurgencia, y la aplicación en Guatemala. En el tercer capítulo, **La Inteligencia Militar**, se desarrollan fundamentos conceptuales sobre Inteligencia, Inteligencia Militar, estructura y funcionamiento del Sistema de Inteligencia Militar en Guatemala. El cuarto, titulado **El Estado Mayor**, contiene temáticas como la organización de un Estado Mayor, sus tipos, funciones de los Oficiales que lo componen, procedimientos de trabajo, y en específico el Estado Mayor Presidencial en el Ejército de Guatemala. El quinto capítulo, **Planeamiento de un Estado Mayor**, se expone en qué consiste el planeamiento de un Estado Mayor, el Planeamiento Militar, y el contenido de los Planes, las Órdenes militares y los planes de Operaciones. Finalmente, en el sexto capítulo, **Cómo leer e interpretar las Órdenes de Operaciones**, se explican las Órdenes de Operaciones y de Combate, así como sus respectivos formatos.

Estos temas delimitaron un conjunto de conocimientos básicos del ámbito militar que fue necesario desarrollar y profundizar para afrontar con claridad y sustento técnico el juicio por autoría mediata y por dominio de un aparato organizado de poder. En este caso se colocó en el banquillo de los acusados a Oficiales de alta jerarquía que habían utilizado la disciplina, la cadena de mando y los

² Hacemos notar que, razonablemente, no necesariamente estaba enterado por ejemplo el Jefe del Estado Mayor de la Nacional; cuando a él le preguntaron durante el juicio sobre el caso y sobre su participación y posible responsabilidad, respondió: "pero si yo no sé nada, ni siquiera conozco quien era la antropóloga esa... por que la iba a mandar matar... con qué objeto?...", probablemente (doctrinariamente razonable) esté diciendo la verdad en cuanto al caso específico de Myrna Mack. Otra cosa sería su responsabilidad al avalar la aplicación general de la DSN en la estrategia contrainsurgente.

procedimientos doctrinarios de un sistema fundamental del Ejército de Guatemala, para llevar a cabo una serie de violaciones a los derechos humanos, pero en este caso concreto quitarle la vida a la antropóloga Myrna Mack.

La Fundación Myrna Mack ha podido constatar la demanda de un sector de la ciudadanía en relación a los conocimientos y finalidades indicados anteriormente y ha desarrollado, a requerimiento de las entidades interesadas, una serie de talleres de capacitación sobre estos temas. Entre ellos se encuentran los Fiscales del Ministerio Público, en el 2006, a la Unidad de Averiguaciones Especiales de la Procuraduría de Derechos Humanos (PDH) en el 2007, a las Unidades de Investigaciones por Desapariciones Forzadas de la PDH, ambas con el patrocinio de la oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. Así como a un conjunto de organizaciones de la sociedad civil interesadas en estos contenidos para sus actividades de investigación, en el 2008 al Centro de Análisis Forense y Ciencias Aplicadas (CAFCA), a profesionales Defensores de Derechos Humanos en 2009, y en el 2010, a los analistas e investigadores del Archivo Histórico de la Policía Nacional (AHPN), y en sesiones especiales para funcionarios como: Secretarios, Jueces de Primera Instancia y Magistrados de los Tribunales del Organismo Judicial.

Finalmente, se espera que el conocimiento de los aspectos militares que se exponen, sea de utilidad para su aplicación en procesos judiciales en el ámbito nacional, especialmente en casos por autoría mediata, donde se presumen crímenes que involucren la cadena de mando y las responsabilidades jerárquicas militares, y así contribuir en la lucha contra la impunidad.



Fundación Myrna Mack



Capítulo 1

Organización y estructura del ejército

Este capítulo plantea un desarrollo conceptual de aquellos principios, valores y normas de vida institucionales que condicionan mentalmente y con seguridad tienen injerencia decisiva en el accionar de los integrantes de las organizaciones militares profesionales; luego se explicará cuáles son los patrones sistemáticos de conducta de manera generalizada; asimismo examina la estructura militar típica de algunos Ejércitos de Latinoamérica, en términos de organización y jerarquía, para luego derivar en la organización, estructura y despliegue o dispositivo del Ejército de Guatemala en la época del conflicto armado interno.

El objetivo de este capítulo es dar a conocer los elementos conceptuales fundamentales de la estructura, la jerarquía y la organización de un Ejército profesional con la finalidad de constituirse en insumos y herramientas que coadyuven a los procesos de investigación.

1. Consideraciones Conceptuales

Todos los Ejércitos profesionales se basan en principios fundamentales que normalmente son similares en todas las Fuerzas Armadas en Latinoamérica. El Ejército de Guatemala está regido por dichos principios como lo establece su actual Ley Constitutiva (Decreto 72-90). Estos principios se han repetido históricamente en las sucesivas leyes orgánicas del Ejército de Guatemala, pues se han mantenido invariables en casi todas ellas. Así lo podemos comprobar en el informe final del trabajo de investigación “Lineamientos democráticos para una nueva Ley Constitutiva del Ejército y Marco Legal para la Función Militar”, realizado por la Fundación Myrna Mack².

En casi todas estas leyes se establece que el Ejército de Guatemala es único, indivisible, profesional, apolítico, obediente, no deliberante y su organización es jerárquica, basada en los principios de disciplina y obediencia.

A continuación, vamos a desarrollar conceptualmente los principios de disciplina militar, el principio de mando y el de cadena de mando, la jerarquía militar, así como los principios de organización militar, entre otros conceptos.

² Fundación Myrna Mack (2004), “Lineamientos democráticos para una nueva Ley Constitutiva del Ejército y Marco Legal para la Función Militar”, Guatemala, Guatemala: Fundación Myrna Mack, pág. 171 (Anexo número 4).

1.1. Principio de disciplina militar

La disciplina militar se define como la “estricta observancia de las leyes, disposiciones vigentes y de las órdenes superiores a que está obligado todo el personal militar e implica la subordinación consciente y constante de la voluntad individual en provecho del conjunto”³.

Esa es la perspectiva que los manuales de las fuerzas armadas en Latinoamérica le otorgan a la disciplina militar, es una definición muy amplia e implica: a) el conocimiento y la práctica de todas las obligaciones militares; b) la obediencia y respeto a los superiores de acuerdo a su nivel jerárquico; c) la observancia estricta de las leyes y sujeción a los reglamentos; d) la uniformidad, orden y pundonor en la conducta; y, e) la abnegación, inclusive hasta el sacrificio de la propia vida.

Todo este conjunto de características nos indica que la disciplina en una organización militar es la base fundamental sobre la cual descansa la estructura de la misma. El reglamento básico de muchas instituciones militares o Fuerzas Armadas profesionales conceptúan este valor militar de la manera siguiente: “La disciplina es la fuerza principal de los Ejércitos”. No podríamos comprender el mundo militar ni realizar ningún tipo de investigación válida y eficaz si no tenemos presente este concepto elemental. La disciplina, la abnegación, la subordinación y el cumplimiento de los reglamentos inciden en la estructura mental del oficial y del soldado, y los predisponen a cumplir las órdenes.

Por lo tanto, es condición indispensable para la vida militar que todo superior obtenga de sus subordinados absoluta obediencia en todo momento, en conformidad con la Constitución y las Leyes del Estado. La disciplina se obtiene más fácilmente, cuanto mayor es el ascendiente moral del Jefe, lo que se logra por la confianza que inspira su carácter, sus conocimientos profesionales, su espíritu de trabajo y su capacidad para el mando. En el caso específico de Guatemala, el concepto de la disciplina no solamente está en los reglamentos y manuales militares, sino en la Constitución Política de la República y en el artículo primero de la Ley Constitutiva del Ejército de Guatemala⁴ que contiene la norma que justifica e impone la disciplina. Es decir, la disciplina es un mandato constitucional, es la conducta, el logro y el orden del Ejército. El militar al pensar en la disciplina, piensa en la fortaleza de su Ejército.

Cuando los cadetes se incorporan a una escuela militar de formación de oficiales, lo primero que se le impregna mentalmente, con profundidad y claridad, es este concepto. A través de los reglamentos, manuales y en todas las sesiones o charlas que imparten los oficiales instructores, indican la importancia fundamental que tiene la disciplina en el funcionamiento y fortaleza de su ejército. Los reglamentos básicos internos expresan: “...las órdenes se cumplen sin dudas ni

³ Diccionario de Términos Militares. Ministerio de Guerra del Perú, Lima, 1973.

⁴ Decreto Ley 72-90.



murmuraciones...”; “...El superior que las imparte es el único responsable...”; y, “...el subordinado debe cumplir la orden y sólo después puede reclamar...”.

No debemos confundir la disciplina (tal como ya la hemos definido) con la obediencia, ésta es una consecuencia de aquella y consiste en el acatamiento de las órdenes, su cumplimiento, respeto y sujeción al superior jerárquico, a su jefe. La subordinación es la obediencia del inferior al superior.

Respecto a este tema de la obediencia militar existe un gran debate especialmente sobre el aspecto de “la obediencia debida” (que no es motivo de discusión en este documento), pero sobre la cual debemos expresar algunas reflexiones, dejando claro en todo caso la importancia, la injerencia y la influencia que tiene este concepto en la estructura mental del militar, para cumplir las órdenes.

Es importante hacer referencia aquí, a la cuestión de la “obediencia debida” habida cuenta que es y ha sido esgrimida como un atenuante para escapar de la responsabilidad en crímenes cometidos bajo el pretexto de la subordinación y de la disciplina militar. Esta cuestión es una lucha de antigua data entre autoridad y legalidad, con sucesivas transformaciones (en la historia) a partir de la sumisión incondicional del esclavo en los ejércitos atenienses hasta la obediencia reflexiva que debe caracterizar a un militar en el Estado Democrático. La obediencia ciega a las órdenes del superior comenzó a ser cuestionada en el derecho romano ante delitos atroces, por su contradicción con el alto concepto que los romanos tenían del servicio militar.

En principio, hoy en día se considera que toda orden antijurídica, contraria al ordenamiento legal, ilícita o inmoral, no debe ser obedecida, mucho menos las que constituyan delitos; pero esto supone una mínima capacidad de reflexión del subordinado. El juez debe tener en cuenta que la obediencia no es un fin en sí misma, sino un medio, (un instrumento para lograr un cuerpo disciplinado) que respalde legalmente el ejercicio del poder estatal y que hay que ponderarla o sopesarla frente a bienes jurídicos: los intereses y los derechos fundamentales de las personas. Si bien es cierto que en muchos países, su Código Penal establece que: “Está exento de responsabilidad penal aquel que obra por orden obligatoria de autoridad competente, expedida en ejercicio de sus funciones...” la obediencia ciega queda descartada. Así, para que exista obligación de cumplimiento, la orden debe ser constitucionalmente válida.

En casos en que el subordinado actúe en la creencia de que no se encuentra ante un mandato delictivo, por lo que consideraría obligatorio el cumplimiento de la orden, entonces actuaría bajo un error (por ignorancia o desconocimiento). Los juzgadores tienen que estudiar su credibilidad o vencibilidad, teniendo en cuenta el limitado margen reflexivo del inferior ante una Orden Superior, en el entendido que sólo pueden ser obedecidos aquellos mandatos “antijurídicos” que no aparezcan manifiestamente ilícitos, pero no en casos de delitos contra los derechos

humanos cuya gravedad e ilicitud se percibe fácilmente, pues no requiere de conocimientos especiales fuera del sentido común humano.

“La obediencia debida” ha sido cuestionada en los casos que el subordinado conozca que el mandato es delito, pues entonces la orden no es obligatoria; sin embargo el derecho penal puede eximir de responsabilidad por “miedo insuperable o estado de necesidad,” no exigible de otra conducta⁵. Hay que tener presente también para estos casos, el miedo insuperable como estado emocional del sujeto motivado por circunstancias externas y no patológicas.

El Estatuto del Tribunal Militar de Nüremberg rechaza la obediencia debida como eximente frente a crímenes execrables contra la vida, contra la dignidad y existencia espiritual de los pueblos; asimismo, el Tribunal Internacional que juzgó a los responsables de graves violaciones del Derecho Internacional Humanitario (DIH) en la ex-Yugoslavia a partir de 1991 sentenció que actuar por orden de un gobierno o de un superior no exonera de responsabilidad penal, al autor o ejecutante.

El Estatuto de Roma de la Corte Penal Internacional, en el Art. 33, referido a las órdenes superiores y disposiciones legales; considera atenuantes cuando el subordinado No supiera que la orden era ilícita, haciendo hincapié que se entenderá que “las órdenes de cometer genocidio o crímenes de lesa humanidad son manifiestamente ilícitas”. La Convención Interamericana sobre Desaparición Forzada de personas (Art. VIII) establece que No se admitirá la eximente de la obediencia debida a órdenes o instrucciones superiores que dispongan, autoricen o alienten la desaparición forzada; el que reciba tales órdenes, tiene el derecho y el deber de NO obedecer.

La obediencia debida en otros casos, (no de violaciones a los derechos humanos), debe ser examinada con especial cuidado en lo que a sus requisitos se refiere:

- (1) Relación -jurídica- de subordinación del que ordena y del que obedece.
- (2) Competencia legal y actual del superior jerárquico
- (3) Obrar por obediencia
- (4) Mandato revestido de toda la formalidad legal, en el contexto en que se recibe la orden.
- (5) Mandato manifiestamente antijurídico ...

⁵ Como podría ser el caso del subordinado que conociendo de la ilicitud de una orden y a pesar de su no obligatoriedad por unas determinadas circunstancias de estado de necesidad (como pueden ser temor a sanciones disciplinarias, a la pérdida del empleo, etc.) cumple la orden delictiva. La única posibilidad de que el derecho penal excuse tal actuación sería encuadrándola en las causas de no exigibilidad de otra conducta, cuando la mayoría de los ciudadanos hubieran obrado de la misma manera en situaciones análogas, pues el ordenamiento jurídico no podía exigir otro comportamiento, como sería el de conductas heroicas.

Para todo militar, aceptar que se encuentra siempre obligado a obedecer las órdenes de sus superiores, con absoluta prescindencia de su criterio sobre dicho mandato, es decir si es o no inmoral, delincencial, ilícito o claramente incompatible con el orden constitucional, supondría convertirse en meros instrumentos de la voluntad de otra persona, aunque sea convencionalmente o jerárquicamente su superior, con la consecuente negación de su dignidad humana.

1. 2. Principio de mando

El principio de mando, se materializa a través de lo que se conoce como el comando militar. El comando en el servicio militar se refiere a la autoridad que ejerce un militar en función de dos factores fundamentales: a través del grado militar y a través del empleo que desempeña.

El grado militar es la ubicación dentro de la escala jerárquica establecida por ley dentro de la carrera militar y conlleva el derecho que se le concede al superior en grado, para ejercer autoridad⁶.

El empleo militar, es el cargo que se le otorga al militar por su grado y antigüedad, lo que le da potestad para ejercer autoridad (facultad para emitir órdenes y tomar decisiones). Por ejemplo, normalmente el Jefe de una Brigada es un oficial del grado de General, el Segundo Jefe es un Coronel con varios años de antigüedad en dicho status jerárquico y el Tercer Jefe un Coronel recién ascendido.

El empleo militar en una organización castrense está en función de la jerarquía de los diferentes grados militares; lo cual implica también responsabilidad y autoridad. Por ejemplo en un subteniente (normalmente tiene muy pocos años como Oficial) es distinta y es menor la responsabilidad así como la autoridad a la de un coronel que ha recorrido ya muchos años en la carrera militar, pues están en función directa al grado y al empleo militar.

La diferencia entre mando y comando en términos militares consiste en que mientras mando es una potestad conferida a una persona o grupo, para ordenar, dirigir, utilizar y controlar a una fuerza, empresa u organismo, siendo responsable del desarrollo de sus actividades y situación; comando se refiere a la facultad específicamente conferida a un Jefe para ejercer autoridad y poder, es decir potestad para mandar directamente a una facción delimitada de una Fuerza cuyos componentes se constituyen en los subordinados de ese Jefe o "Comandante".

⁶ Sin embargo, en el ejército, hay también algunas otras normas referidas al ejercicio de la autoridad; por ejemplo, cada año de servicio el oficial adquiere más experiencia y autoridad, lo que en términos militares se denomina "antigüedad". En el caso en que se encuentren dos tenientes, uno de ellos tiene tres años en su grado y el otro recién ha ascendido, esta norma nos indica que el teniente de tres años es más antiguo y por tanto tiene preeminencia en términos de autoridad sobre el teniente recién ascendido. Es decir, entre oficiales del mismo grado tiene la preeminencia quien es más antiguo en el grado; inclusive en oficiales de la misma promoción normalmente se tiene preeminencia de acuerdo al cuadro de mérito de egreso de la Escuela de Formación de Oficiales.

Para facilitar la comprensión del desarrollo conceptual de los párrafos siguientes, adelantamos la definición de cadena de mando, la cual consiste en el eslabonamiento jerárquico castrense que fija tanto la sucesión en el mando de una unidad u organización militar como las preeminencias en la decisión y ejecución de las operaciones, y las adecuadas interdependencias con y entre los subordinados.

Ampliando esta explicación⁷, diremos que cada “Comandante” ejerce el mando en su jurisdicción y no puede intervenir otro comandante en la cadena de mando de esa facción de la Fuerza. Vale decir por ejemplo, al más alto nivel de las Fuerzas Armadas de un país, el Comandante General de la Fuerza Aérea no puede ejercer mando en la Marina; el Comandante General de la Marina no tiene esa potestad en la Fuerza Aérea y así recíproca y sucesivamente; pero, todos los Comandantes Generales ejercen su propia autoridad en su respectiva Institución, sujetándose al mando del Jefe o Comandante Supremo de las Fuerzas Armadas, y al ordenamiento legal y constitucional del país.

En el caso de la Fuerza de Tierra (el Ejército), por ejemplo, se distribuye la responsabilidad del ejercicio del mando entre los Comandantes Generales de las Regiones Militares o Zonas Militares, a quienes se les asigna una determinada jurisdicción territorial y una dotación específica de Fuerzas. Cada Comandante General ejerce el mando de su fuerza asignada y no puede intervenir otro en la cadena de mando de esa Fuerza y en ese territorio. En otras palabras, el Comandante General de la Primera Región Militar no tiene facultad de mando en la Tercera Región, y recíprocamente; pero todos ejercen su autoridad ciñéndose al mando (o sea a las directivas u órdenes) del Comandante General del Ejército, así como a las leyes y a la Constitución de la República.

Este esquema organizativo militar, se repite en los escalones subordinados; es decir, debajo de estas autoridades se nombrarán a los comandos siguientes:

- Comandante General de una Gran Unidad de Combate (Brigada de: Infantería, Blindada, de Fuerzas Especiales, etc.) normalmente al mando de un General de Brigada.
- Comandante de una Unidad (Batallón de Infantería, Batallón de Ingeniería, Regimiento de Caballería, Grupo de Artillería, etc.) normalmente al mando de un Teniente Coronel.

⁷ Esta diferencia que parece “una sutileza” es muy importante cuando se juzga a un sujeto por “autoría mediata” en crímenes por “dominio de un aparato de poder”. En el caso del juicio al procesado Fujimori, -2008- en el Perú, su abogado defensor el Lic. Nakasaki, tiene como argumento principal que Fujimori sólo ejercía “el mando” de las Fuerzas Armadas (en términos de facultad para solo dictar Políticas, Normas y Directivas) para la lucha contrasubversiva y no ejercía “el comando” de las tropas ni tampoco del “Grupo Colina”, (destacamento de Inteligencia Militar de ejecución extrajudicial), por lo cual estaría libre de responsabilidad en sus masacres. Esto, es absolutamente “una falacia”: Fujimori si tenía el mando, es decir, la potestad (conferida constitucionalmente, legalmente) de ordenar, dirigir, utilizar y controlar a las Fuerzas Armadas del Perú, en su calidad del Jefe Supremo o Comandante Supremo de las Fuerzas Armadas. Ejercía esta potestad, a través de los Comandantes Generales de la Fuerza de Tierra (Ejército), de la Fuerza de Mar (Marina de Guerra) y de la Fuerza Aérea del Perú.

- Comandante de una Sub-Unidad (Compañía de Infantería, Compañía de Ingeniería, Escuadrón de Caballería, Batería de Artillería, etc.) normalmente al mando de un Capitán.
- Comandante de Sección o Pelotón, al mando de un Teniente, Subteniente o Alférez.

En el Ejército se otorga el comando de una Gran Unidad de Combate, de una Unidad o de una Sub-unidad mediante un dispositivo legal, según el nivel (Resolución Suprema, Orden General del Ejército, Orden de la Unidad, etc.), y se hace efectivo normalmente a partir de una “Ceremonia de Reconocimiento”, evento protocolar que está normado en un Reglamento interno específico, donde los subordinados juran lealtad y obediencia al jefe a quien acaban de reconocer por orden de las autoridades superiores. A partir de ese momento sólo reciben órdenes de ese Jefe para los asuntos de las operaciones militares y del servicio.

En todos los niveles, el ejercicio del mando por un Jefe o Comandante debe obedecer a las órdenes (explícitas e implícitas) de su inmediato superior jerárquico, de las leyes y la Constitución Política; siendo el Jefe el responsable de lo que hagan o dejen de hacer el personal a su mando.

Existen algunas variaciones, como por ejemplo, en el caso de dos oficiales del mismo grado (uno es más antiguo que el otro), el menos antiguo le debe obediencia al antiguo si éste está en su cadena de mando, pero si el antiguo no está en su cadena de mando solamente tiene la obligación de mostrar deferencia y respeto al superior, pero no implica la obligatoriedad de obedecer; es conveniente precisar que la subordinación del personal de menor graduación no solamente se logra a través del grado militar, sino del liderazgo que involucra cualidades personales y militares.

¿Qué sucede si un superior da una orden, fuera de la cadena de mando y el que la recibe no la cumple? Por ejemplo, un coronel le llama la atención a un capitán en una reunión social, por una conducta impropia de este oficial de manera pública; en dicho caso el capitán tiene la obligación de obedecer y si no obedece, puede merecer una sanción administrativa, disciplinaria, pues aunque el coronel no esté en su cadena de mando, tendría que obedecerle. Según reglamento se tendría que sancionar conforme a la gravedad del no cumplimiento de una orden. Hay que tener en cuenta que en esta situación se relacionarían más con un tipo de órdenes de carácter personal, administrativa, de servicios rutinarios y que por disciplina, respeto, antigüedad y reglamentos internos se tendría que obedecer. Un punto importante de precisar, es que este tipo de potestad o autoridad no tiene ninguna injerencia o relación en el desarrollo de las misiones u operaciones militares para lo cual se requiera autoridad para impartir una orden que utiliza la cadena de mando.

Algunas reflexiones adicionales sobre este punto: Conforme a la doctrina militar y al deber ser, las órdenes deben cumplirse “...sin dudas ni murmuraciones...”

pero la Constitución Política se refiere a que las órdenes también tienen que ser legales, lícitas; por lo tanto la doctrina debe entenderse en ese contexto, pues la doctrina es la materialización y aplicación de principios respetuosos de la Constitución. Sin embargo, en muchos ejércitos se ha hecho uso perverso de esta condición a través de una interpretación incompleta, sesgada o una tergiversación adrede para evitar en gran medida la responsabilidad que significa cumplir órdenes ilegales, delincuenciales o emitirlas. La mayoría de ejércitos latinoamericanos en la guerra contrainsurgente se amparó sólo en la parte que el militar está obligado a cumplir las órdenes y que supuestamente no existiría discrecionalidad ante una orden ilegal.

Es necesario hacer notar que, por ejemplo, cuando se forma un grupo de ejecución extrajudicial, es porque voluntariamente sus integrantes han aceptado ese tipo de misión, aunque no tenían necesariamente por qué aceptarlo, habida cuenta que está en la Constitución y en la ley que no deben obedecerse órdenes que impliquen cometer delitos. Si se acepta es porque se está de acuerdo en ponerse fuera de la ley y no porque el jefe lo pueda obligar o sancionar. En este sentido, tanto el que ordena como el que obedece tienen obligación de conocer la ley, el hecho de ignorarla no exime de responsabilidad porque ambos, tanto el que dio la orden ilegal como el que la cumple, están cometiendo delito.

1.2.1. *El Comandante*

El comandante es quien ejerce el mando, es quien dirige una organización militar de magnitud determinada puesta a su cargo; es el jefe. El comandante puede ser un capitán al mando de una compañía (en promedio, una organización con efectivos de unos 100 a 150 hombres), en este caso es el jefe de la compañía y ese empleo le otorga prerrogativas en términos de autoridad y de responsabilidad sobre la compañía que jefatura; pero está subordinado a un oficial de mayor grado, vale decir un Teniente Coronel que normalmente es el grado del oficial jefe del Batallón (organización constituida por tres o cuatro compañías).

a) la autoridad. Se comprende en términos de toma de decisión y emisión de órdenes, con la finalidad de generar un uso eficaz de los recursos disponibles, así como para la coordinación, planeamiento, conducción y control de las fuerzas subordinadas. Por ejemplo, el Comandante del Batallón (generalmente un Teniente Coronel) a través del Oficial Ejecutivo o Segundo Jefe (un Mayor) y a través de su Estado Mayor le da los planes y las órdenes con las misiones que el capitán (Jefe de la Cía. A, B, o C) tiene que realizar en el combate; pero en el momento de esas operaciones militares el capitán es quien tiene autoridad sobre su compañía. Así se va escalonando la autoridad y la responsabilidad en los diferentes grados y en las diferentes jerarquías.

b) la responsabilidad. El comandante orienta sus esfuerzos prioritariamente a lograr el cumplimiento de la misión operativa y además buscar el bienestar, la moral y disciplina de todo el personal bajo su mando. La doctrina nos indica que



el comandante puede delegar autoridad a los oficiales subordinados para que éstos puedan ejercer mando en sus respectivas unidades a fin de cumplir sus tareas o misiones, pero jamás delega responsabilidad, porque el comandante es el único responsable “... de todo lo que haga o deje de hacer su tropa...”.

En el desarrollo de sus funciones el comandante es auxiliado por el segundo jefe o ejecutivo, (dependiendo su grado de la magnitud de la unidad) así como también es auxiliado por su Estado Mayor (un equipo de oficiales con la función de asesoría al Comandante). Los Estados Mayores existen a partir de la unidad tipo Batallón hacia niveles superiores; las Grandes Unidades de Combate (GUC) es decir las Brigadas cuentan con un Comandante (normalmente un General de Brigada) y un segundo jefe (normalmente un Coronel) que a su vez es designado como Jefe de Estado Mayor, las organizaciones inferiores a un Batallón, es decir las subunidades, (compañías, secciones, etc.) carecen de Estado Mayor.

1.2.2. Cadena de mando

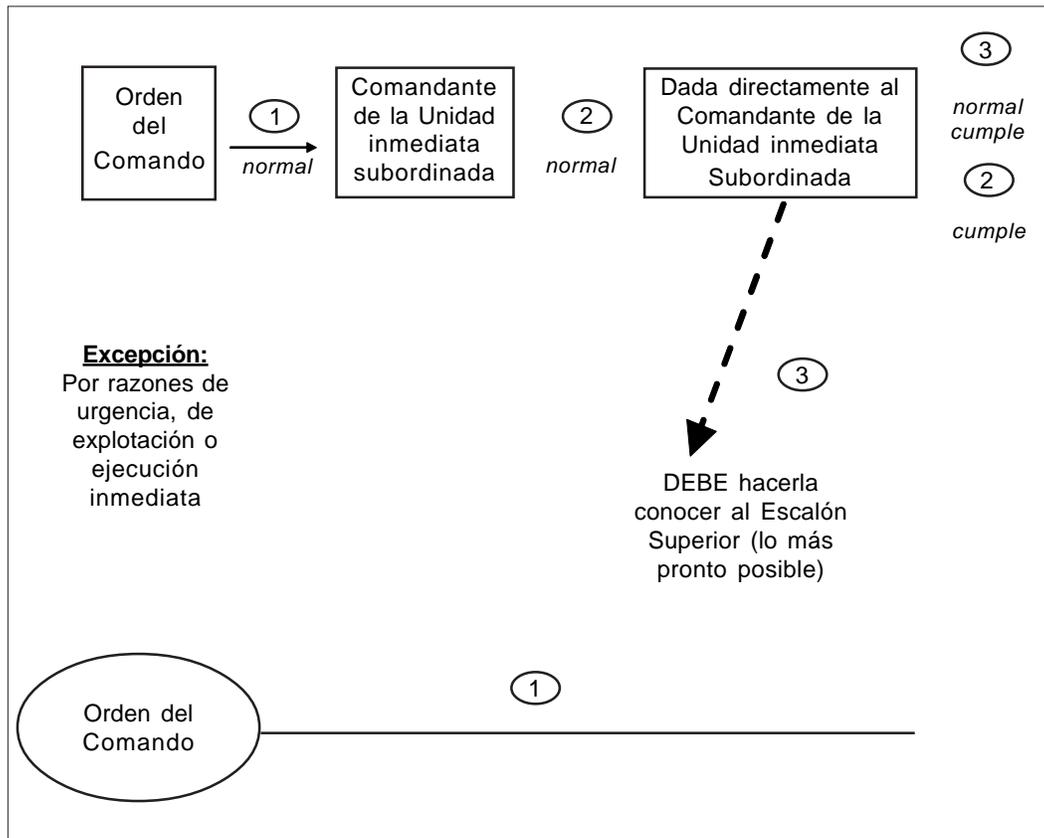
Hemos definido la “cadena de mando” como el eslabonamiento jerárquico castrense que fija tanto la sucesión en el mando de una unidad u organización militar como las preeminencias en la decisión y ejecución de las operaciones y las adecuadas interdependencias con y entre los subordinados.

Las órdenes y responsabilidades se cumplen a través del canal de comando. Conceptualmente, el canal de comando es la manera en que se materializa la transmisión de órdenes, la vía por la que un subordinado recibe –según las normas legales establecidas– las misiones y disposiciones superiores, y en sentido inverso, es la vía por la que los subordinados informan a los superiores de quien dependen sobre el cumplimiento de las órdenes recibidas. Vale decir, la cadena de mando es la línea de autoridad claramente definida en la estructura militar que fija la dependencia de un subordinado a su superior e identifica a la persona que tiene la facultad de impartirle órdenes a cada individuo subordinado y éste está obligado a obedecer. Dentro de esta línea de mando el jefe ejerce sobre sus subordinados el control funcional u operativo. Generalmente, a través de los reportes de los subordinados se materializa o facilita ese control y su responsabilidad administrativa.

Por ejemplo: estando en combate, el Comandante de un Batallón puede ordenar a un capitán y a su compañía, porque considera que es importante que vaya y tome un objetivo por el bien de la misión, el Capitán está obligado a obedecer, porque se ha ejercido legítima autoridad por su canal de mando; si no obedece, podrá ser sancionado por la justicia militar por el cargo de traición, cobardía, etc. En el caso que se ejecute una operación inútil donde se pierden muchas vidas, la justicia militar recaerá sobre el comandante que ordenó la misión, por incompetencia, negligencia o por no haber corregido a tiempo ese esfuerzo inútil.

Generalmente, cuando el comandante emite la orden en operaciones, no existe la discrecionalidad del oficial para obedecerla, (eventualmente antes de que el Comandante tome una decisión y la materializa en una orden se puede sugerir algo), pues al recibir la orden sólo tiene la opción de obedecer y cumplirla; aunque existen casos excepcionales en el cumplimiento de órdenes en los que una parte de la responsabilidad las asume el subordinado. Por ejemplo, si en una operación especial de rescate de rehenes se ingresa a un lugar para efectuar capturas, pero una vez capturado “el enemigo” previo a trasladarlos a las instancias legales respectivas se recibe la orden de “eliminar” (asesinar) a todos los capturados, si el militar cumple esta orden de ejecución extrajudicial que viola el Derecho Internacional Humanitario, el subordinado también es responsable del delito cometido. En ese sentido, es muy discutible la posibilidad de atenuantes por el cumplimiento de órdenes delictivas o ilegales; en cualquier caso, donde un soldado asesine, torture o imponga tratos crueles e inhumanos a una persona, aunque se lo hayan ordenado, él está cometiendo un delito.

Diagrama No. 1
Cadena de Mando



Fuente: Elaboración del ASRM/FMM



Caso Myrna Mack: Apuntes conceptuales sobre el funcionamiento de una organización militar

En esta gráfica, queremos esquematizar la secuencia de una orden por la Cadena de Comando. En la secuencia de la parte superior, vemos que la orden viene del comando militar hacia el comandante inmediatamente subordinado. Por ejemplo, el comandante jefe de batallón –teniente coronel– da una orden al capitán jefe de compañía y éste da las órdenes a sus subtenientes jefes de las diferentes secciones de la compañía (secciones que son netamente operativas) de esta forma se cumple estrictamente con la cadena de mando que establece la doctrina militar. Normalmente, la secuencia de la cadena de mando se establece del nivel superior al escalón inmediatamente inferior, luego al siguiente nivel inmediato inferior, respetando todos los niveles.

Sin embargo, existen casos excepcionales determinados por la situación o el contexto del desarrollo de las operaciones, es decir, una acción derivada de una urgencia o como necesidad inmediata para el cumplimiento de la orden. En estos casos, tal como se grafica en la secuencia de la parte inferior, vemos que el comandante jefe de batallón tiene la facultad de dar una orden directamente a un subteniente jefe de una sección; pero según la doctrina, el comandante jefe de batallón también está en la obligación, en la primera oportunidad que tenga, de dar a conocer a su inmediato subordinado (al Capitán Jefe de la Compañía) sus decisiones, o sea la necesidad de ejecución inmediata. La orden del comandante jefe de batallón puede dirigirse así directamente, por razones excepcionales, al subteniente jefe de sección, pero doctrinariamente también este subteniente después de haber cumplido con el mandato debe informar lo antes posible tanto a su capitán, (su jefe inmediato) como al jefe del Batallón. De esta forma, no se rompe la cadena de comando, el Comandante y el Capitán a su vez estarán enterados de todo lo que hagan sus subordinados. Para materializar el proceso de una orden, es importante comprender estos patrones de conducta y las responsabilidades del manejo de las órdenes⁸.

1.3. Jerarquía Militar

Con respecto a los oficiales, usualmente la jerarquía en los Ejércitos profesionales en América Latina se plasma de la manera siguiente; la más alta jerarquía en el escalafón militar está constituida normalmente por el grado de General de División y un rango más abajo. General de Brigada; en las fuerzas navales sus grados equivalentes son Vicealmirante y Contralmirante.

⁸ Esto aunque parece muy simple es muy importante, por ejemplo en el caso Myrna Mack, en 1990 la cadena de mando del DSP/EMP, venía del Coronel Valencia Osorio en el nivel superior, en el escalón intermedio (como Oficial del caso) le correspondía estar al entonces Mayor Juan Oliva Carrera y en el nivel operativo el especialista Noel de Jesús Beteta. Quedó establecido en el juicio oral que quien dio la orden de asesinar a Myrna Mack fue el Coronel Valencia Osorio -Jefe del Departamento de Seguridad Presidencial del Estado Mayor Presidencial (DSP/EMP)- quien le hizo la señal romana de eliminación, el signo del pulgar hacia abajo, era la orden directamente dada por él. Sin embargo, aunque indudablemente la orden la dio Valencia a Beteta, éste debió decirle a Oliva Carrera -que era el segundo al mando del DSP- porque él era realmente el oficial de inteligencia que debía ser informado por Beteta, por ser el oficial del operativo y su superior directo. En el juicio se trató de demostrar la obligatoriedad del empleo de esa cadena de mando tal como lo establece la Doctrina Militar y que aparece en los reglamentos militares, sin embargo, sorprendentemente, los jueces no tomaron en cuenta en este juicio la cadena de mando en una estructura militar.

Los Oficiales Superiores, constituidos por los grados de Coronel, Teniente Coronel y Mayor; normalmente estos oficiales a partir del grado de Mayor, tienen como requisitos para ascender en la escala militar, haber sido capacitados en cursos de Oficiales de Estado Mayor, en una Escuela Superior de Guerra, vale decir, ser Diplomados de Estado Mayor (DEM), o sea ya tienen la capacitación profesional para realizar el planeamiento militar táctico y estratégico en un Estado Mayor.

Los Oficiales subalternos, son generalmente los Capitanes, y en este nivel jerárquico también están los Tenientes, así como los Sub tenientes o Alférez; los oficiales subalternos son normalmente los que están directamente al mando ó en contacto mucho más frecuente con el personal de tropa y con el personal de mando medio (técnicos, suboficiales, especialistas, etc.), es decir, los que están directamente encargados de conducir la tropa, desarrollando o ejecutando las operaciones.

También existe una escala constituida por el nivel jerárquico llamado "Mando Medio", que básicamente están capacitados para una misión técnica específica; en el ejército por ejemplo, el Sargento 1º adjunto al Jefe de Compañía; o en blindados, el tanquista; o el Técnico radio-operador en comunicaciones, etc. En Guatemala se le denomina a estas personas especialistas, en otros ejércitos se les denomina sub oficiales o personal auxiliar. Se le dicen mandos medios porque están ubicados entre los oficiales que es una escala jerárquica superior y el personal de tropa que es una escala de menor jerarquía, es decir también subordinada a ellos. Dentro de los especialistas también hay una jerarquía y una línea de carrera semejante a la del oficial, pero con un nivel limitado.

Históricamente, en el desarrollo de la formación profesional de los oficiales en el Ejército de Guatemala hay algunos momentos claves. Hasta 1944 fue más bien débil; tanto es así que en 1944 el 22% de los oficiales eran oficiales de escuela, el restante 78% era de línea, es decir habían hecho carrera ascendiendo directamente de la tropa, por su experiencia práctica militar, tras sucesivos reenganches. A partir de la revolución del 44, esta situación se modificó ampliándose las capacidades del ejército. En 1962 fue el primer año en el que el total de oficiales que servían en filas, fueron formados profesionalmente y graduados de la Escuela Politécnica, aunque todavía existían de alta algunos oficiales de línea, quienes duraron más o menos hasta 1965. A partir de entonces, alcanzó altas cotas de profesionalización, en una Escuela de formación profesional de nivel universitario. En 1953 se instituyó el primer convenio de ayuda específica de Estados Unidos. Entre 1963-1970, el Ejército fue la institución del Estado que alcanzó el mayor grado de profesionalización en Guatemala, que le permitió ser la institución mejor posicionada para el ejercicio del poder y por su capacidad operativa entre 1970 - 1986.

2. Estructura típica de un ejército

2.1. Organización militar

La organización militar es el conjunto de normas y vínculos que regulan el accionar de los elementos integrantes de la institución militar para alcanzar la misión encomendada; además de las normas incluye las estructuras, jerarquías y nexos entre los distintos grados y entre las diferentes unidades, que deben de cumplir o que deben desarrollar los integrantes de la Fuerza Armada para alcanzar un mismo objetivo, que es el cumplimiento de la misión.

Sus características fundamentales son:

a) La jerarquía, significa clase, categoría o nivel de los grados del personal militar; es la expresión genérica que se refiere al conjunto de miembros de la institución militar diferenciados por grados; vale decir, el conjunto de militares del mismo grado, pertenecen a un mismo nivel jerárquico.

Por Ejemplo: la jerarquía de Oficiales Generales (se le conoce también como “el generalato”), la jerarquía de oficiales superiores, la de oficiales subordinados, etc. También se conceptualiza como la gradación asignada a las personas, valores o dignidades. La jerarquía militar, implica autoridad, preeminencia y un orden ascendente.

b) La verticalidad, característica de la organización militar que significa que toda la estructura organizativa (en todos sus niveles) está fuertemente subordinada al estrato superior máximo. Esto equivale a que las órdenes se emiten del nivel superior al inferior, y los reportes e informes se realizan en el nivel inferior y son dirigidos al nivel superior, de acuerdo a la cadena de mando. La verticalidad se materializa a través de la cadena de mando.

c) La subordinación implica la obediencia del subalterno al superior dentro de la cadena de mando.

Organización Militar

❖ Al interior la organización militar se estructura en diferentes niveles y tipos de unidad (que materializan la cadena de mando).

❖ Organización Fija:

■ Nivel Dirección:

- Jefatura del Ejército: (Comandante General del Ejército)
- Alto Mando
- Subjefatura del Ejército: (JEMGE o JEMDN; Subjefe EM)
- Direcciones: (del EMGE, o del EMDN otros)

■ Nivel Operativo:

❖ Organización flexible

2.2. La estructura interna típica

La estructura interna típica de una organización militar está materializada en diferentes niveles y jerarquías. De una manera general, existen dos tipos de organizaciones que se adopta en las unidades militares, una es la organización fija y la otra es la organización flexible. En ambas, a su vez, podemos distinguir para su análisis, un nivel de dirección y un nivel operativo o de ejecución.

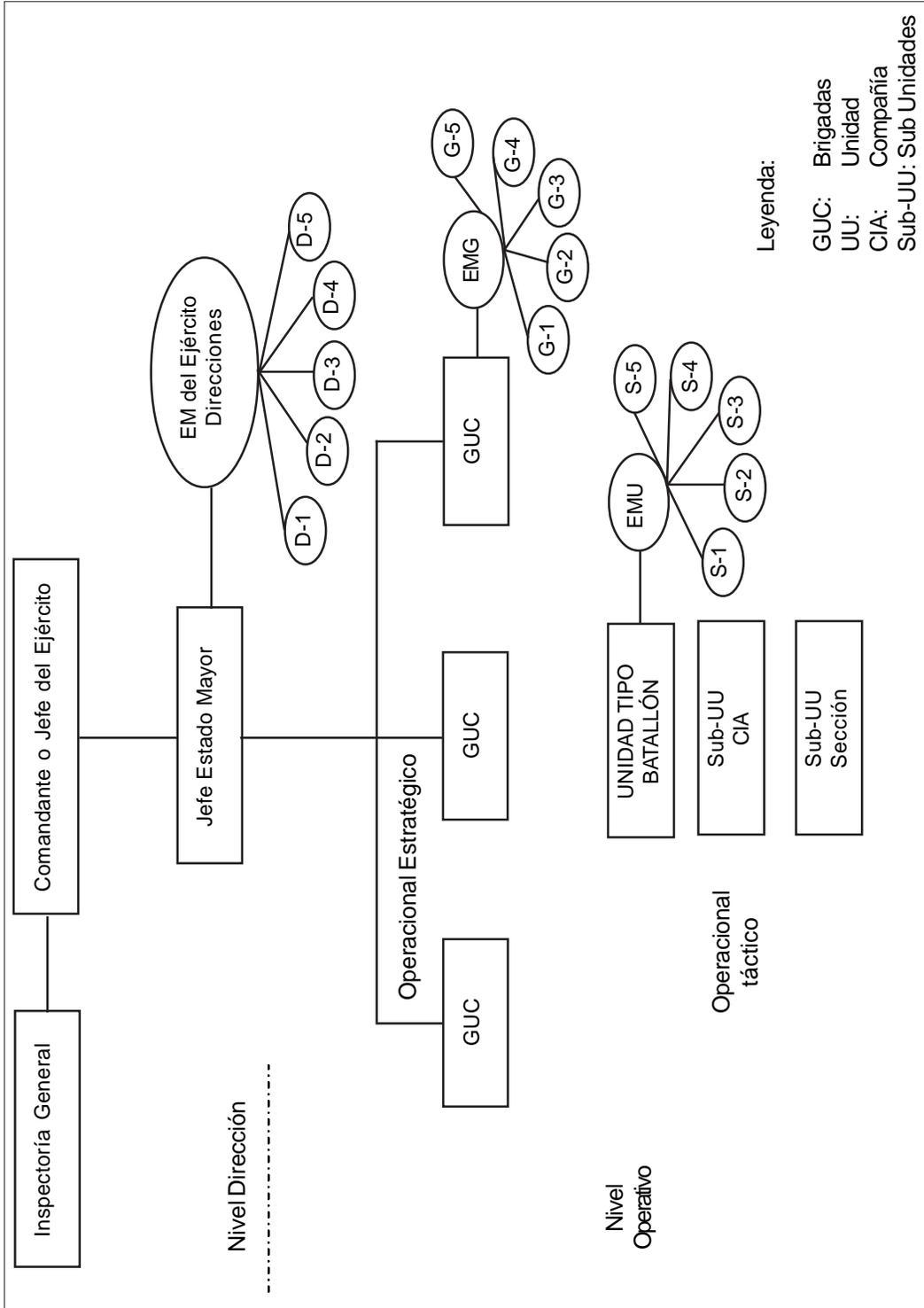
El nivel de dirección es el que orienta, indica la ruta a seguir, establece las metas y el trabajo a realizar en toda la organización militar. A nivel institucional, o sea a nivel Ejército como Institución, normalmente está compuesto por: el Comandante (o Jefe) del Ejército, que es el máximo cargo en términos generales, la Sub-jefatura y el Órgano de Asesoramiento o Estado Mayor del Ejército (que incluye las Direcciones del Estado Mayor).

En Guatemala por la peculiar forma de organización de su Ejército⁹, que incluye a los otros componentes de una Fuerza Armada (es decir la Fuerza Aérea y la Fuerza Naval), la jefatura le corresponde constitucionalmente al Comandante General del Ejército, reconociendo como tal al Presidente de la República. En otros ejércitos, Comandante General del Ejército -CGE- es el máximo cargo en la carrera profesional militar, es decir, se establece como la más alta jerarquía militar para un oficial en Actividad y por ende es el máximo grado del Oficial General más antiguo (se le denomina General de Ejército). En el caso de Guatemala, el Presidente de la República en su condición de CGE ejerce el mando institucional, según la actual Constitución Política de la República de Guatemala (CPRG), a través del Ministro de la Defensa (que siempre y hasta ahora ha sido el oficial en activo más antiguo) y a través del Jefe del Estado Mayor de la Defensa Nacional. Estos cargos militares deben estar al mando de un General de Brigada o un General de División, en actividad. El Alto Mando del Ejército, está constituido por estas 3 autoridades.

El Estado Mayor General de una Fuerza Militar, está formado por un conjunto de oficiales que asesoran permanentemente al Comandante General del Ejército en campos específicos de su especialidad, o sea campos funcionales; normalmente son cinco campos funcionales o Direcciones: Personal, Inteligencia, Operaciones, Logística y Asuntos Civiles. De acuerdo a la organización de la Fuerza Armada o Ejército de cada país para algunas gestiones especiales se crean direcciones extras, ya sean temporales o permanentes, por ejemplo: una Dirección de Educación y Entrenamiento. Estas direcciones pueden estar dirigidas por un General de Brigada o un Coronel, pero depende de la dimensión de cada ejército. Actualmente en Guatemala, el Estado Mayor de la Defensa Nacional -EMDN- en todas las direcciones tiene como jefes a coroneles. En otros ejércitos como los de Chile, Perú, Argentina o Brasil, los Directores del EMGE son Generales de Brigada.

⁹ Ver Decreto Ley 72-90, Ley Constitutiva del Ejército de Guatemala.

Diagrama No. 2
Estructura típica militar



Fuente: Elaboración del ASRM/FMM

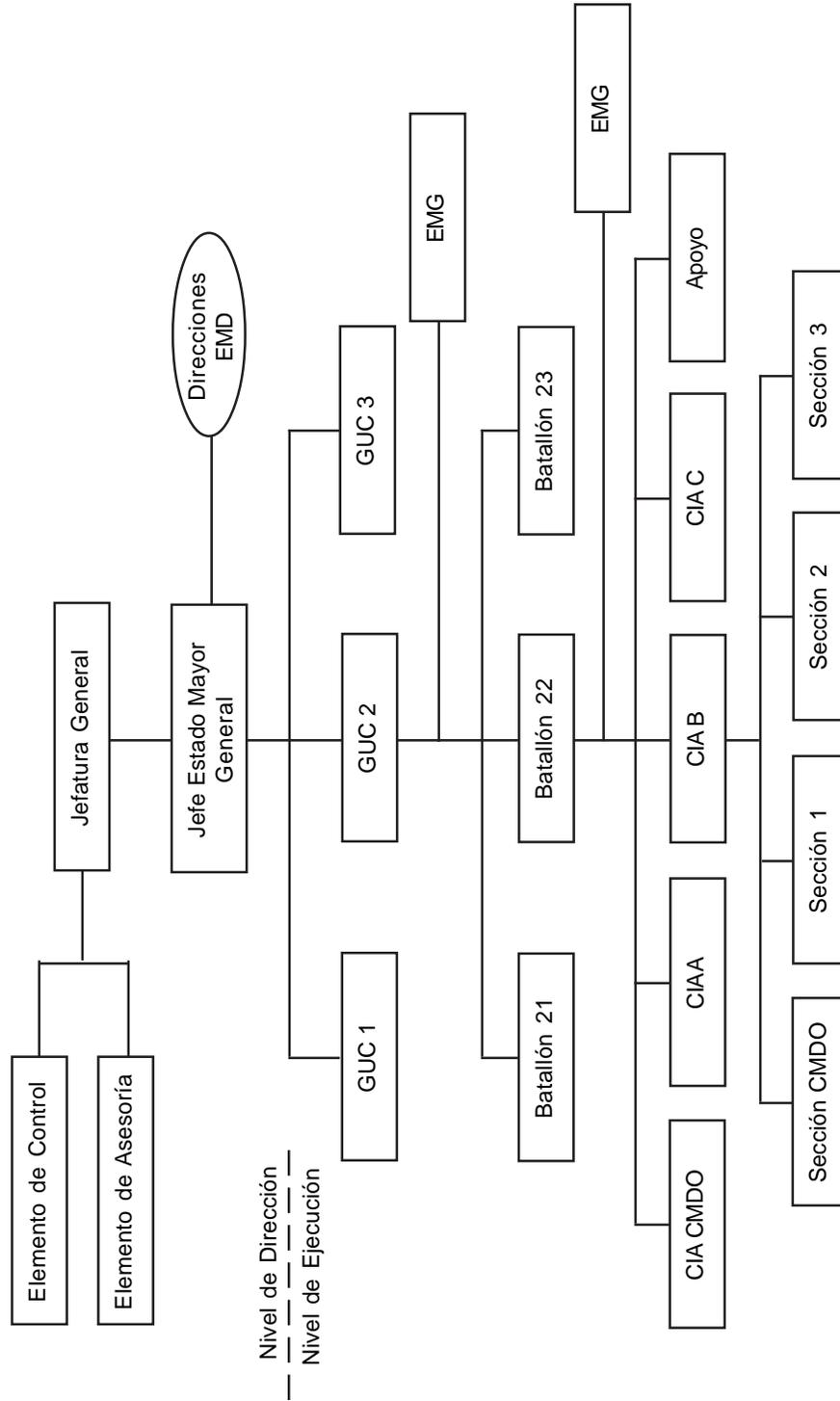
El nivel de ejecución o nivel operativo, está constituido por las Grandes Unidades de Combate, las cuales están integradas por Unidades de magnitud (o tipo) Batallón, y éstos a su vez comprenden las Sub-unidades tipo Compañía y éstas están integradas por las Sub-unidades tipo Sección.

Se denomina Gran Unidad de Combate (GUC) a la Brigada de Infantería, la Brigada de Fuerzas Especiales, la Brigada Blindada, etc., de organización fija, para cumplir misiones operativas estratégicas y/o tácticas que maniobran con armas combinadas; es decir, la Brigada está compuesta por un conjunto de Batallones, que proceden de distintas Armas (Infantería, Artillería, Ingeniería, etc.) por ejemplo, una Brigada de Infantería está integrada por tres o cuatro Batallones de Infantería, un Regimiento de Caballería (magnitud igual a un batallón) un Batallón de Servicios, Batallones de Ingenieros, un Grupo (batallón) de Artillería, etc. La Brigada es una organización militar básica estratégica con autonomía operativa, es decir, el comando de esa brigada recibe misiones específicas y para cumplirlas desarrolla sus planes así como genera acciones, asignando misiones o tareas a todos sus batallones para cumplir en conjunto, como un todo, la misión encomendada.

La Brigada tiene autonomía operativa por un tiempo determinado, limitado, es decir, que puede combatir durante este periodo antes de requerir reabastecimiento; está compuesta aproximadamente por 2,500 a 4,000 efectivos y está comandada normalmente por un General de Brigada o un Coronel. En Guatemala hay cinco Brigadas de Infantería al comando de un Coronel cada una de ellas y dos Brigadas Estratégicas, de las cuales una está a cargo de un General de Brigada y otra de un Coronel. Un conjunto de brigadas constituyen lo que se llama una División de Ejército (DE) que es una Gran Unidad Estratégica o Gran Unidad de Batalla para la Guerra Convencional.

El Batallón es de organización fija, es la unidad básica táctica operativa que integra y desarrolla las operaciones encuadradas en una Brigada (está así diseñada, normalmente, para la guerra convencional); es la unidad básica de combate de una sola Arma, por ejemplo: Batallón de Infantería, Batallón de Ingenieros, etc. Las Brigadas combinan sus maniobras (es decir el movimiento de sus tropas y el fuego de sus armas) de sus Batallones (de distintas Armas) que lo integran. El Batallón tiene entre 500 a 800 efectivos y normalmente su comandante es Teniente Coronel.

Diagrama No. 3
Estructura vertical típica en los ejércitos



Fuente: Elaboración del ASRM/FMM

En un esquema muy simple vamos a explicar la estructura típica de un Ejército, haciendo referencia a la organización vertical característica de las instituciones militares. Vemos que el Jefe de la organización, es decir el Comandante General cuenta con sus elementos de asesoría (puede ser su Estado Mayor Personal) y su Elemento de Control (es decir el Inspector General del Ejército). Para el ejercicio del mando sobre las tropas, es decir para la ejecución de sus órdenes, cuenta con el 2º Jefe de la Organización o sea el Jefe del Estado Mayor General del Ejército, quien a su vez coordina a los Oficiales del Estado Mayor, (posteriormente detallaremos al EM).

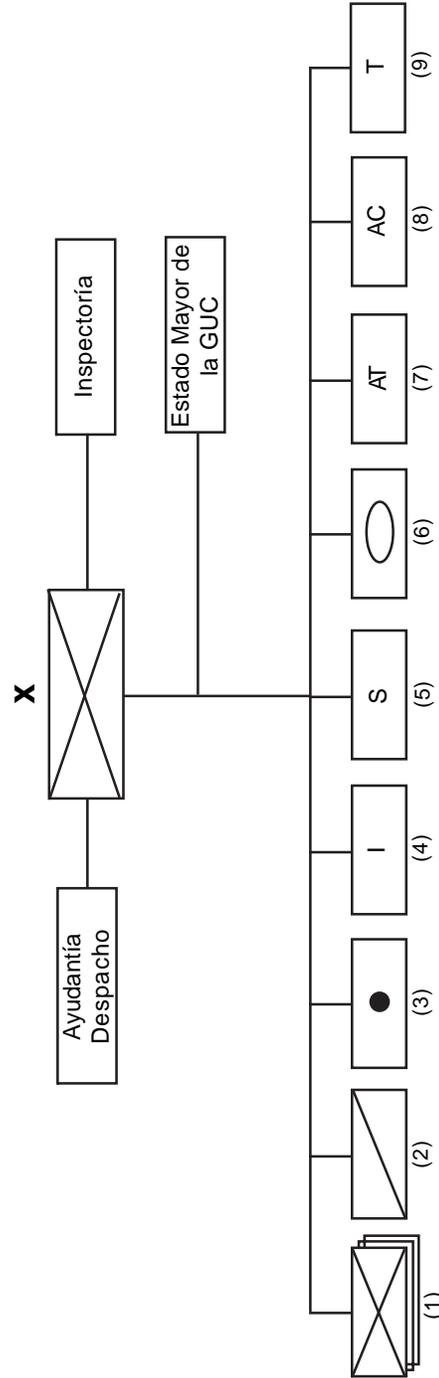
En el nivel de ejecución, tenemos la Gran Unidad de Combate No. 1 (supongamos la Brigada Blindada No. 1), después una Gran Unidad de Combate No. 2 (puede ser la Brigada de Infantería No. 2) y después la Gran Unidad de Combate No. 3 (que puede ser la Brigada de Fuerzas Especiales No. 3). Como vemos en la gráfica cada GUC tiene su respectivo Estado Mayor. En la línea de mando de la Brigada 2 hemos representado sus tres Batallones: Batallón 21, Batallón 22, Batallón 23 de dicha Gran Unidad de Combate. También se ha detallado el batallón 22, (dónde vemos ubicado su Estado Mayor de Unidad) y sus elementos integrantes: las Compañías.

Ésta es una forma general para representar lo que queremos transmitir, es decir, la organización típica de un Batallón que cuenta con 3 compañías para hacer las tareas fundamentales que permitirán cumplir con la misión del Batallón¹⁰. Además cuenta con una Compañía que ayuda en el comando del Batallón, y una Compañía que concentra el apoyo o el equipamiento principal de ese Batallón. Esta es la lógica militar de la organización y que deberá tomarse en cuenta.

¹⁰ Por ejemplo: si se trata de Batallón de Infantería No.22 entonces tendrá una compañía de comando, tres compañías de fusileros, (para desarrollar el combate cuerpo a cuerpo) y una compañía de apoyo de fuegos (el cual tendrá los morteros y las ametralladoras pesadas, etc., incluyendo los medios de comunicación). Si se trata de un Batallón de Ingenieros No. 22 (para que vean la similitud en las organizaciones de los Batallones del Ejército), tendrá su compañía de comando, una compañía de ingenieros de construcción, dos compañías de ingenieros de combate y la compañía de equipo mecánico (donde se concentrarán los tractores, niveladoras, etc.); un Batallón de tanques, contará con una compañía de comando, tres compañías de tanques y una compañía de apoyo, y/o de mantenimiento.

Diagrama No. 4
Organización típica de una Gran Unidad de Combate

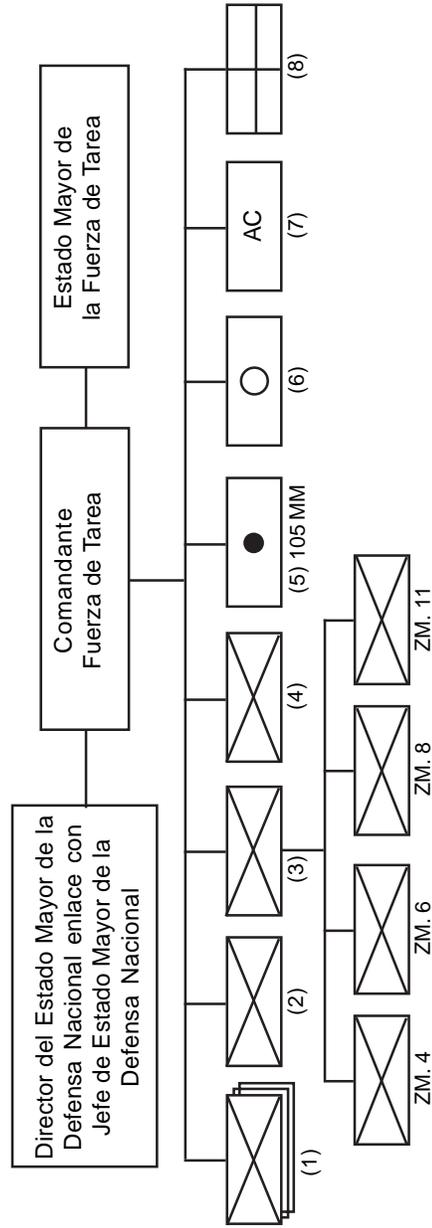
Brigada de Infantería



- (1) 3 ó 4 Batallones de Infantería
- (2) 1 Regimiento de Caballería
- (3) 1 Grupo de Artillería de Campaña
- (4) 1 Batallón de Ingeniería de Combate
- (5) 1 Batallón de Servicios (Apoyo de Intendencia, Material de Guerra, Sanidad Militar/Hospitalización... etc.)
- (6) 1 Escuadrón de Blindados
- (7) 1 Compañía Anti-Tanque
- (8) 1 Compañía de Asuntos Civiles
- (9) 1 Compañía de Transmisiones (o Comunicaciones)

Fuente: Elaboración del ASRM/FMM

Diagrama No. 5
Organización de una fuerza de tarea tipo
Fuerza de Tarea “Kaibil Balam” Plan de Campaña Unidad 88
Orden Fragmentaria Número 0001
Documentos Referencias-Directivas-3L



- (1) 3 Batallones de Infantería de la ZM 23
- (2) 1 Batallón de Infantería de la Reserva Estratégica
- (3) 1 Batallón de Infantería con 4 Compañías de otras Zonas Militares
- (4) 1 Compañía de Infantería de Marina
- (5) 1 Batería de Obuses de 105mm.
- (6) 1 Escuadrón de Blindados
- (7) 1 Compañía de Asuntos Civiles (12 destacamentos)
- (8) Hospital Regional

Fuente: Informe de la Comisión para el Esclarecimiento Histórico (CEH), 1999. Tomo II, Pág. 526.

3. El Ejército de Guatemala

La normativa que rige todo lo referente al Ejército de Guatemala está compuesta por las siguientes leyes:

- Constitución Política de la República de Guatemala de 1985 (CPRG)
- Ley de Orden Público. Decreto No. 7 de 1965
- Ley del Organismo Ejecutivo. Decreto No. 114-97
- Decreto Ley 72-90, Ley Constitutiva del Ejército de Guatemala (LCEG)
- Decreto del Congreso de la República No. 40-2000, Ley de Apoyo a las Fuerzas de Seguridad Civil
- Decreto del Congreso de la República No. 8-2000, Reformas a la Ley de la Policía Nacional Civil.

Asimismo existen otros documentos que no tienen rango legal pero que orientan al espíritu de las normas respecto al Ejército, tales como el Tratado Marco de Seguridad Democrática en Centroamérica; el Acuerdo sobre el Fortalecimiento del Poder Civil y Función del Ejército en un Sociedad Democrática (AFPC); el Libro de la Defensa Nacional para la República de Guatemala.

El desarrollo de éste acápite se centra principalmente en el análisis de la CPRG, específicamente en lo referente al Ejército, y a la LCEG (DL 72-90). Respecto a las otras normas tales como la Ley de Orden Público, el Decreto 8-2000 y el Decreto 40-2000, solo son mencionados como referencias específicamente en los puntos que tengan injerencia con el Ejército.

3.1. Análisis de la Constitución Política de la República de Guatemala de 1985

3.1.1. En función a la forma

- Artículos referentes al Ejército:
 - Título V. Estructura y Organización del Estado

Capítulo V. Ejército

Art. 244. Integración, organización y Fines del Ejército

Art. 245. Prohibición de grupos armados ilegales

Art. 246. Cargos y atribuciones del Presidente en el Ejército

Art. 247. Requisitos para ser Oficial del Ejército

Art. 248. Prohibiciones

Art. 249. Cooperación del Ejército

Art. 250. Régimen legal del Ejército

- Título IV Poder Público

Capítulo II. Organismo Legislativo

Art. 165. Atribuciones del Congreso

g) Desconocer al Presidente de la República si, habiendo vencido su período constitucional, continúa en el ejercicio del cargo. En tal caso, el Ejército pasara automáticamente a depender del Congreso.

Capítulo III. Organismo Ejecutivo

Art. 183. Funciones del Presidente de la República

c) Ejercer el mando de las Fuerzas Armadas de la Nación, con todas las funciones y atribuciones respectivas.

Art. 186. Prohibiciones para optar a cargos de Presidente o Vicepresidente de la República.

e) Los miembros del Ejército, salvo que estén de baja o en situación de retiro por los menos cinco años antes de la fecha de convocatoria.

Capítulo IV. Organismo Judicial

Art. 219 Tribunales Militares

➤ Artículos vinculados con el Ejército:

- Título II. Derechos Humanos

Capítulo IV. Limitación a los Derechos Constitucionales

Art. 138. Limitación a los Derechos Constitucionales

Art. 139. Ley de Orden Público y Estados de Excepción

3.1.2. *En función del contenido*

- En la Constitución de 1985, el tratamiento de los múltiples deberes del Estado, minimiza la relevancia del concepto de la Seguridad como fin esencial del mismo.
- Del estudio podemos detectar que no existe un historial constitucional que desarrolle el concepto de defensa nacional en sus textos.
- El concepto de manejar un ente al máximo nivel Político-Estratégico que delimite la política nacional de seguridad no es tratado en los textos constitucionales, sin embargo en la Constitución de 1945 existe un primer acercamiento al tema cuando es tratado y desarrollado el concepto de Consejo de Defensa Nacional.
- En la constitución vigente, el Ejército está inserto en el título referido a la Estructura y Organización del Estado que norma los regímenes del mismo, dejando de lado su tratamiento dentro de la estructura del Organismo

Ejecutivo.

- Se ha detectado características comunes en todas las constituciones, estas son:
 - El Ejército tiene como una de sus funciones la defensa de la integridad territorial
 - El Ejército es esencialmente apolítico, obediente y no deliberante.
 - El Ejército está sujeto a las leyes y los reglamentos militares.
- Las funciones de defensa de la soberanía e independencia son asumidas en el texto constitucional por las constituciones de 1956, 1965 y la actual (1985).
- Es interesante destacar que en la Constitución de 1965 la seguridad interna no era función del Ejército como sí se asume en las constituciones precedentes y en la actual.

3.2. Decreto Ley 72-90. Ley Constitutiva del Ejército de Guatemala

3.2.1. *En cuanto a la forma:*

- Las normas que rigen al Ejército y que desarrollan el mandato constitucional están contenidas en el Título I Capítulo único. **Principios Fundamentales** del DL 72-90:

Artículo 1.

El Ejército de Guatemala es la institución destinada a mantener la independencia, la soberanía y el honor de Guatemala, la integridad del territorio, la paz y la seguridad interior y exterior.

Es único e indivisible, esencialmente profesional, apolítico, obediente y no deliberante. Está integrado por fuerzas de tierra, aire y mar. Su organización es jerárquica y se basa en los principios de disciplina y obediencia.

Artículo 4.

Para el cumplimiento de las misiones que tiene asignadas el Ejército de Guatemala, se dedicará esencialmente a su preparación, entrenamiento y funciones militares. Cuando el Ejército de Guatemala deba prestar su cooperación en situaciones de emergencia o calamidad pública, el Ministerio de la Defensa Nacional dictará las medidas pertinentes de conformidad con la Ley de Orden Público, si fuere necesario.

- Los temas referentes a la estructura orgánica-funcional del Ejército son tratados en el Título II Organización del Ejército de Guatemala. Está conformado por 13 capítulos y desde el artículo 12 hasta el artículo 40.
- El DL 72-90 contiene articulados que regulan la carrera militar, que incluyen deberes y derechos del personal, así como sobre los ascensos militares y la educación. No existe una ordenada sistematización de los temas.

➤ Los aspectos referentes a la carrera militar están tratados en los siguientes títulos:

| | |
|--------------|---------------------------------------|
| Título III. | Escala jerárquica y especializaciones |
| Título IV. | Juntas de Honor |
| Título V. | Instrucción y Educación Militar |
| Título VII. | Inscripción y servicio Militar |
| Título VIII. | Ingresos, Bajas y Reingresos |
| Título IX. | Situación Militar |
| Título X. | Presentaciones |
| Título XI. | Régimen de previsión militar |
| Título XII. | Servicios médicos hospitalarios |

Está conformado por 18 capítulos y desde el Art. 41 hasta el Art. 64: del Art. 68 hasta el Art. 105 y del Art. 113 al Art. 138.

➤ Los aspectos referentes a los ascensos militares son tratados en:
Título IX. Situación militar Ascensos
Título VI. Condecoraciones, distintivos y recompensas

Está desarrollado por los Art. 65 al Art. 67 y del Art. 106 hasta el Art. 112.

➤ Existe un título Disposiciones Generales y finales que está conformado desde el Art. 139 hasta el Art. 154.

3.2.2. *En cuanto al contenido*

- Se presenta múltiples funciones para el Ejército sin existir una clara jerarquización de las mismas.
- Entre éstas observamos la posibilidad del Ejército para intervenir en casos de seguridad interna. Las leyes Constitutivas de 1968 y de 1983 excluyen esta posibilidad.
- Todas las leyes prevén la participación del Ejército en acciones de cooperación en emergencia o calamidad pública, regulado por la ley de Orden Público.
- La actual LCEG regula el régimen legal del Ejército destacándose la subordinación a la Constitución de la República.
- Reconocimiento del Presidente como Comandante General del Ejército. En ese sentido se le enviste con las facultades y funciones que le permiten dirigir la seguridad y defensa de la nación.
- En las diferentes leyes constitutivas, se establece que el Ministerio de la Defensa es el órgano de comunicación del Ejército con los demás organismos del Estado.
- En todas las leyes constitutivas, no existe una definición del Ministerio de

la Defensa respecto a su injerencia en la política de la defensa nacional y política militar.

- Desde la Ley Constitutiva del año 1968 hasta la actual, el Ministro de la Defensa deberá ser un oficial en actividad del grado de General o Coronel DEM. Este último punto en la ley de 1983 se excluyó como requisito.
- Entre las funciones del Ministro destacamos la de dirección del Ejército en sus aspectos técnicos y administrativos.

3.2.3. Respecto a la carrera militar

- En el Título II, se norma que es el Comandante General del Ejército el que otorga los ascensos y nuevos grados a todos los oficiales del Ejército de Guatemala. Esta medida es correcta y practicada también en distintos países, sin embargo, en el caso específico de los ascensos al grado de General, no establece la participación del Congreso en la ratificación de los mismos.
- Se puede observar que no existen normas explícitas, ni reglas y procedimientos claros y democráticos para la designación de autoridades militares a los cargos más importantes de la institución militar. Actualmente esta acción es realizada directamente por el Presidente de la República a su libre voluntad, generando no solo una inestabilidad laboral, sino que también una tendencia a la politización en los altos mando y en la alta jerarquía militar.
- El DL 72-90 en su artículo 11 permite la aplicación del fuero militar a los oficiales en retiro. Esto atenta contra los derechos civiles del oficial en retiro y también contradice el Art. 219 de la CPRG que establece que “ningún civil podrá ser juzgado por tribunales militares”. Adicionalmente la norma no desarrolla en su texto los criterios fundamentales que deben regir la justicia militar.
- El DL 72-90 norma, y hay que destacarlo, aspectos que tienen que ver con derechos del personal militar (Seguridad previsional, goce de vacaciones, derecho al uso del hospital por parte del personal militar).
- El DL 72-90 no especifica adecuadamente un mecanismo que cautele el derecho de defensa y el debido proceso del personal militar que esté inmerso en una investigación disciplinaria.

3.2.4. Respecto a los Ascensos militares

- El proceso de ascensos en los diferentes grados está supeditado a la existencia de vacantes (no indica el deber institucional de generar dichas vacantes). Esta situación produce inestabilidad en el desarrollo profesional del personal militar.
- Existe dos procesos de ascensos al año (enero y julio) y, a veces, en cualquier época del año.
- Los ascensos son conferidos por el Presidente de la República a los oficiales, por el Ministro de la Defensa a los especialistas y por las autoridades militares al personal de tropa.

- Se norma (juntos) los requisitos y criterios de evaluación, inclusive se da la ponderación respectiva, no habiendo una clara y detallada separación entre ellos.
- En el desarrollo del criterio de evaluación “*tiempo de servicio*”, el que corresponde de General de Brigada a General de División no tiene requisito de tiempo por ser un grado “*asignado al cargo o empleo*”. Esto contraviene el criterio objetivo que debe tener la carrera militar.
- Se especifica que aquellos oficiales que sean declarados aptos para el ascenso, pero que no existan vacantes, “*serán ascendidos*” en la primera oportunidad que éstas existan.

3.3. Organización y estructura del Ejército de Guatemala

El DL 72-90, en su Art. 12 establece que el Ejército de Guatemala estará integrado por:

- 1) Alto Mando del Ejército
- 2) Ministerio de la Defensa Nacional
- 3) Estado Mayor de la Defensa Nacional
- 4) Comandos Militares
- 5) Comandos Militares Especiales
- 6) Servicios Militares
- 7) Estados Mayores Especiales
- 8) Estados Mayores Personales
- 9) Centros de Formación, Profesionalización Educación vocacional, Instrucción y Entrenamiento Militar.
- 10) Dependencias Militares Auxiliares
- 11) Otras Dependencias Militares que en el futuro sean creadas.

Según la normativa que estamos analizando, la estructura del Ministerio de la Defensa está integrada por los siguientes órganos:

Órgano administrativo

- Viceministro de la Defensa Nacional, cuya labor se desarrolla en un plano administrativo.
- Secretaría General del MINDEF

Órgano de dirección de la Política Estratégica

- Departamento de Análisis Estratégico
- Departamento de Política de Defensa

Órgano de ejecución

- Jefatura del Estado Mayor de la Defensa Nacional, como órgano de ejecución.

La organización actual del Ejército de Guatemala, según el Libro de la Defensa Nacional, es la siguiente:

- **Alto Mando del Ejército**, compuesto por el Presidente de la República, el Ministro de la Defensa Nacional y el Jefe del Estado Mayor de la Defensa Nacional.
- **Estado Mayor de la Defensa Nacional**¹¹, que según el DL 72-90 cumple funciones como el órgano de dirección y comando del Ejército. Queda definido como el Centro Técnico y Consultivo del Ejército; asesora al MINDEF en todos los asuntos que competen al Ejército. El Libro de la Defensa define al Jefe de Estado Mayor de la Defensa “*como el responsable ante el Ministro de la Defensa Nacional de la conducción operacional del Ejército*” y por ende del “*comando, organización, entrenamiento, educación, disciplina, conducta así como del empleo táctico y estratégico de las fuerzas de Tierra, Aire y Mar para mantener el estado de **apresto del Ejército de Guatemala***”.
- **Órganos de apoyo**
 - Inspectoría General del Ejército
 - Secretaría General del EMDN
 - Comandos de Apoyo Logístico (CAL)
 - Comando de Educación y Doctrina (CEDOC)
 - Comandos de Reservas Militares
 - Estado Mayor Especial
- **Órganos de Ejecución**
 - Unidades Estratégicas
 - Brigadas de Infantería
 - Comandos Navales
 - Comandos Aéreos

En la legislación vigente, no existe un tratamiento específico sobre los mecanismos de control democráticos, sin embargo, por la importancia del mismo, se debe estudiar y analizar para ser incorporado en las leyes correspondientes, dándole al necesario entramado del control democrático sobre el sector defensa, la legalidad requerida.

El texto de la actual Ley Constitutiva del Ejército de Guatemala, Decreto Legislativo 72-90, fue dado en palacio del Organismo Ejecutivo el 13 de Diciembre de 1990 y promulgado el 10 de Enero de 1991 por el Presidente, Lic. Marco Vinicio Cerezo Arévalo. De manera general el texto de dicha ley respecto al del Decreto Ley 26-86, promulgado durante el gobierno de facto del General de División Humberto Mejía Víctores, presenta muy pocas diferencias de redacción. Esto nos permite colegir lo desfasado de la ley vigente, concebida en un contexto de guerra contrainsurgente, para normar las funciones del Ejército insertado en una sociedad democrática.

¹¹ Ver esquema adjunto: Estructura actual del Estado Mayor de la Defensa Nacional.

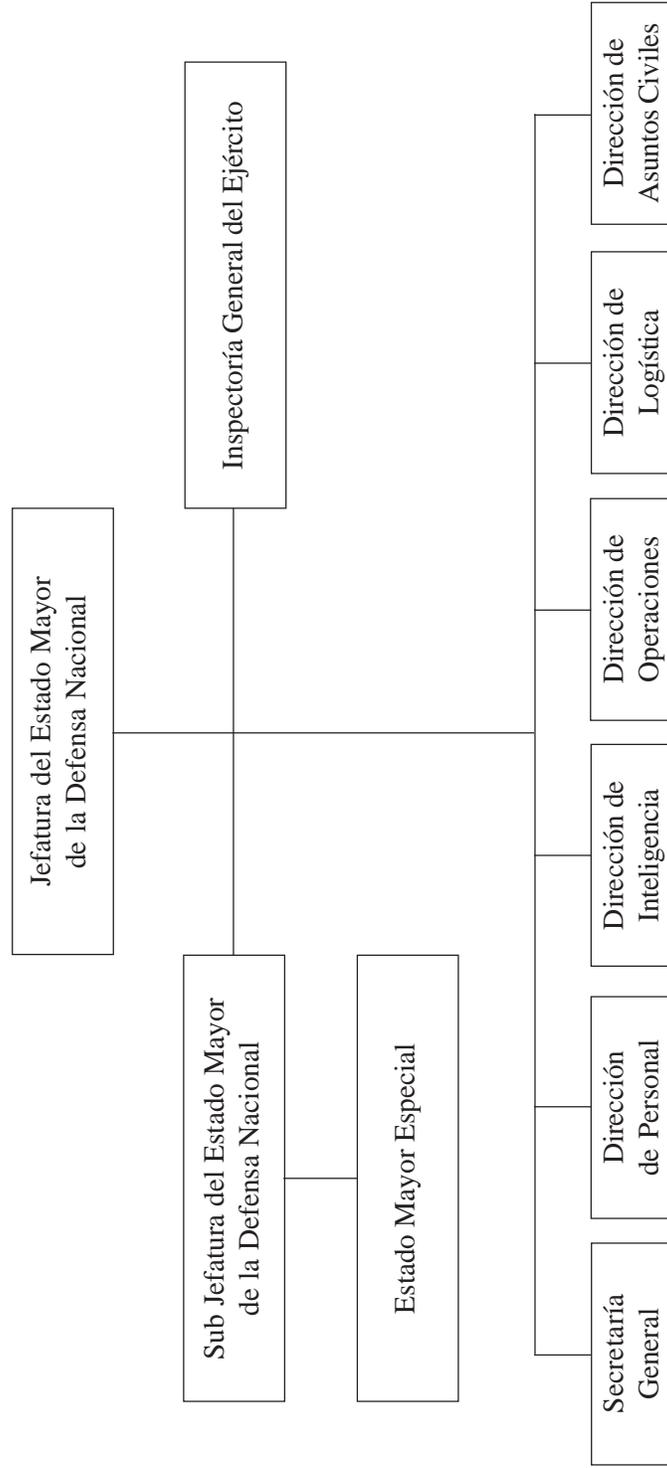
De esa fecha a esta parte, se han presentado múltiples intentos de reforma a la misma, con características comunes tales como: aisladas, puntuales, muchas veces casuísticas y tendenciosas motivadas por intereses particulares y/o coyunturales.

Por lo expuesto la **Fundación Myrna Mack** (FMM) considera de suma importancia emprender el proceso integral de reconversión del Ejército, congruente con los Acuerdos de Paz y tiene la convicción de que son absolutamente inconvenientes los cambios parciales a la legislación militar (política de “parches” a una legislación que va quedando obsoleta). Un nuevo marco legislativo debe ser una herramienta muy útil para coadyuvar no sólo a la *transformación* de la institución (es decir lo que conlleva este concepto en cuanto a reorganización, reestructuración, regionalización militar, modernización, etc.) sino que apunta sobre todo a la **Reconversión Militar** (que incluye esta *transformación*, pero también el cambio de mentalidad y la regeneración moral) hacia paradigmas democráticos.

Es válido reafirmar que cualquier reforma a la legislación militar no debe ser un asunto aislado e improvisado sino debe formar parte de todo un proceso de reconversión y readecuación del Ejército, tal como lo establecen los Acuerdos de Paz y lo demanda la situación nacional, que está urgida de que se concreten avances en materia de consolidación de la paz, la democracia y el Estado de Derecho.

La **FMM** apuesta por reformas legislativas que deben derivarse de un proceso integral, constituido a partir de nuevas concepciones (democráticas) de una Doctrina Militar y una Política de Defensa Nacional nuevas, coherentemente trabajadas y plasmadas en las nuevas leyes que se propongan y que se erijan en la base fundamental de la transformación de las Fuerzas Armadas para cumplir un nuevo rol dentro de la construcción de la nueva sociedad democrática guatemalteca, que posibilite el desarrollo nacional y nos guíe hacia el bien común, fin supremo del Estado.

Diagrama No. 7
Estructura actual del Estado Mayor de la Defensa Nacional



3.4. Despliegue del Ejército de Guatemala

La organización territorial militar en Guatemala, vale decir el despliegue o dispositivo de su Ejército, ha ido variando conforme a las necesidades de la situación política y militar de su historia. En los últimos 50 años, ha evolucionado de la siguiente manera:

En 1961 existían seis (6) Zonas Militares¹², que por razones del enfrentamiento armado interno se incrementaron, a partir de 1983, a veintitrés (23) Zonas Militares casi coincidentes con los 22 departamentos, que consta la demarcación política-administrativa del país¹³.

Posteriormente, en cumplimiento de los Acuerdos de Paz, fueron desactivándose varias Zonas y reduciéndose efectivos, de tal manera que el despliegue militar en 1997 comprendía 14 Zonas Militares y las correspondiente Bases Navales, Bases Aéreas y Base de Tropas Paracaidistas¹⁴.

En el año 2003, con el Acuerdo Gubernativo 309-2003¹⁵, se crean las Regiones Militares de la Fuerzas de Tierra del Ejército de Guatemala; en total 8 regiones Militares¹⁶ en que coinciden básicamente sus jurisdicciones territoriales con casi los límites de las 8 Regiones de la división política-administrativa de la República de Guatemala. Así por ejemplo:

- La Región Militar Central coincide con las regiones políticas I (Metropolitana, Guatemala) y V (Región Central)
- La Primera Región Militar coincide con la Región Política II (Norte)
- La Segunda Región Militar coincide con la Región Política VIII (Petén)
- La Tercera Región Militar coincide con la Región Política III (nororiente)
- La Cuarta Región Militar coincide con la Región Política IV (Suroriente)
- La Quinta Región Militar coincide con partes de la Región V (Central) y VI (Suroccidente)
- La Sexta Región Militar coincide con la Región VI (suroccidente)
- La Séptima Región Militar coincide con la Región VII (noroccidente)

Además se consideraron las siguientes unidades estratégicas del Ejército de Guatemala:

- Comando de Fuerzas Especiales Kaibil, con sede en Poptún, Petén.
- Base Militar de Tropas Paracaidistas “General Felipe Cruz”, en Puerto de San José, Escuintla.

¹² Ver Mapa No.1 Distribución Territorial del Ejército a partir de 1961

¹³ Ver Mapa No. 2 Distribución Territorial del Ejército a partir de 1983

¹⁴ Ver Mapa No. 3 Despliegue territorial del Ejército, 1997

¹⁵ Publicado en el *Diario de Centro América* del 03 de junio del 2003

¹⁶ Ver Mapa No. 4 Despliegue Territorial del Ejército, 2003



- Comando de Infantería de Marina “Comandante Brígido Valderrama”, sede en Puerto Barrios, Izabal.

Por razones del proceso de modernización y transformación del Ejército de Guatemala impulsado el año 2004, el despliegue militar a partir de junio de 2004 se redujo a las regiones militares, que se nombran a continuación ocupando el dispositivo siguiente:

- Primera Región Militar “General Luis León”, que abarca el Departamento de Petén, con la Primera Brigada de Infantería.
- Segunda Región Militar “Capitán General Rafael Carrera”, que abarca los departamentos de Alta Verapaz, Baja Verapaz, El Progreso, Izabal, Zacapa y Chiquimula, con la Segunda Brigada de Infantería (con sede en Zacapa).
- Tercera Región Militar “General Manuel Aguilar Santa María”, que abarca los departamentos de Jalapa, Jutiapa y Santa Rosa, con la Tercera Brigada de Infantería (con sede en Jutiapa).
- Cuarta Región Militar “General de División José Gabriel Reyes Rodas”, que abarca los departamentos de Escuintla, Suchitepéquez, Sololá, Retalhuleu y San Marcos; con la Cuarta Brigada de Infantería.
- Quinta Región Militar “Mariscal Gregorio Solares”, que abarca los departamentos de Huehuetenango, Quetzaltenango, Totonicapán y Quiché; con la Quinta Brigada de Infantería.

La Región Militar Central, comprende los departamentos de Sacatepéquez, Chimaltenango y Guatemala (sede), acantonados el Ministerio de la Defensa Nacional, el Estado Mayor de la Defensa Nacional, Brigada de PM “Guardia de Honor”, Brigada Mariscal Zavala (unidad estratégica), los Comando Militares Especiales, los Servicios Militares y otras dependencias. Las otras dos unidades estratégicas son, el Comando de Fuerzas Especiales Kaibil acantonado en el Petén y la Base Militar de Tropas Paracaidistas “General Felipe Cruz”, en Puerto San José, Departamento de Escuintla¹⁷.

Con el Acuerdo Gubernativo Número 240-2004¹⁸, se regularizan algunas disposiciones de la reestructuración militar dentro del marco del proceso de modernización y transformación del Ejército de Guatemala. Es interesante resaltar el segundo considerando de este Acuerdo: *“Que el Comandante General del Ejército de Guatemala, ha dispuesto la reducción del gasto militar y la reconversión en un Ejército moderno, pequeño, sostenible, flexible, altamente móvil, con comunicaciones, potencia de fuego y capacidad de movilización, que le permita cumplir con los fines que constitucionalmente le son asignados”*.

¹⁷ Ver gráfica 5. Despliegue Territorial del Ejército, 2004.

¹⁸ Acuerdo del 12 de agosto de 2004 y publicado en el *Diario de Centro América* del 20 de agosto de 2004.

Este Acuerdo Gubernativo dispone crear, con fecha 1 de julio del 2004, Comandos Militares, Dependencia Militares Auxiliares, Estados Mayores Personales, Centros de Profesionalización, Centro de Instrucción y Entrenamiento, etc. Es importante también resaltar que dicho acuerdo suprime de la Tabla de Organización y Equipo (T.O.E.) varios Comandos, Servicios y Dependencias Militares. Particularmente debemos mencionar que suprime las siete Regiones Militares creadas por el Acuerdo Gubernativo 309-2003, así como algunas Zonas Militares, el Comando de Fuerzas Especiales Kaibil y la Base Militar de Tropas Paracaidistas “General Felipe Cruz”.

El referido Acuerdo Gubernativo 240-2004, en su Artículo 4, dispone que “los Comandos Militares se organizarán por Brigadas con la responsabilidad operacional que en el presente acuerdo se especifica, designando la denominación conforme el lugar histórico de su sede, creándose los siguientes:

- La primera Brigada de Infantería se denominará “General Luis García León”, con responsabilidad operacional en el Departamento de Petén.
- La Segunda Brigada de Infantería se denominará “Capitán General Rafael Carrera” con responsabilidad operacional en los departamentos de Izabal, Zacapa, Chiquimula, El Progreso, Alta Verapaz y Baja Verapaz.
- La Tercera Brigada de Infantería se denominará “General Manuel Aguilar Santa María” con responsabilidad operacional en los departamentos de Jutiapa, Jalapa y Santa Rosa.
- La Cuarta Brigada de Infantería se denominará “General Justo Rufino Barrios” con responsabilidad operacional en los departamentos de Suchitepéquez, Retalhuleu, San Marcos, Escuintla y Sector Sur del departamento de Quetzaltenango, a partir de la Ruta Nacional No. 1.
- La Quinta Brigada de Infantería se denominará “Mariscal Gregorio Solares”, con responsabilidad operacional en los siguientes departamentos: Huehuetenango, Totonicapán, Sololá, El Quiché, Sector Norte y Cabecera departamental de Quetzaltenango a partir de la Ruta Nacional No. 1.
- Brigada de Fuerzas Especiales, con sede en el Municipio de Poptún, departamento del Petén, efectuará sus operaciones a nivel nacional a orden de la Jefatura del Estado Mayor de la Defensa Nacional.
- Brigada de Paracaidistas “General Felipe Cruz”, con sede en el municipio de Puerto de San José, departamento de Escuintla, efectuará sus operaciones a nivel nacional a orden de la Jefatura del Estado Mayor de la Defensa Nacional.



Del Análisis de esta situación se observó que la actual organización militar en base a Grandes Unidades de Combate (tipo Brigadas) coinciden casi totalmente en nombre y en organización territorial con las regiones militares (RRMM) existentes hasta Junio 2004. Aunque éstas “desaparecieron” formalmente; la “responsabilidad operacional” de las Brigadas coinciden con la responsabilidad que éstas tenían dentro de su demarcación territorial.

Asimismo la asignación solo de “responsabilidad operacional” a las Brigadas Militares en un territorio delimitado, resulta insuficiente para todas las tareas que implican el planeamiento estratégico militar¹⁹, entrenamiento conjunto, preparación de la Fuerza y del terreno que, de manera preventiva, permita visualizar el cumplimiento, con eficacia y eficiencia, de la función constitucional del Ejército de Guatemala de defender la soberanía, independencia e integridad territorial ante cualquier amenaza externa de carácter militar.

Al respecto, el Libro de la Defensa Nacional para la República de Guatemala, en el Capítulo VIII, Ejército de Guatemala, en el ítem 3. Organización y Despliegue del Ejército de Guatemala, indica: “...es la guerra la amenaza más importante por la que se organiza un Ejército...”, además señala,

3.1 Organización: *se organiza bajo el concepto de un Ejército moderno... compuesto por Fuerzas de Tierra, Aire y Mar así como sus reservas entrenadas, organizadas y equipadas, capaces de ser movilizadas en corto tiempo para reemplazar a la fuerza permanente; de manera que se garantice con eficiencia la defensa y seguridad del Estado de Guatemala, en **teatros de operaciones**, que respondan a **una hipótesis de guerra** y otras tareas asignadas.*

La importancia de los mencionados teatros de operaciones radica, en que deben estar previstos desde mucho antes, desde época de paz (en base a las Regiones Militares) para desarrollar las tareas del planeamiento estratégico militar, los ensayos y entrenamiento conjuntos, (operaciones aeroterrestres y/o aeronavales, aerotransportadas y/o transportadas por aire, aeromóviles, etc., que caracterizan a una fuerza altamente móvil flexible), la preparación y entrega de las fuerzas previstas en el punto establecido y momento oportuno al Comandante del Teatro de Operaciones, el amoblamiento del teatro de operaciones (T.O.) (puentes y carreteras estratégicas-militares, depósitos y puntos de abastecimientos, terminales, etc.) que servirán para el despliegue y enroque de las fuerzas, etc. Todo lo cual debe ser preparado con sumo profesionalismo, sin improvisaciones de emergencia, desde tiempo de paz, de acuerdo a los conceptos fundamentales sobre las Regiones Militares.

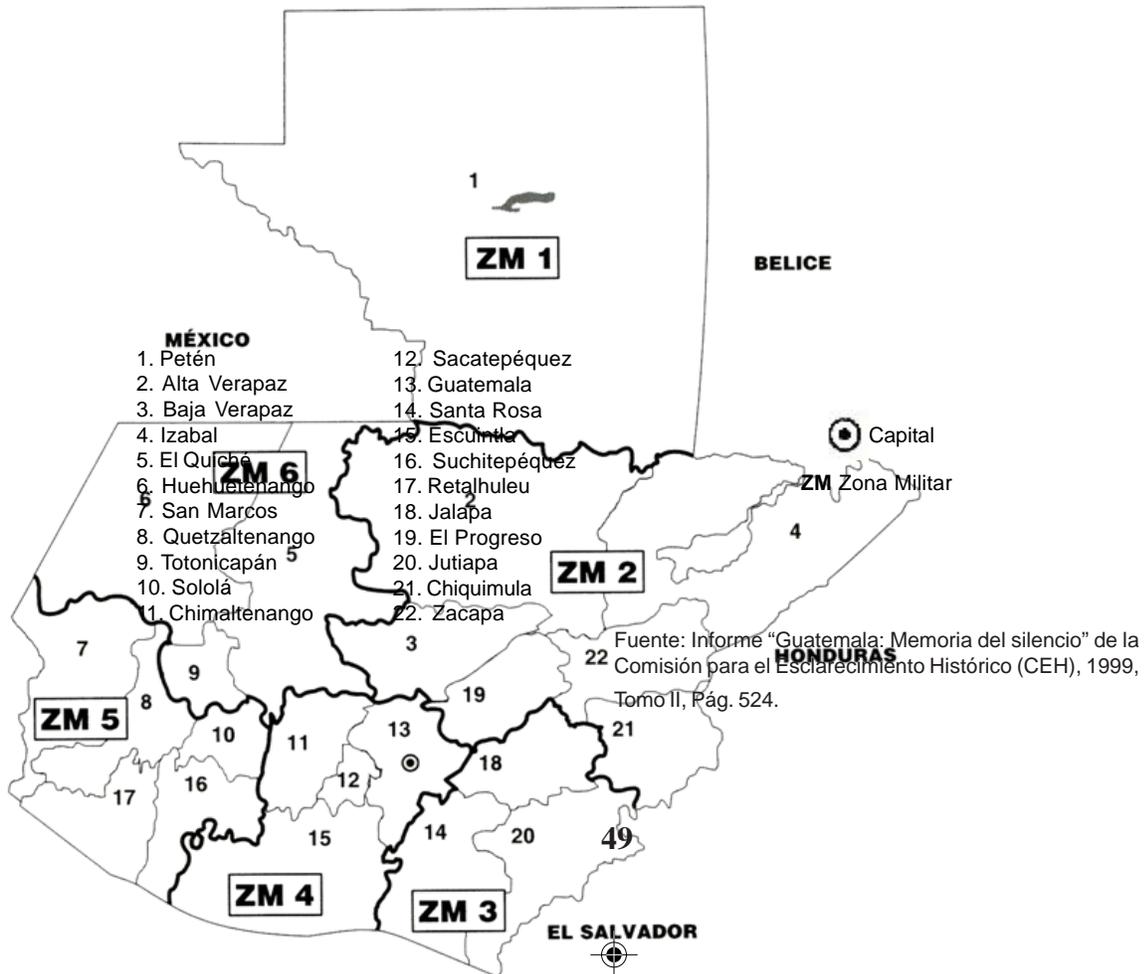
¹⁹ Estas tareas mencionadas nos remiten a la planificación, elaboración, entrenamiento, ejecución y control de los sistemas de reservas, de reemplazos, logísticos (sistemas de abastecimiento, mantenimiento, hospitalización y evacuación, etc.) que deben funcionar perfectamente coordinados desde la Zona del Interior (que estaría constituida por la ex Región Militar Central) con los futuros Teatros de Operaciones. Esta situación rebasa sobradamente la “responsabilidad operacional” asignada a las brigadas de infantería.

A manera de ejemplo, una GUC, lleva en sus “cargas” y “trenes de campaña”, dotaciones de municiones, explosivos, alimentos, combustible, etc., suficientes para tener una autonomía usualmente de algunos pocos días de combate, requiriéndose que para las operaciones posteriores, sean realimentados por los sistemas de apoyo logístico, que vienen a través de la zona de comunicaciones desde la Zona del Interior. Las acciones de estos sistemas deben estar planificadas, preparadas, entrenadas y en funcionamiento desde época de paz (función de las Regiones Militares) para alcanzar rápidamente la adecuada eficacia y eficiencia en época de guerra en los Teatros de Operaciones.

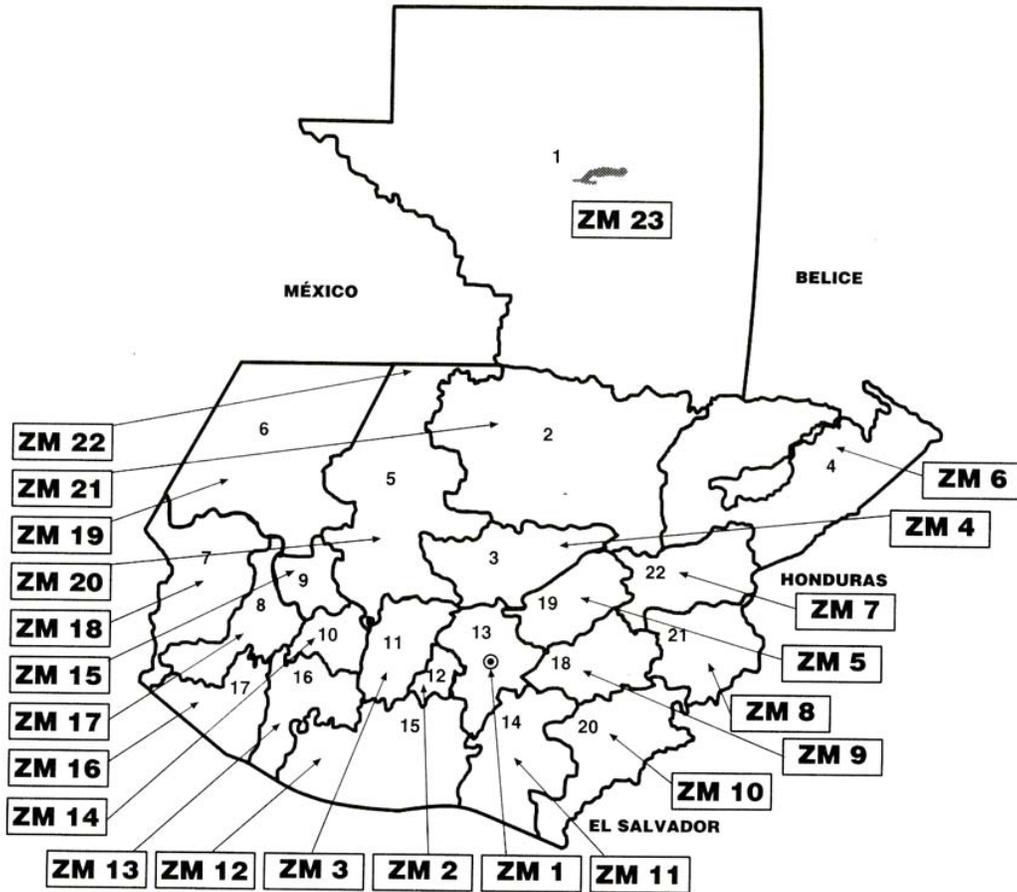


Caso Myrna Mack: Apuntes conceptuales sobre el funcionamiento de una organización militar

Mapa No. 1
Distribución territorial del ejército a partir de 1961



Mapa No. 2 Distribución territorial del Ejército a partir de 1983



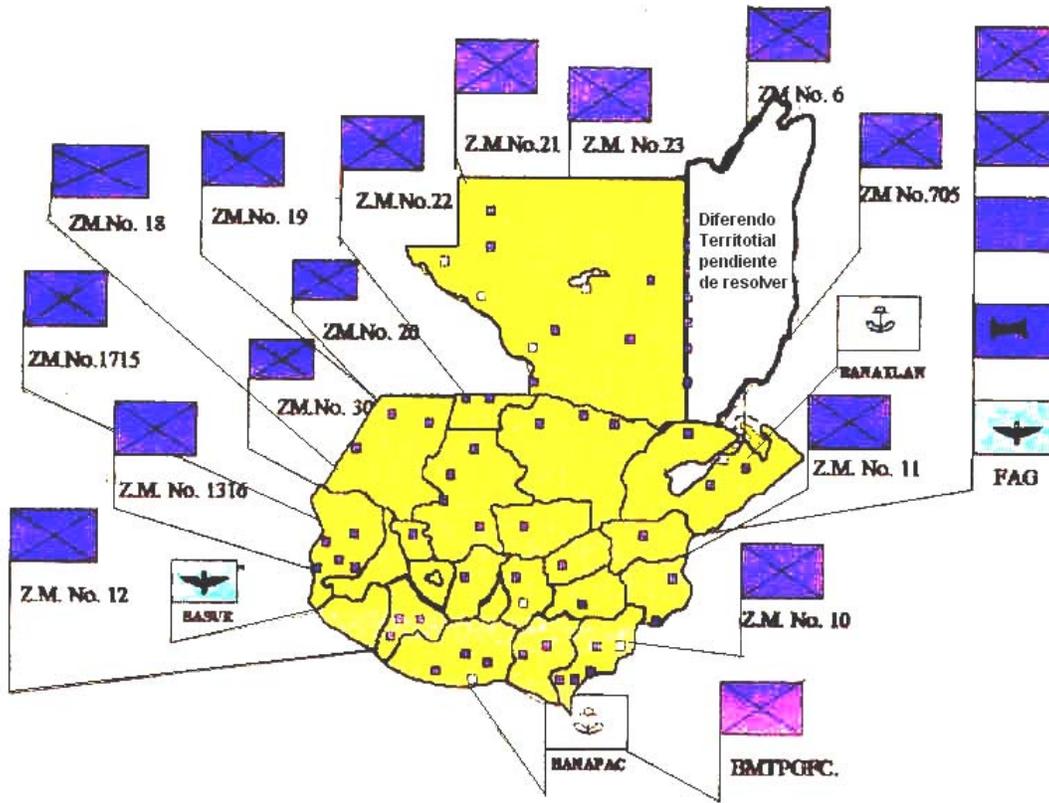
- | | |
|-------------------|-------------------|
| 1. Petén | 12. Sacatepéquez |
| 2. Alta Verapaz | 13. Guatemala |
| 3. Baja Verapaz | 14. Santa Rosa |
| 4. Izabal | 15. Escuintla |
| 5. El Quiché | 16. Suchitepéquez |
| 6. Huehuetenango | 17. Retalhuleu |
| 7. San Marcos | 18. Jalapa |
| 8. Quetzaltenango | 19. El Progreso |
| 9. Totonicapán | 20. Jutiapa |
| 10. Sololá | 21. Chiquimula |
| 11. Chimaltenango | 22. Zacapa |

● Capital
ZM Zona Militar

Fuente: Informe "Guatemala: Memoria del silencio" de la Comisión para el Esclarecimiento Histórico (CEH), 1999, Tomo II, Pág. 525.



Mapa No. 3
Despliegue territorial del Ejército, Año 1997

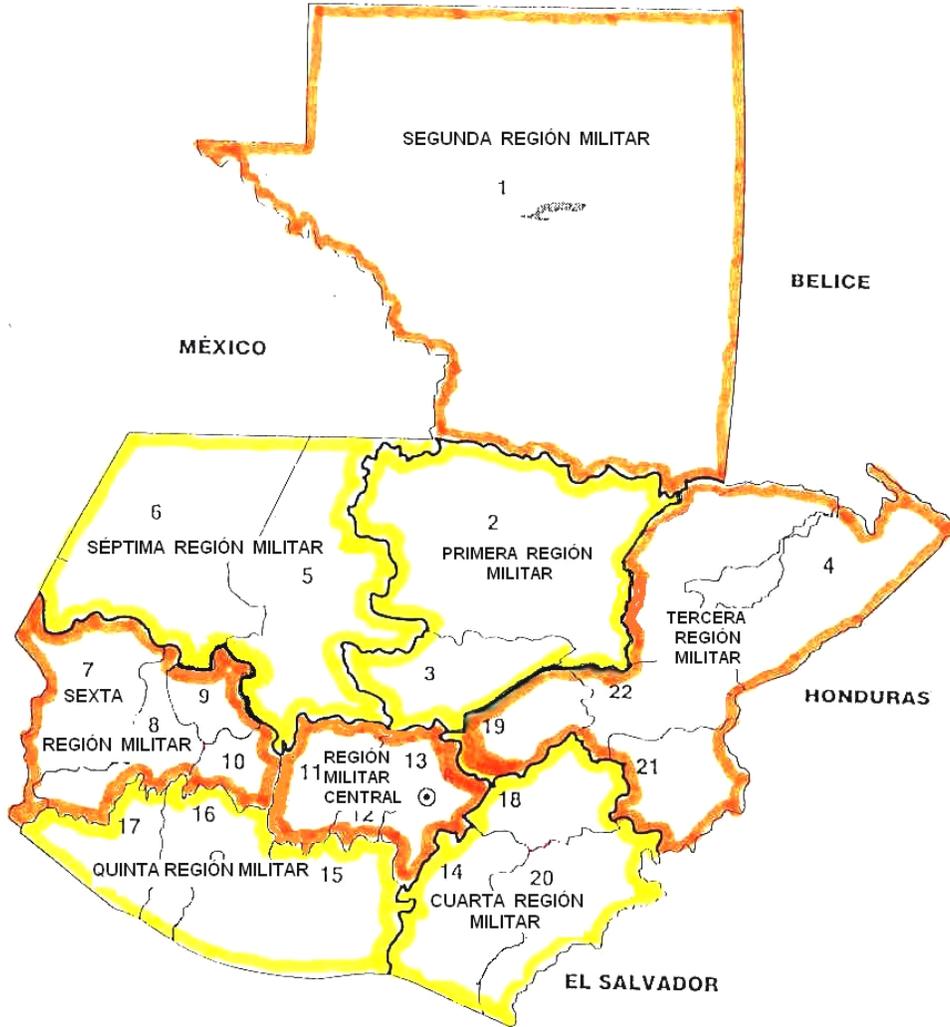


- | | |
|----------------|---------------|
| Petén | Sacatepéquez |
| Alta Verapaz | Guatemala |
| Baja Verapaz | Santa Rosa |
| Izabal | Escuintla |
| El Quiché | Suchitepéquez |
| Huehuetenango | Retalhuleu |
| San Marcos | Jalapa |
| Quetzaltenango | El Progreso |
| Totonicapán | Jutiapa |
| Sololá | Chiquimula |
| Chimaltenango | Zacapa |

● Capital

Fuente: Publicación del Ministerio de la Defensa Nacional con ocasión del CXXXIII Aniversario de la gesta revolucionaria de 1871 y Día del Ejército de Guatemala, junio de 2004. (*Prensa Libre*, 30 de junio de 2004).

Mapa No. 4 Despliegue territorial del Ejército, 2003



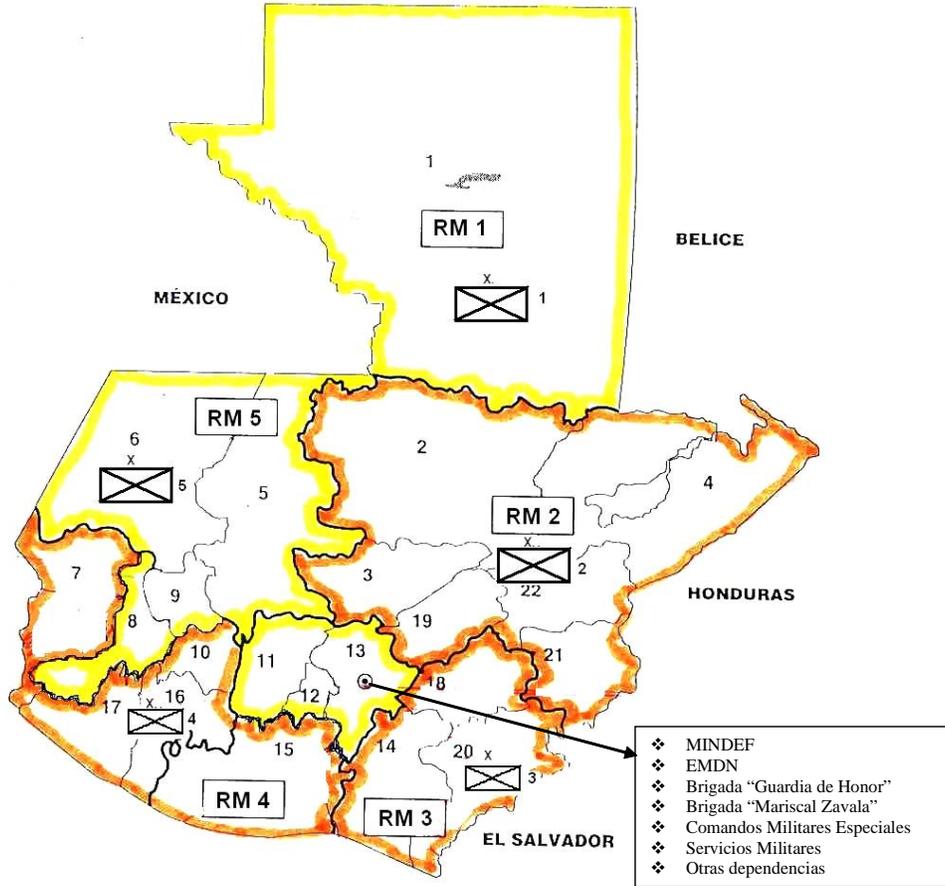
- | | |
|-------------------|-------------------|
| 1. Petén | 12. Sacatepéquez |
| 2. Alta Verapaz | 13. Guatemala |
| 3. Baja Verapaz | 14. Santa Rosa |
| 4. Izabal | 15. Escuintla |
| 5. El Quiché | 16. Suchitepéquez |
| 6. Huehuetenango | 17. Retalhuleu |
| 7. San Marcos | 18. Jalapa |
| 8. Quetzaltenango | 19. El Progreso |
| 9. Totonicapán | 20. Jutiapa |
| 10. Sololá | 21. Chiquimulá |
| 11. Chimaltenango | 22. Zacapa |

● Capital

Fuente: Publicación del Ministerio de la Defensa Nacional por el CXXXIII Aniversario de la Gesta Revolucionaria de 1871 y Día del Ejército de Guatemala, junio de 2004. (*Prensa Libre*, 30 de junio de 2004).
Nota: Referencia, Acuerdo Gubernativo número 309-2003, publicado en el *Diario de Centro América*, el martes 3 de junio de 2003.



Mapa No. 5
Despliegue territorial del Ejército, 2004



- | | |
|-------------------|-------------------|
| 1. Petén | 12. Sacatepéquez |
| 2. Alta Verapaz | 13. Guatemala |
| 3. Baja Verapaz | 14. Santa Rosa |
| 4. Izabal | 15. Escuintla |
| 5. El Quiché | 16. Suchitepéquez |
| 6. Huehuetenango | 17. Retalhuleu |
| 7. San Marcos | 18. Jalapa |
| 8. Quetzaltenango | 19. El Progreso |
| 9. Totonicapán | 20. Jutiapa |
| 10. Sololá | 21. Chiquimula |
| 11. Chimaltenango | 22. Zacapa |

Capital

Notas:

1. En junio de 2004 co-existían y coincidían las regiones militares con las brigadas de infantería.
2. El Acuerdo Gubernativo número 240-2004 del 12 de agosto de 2004, suprime las regiones militares, asignando en sus respectivos territorios "responsabilidad operacional" a las brigadas de infantería.

Fuente: Publicación del Ministerio de la Defensa Nacional por el CXXXIII Aniversario de la Gesta Revolucionaria de 1871 y Día del Ejército de Guatemala, junio de 2004. (*Prensa Libre*, 30 de junio de 2004)



Capítulo 2

La Doctrina de Seguridad Nacional

El Objetivo de este capítulo es difundir los conceptos fundamentales sobre la Doctrina de Seguridad Nacional que se aplicó en América Latina por los Ejércitos y Fuerza Armadas de los diferentes países, como ideología que fue base para las estrategias contrainsurgentes en la cual se puede encontrar la explicación y las causas de muchos crímenes impulsados por el terrorismo de Estado, que se derivó de sus métodos y patrones sistemáticos de respuesta violenta a la insurgencia, que caracterizó a este Continente en la segunda mitad del Siglo XX.

1. ¿Qué es la Doctrina de Seguridad Nacional?

Doctrina de Seguridad Nacional (DSN) es el nombre genérico con que se designó al corpus doctrinario a partir del cual las fuerzas armadas de países en vías de desarrollo dentro del área de influencia de los Estados Unidos de América, construían las percepciones del rol y función que les correspondía dentro de la sociedad y del Estado, en el marco de la *Guerra Fría*. El carácter a la vez global y de baja intensidad que asumió este enfrentamiento entre los Estados Unidos y la Unión Soviética tras el fin de la Segunda Guerra Mundial condujo al desarrollo de una estrategia internacional mediante la cual ambas potencias procuraban mejorar su posición relativa mediante alianzas con terceros Estados alrededor del mundo²⁰.

2. Conceptos generales sobre doctrina y sobre seguridad nacional

a. Doctrina:

La doctrina (militar) es la teoría o conocimiento universal del arte y ciencia de la guerra, aplicada a una realidad concreta y que va generando sus propios principios, valores, normas, sistemas, métodos, procedimientos, etc., que norman las acciones destinadas a alcanzar su finalidad específica²¹.

b. Seguridad Nacional:

La Segunda Guerra Mundial implantó un nuevo orden político y militar en el orbe y trajo la creación o perfeccionamiento de organismos internacionales de

²⁰ Reflexiones sobre la Seguridad Democrática. Bernardo Arévalo. Proyecto "Hacia una Política de Seguridad Democrática" (POLSEDE). 2000.

²¹ Según el Diccionario de Términos Militares del Ministerio de Guerra del Perú, RE 320-5, edición junio, 1973, página 205 (Doctrina: Conjunto de principios y su consecuente teoría que, aplicado a un medio determinado, teniendo en cuenta sus características y peculiaridades, genera métodos y procedimientos, que norman las acciones destinadas a alcanzar una finalidad específica).



carácter mundial o regional tales como la ONU, la OTAN, la OEA, etc. Estos cambios políticos junto con las nuevas armas de tecnología sofisticada modificaron la doctrina tradicional de “la Defensa” de un país, generando un nuevo concepto de “La Seguridad Nacional”, que vino a cambiar y ampliar los conceptos hasta entonces aceptados sobre **la Defensa Nacional**, (la cual se centraba en la protección militar y resguardo del territorio, de su soberanía, su independencia, etc.).

Así alrededor de 1950, la Escuela Superior de Guerra del Brasil, definió:

Seguridad Nacional es el grado relativo de garantía que, a través de acciones políticas, económicas, psicosociales y militares, un Estado pueda proporcionar, en una determinada época, a la Nación que jurisdicciona, para la consecución y salvaguardia de los objetivos nacionales, a pesar de los antagonismos internos o externos existentes o previsibles²².

Esta definición es compartida contemporáneamente por la mayoría de las academias militares. Por ejemplo para el Ejército de Chile, según el Coronel Alejandro Median Lois (ex - Director de la Escuela “Bernardo O’Higgins”) debe entenderse por doctrina de seguridad “el conjunto de principios y normas esenciales que deben seguirse en todas las actividades nacionales para alcanzar con unidad de pensamiento y coordinación de esfuerzos los objetivos de la Seguridad Nacional”.²³

Para el Centro de Altos Estudios Militares del Perú (CAEM), “la Seguridad Integral debe ser entendida como una situación en la cual el Estado tiene garantizada su existencia, la integridad de su patrimonio, sus intereses nacionales, así como su soberanía e independencia.”²⁴

Esta definición del CAEM del Perú debe estar enmarcada en la trilogía conceptual sobre los fines del Estado²⁵ siendo el *Fin Supremo* el “Bien Común”²⁶ (que debe entenderse como una situación ideal por alcanzar, a fin de propiciar la plena realización de la persona humana), el cual se alcanza a través del logro de sus dos Fines Esenciales que lo componen: el “Bienestar General” (una situación en la que las necesidades espirituales y materiales de la persona humana se satisfacen, en forma adecuada y oportuna) así como la “Seguridad Integral”.

²² Crnel. Alfonso Littuma A. “La Nación y su Seguridad”, Ed. Grafiúnica Caracas, dic. 1974, p. 75. Citado por Andrés Nina en “La Doctrina de Seguridad Nacional y la Integración Latinoamericana”. “Nueva Sociedad” No. 27, Venezuela, 1977.

²³ “Breve Introducción descriptiva a la Geopolítica”. CEDOCH, Casa de Chile, Anexos, Pág. 2. Antonio Cavalla R.

²⁴ Planteamientos Doctrinarios y Metodológicos del CAEM– Perú, edición 1998, tomo I, páginas 15 y 16.

²⁵ Fines del Estado: vale decir su razón de ser, su justificación histórica, la misión que debe cumplir, para qué existe el Estado. (Planteamientos Doctrinarios y Metodológicos del CAEM – Perú, edición 1998, tomo I, página 9).

²⁶ La historia registra el esfuerzo de destacados filósofos y científicos políticos para determinar el fin primordial y último del Estado evolucionando conceptualmente éste, como el “interés público”, la “paz social”, el “bienestar colectivo”, el “interés general”, etc.; y desde Aristóteles empezó a considerarse el “Bien Común”, siendo Santo Tomás de Aquino quien amplió y profundizó notablemente esta concepción.

Ambos fines son absolutamente interdependientes y complementarios; uno y el otro están vinculados al concepto del bien común, son su esencia. El bienestar general se vale del Desarrollo como instrumento para la aplicación práctica del proceso de la política del Estado, de lo que podemos colegir que existe una interrelación entre las dimensiones de seguridad y desarrollo, como una realidad del Estado. Esta relación es evidente: a mayor desarrollo, se obtendrá mayor seguridad, y viceversa, a mayor seguridad, se propiciará un mayor desarrollo.

Para el Ejército de Guatemala en una interpretación conceptual posterior, en la década del 80, cuya posición fue avalada por el Estado Mayor de la Defensa Nacional (EMDN), según lo expresa el General de División Héctor Alejandro Gramajo Morales, en su libro “De la guerra...a la guerra”²⁷ la tesis de la Estabilidad Nacional, define la Seguridad Nacional como:

la garantía relativa que un Estado puede proporcionar a la Nación con el fin de lograr los Objetivos Nacionales (su existencia, supervivencia, territorio, soberanía, etc.) superando cualquier antagonismo a través de acciones políticas, económicas, sicosociales y militares.

En resumen, el concepto “Seguridad Nacional” resulta ampliando los conceptos tradicionales de la DEFENSA NACIONAL, que imperaban en la primera mitad del siglo XX, abarca más que la protección por medios militares a los habitantes y/o territorios nacionales, independencia, soberanía y heredad nacional. Incluye defender también la visión y los intereses políticos, económicos u otros que se consideren vitales para el normal desarrollo de los ciudadanos y del Estado mismo (como los valores y tradiciones, ideología, religiosidad, cultura, etc.). Para esto, la defensa no se circunscribe solamente al uso exclusivo de las Fuerzas Armadas (FFAA), aquí entran ya conceptos del PODER NACIONAL así como del POTENCIAL NACIONAL, que incluye la utilización de todos los recursos (disponibles y los posibles de desarrollar en un lapso determinado) materiales y espirituales de toda la nación.

3. La seguridad de los Estados Unidos como cuestión regional

La “Doctrina Monroe” fue la primera manifestación de esta tendencia de equiparar y aplicar la doctrina de seguridad de EEUU como cuestión hegemónica en el Continente Americano. El 2 de diciembre de 1823, el entonces presidente Monroe, no lanzó un tratado extenso como quizá sugiere su nominación de “doctrina”; realmente sólo fueron unos consistentes párrafos dedicados a cuestiones de seguridad continental, en un amplio mensaje al congreso.

Sin embargo, su claridad conceptual, su visión futurista y su efectiva enunciación como programa para las relaciones interamericanas respaldando a los intereses norteamericanos, la convirtieron en la piedra angular de la política exterior de EEUU en el continente.

²⁷ Op. Cit., pág. 99.

Aunque la verdadera razón debe buscarse en el escenario europeo: fue una respuesta a las pretensiones de algunas potencias de la llamada Santa Alianza (Congreso de Viena de 1814) y que se proyectaban sobre las ex -colonias de la América hispana.

En resumen, Monroe advertía que los EEUU: 1) No admitirían la creación de nuevas colonias europeas en América; 2) No aceptarían que dichas potencias tuviesen derecho alguno a intervenir en cuestiones internas de los nacientes Estados de la región; y 3) Considerarían toda intervención europea en la región como una peligrosa amenaza para su propia seguridad.

Es decir, el manifiesto y obvio propósito: el continente americano debía convertirse, en el futuro, en zona de influencia norteamericana.

❖ **LA DOCTRINA MONROE** (Diciembre de 1823) “*América para los Americanos...*” Respuesta a las pretensiones de la “Santa Alianza” europea (Congreso de Viena, 1814) sobre las ex colonias hispanas.

❖ **LA IDEOLOGÍA DE LA DSN Y EL SISTEMA INTERAMERICANO DE DEFENSA**

- **1890**, Washington, I Conferencia Internacional Estados Americanos
- **1933**, Montevideo, VII Conferencia; se acepta principio de no intervención en asuntos internos de los Estados de la región.
- **1938**, Lima, VIII Conferencia; solidaridad continental y defender la región contra toda intervención extraña... por “*consulta*”.
- **1942**, Río de Janeiro, “Reunión de Consulta”, se creó un Consejo de Defensa Interamericano (CDI).
- **1946**, EEUU, fundación del “National War College” y su prédica sobre el enemigo continental: el comunismo.
- **1947**, Tratado Interamericano de Asistencia Recíproca (TIAR)
- **1948**, Bogotá, se firma la Carta de la OEA, con un Comité consultivo de defensa, de carácter asesor, que comenzó a llamarse Junta Interamericana de Defensa (JID).

4. La ideología de la DSN y el Sistema Interamericano de Defensa:

A fines de 1889 e inicio de 1890 se realizó en Washington la I Conferencia Internacional de Estados Americanos, con lo que nació el Sistema Interamericano; pero es necesario resaltar que los EEUU sistemáticamente se negaron a un acuerdo explícito que condenase *cualquier otra forma de intervención externa* en asuntos internos de los Estados de la región.

Recién en 1933 (VII Conferencia-Montevideo), ante la insistencia de los restantes países americanos y por la política del Buen Vecino pregonada por Roosevelt, los EEUU aceptaron el principio de no intervención.

En 1938, (VIII Conferencia-Lima), reforzó el criterio de responsabilidad colectiva. *La Declaración de Lima* reafirmaba la solidaridad continental y, preocupados por la evolución de la pre-guerra en Europa, acordó defender la región “*contra toda intervención o actividad extraña*”, acudiendo a sus “*respectivas voluntades soberanas mediante el procedimiento de la Consulta que establecen los convenios vigentes*”. El rápido avance alemán hasta Francia, impulsó la 2ª *Reunión de Consulta* de Cancilleres Americanos en La Habana (agosto 1940), y los Estados Unidos consiguieron que los países americanos aceptaran la *Resolución sobre “Asistencia Recíproca y Cooperación Defensiva de las Naciones Americanas”*.

Posteriormente, en la Reunión de Consulta de Río de Janeiro (1942), se creó un “*Consejo de Defensa Interamericano (CDI)*”, cuya función era analizar las condiciones de la defensa continental.

En realidad el criterio de *responsabilidad colectiva* requería de instituciones concretas que lo hicieran tangible y operante, además de un acuerdo general que comprometiese a las partes. Por esto, los principales gestores del CDI eran los EEUU, pero, la oposición Chilena y Argentina desbarataba el acuerdo general y el “éxito” diplomático norteamericano. Por lo que EEUU decidió desarrollar un programa de acuerdos militares bilaterales (comenzado dos años antes).

A comienzos de 1941, se dio la *Ley de Préstamos y Arriendos*, a fin de autorizar a “*vender, permutar, transferir, arrendar o prestar*” toda clase de materiales para la protección de los países “*cuya defensa el Presidente considere vital para los EEUU*”.

En 1947, se firmó el TIAR (Tratado Interamericano de Asistencia Recíproca). En realidad resumió todas las gestiones previas, básicamente previendo una amenaza proveniente de Europa Occidental. El Tratado tomó el título y las disposiciones sustantivas de la Resolución XV de la Reunión de Consulta de La Habana (1940). El art 3º estableció la solidaridad interamericana frente a “un ataque armado por parte de cualquier Estado contra un Estado Americano” y cumplir las medidas colectivas que se adoptasen, excepto el empleo de la fuerza armada, que quedarían sujetas al arbitrio de cada Estado.

El TIAR se enmarcaba dentro de la estrategia para la guerra vigente por ese entonces, es decir: una concepción de guerra total (el armamento nuclear no había aparecido todavía) frente a una amenaza exterior se privilegia la defensa del territorio; se marcha hacia un conflicto multipolar con epicentro en Europa Occidental; estos son los antecedentes prácticos del Sistema Interamericano.

En la Conferencia de Bogotá, en 1948, en la que se firmó la Carta de la OEA, los EEUU pretendieron, que el CDI se convirtiese en un organismo especializado de la OEA. La iniciativa fue rechazada, por varios países de la región, que sólo lo aceptaron como un Comité Consultivo de Defensa, de carácter asesor; el Consejo remozado comenzó a llamarse Junta y así nació **la Junta Interamericana de**



Defensa (JID) que no forma parte de la Carta de la OEA, es sólo un organismo internacional intergubernamental.

La relación de América Latina con Estados Unidos fue aportando ideológicamente a la **Doctrina de Seguridad Nacional** varias premisas fundamentales, entre las cuales está: la determinación oficial del enemigo principal de la seguridad continental: *“El control de las instituciones políticas de cualquier Estado americano por el movimiento comunista internacional, es una amenaza para la soberanía e independencia política de los Estados americanos.”* (Caracas, 1956).

La fundación del “National War College” de EEUU (1946) y su consecuente predicamento (contemporáneo a la definición oficial norteamericana sobre el “Enemigo fundamental” de la seguridad continental: el comunismo), permiten la difusión y rápida aceptación de las FFAA de Latinoamérica, de los fundamentos ideológicos completos.

EL CAMBIO DE LA ESTRATEGIA DE EEUU Y LA DSN

- ❖ Nueva estrategia...encargar funciones de represión interna contra el enemigo común (el Comunismo) a las FFAA y Policiales propias de cada país ...para darles una respuesta flexible en su intensidad, de bajo costo y bajo riesgo para EEUU, *evitando la escalada nuclear.*
- ❖ Se implementa la concepción que la guerra en estas circunstancias no tiene frente ni retaguardias y que existe un “enemigo interno” aliado del bloque comunista, cuya acción se orienta a subvertir el orden.... para sustituir los gobiernos por otros de ideología marxista.
- ❖ Un “Sistema Interamericano de Defensa”, empírico, con:
 - a. Organismos militares supranacionales (JID, CID, Conferencias de Comandantes FFAA, Conferencias de Inteligencia, etc.)
 - b. Relaciones de dependencia logística y tecnológica (TIAR- PAM- FMS, etc.)
 - c. Adiestramiento militar, profesional y técnico (cursos para militares latinoamericanos en Escuelas de EEUU, Panamá, grupos móviles de instrucción, etc.).

5. El cambio de la estrategia de Estados Unidos y su incidencia en la DSN.

Concluida la Segunda Guerra Mundial y percibido el equilibrio nuclear obtenido por la Unión Soviética, los Estados Mayores político-militares de EEUU replantearon las previsiones de su estrategia de “represalia masiva”, (basada en el poder nuclear propio *“in crescendo”*, que actuaba como factor de disuasión). Las posteriores derrotas directas e indirectas de Vietnam, Argelia y Cuba, a fines de la década del 50 y el 60, así como el incremento de las luchas de “liberación nacional”, los obligaron a diseñar otra estrategia que, encargaba las funciones de represión interna contra el enemigo común (el comunismo) a las Fuerzas

Armadas y policiales propias de cada país, creando nuevas técnicas y procedimientos de guerra con su correspondiente organización ad-hoc de medios y hombres, para dar una respuesta flexible en su intensidad, bajo costo y riesgo para EEUU, e “impedir la escalada nuclear”.

La *guerra de baja intensidad* (GBI), dentro de la doctrina militar de EEUU es un tipo de *guerras de cuarta generación*²⁸, en las que no hay enfrentamientos entre ejércitos regulares ni necesariamente entre Estados, sino entre un Estado y grupos violentos (o entre ellos) de naturaleza política, religiosa, étnica, etc. Siguiendo el desarrollo conceptual de varios teóricos, estructuraron la guerra en cuatro generaciones o etapas:

1. *Primera Generación*: se inicia con las armas de fuego hasta las guerras desarrolladas por Napoleón Bonaparte.
2. *Segunda Generación*: se inicia con la industrialización y la mecanización hasta la Primera Guerra Mundial. Se caracteriza por la movilización de grandes ejércitos y el uso de maquinaria bélica.
3. *Tercera Generación*: se inicia con la guerra relámpago o blitzkrieg del Ejército Alemán en Europa y África y se desarrolla durante toda la Segunda Guerra Mundial. Se caracteriza por la velocidad y sorpresa de un ataque, en base a la concentración de fuerzas aéreas y terrestres conjuntas, se basa también en la superioridad tecnológica sobre el enemigo y la desarticulación sorpresiva de su defensa, en la interrupción de las comunicaciones del atacado y en el aislamiento logístico de sus defensas, causando un impacto psicológico aterrador por la acción masiva, de choque y poder de fuegos particularmente de las fuerzas blindadas.
4. *Cuarta Generación*: Comprende la Guerra de Baja Intensidad (GBI)²⁹, Guerra de Guerrillas, la Guerra Asimétrica, el Terrorismo de Estado u operaciones militares encubiertas y la Guerra sucia, Guerra Popular Prolongada, la Insurgencia y la Contrainsurgencia, la Guerra Civil, el Terrorismo y el Contraterrorismo, etc.

Se implementa así la concepción que la guerra en esas circunstancias no tiene frentes ni retaguardias, y que existe un “enemigo interno”, aliado del bloque comunista, cuya acción se orienta a subvertir el orden, minar las bases de sustentación de los gobiernos constituidos y reemplazarlos por otros de ideología marxista; surgen los conceptos de contrainsurgencia en el plano militar, y desarrollo interno en el plano gubernamental, que suprimiera las condiciones

²⁸ Este concepto de cuarta generación se plasmó en la década del 80, en un artículo denominado “El rostro cambiante de la guerra: hacia la cuarta generación” elaborado por Oficiales del Ejército y del Cuerpo de Infantería de Marina, USA, y publicado en *Military Review* y la *Marine Corps Gazette*, en 1984.

²⁹ El concepto fundamental de “baja intensidad” es el uso limitado de la fuerza para someter al enemigo; puede transformarse en una “guerra de mediana intensidad” en la que se emplean mayores recursos, mediante una declaración formal de guerra entre dos naciones y/o cuando se emplea una intervención militar convencional de fuerzas extranjeras. La “guerra de alta intensidad” es una guerra entre potencias que cuentan con capacidad de ataque nuclear, es el escalón más alto de conflicto para la doctrina militar de EEUU. Las tropas destinadas a la GBI, normalmente se componen de Fuerzas para Operaciones Especiales (FOES), Fuerzas para Asuntos Civiles y para Operaciones Psicológicas.

que explotaban los insurgentes (extrema miseria, marginalidad urbana y rural, etc.) para crecer haciendo peligrar el “status quo”.

Como resultado, estos hechos propician un creciente protagonismo político por parte de las Fuerzas Armadas de América Latina, colocándolas por un lado en contacto con la realidad económico-social de sus países; pero por otro, dándole dimensión político-militar a los problemas militares, pues se utiliza la metodología, el análisis y valores militares para pretender solucionar problemas políticos.

Evidentemente se produce también una priorización geopolítica de la alianza con EEUU³⁰, al concebir una guerra “común” contra el mismo enemigo, aceptándose tácitamente la relación de dependencia de la ayuda norteamericana por ser el “socio mayor”, para no perder la guerra contrasubversiva.

6. Expansión de la DSN

Según lo expresado por Edelberto Torres-Rivas,

Entre 1945 y 1960 la política exterior norteamericana organiza la CIA, que se compromete en acciones militares agresivas y se estrena con la caída de Mossadegh en Irán en 1953 y la de Arbenz en 1954. En Irán devuelven al Shah el poder del que había sido expulsado y lo convierten junto con Arabia Saudita en los guardianes del petróleo del Oriente Medio. En Guatemala, apoyan a Castillo Armas y se desesperan con la inestabilidad que siguió a su muerte, hasta la constitución final del poder contrainsurgente (ci).

La victoria de la guerrilla cubana en enero de 1959, la torpeza como fue manejada la relación con ellos, después de la fuga de Batista, y la conversión de Castro al comunismo, tuvieron el efecto de un sismo destructor para los planes de la seguridad continental. Las respuestas fueron varias y fulminantes. La administración Kennedy trazó una política con dos ejes

³⁰ Tanto las concepciones del “National War College” de EEUU (desde 1946-47) como todo el “paquete ideológico” que constituían la esencia de la DSN agresivamente impulsada por todos los medios al alcance de EEUU, devino en la instauración de un “sistema interamericano de defensa”, empírico, compuestos básicamente por:

a) Organismos militares supranacionales (Junta Interamericana de Defensa (JID), Colegio Interamericano de Defensa, Conferencias de Comandantes de las distintas FFAA, conferencias bilaterales y multilaterales de Inteligencia etc.),

b) Por relaciones de dependencia logística y tecnológica (Tratado Interamericano de Asistencia Recíproca (TIAR), Programas de Asistencia Militar (PAM), maniobras conjuntas, aplicación de las leyes de ventas militares norteamericanas -(FMS), etc.

c) Adiestramiento Militar, profesional y técnico (cursos para militares latinoamericanos, en academias y Escuelas Militares en territorio de EEUU como Fort Leavenworth, Fort Knox y otros fuertes para instrucción especializada de las Armas, Escuela de Las Américas en Panamá; grupos móviles de instrucción y entrenamiento, etc.)

fundamentales: el acento en la contrainsurrección en el plano militar y la Alianza para el Progreso en el terreno de la cooperación económica y política, en 1961. La estrategia comprende también la promoción del desarrollo y las reformas agraria y fiscal. El esfuerzo personal de Kennedy por los aspectos del desarrollo se frustraron después de su muerte.

...los estrategas del Pentágono advirtieron que no había peligro externo sobre América Latina, y que el mayor riesgo era la subversión interior. Incapaces de detener la ola guerrillera y la influencia castrista en expansión en toda esa década, deciden reforzar alianzas "con las elites oligárquicas, apoyando los golpes de Estado en Guatemala (1963), en Brasil contra Goulart (1964), la invasión a la República Dominicana (en 1965) y otras acciones similares" en América Latina y otros puntos sensibles del planeta.³¹

En este orden de ideas, el poder contrainsurgente, es una forma de ejercer el poder político y que organiza a las instituciones para aplicar la violencia de manera generalizada y muchas veces indiscriminada, es decir, se aviva y se prioriza en un exagerado nivel, los temores internos, relegando a un segundo plano, las amenazas externas. Tal estilo de poder estatal en Guatemala se inició como un Estado de excepción con la dictadura del coronel Peralta Azurdia (1963-1966) y a partir de allí se fue construyendo como un Estado-de-seguridad-nacional con los sucesivos gobiernos militares hasta 1982³².

6.1 El poder contrainsurgente

El comunismo, como sistema de gobierno y de organización social, es una amenaza exacerbada e impuesta desde el exterior, y la respuesta del Estado guatemalteco fue la creación de un poder estatal contrainsurgente de una dureza extrema con la finalidad de aniquilar aquella amenaza.

Es así que, los propios militares estudiaron la aplicación de dicha doctrina por sus pares militares en Argentina, la definen de la siguiente manera: "Es aquella con la que se pone al país al servicio de un conflicto ajeno a lo nacional, como es el conflicto Este-Oeste y de esta manera se pone la defensa nacional al servicio de la ideología que no son propias del pueblo argentino y se desconoce el verdadero conflicto que es el de Norte-Sur"³³.

³¹ Edelberto Torres-Rivas (1998), "Construyendo la paz y la democracia: El fin del poder contrainsurgente en Guatemala", en E. Torres-Rivas y G. Aguilera Peralta, Desde el autoritarismo a la paz, FLACSO, Guatemala, pág. 22.

³² Ibid., página 26.

³³ Declaración prestada por el perito Coronel (R) José Luis García, el 26 de julio de 1985, ante la Cámara Penal de Argentina por el asesinato del legislador uruguayo Héctor Gutiérrez Ruiz.



En Guatemala, el reconocimiento de la aplicación de la DSN, es aceptada en 1998 por el General de División Héctor Mario Celada, en su calidad de Ministro de la Defensa Nacional en una comunicación dirigida a la Comisión para el Esclarecimiento Histórico (en adelante CEH), señalando lo siguiente: “...muchos de los hechos que la Comisión investiga ocurrieron en un contexto político administrativo, en el cual la filosofía y los mecanismos de la llamada Doctrina de la Seguridad Nacional y de la lucha de contrainsurgencia, como expresión de la guerra fría en nuestra región, dieron lugar a mecanismos totalmente irregulares, alentados externamente”³⁴.

En toda América Latina, la doctrina de seguridad nacional insufló en los militares una forma de identidad y una concepción de las instituciones armadas como depositaria del amor a la Patria, la reserva moral, la columna vertebral del país y la tutora del destino de la nación. A la mitad de los años sesenta, se auto imaginaron como los ejecutores de un destino mesiánico de defensa de la civilización occidental y cristiana; así como la garantía de la unidad nacional frente a las amenazas de la desintegración que era el objetivo supremo del comunismo. Con esto pretendían tener legitimidad y el pretexto para su intervención inconstitucional en el sistema político. Esta misión de salvación autoimpuesta les dio la justificación para sus excesos y violaciones sistemáticas a los Derechos Humanos, porque la DSN se posiciona como un proyecto político de larga duración, que relaciona estrechamente objetivos militares de seguridad y los objetivos civiles de desarrollo nacional.

Guatemala no fue una excepción en relación con los dilemas de la seguridad. La ci ocurrió,...en una coyuntura histórica en que pareció que internamente se estaba defendiendo el “mundo libre”. Era un medio calificado por el encuentro entre la tradición autoritaria, de origen oligárquico, local, con las prácticas contrainsurgentes, modernas, de origen norteamericano (o internacional). Este desafortunado maridaje produjo y explica la conformación de una estructura de poder poderosamente coactiva, una modalidad de dominación violenta, una nueva forma de régimen político en el marco histórico del Estado burgués al que se ha calificado como Estado o poder ci...³⁵

6.2 Características del poder contrainsurgente

La categorización y estigmatización del comunista y sus simpatizantes o presuntos colaboradores no como opositor político sino como enemigo interno, es decir uno que ya está dentro de la sociedad, infiltrado y que conspira, taimado y subversivo, que busca usurpar el poder político, diferente del buen ciudadano (patriota y trabajador). No tiene la categoría de ciudadano. Hay una diferencia ideológica, política y cultural pues el enemigo termina por perder su condición

³⁴ Comisión para el Esclarecimiento Histórico (1999), “Guatemala: Memoria del silencio”, Vol. II (Las estrategias contrainsurgentes durante el enfrentamiento armado), Guatemala: UNOPS, párrafo 770.

³⁵ *Ibid.*, pp. 27-29.

de ser humano con derechos. Es decir, la DSN señala y califica las diferencias del enemigo no-humano, al que busca aniquilar.

La institucionalidad no descansa en todas las instituciones del Estado sino en aquellas que detentan la coerción del Estado, es decir como monopolio del uso de la fuerza. El ejército, las policías, los cuerpos paramilitares, los servicios de seguridad e inteligencia, etc., actúan unificados pero con un alto grado de autonomía funcional, con estructuras jerárquicas rigurosamente diseñadas, sofisticados sistemas de control total y una gran capacidad de violencia justificada (según su particular interpretación) por la sobrevivencia del Estado y la seguridad, las cuales consideraban amenazadas; las complementa un poder judicial que no cumple sus funciones constitutivas de juzgar y castigar (no hay subversivos presos, sólo asesinados, desaparecidos o exiliados).

... El ejercicio de relaciones de poder como acción en un campo de posibilidades sobre otros, fue elaborado a partir de la definición del enemigo en el interior de una condición-de-guerra. Se busca la eficacia de los medios empleados con independencia de los costos de la represión generalizada, permanente y brutal.

Los análisis sobre lo ocurrido en los países del tercer mundo han sido hechos... donde el paroxismo del miedo a perder el poder, cuando el orden ya no importa, conduce al paroxismo del odio fratricida y al aniquilamiento de una parte de la sociedad.³⁶

EXPANSIÓN DE LA DOCTRINA DE SEGURIDAD NACIONAL (DSN)

❖ Expansión de la DSN

Victoria de guerrilla cubana (Enero de 1959) tuvo respuesta fulminante. Kennedy trazó política con dos ejes fundamentales:

- Fortalecimiento de la contrainsurgencia en el plano militar.
- Alianza para el Progreso, cooperación económica y política, promoción del desarrollo, las reformas agraria y fiscal.

EEUU apoya golpes de Estado: Guatemala (1963), Brasil (1964), invasión a República Dominicana (1965)...

❖ El poder contrainsurgente

- La amenaza comunista es percibida internamente y es magnificada desde el exterior. La respuesta fue crear un poder estatal *contrainsurgente* para destruirla. Se inició con una dictadura (1963) y se constituye un "Estado de seguridad Nacional"... gobiernos militares (hasta 1982).
- DSN otorgó a los militares... una concepción como depositarios del destino de la nación... un sentir mesiánico como garantes de la unidad del país.
- ... una estructura poderosamente coactiva, una modalidad de dominación violenta, un nuevo régimen político calificado como *Estado o poder contrainsurgente*.

³⁶ Ibid., pp. 29-31.



7. Relación entre la DSN y los métodos de Contrainsurgencia.

Igualmente, compendiamos la explicación y visión integral que nos brinda Edelberto Torres Rivas sobre la Relación entre la DSN y los métodos de la contrainsurgencia:

Las políticas que recomendaron, patrocinaron e impusieron los Estados Unidos desde finales de los años cincuenta, inspiradas en las preocupaciones de su seguridad nacional, estuvieron todas ellas orientadas a fortalecer en estos países, la conducción militar del Estado. Esto constituyó un significativo cambio en el ejercicio del poder político local que debió vivirse más que como una amenaza, como una "situación de guerra". La elaboración de esta situación, la DSN, tuvo efectos importantes en las sociedades latinoamericanas en general y particularmente en aquellas donde la tradición militarista era inmediata y actual, como Guatemala.

En efecto, aparecen varias consecuencias inmediatas. Una, fue otorgar una nueva racionalidad justificadora a la expansión del papel militar. Otra, derivada de la anterior, ocurrió como una transformación de la autoimagen de las fuerzas armadas, que desarrollaron un propio concepto de su status y de sus funciones en el interior del Estado y en las relaciones con la sociedad. Y, una derivación fatal, dotarlos de un instrumental técnico y conceptual claramente orientado al control, la vigilancia y la represión de la población, en cuyo interior habitaba "un enemigo" genérico. Se supone, de esa manera, una condición de conflicto bélico autodefinido y una identificación del contrincante en términos ideológicos.³⁷

La DSN, así como los métodos y procedimientos que se derivaron de ella, entre los cuales se encuentran la contrainsurgencia, estuvieron basados en algunos dogmas y falacias:

- La subversión nacional es generada e impulsada desde el exterior, pero combatiendo a sus seguidores locales (al enemigo interior) se neutralizaba en detalle (por partes) sus efectos más nocivos o letales, a lo interno de la sociedad.
- La temida "quinta columna" o infiltración peligrosa del enemigo en las propias filas, lo que ha sido siempre una preocupación militar defensiva de categoría doctrinal ya estaba presente en lo local y las debilidades institucionales internas hacen más propicia la infiltración, su ocultamiento y las acciones letales de este enemigo.

³⁷ Ibid., pp. 32-33.

- La guerra de baja intensidad generada, es propicia para la aplicación de las técnicas anti insurreccionales y redefinen directamente el papel de los ejércitos nacionales en las nuevas condiciones y “situaciones de guerra”.
- El caldo de cultivo de la subversión (que explotaban los partidos comunistas y las organizaciones de fachada) era el descontento por las condiciones de extrema pobreza. Por ello, el programa de la DSN toma dos componentes que se retroalimentaban mutuamente: el orden interno y al mismo tiempo fomentar el desarrollo social (acción cívica), así como la democracia y la participación política.

“...la noción ampliada al ámbito internacional del ataque y la defensa, plantea el conflicto como una lucha interestatal, que vincula férreamente las estrategias locales con las internacionales. La articulación entre fuerzas militares de distintos países, aliados, de hecho, fue la relación asimétrica con los aparatos de seguridad, inteligencia y defensa de los Estados Unidos”³⁸.

El esfuerzo de construir una nueva lógica de relacionar la política y la guerra, sobredimensiona el papel de los militares, desarrolla e implementa nuevas formas de institucionalización del poder militar y distorsiona las percepciones de sus tareas a desempeñar en la vida de la nación. Esta doctrina requiere necesariamente la modernización total de los ejércitos tradicionales, con nuevas concepciones filosóficas de su quehacer profesional y una nueva orientación y entrenamiento físico, psicológico y de liderazgo, así como una “ética profesional nueva”, con valores, actitudes y perspectivas inherentes a quienes podrían, en lo inmediato, refundar la nación, con sentido mesiánico.

La convicción estratégica norteamericana acerca de la capacidad de los ejércitos como agentes especialmente calificados para estas tareas, fue desmesurada e inconsistente porque no tomó en cuenta ni el diverso origen de las fuerzas armadas en la región, ni valoró su desempeño profundamente autoritario en el pasado reciente. No advirtió que en la práctica, la modernización buscada era contradictoria (e imposible) con la democratización. Todo ello asignó un papel policiaco a las fuerzas armadas, al subrayar el compromiso de los ejércitos como guardianes del orden, del control social, de la seguridad interna.³⁹

³⁸ *Ibíd.*, pp. 33-34.

³⁹ *Ibíd.*, pp. 34-35.

RELACIÓN ENTRE LA DOCTRINA DE SEGURIDAD NACIONAL Y LOS MÉTODOS CONTRAINSURGENTES

- ❖ La DSN tuvo efectos importantes en las fuerzas armadas Latinoamericanas:
 - Nueva racionalidad justificadora a la expansión del rol militar
 - Transformación de la autoimagen de las fuerzas armadas, que desarrollaron su propio status, funciones y relaciones con el Estado y con la sociedad.
 - Una derivación fatal: un instrumental técnico y conceptual para el control, vigilancia y represión de la población y del “enemigo” interior.
 - Es decir, una condición de conflicto bélico autodefinido y un enemigo identificado en términos ideológicos.

- ❖ Supuestos de base de la DSN y los métodos *contrainsurgentes*:
 1. La subversión nacional es provocada claramente desde el exterior; luego, al “enemigo interior” hay que combatirlo en el ámbito local.
 2. La noción de “quinta columna”... el temor a la infiltración, a sus acciones y “doctrinas exóticas”, elevada a categoría doctrinal.
 3. Redefinición del papel de los ejércitos nacionales, así como el entrenamiento y la aplicación de las técnicas anti-insurreccionales
 4. Se plantea el conflicto como una lucha inter estatal, que vincula fuerzas militares de distintos países aliados.
 5. Caldo de cultivo/prédica comunista (partidos comunistas y organismos de fachada): la pobreza, la indigencia, la falta de participación política.

8. Instalación del poder contrainsurgente en Latinoamérica y en Guatemala.

Siempre apoyándonos en los estudios y reflexiones de Torres Rivas, compendiamos parte de la historia de Guatemala en esos años de lucha.

Desde comienzos de los años sesenta las fuerzas armadas empiezan a recibir, como un legado del Norte, inesperado, asesorías, doctrina, armas, dinero, apoyo político, etc., abriendo así camino para que las estrategias de la ci se aplicaran abiertamente. Y, cuando en efecto su despliegue se inicia, pone en movimiento una maquinaria de terror que no corresponde a la magnitud del enemigo real y de sus probables amenazas. Se realiza una definición política y no militar del enemigo, con base en percepciones ideológicas. La identidad enemiga solo se completaba con su muerte.⁴⁰

⁴⁰ Ibid., págs. 39-40.

INSTALACIÓN DEL PODER CONTRAINSURGENTE en LATINOAMÉRICA Y GUATEMALA

- ❖ Fue innovación el uso sistemático del terror con independencia de las reglas de la guerra, de los valores humanos, de la legalidad; el uso de modalidades paramilitares, junto con técnicas “irregulares”, es decir fuerzas clandestinas capaces de cualquier acción encubierta (“*covert actions*”) que formaron parte de la misma estructura militar.
- ❖ Fue prioritario la reorganización interna del Ejército en grupos operativos descentralizados en sus funciones, bajo estricto control del Estado Mayor.
- ❖ Fueron entrenados en el exterior (1958-1966) más de 500 Oficiales y técnicos del Ejército guatemalteco.
- ❖ La *contrainsurgencia* no empezó combatiendo insurgentes sino opositores políticos, se movió en el ámbito urbano de la ciudad de Guatemala, después en el oriente del país y se apoyó en una red de inteligencia extremadamente rudimentaria e incompleta en el inicio, formada con base en denuncias sin prueba de soplones gratuitos o pagados y una buena cantidad de desertores.

Evidentemente, la fiereza que puso en ejecución la contrainsurrección y la política de aniquilación se atribuyen no tanto a la supuesta letal amenaza sino a la lógica interna de su represión por el Estado, a la estructura violenta de la sociedad guatemalteca, la tradición represiva del ejército como parte de esa estructura y en el contexto internacional de la época que estimulaba esas respuestas, propiciaba apoyos financieros en función de esas acciones.

Esos rasgos tal vez explican dos resultados importantes en la instalación de nuevas formas del poder militar. Por un lado, el éxito (o la facilidad) y la rapidez con que los expertos norteamericanos adaptaron las nuevas estructuras modernas al viejo cuerpo orgánico del ejército, con su instrumental técnico y con nuevas ideas estratégicas. Y por el otro, la malévola capacidad adaptativa, inmediata, de la presencia militar y los sesgos criminales que adoptó, superiores a cuanto ocurrió, en la misma época y con la misma inspiración, en Brasil, Perú, Bolivia y otros países.⁴¹

La respuesta contrainsurgente, como respuesta del Estado, generó en el Ejército un nuevo código operacional, diferente de las viejas doctrinas clásicas, y que aplicó en Guatemala con una innovación que fue el uso sistemático del terror alejado de la normativa internacional de la guerra, de los derechos humanos, de la legalidad propia de un Estado de Derecho. Además, obligó a la utilización de

⁴¹ *Ibid.*, pág. 40.

modalidades de organización paramilitar, así como el uso de técnicas “irregulares”, es decir, la formación y empleo de fuerzas clandestinas para realizar operaciones especiales de inteligencia y operaciones encubiertas (“*covert actions*”), las cuales formaron parte de la misma estructura orgánica (oculta) del Ejército.

Se produjo entonces, en forma prioritaria, la reorganización interna del Ejército, privilegiando los grupos operativos descentralizados en sus funciones, pero bajo la dirección operativa y un estricto control del Estado Mayor General del Ejército; al mismo tiempo, fueron entrenados en el exterior, solamente entre 1958 y 1966, más de 5,000 oficiales y técnicos del Ejército.

Estas organizaciones empezaron a actuar desde 1964 y son responsables de todos los asesinatos políticos cometidos en los sesenta. La contrainsurgencia no empezó combatiendo insurgentes sino opositores políticos, se movió en el ámbito urbano de la ciudad de Guatemala, después en el oriente del país y se apoyó en una red de inteligencia extremadamente rudimentaria e incompleta en el inicio, con base en denuncias sin prueba de soplones gratuitos o pagados y una buena cantidad de desertores.

Lo decisivo es que una enorme estructura de vigilancia fue alimentando los registros policíacos y militares. De hecho, el después llamado “archivo” empezó a crecer en esa época y ha continuado así durante 35 años más. Las operaciones de ci fueron realizadas preferentemente con métodos irregulares y por organizaciones paramilitares, salvo los dos momentos de la insurgencia guerrillera, especialmente la de comienzos de los ochenta, en que el ejército desplegó toda su capacidad.⁴²

Presentamos a continuación algunos hechos iniciales importantes en la construcción del poder ci en Guatemala, fueron los siguientes:

- A comienzos de 1963, mediante el U.S. Military Assistance Program (MAP), se brindó asistencia a Guatemala para la preparación del Ejército a fin de hacerlas capaces de garantizar la seguridad interna del país frente a las amenazas de la violencia y a la agresión subversiva que exportaba el comunismo internacional.
- Se intensificó y se aceleró el adiestramiento de oficiales en Fort Knox y en la Escuela de las Américas; además, se priorizó y se intensificaron los cursos internos de contrainsurgencia.

⁴² *Ibid.*, págs. 41-43.

- A fines de 1965, se había concluido el adiestramiento y entrenamiento de 4 batallones de élite, de infantería, de los cuales se encontraban técnicamente preparados para entrar en combate y cumplir exitosamente sus misiones de operaciones contrasubversivas.
- A comienzos de 1966, la Primera Compañía de Infantería Aérea, compuesta por paracaidistas tipo rangers quedó calificada para acciones ofensivas inmediatas; y la Primera Compañía de Fuerzas Especiales (denominadas Kaibiles) unidad que fue organizada, adiestrada y entrenada según el modelo de los Boinas Verdes, una fuerza de contrainsurgencia que operó extensamente en Vietnam, con las formas más extremas del contraterror, habiendo aplicado similares métodos de crueldad los Kaibiles.
- Entre 1962 y 1964, el *Public Safety Program*, fue “exitoso” en la construcción de una compleja comunidad de inteligencia y contrainteligencia.
- A fines de 1962, un grupo especializado del Ejército norteamericano organizó una unidad de contrainteligencia al servicio del Estado Mayor Presidencial (EMP), con recursos humanos del ejército pero que actuaban paralelamente al Sistema de Inteligencia; su equipamiento/entrenamiento quedó completado en un 100% en 1965.

En marzo de 1964, el Public Safety Program inauguró un centro regional de comunicaciones, de alto nivel de complejidad, que vinculó a los ejércitos de Guatemala, los otros de Centroamérica y la Zona del canal de Panamá. Se le llamó la Oficina Regional de Comunicaciones, que coloquialmente se conoció como la Regional, y que se convirtió en Guatemala en una temible dependencia de la cual salieron durante casi un cuarto de siglo todas las informaciones de inteligencia y todas las órdenes del contraterror y de la contrainsurgencia.

Los aparatos de inteligencia civil y militar, en virtud del carácter macrocefálico de este último, quedaron confundidos y luego unificados bajo control del ejército, aunque aparentemente divididos entre G2, controlada por el Estado Mayor de las Fuerzas Armadas y la inteligencia militar que manejaba el Estado Mayor Presidencial.⁴³

⁴³ Ibid., págs. 43-45.

A continuación se transcriben, textualmente, algunas reflexiones sustantivas del estudioso Doctor Torres Rivas:

Como parte de este nuevo clima organizativo, la Policía Nacional y la Policía Militar Ambulante (recién creada en 1966) fueron convertidas en fuerzas militares. La tropa creció de 6,000 a 8,200 hombres más 3,000 de la Policía Nacional 1,600 de la Ambulante, más de 1,000 de la Policía Militar y cerca de 900 comisionados militares, que estaban bajo control y considerados como parte del Servicio de Reservas Militares. Ese fue solo el inicio. Para 1984, las fuerzas armadas subieron a 34,000 hombres y las paramilitares pasaron de 4,000 a 311,000 hombres.

Finalmente, aparece la reorganización del viejo sistema del Comisionado militar, que creció en número y formó parte de la estructura paramilitar. La innovación, de acuerdo con Adams, fue convertirlos de una simple herramienta de control local, en parte de una amplia y activa red de espionaje, con facultades para detener, interrogar y consignar sospechosos, dependiendo sólo formalmente de la comandancia de las reservas militares departamentales. Representaron la modalidad mejor lograda de colaboración civil/militar y una "confusión" exitosa de jurisdicciones entre el poder público y la esfera privada. Su número nunca llegó a conocerse, pero fueron el antecedente de las Patrullas de Autodefensa Civil, PAC, creadas en 1982.

Con este impresionante aparato de fuerza, los códigos aprendidos en los Estados Unidos por la oficialidad militar fueron modificados para hacer de la liquidación física de la subversión (y de toda expresión de oposición política) el primer objetivo de la estrategia contrainsurgente. Nunca fue definido así en la doctrina que se transmitía en las academias militares del exterior, ni por parte de los entrenadores locales. No aparece diseñada de esa manera en los textos conocidos hoy día. La libertina interpretación y su infame aplicación fue responsabilidad guatemalteca, que no excusa la calidad de la ayuda externa que la indujo.⁴⁴

9. La estrategia contrainsurgente del Ejército de Guatemala

A continuación se expone una muy breve síntesis de una lectura recomendada para ilustrar esta temática de la DSN y de la estrategia contrainsurgente que aplicó el Ejército en Guatemala. La misma consiste en extractos de la obra escrita por el General Héctor Gramajo Morales, "De la guerra...a la guerra". En esta se expone, entre otros conceptos, sus memorias y reflexiones de las vivencias que

⁴⁴ Ibid., págs. 45-46.

tuvo como conductor militar en los importantes cargos que desempeñó en los años álgidos de la lucha interna que sufrió Guatemala, particularmente en los años claves de la década del 80, cuando actuó como Jefe del Estado Mayor de la Defensa Nacional y como Ministro de la Defensa. De alguna manera expresa el pensamiento de la oficialidad del Ejército de Guatemala y de sus luchas externas e internas; pero sobre todo, es importante porque reafirma en expresiones de un destacado oficial guatemalteco el desarrollo conceptual que a nivel del continente americano hemos presentado sobre las mencionadas doctrinas y estrategias, particularizando tal como se reprodujo en Guatemala. Así tenemos:

Como en el caso de Guatemala, por razones ideológicas y gracias al efectivo trabajo de convencimiento que diplomáticos y agregados militares de EE.UU., la mayoría de países latinoamericanos se alinearon con los países democráticos del Occidente, y sin mucho meditarlo los gobiernos, pero principalmente las influyentes fuerzas armadas adoptaron las ideas y conceptos de la misma "Doctrina de Seguridad Nacional" de EE.UU. En Guatemala esta protección de los "logros de la sociedad", resultó en la preservación del antiguo y prevaleciente "STATUS QUO" que la Revolución de Octubre estaba tratando de modificar.⁴⁵

(1954) El nuevo orden político que se implantó en Guatemala, era el producto de la interpretación guatemalteca de la doctrina de Seguridad Nacional de Estados Unidos, que identificaba al comunismo como su primera y más peligrosa amenaza. Como primera instancia, se cambió la Constitución de la República, para excluir del libre juego político a los comunistas, y dar privilegios a otros, aunque no expresado formalmente en ningún documento, por el nuevo orden político la Iglesia Católica tuvo acceso a un papel prominente en el escenario político nacional.

La Constitución de la República de 1956, introdujo párrafo especial para excluir del libre juego político a los comunistas, apoyado en estas previsiones legales, el Coronel Castillo Armas por las necesidades del momento, sin profundizar en el concepto de Defensa Nacional, primera preocupación de los Ejércitos, introdujo junto con los conceptos y principios de "Seguridad Nacional" el de "Inteligencia Política". Como consecuencia de esta superficialidad de interpretación, se cometió un error, imperceptible al principio y por mucho tiempo después: "La oposición política al gobierno", fue interpretada y se le dio categoría de: "amenaza al Estado"; error garrafal si tomamos en cuenta que en un régimen democrático, la oposición política o la disidencia dentro las normas legales es necesaria y debe protegerse; sin embargo esto no fue así, la vigente Constitución de la República no permitía el pluralismo político.

⁴⁵ *Ibíd.*, págs. 53-58.



Caso Myrna Mack: Apuntes conceptuales sobre el funcionamiento de una organización militar

Por procedimiento golpista, la Constitución de 1956 fue derogada al ser depuesto el Presidente Ydígoras; ésta fue substituida con otra decretada por la Asamblea Constituyente que se convocó para el efecto y terminó sus labores el 15 de septiembre de 1965. Como podemos ver seguidamente, la nueva Constitución contenía características similares a su inmediata anterior.

Artículo 27. El Estado garantiza la libre formación y funcionamiento de partidos políticos cuyas normas y principios sean democráticos. Es prohibida la formación o funcionamiento de partidos o entidades que propugnen la ideología comunista o que por su tendencia doctrinaria, medios de acción o vinculaciones internacionales, atenten contra la soberanía del Estado o los fundamentos de la organización democrática de Guatemala⁴⁶.

El General Gramajo efectúa las referencias explícitas que confirman la aplicación de la DSN en Guatemala pues narra cómo el Gobierno con acciones tendentes a fortalecer su posición dentro de la esfera de EE.UU. firmó en 1995 un Tratado de Asistencia Recíproca con dicho país, por medio del cual se abrían al país los programas de ventas militares, educación y entrenamiento militar, y el Programa General de Asistencia Militar (FMS, IMET y MAP, respectivamente –sus siglas en idioma inglés–). La aplicación de todos estos programas con el correr del tiempo significó la modernización del Ejército de Guatemala, con nuevo equipo y personal mejor preparado⁴⁷.

Asimismo, el General Gramajo expone una serie de reflexiones y argumentos que, según su particular punto de vista, justificarían al gabinete militar (a que la situación insurreccional obligó), y que permitió la participación y control más directo del gobierno por el Ejército, práctica que posteriormente se perfeccionaría por el afianzamiento dentro de las filas del Ejército, el naciente pensamiento sobre “Seguridad Nacional”. Dicha concepción que llegaba al país a través del considerable número de oficiales que por los tratados militares celebrados desde 1954, regresaban de comisión de estudios, después de asistir a centros de entrenamiento y educación en Estados Unidos. El mencionado concepto originado en ese país, ya era estudiado y enunciado por varias academias de guerra o institutos de altos estudios militares de Sudamérica; y reconoce que en estos enunciados se basó la estrategia para defender a Guatemala de la insurgencia patrocinada por el castrismo.

Reafirma que en la década de los sesenta, Guatemala recibió abundante asistencia militar por parte de EE.UU. a través del Programa de Asistencia Militar (MAP), programa que le proporcionó al Ejército armamento en ese entonces moderno,

⁴⁶ Gramajo Morales, Héctor Alejandro (1995). “De la guerra...a la guerra. La difícil transición política en Guatemala”. Fondo de Cultura Editorial, 1995, pág. 51/págs. 53-58/págs. 61-62/págs. 81-84.

⁴⁷ *Ibid.*, pág. 86.

como el fusil M-1 *Garand*, morteros calibre 81mm. y 60mm., ametralladoras *Browning* calibre 0.30, así como entrenamiento y educación para oficiales tanto en la Escuela de las Américas en Panamá, como en diferentes escuelas en EE.UU. Muchos oficiales realizaron cursos de paracaidismo, Ranger (Comandos), básicos y avanzados de las diferentes armas y de Estado Mayor, habiendo absorbido la experiencia de doctrina de combate norteamericana de la Guerra de Corea, Vietnam y también el conocimiento de “los principios filosóficos para defender al mundo libre de la amenaza comunista” contenidos en la DSN, según lo expresa claramente el General Gramajo en su referida obra. Sobre la evolución de la DSN aplicada en Guatemala y que dio lugar a una tesis particular en debate en el Ejército guatemalteco dice:

Esta tesis [de la Estabilidad Nacional] se desarrolló como una estrategia para que el Estado pudiera mantener el orden político (gobernabilidad fue el concepto que se empezó a usar en los foros académico-políticos a inicios de la década del 90) mientras éste evolucionaba y se fortalecía. Sería observado principalmente para el período de transición para, posteriormente, ya consolidado el sistema, aplicar la Doctrina de Seguridad. Es necesario hacer aquí mismo la aclaración que se refiere a la Doctrina de Seguridad en su verdadera concepción y no de las aberraciones de interpretación en que se cayó en tiempo de la Guerra Fría por el temor al comunismo, de un lado, y el temor al imperialismo capitalista por el otro lado.⁴⁸

Las previsiones constitucionales establecidas en marzo de 1945, con el objeto de evitar la manipulación del Ejército (como había sucedido en tiempos del Presidente Ubico), restaron poder al Presidente y politizaron al Ejército, en los precisos momentos que la “GUERRA FRÍA”, una dimensión internacional de la nueva lucha ideológica, llegó a Guatemala; coyuntura muy desfavorable para el país, pues hasta la fecha nos encontramos sufriendo las consecuencias de esta polarización de la sociedad guatemalteca, debido a la aplicación de “Seguridad Nacional” como principio alejándose del concepto.⁴⁹

El sistema político originado en 1954 por la interpretación guatemalteca de la Seguridad Nacional, estaba sustentado por una Constitución que incluía la prohibición del comunismo. Es decir, la lucha contra el comunismo como principio constitucional. Durante los casi treinta años (1954-1982) de Gobiernos orientados por la contrarrevolución de 1954, la naturaleza del Ejército era el producto de la simbiosis del conservadurismo del período posindependiente, con el autoritarismo de la Revolución Liberal agravado por la agregación de la politización y beligerancia adquiridas por la institución durante el período de la Revolución Democrática; todo esto con el

⁴⁸ *Ibíd.*, pág. 258.

⁴⁹ *Ibíd.*, pág. 440.

apoyo o por lo menos el consentimiento oficial de Estados Unidos. Para hacer el estado de cosas peor, durante este período se intensificaron la ortodoxia doctrinaria del lado Occidental y los dogmatismos del lado Este por la lucha buscando la hegemonía mundial, bajo el nombre de Guerra Fría, las superpotencias se enfrentaban alrededor del mundo y tenía un apéndice guatemalteco. Dentro de este contexto, intencionalmente, o por falta de claridad, no solo por el Ejército, sino principalmente por los políticos de turno, se exageró el principio constitucional que prohibía el comunismo y se interpretó la “oposición política al Gobierno” de turno, considerando a los opositores políticos del Gobierno, como “opositores del Estado”, en consecuencia, peligrosos para la Seguridad Nacional.⁵⁰

Todos estos postulados establecidos por el General Gramajo fueron reafirmados en su declaración en uno de los juicios de mayor trascendencia en la historia reciente de Guatemala, como fue el juicio contra los autores intelectuales del asesinato de la antropóloga Myrna Mack Chang y valorados positivamente por la judicatura guatemalteca en la sentencia. Dicha sentencia es una de las primeras donde se establece la aplicación de la DSN en Guatemala dentro del marco del móvil político del asesinato, así tenemos:

(...) en la Constitución de Guatemala de 1956 se estableció que los comunistas eran oponentes del Estado y no solamente oposición del partido de gobierno, esa Constitución tenía la misma camisa de fuerza para los militares en su planeamiento...y que no se podía discutir al respecto...La seguridad nacional no fue nada más una concepción estratégica sino un mandato constitucional en Guatemala, que se reforzó en 1965. La característica principal de la Doctrina de Seguridad Nacional es la población, las personas se quedan supuestamente en una sombría protectora del Estado o del Gobierno, que es el que tiene la responsabilidad de mantener la defensa y bienestar de los habitantes. Una característica especial a la doctrina de seguridad de Guatemala es que el Estado reconoce por razones constitucionales un enemigo interno.⁵¹

10. Objetivos de la DSN y de la contrainsurgencia en Guatemala

Otros conceptos muy importantes para la mayor comprensión de este tema, son los contenidos en el Informe de la CEH sobre los objetivos de la DSN que a continuación consignamos:

⁵⁰ *Ibíd.*, págs. 440-441.

⁵¹ Declaración prestada por el perito Héctor Alejandro Gramajo Morales, ex jefe del Estado Mayor del Ejército de Guatemala (1986-1987) y ex Ministro de la Defensa Nacional (1987-1990), el 6 de septiembre de 2002, en el debate oral y público en el caso Mack, ante el Tribunal Tercero de Sentencia Penal, Narcoactividad y Delitos contra el Ambiente. Acta del debate de la causa C-5-99, folio 61 (62).

767. *Con la evolución de las estructuras militares, fundamentalmente con la creación del Centro de Estudios Militares en 1970, el Ejército comenzó la sistematización de la planificación de sus operaciones. La formación académica de los oficiales del Ejército dentro de las doctrinas militares y políticas, en particular de la Doctrina de Seguridad Nacional, tuvo en este centro militar un verdadero laboratorio de planificación que aplicaron los componentes básicos de la Doctrina de Seguridad Nacional en el enfrentamiento armado. El objetivo era la erradicación de la subversión propiciando las condiciones de seguridad, paz y tranquilidad...a través de empleo eficaz del poder militar, apoyado por otras acciones gubernamentales.*⁵²

769. *El objetivo del Estado, establecido por el Gobierno y materializado por el Ejército, fue la eliminación total del comunismo y la subversión armada, así como de las organizaciones paralelas.*⁵³ *El componente ideológico fue fundamental dentro de la aplicación de la Doctrina de Seguridad Nacional. Más allá de los decretos del Gobierno contra el comunismo, en la década de los cincuenta, el Ejército a partir de la década de los sesenta comenzó un fuerte adoctrinamiento ideológico anticomunista. Comenzando por los cuadros oficiales formados en un nacionalismo de derecha, fue inculcando estas concepciones en los cuadros subalternos de la institución castrense y en todos los estratos de la sociedad. Inicialmente la formación ideológica se impartió en la Escuela de las Américas, localizada en Panamá y, luego, en Estados Unidos, y posteriormente en los centros de formación académica militar de Guatemala.*⁵⁴

11. Concepto de “enemigo interno”

Si bien es cierto, el término de enemigo⁵⁵ se solía emplear para definir al país o fuerzas armadas (extranjeras) con quienes se sostenía una guerra, ahora se suele denominar así a quienes estando dentro de las fronteras del país, amenazan su seguridad (uno de los fines esenciales de todo Estado); quienes pueden tener una finalidad subversiva muy concreta de usurpar el poder político (o de destruir su moral, su infraestructura, su potencial, etc.) mediante el empleo de diversos métodos esencialmente no convencionales: guerrilla, terrorismo, infiltración,

⁵² Este párrafo es tomado textualmente por la CEH de Evaluación Estratégica del Plan Nacional de Seguridad y Desarrollo, 1 de abril de 1982, pág. 19.

⁵³ Copia simple del Plan de Campaña VICTORIA 82, Anexo H, “Órdenes permanentes para el desarrollo de las operaciones contrasubversivas”, Guatemala, 1982.

⁵⁴ CEH (1999-II), Op. Cit., párrs. 767-769.

⁵⁵ El concepto de ENEMIGO es considerado como “el País o fuerzas armadas con las que se sostiene una guerra. En política suele aplicarse el término adversario”. Cfr. Diccionario Militar Estratégico y Político, Fernando de Bordeja y Mencos, Editorial San Martín, Madrid 1981, p. 56. Otras de las definiciones de ENEMIGO es “El pueblo, las fuerzas armadas, las asociaciones y los individuos pertenecientes al país contra el cual se hace la guerra o se realizan operaciones bélicas. Incluye también a aquellos que colaboran con dicho país.” Cfr. Diccionario de Términos Militares del Ministerio de Guerra del Perú, Lima, 1973, pág. 220.



movilizaciones masivas cruentas, acciones psicosociales (desestabilización, quinta columna, sabotajes, operaciones encubiertas, etc.).

El Informe de la CEH sostiene sobre este tema: La estrategia aplicada por el Ejército, durante el período de mayor intensidad del enfrentamiento armado, se materializó en los Planes de Campaña del Ejército. Las operaciones militares fueron “las contrasubversivas, de guerra ideológica, de seguridad interna y de desarrollo”⁵⁶ y se concibieron precisamente dentro del concepto de eliminar al enemigo interno.⁵⁷

En este orden de ideas, los Planes de Campañas eran considerados como planes de gobierno por los regímenes militares guatemaltecos desde un enfoque castrense, que incluso tuvieron supremacía en el campo contrainsurgente durante los primeros gobiernos civiles. En este sentido, a partir del Plan de Campaña VICTORIA 82 es que se define la misión del Ejército en relación de la lucha contrasubversiva: *“Los comandos involucrados deberán conducir operaciones de seguridad, desarrollo, contrasubversivas y de guerra ideológica en sus respectivas áreas de responsabilidad, a partir del día “D” hora “H”, hasta nueva orden, con el objeto de localizar, capturar y destruir grupos y elementos subversivos para garantizar la paz y la seguridad nacional”* (el subrayado es nuestro)⁵⁸. Queda claro, que dentro de sus objetivos militares estaba el de destruir grupos considerados como subversivos.

El Centro de Estudios Militares del Ejército de Guatemala (en adelante CEM) define al enemigo interno como: *“... todos aquellos individuos, grupos u organizaciones que por medio de acciones legales, tratan de romper el orden establecido, representados por los elementos que siguiendo consignas del comunismo internacional, desarrollan la llamada guerra revolucionaria y la subversión en el país”*⁵⁹.

Dicho concepto no solo se limitó a los denominados “comunistas”, sino que lo amplia a dimensiones no determinadas para todo opositor político: *“considerando enemigo interno aquellos individuos, grupos u organizaciones que sin ser comunistas tratan de romper el orden establecido”*⁶⁰. Esto es corroborado por la propia CEH, quien determinó que el concepto de enemigo interno utilizado por el Ejército guatemalteco no solo se restringió a miembros de las organizaciones guerrilleras, sino incluyó a todas aquellas personas que por cualquier causa no estuvieran a favor del régimen establecido⁶¹. Así tenemos, que en el Plan de Campaña VICTORIA 82 se puede distinguir este concepto arbitrario de enemigo interno

⁵⁶ Cfr. Párrafo extraído de la copia simple del Plan de Campaña VICTORIA 82, párrafo IV, Misión, Ejército de Guatemala, 1982.

⁵⁷ CEH (1999-II), Op. Cit., párr. 771.

⁵⁸ Cfr. Plan de Campaña VICTORIA 82 3-“M”.000007. Guatemala, Firmado por el Jefe del Estado Mayor de la Defensa Nacional, General de Brigada Héctor Mario López Fuentes, Apartado IV (Misión), pág. 2.

⁵⁹ Centro de Estudios Militares del Ejército de Guatemala, Manual de Guerra Contrasubversiva, Edición 1983, pág. 3.

⁶⁰ *Ibíd.*

⁶¹ CEH (1999-II), Op. Cit., pág. 21, párr. 772.

cuando cataloga como Organizaciones Revolucionarias de Masa a sindicatos, asociaciones, cooperativas e Iglesia Católica⁶².

Sobre la definición de enemigo interno, la sentencia condenatoria del caso del asesinato de la antropóloga Myrna Mack Chang, otorga plena validez probatoria a la declaración del perito en temas de inteligencia, un militar peruano del grado de Coronel con especialización en inteligencia militar, cuando expresa en relación a este concepto: “(...)...se potencializan los sistemas de inteligencia, conceptualizando que el enemigo interno estaba infiltrado en todos los campos de la sociedad, por ende la inteligencia debía abarcar a toda la sociedad, fichándose todos los archivos de líderes y partidos políticos”⁶³. Esto se ve corroborado por el Manual de Guerra Contrasubversiva del Ejército de Guatemala de 1978 que define al enemigo interno como: “Individuos, grupos u organizaciones que tratan de romper el orden establecido, siguiendo consignas del comunismo internacional, mediante la llamada “Guerra revolucionaria”. Los no comunistas que también tratan de romper el orden interno, son igualmente enemigos”. Es importante anotar que este tipo de manuales constituyen una orientación general para los procedimientos a emplear en diferentes situaciones tácticas o estratégicas, con el objetivo de cumplir con las Misiones definidas en los Planes de Campaña, sin importar el nivel jerárquico dentro de la estructura castrense⁶⁴.

⁶² La Iglesia Católica fue considerada por la Inteligencia militar como un foco de la subversión y sus miembros como elementos de la guerrilla, en dicha campaña se puede apreciar que como punto fuerte de la guerrilla se consideraba “La existencia de dirigentes que pertenecieron y que pertenecen a una religión dominante de la nación y que lograron concientización de una buena parte de la población a través de la fe cristiana”. Cfr.: Plan de Campaña VICTORIA 82, Op. Cit., pág. 30.

⁶³ Fundación Myrna Mack. “Caso Myrna Mack, Un juicio al impulso criminal del Estado (compilación de sentencias judiciales) “. Guatemala, 2004, Sentencia del 3 de octubre de 2002, Tribunal Tercero de Sentencia Penal, Narcoactividad y Delitos contra el Ambiente, pág. 23.

⁶⁴ Copia simple de un resumen del Manual de Guerra Contrasubversiva del Ejército de Guatemala. Ejército de Guatemala, Marzo de 1978, pág. 1.

Capítulo 3

Organización y Estructura de la Inteligencia Militar

En este capítulo se desarrollan los elementos conceptuales que rigen el accionar de la inteligencia como concepción general, para entender el funcionamiento de la inteligencia militar; cómo se organiza de una manera típica en Latinoamérica la función de la Inteligencia en las Fuerzas Armadas, se materializa a través del Sistema de Inteligencia Militar, su funcionamiento, el significado las operaciones de inteligencia, las operaciones especiales de inteligencia, así como, los patrones sistemáticos de actuación; y finalmente la situación, estructura y funcionamiento de la inteligencia militar en Guatemala en la época del conflicto armado.

El objetivo de este capítulo es conocer los elementos básicos de la estructura jerárquica y funcionamiento de la Inteligencia Militar durante el conflicto armado interno en Guatemala, con la finalidad de constituirse en insumo que coadyuve al trabajo investigativo.

1. Consideraciones conceptuales sobre Inteligencia

Antes del concepto de inteligencia militar, desarrollaremos el concepto de la “Inteligencia”, de una manera muy general, haciendo hincapié en que la inteligencia tal cual, por su esencia, por su naturaleza, es indispensable y fundamental para una buena toma de decisiones. La inteligencia “es conocimiento”, conocimiento antelado y oportuno del conjunto de factores y variables que condicionan o influyen un hecho determinado, una situación, o en la pre-visión de un probable escenario futuro y por tal motivo, va a tener importancia y trascender en la toma de decisión del responsable, es decir del jefe de un Organismo o del encargado de una decisión política, de un comandante militar, etc.

Si hablamos de la inteligencia al más alto nivel de Estado, es decir de la inteligencia política-estratégica, lógicamente ésta va a ser de suma importancia para las decisiones del Presidente de la República. Vista así: la inteligencia es fundamental, el manejo de la información es ahora, más aún dentro de la globalización, de suma importancia para el proceso de la toma de decisión. Existen diferentes campos de la inteligencia; por ejemplo, cuando es aplicada a la lucha contra la delincuencia organizada o común, se le ha denominado inteligencia policial, en Guatemala se conoce como inteligencia civil, la que desarrolla el Ministerio de Gobernación para sus fines; cuando se utiliza o se hace análisis y búsqueda de información financiera, tecnológica, etc., se le llama inteligencia

económica, industrial, etc. En el campo de las Fuerzas Armadas, es inteligencia militar cuando se refieren a las capacidades del enemigo o condiciones del terreno para las operaciones militares, pudiendo tener también algunas especialidades como la inteligencia naval (para la guerra en el mar), inteligencia aérea (para la guerra aérea) etc.

1.1 Breve evolución histórica de la Inteligencia

El empleo de la Inteligencia es tan antiguo como los conflictos en las sociedades humanas. Si bien no podemos determinar quién fue el primero en emplearla, por la escasez bibliográfica pública del tema, sí podemos afirmar que una primera aproximación de su empleo se realizó en los diferentes campos de batalla. Los comandantes requerían información de la cantidad y despliegue de las fuerzas de su adversario de turno, para decidir las acciones a desarrollar para vencerlo⁶⁵.

La historia nos confirma en muchos de sus pasajes lo expresado, encontramos referencias en las campañas de expansión del imperio romano, las guerras del Peloponeso, las campañas napoleónicas, etc., nos dan fe de ello. Asimismo, grandes pensadores nos han legado referencias escritas del empleo de la Inteligencia, una muestra de ello, es el filósofo militar chino SUN TZU, quien en su obra *El Arte de la Guerra* nos dice:

...permanecer ignorante de la condición del enemigo es lo más alto de la inhumanidad. Lo que permite a un general atacar y conquistar objetivos más allá del alcance de los hombres ordinarios, es el conocimiento previo. No se puede obtener este conocimiento previo de los espíritus ni de los dioses, tampoco mediante analogía con eventos pasados, ni mediante cálculos, se debe obtener de hombres que conocen la situación del enemigo...

Vemos pues, que el nacimiento y la evolución del empleo de la Inteligencia están ligados al campo militar, y dentro de ello, al desarrollo de las operaciones en el mismo campo de batalla. Esta tendencia se mantuvo a través de los años, inclusive, hasta cuando surge el concepto de Estado y se fueron implementando en el mundo como tales.

Se estima que fue Wilhem Stiebier, un abogado berlinés que estuvo a cargo del espionaje alemán en el prelude de la guerra franco-prusiana (1870), quien concibió por primera vez a la Inteligencia como el “proceso de un cúmulo de informaciones ordenadas” que le permitió obtener un conocimiento global del adversario. Había hecho pensar y estudiar todos los recursos disponibles con que contaba Francia en esa época, determinando así las fortalezas y debilidades de su potencial adversario y enemigo⁶⁶.

⁶⁵ Es una aproximación a lo que hoy es campo de acción de la Inteligencia táctica o de combate.

⁶⁶ Es una primera aproximación a lo que hoy es campo de acción de la Inteligencia estratégica militar.



Caso Myrna Mack: Apuntes conceptuales sobre el funcionamiento de una organización militar

Este conocimiento⁶⁷ lo puso a disposición del mando prusiano, lo que permitió a las autoridades alemanas tomar las mejores decisiones en el campo político-militar. Esto, a la larga, les permitió obtener la victoria final.

La Inteligencia, hasta antes de la segunda guerra mundial fue empleada casi exclusivamente en casos de conflicto armado. Es a partir de esta guerra que la Inteligencia alcanza el grado de *Necesidad* para los Estados, lo cual determinó su vertiginosa evolución; la Inteligencia se tornó de carácter permanente y su trabajo se empezó a desarrollar sobre bases sistémicas, es decir, fue resultado de un esfuerzo coordinado entre todos los elementos involucrados con la finalidad de contribuir al objetivo final, el cual era derrotar a la Alemania nazi y sus aliados. Una muestra de este esfuerzo conjunto se ve claramente en el desembarco aliado en las playas de Normandía, en donde no sólo se requirieron conocimientos sobre las fuerzas del enemigo en cuanto a composición, cantidad, despliegue, etc., sino que también se necesitó de informaciones sobre el clima, las condiciones meteorológicas, las condiciones del mar, mareas, oleaje, detalles del terreno, la fuerza de resistencia francesa, y otros elementos de juicio que facilitaron la toma de decisiones en el campo militar para tal operación.

Después de la II Guerra Mundial, la bipolaridad, consecuencia directa del término de la guerra, crea en el mundo conflictos de intereses y poder entre las dos grandes potencias y sus aliados, así, la URSS y los EEUU se dividieron el mundo en zonas de influencia, particularmente ideológicas, pero también política y militar. Quien lograba mayores adeptos y seguidores en el mundo, preservaba su poder y preponderancia en el mismo.

En este contexto, la Inteligencia, jugó un papel relevante, en ambos lados, no sólo para obtener un mayor conocimiento militar sobre el enemigo sino también para conocer, monitorear y contrarrestar los avances que podrían estar logrando en el campo ideológico, político y económico. Para ello, se potenciaron los sistemas de Inteligencia⁶⁸, no sólo en magnitud y tecnicismo, sino principalmente en sus presupuestos. Para el cumplimiento de su misión, ningún sistema en conflicto tuvo reparo alguno en emplear métodos y técnicas vedados. Se abusó de la calidad de secreto, de compartimentar la información o las acciones,⁶⁹ del concepto de seguridad y secreto de Estado para solapar sus acciones.

En el ámbito internacional, la situación en la región americana no era diferente. Los Estados Unidos, ante el avance rápido de la nueva ideología en tierras cercanas a su territorio, les obligó a establecer una estrategia integral para contener el avance del comunismo y revertir su ofensiva, aplicando la “Doctrina de Seguridad Nacional” (DSN).

⁶⁷ La información proporcionada contenía un cuadro con el orden de batalla (despliegue o dispositivo, composición y fuerza del enemigo), armamento, puentes, caminos, canales de agricultura, ubicación de las reservas, la situación política interna, la moral de su gente, etc.

⁶⁸ Aparecieron la CIA (Estados Unidos) y la KGB (Rusia), como símbolos de poder de cada bloque.

⁶⁹ Características inherentes a todo sistema de Inteligencia.

A partir de 1950, van apareciendo en América Latina los primeros sistemas de inteligencia, los cuales, en sus inicios, solamente desarrollaban la “apreciación de Inteligencia del frente externo”. Es recién en 1960 que, bajo la influencia más agresiva de la DSN, los sistemas de Inteligencia se logran potencializar en cuanto a efectivos, tecnología, especialización, mayores presupuestos, etc.

La concepción de los estrategias del Pentágono, de que el “enemigo Interno”⁷⁰ se había introducido y diseminado, en todos los ámbitos de las sociedades latinoamericanas, obligó a potenciar los sistemas de Inteligencia vigentes y crear otros donde no hubiese, de manera tal que estos sistemas abarcaran todos los estamentos de la sociedad. Así, no sólo fueron empleados para desarrollar la apreciación externa, sino también, la apreciación del frente interno. Esta última, abarcó el estudio y análisis de los campos político, económico, sicosocial y militar (contrainsurgencia), así como el seguimiento de las actividades de personalidades importantes, partidos políticos, asociaciones civiles, asociaciones de profesionales, organizaciones laborales y gremiales, organismos extranjeros, etc.

Esta misión otorgada a dichos sistemas, de ser los ojos y oídos de la lucha “contrainsurgente”, concedió a los militares y civiles más radicales y en algunos casos más corruptos, la posibilidad de usarla como “fuente de poder”, tanto para violar los derechos humanos y quedar impunes, como para generar riqueza para ellos mismos.

Bajo el contexto actual han emergido nuevas percepciones de amenazas⁷¹, la Inteligencia y los sistemas que la producen, han entrado en un proceso de modernización y adecuación a las nuevas doctrinas y políticas de seguridad imperantes en el mundo. La Inteligencia ya no solamente se usa para fines militares, sino ha tomado mayor relevancia en todos los campos de la actividad humana, particularmente en lo que se conoce como Inteligencia Estratégica.

En la actualidad, los países más desarrollados han implementado sistemas de Inteligencia ágiles y eficaces, que no sólo les permite obtener la Inteligencia Estratégica necesaria, sino también pretende someterlos, bajo un sistema de controles democráticos, para que su actuar sea respetando los derechos humanos y el Estado de derecho que caracteriza a sus respectivas sociedades. En cambio, en América Latina, en donde imperan países con democracias precarias y débiles⁷², consecuencia nefasta de la DSN, la militarización de sus sociedades y de los años

⁷⁰ La DSN, fue concebida en EEUU para el área americana. Se fundamenta ideológicamente en la existencia de un mundo bipolar en conflicto permanente en donde el bloque de occidente requería de un mecanismo de seguridad de nivel regional y nacional. Propugna la defensa del sistema capitalista, del bloque occidental, en dos frentes: el externo, en donde todos como una unidad enfrentarían cualquier agresión hacia el continente, y la segunda, la defensa interna en donde cada Estado a través de sus fuerzas militares debían defenderla de los “enemigos Internos”, los comunistas. Los servicios de Inteligencia tenían la misión de detectarlos, dentro o fuera del territorio, y proceder a eliminarlos.

⁷¹ Tales serían el terrorismo internacional, el crimen organizado, desplazamientos sociales, hambre, miseria, etc.

⁷² Estados que están en la incapacidad de cumplir, por sus propios medios, el rol de asistir, defender y propugnar el desarrollo y bienestar de sus sociedades. En la actualidad se está trabajando en muchos países, unos en forma más eficientes que otros, para fortalecer sus instituciones democráticas.



de cruenta guerra interna, los sistemas de Inteligencia aún deben pasar por el proceso de reconversión hacia un uso democrático de los mismos.

1.2 Conceptualización General de la Inteligencia

El hombre siempre ha sentido la necesidad de conocer todos los hechos y riesgos respecto a asuntos, problemas o situaciones que afectan o pueden afectar su vida y sus intereses. Los hombres organizados social y/o jurídicamente, buscan alcanzar sus propios objetivos, pero encuentran la oposición de otras organizaciones que también persiguen cumplir con sus objetivos, estableciéndose así, entre ellos, conflictos de diferentes tipos y magnitudes.

Para resolver lo mejor posible estos conflictos es indispensable conocer en forma adelantada e integral, las variables y factores que los determinan y condicionan. Cuanto mayor, realista y oportuno sea éste “conocimiento”, más efectiva será la solución que se dé al conflicto planteado. La obtención de estos conocimientos, que deben ser resultado de un adecuado proceso de razonamiento lógico, ordenado y sistémico es campo de acción de la Inteligencia.

La importancia que tiene hoy el empleo de la Inteligencia en todos los campos de la actividad humana, ha hecho que se lleven a cabo numerosos estudios e investigaciones sobre el tema. Así tenemos que sociólogos, filósofos, politólogos y militares nos han legado, vía escrita o en magistrales conferencias, los productos de sus trabajos. Por ejemplo:

- ◆ Sherman Kent define a la Inteligencia como “*conocimiento, organización y actividad*”.⁷³
La inteligencia es conocimiento cuando se refiere al producto y/o resultado que se deriva del conjunto de acciones que se desarrollan para obtenerla; la Inteligencia es organización, cuando nos referimos a la organización física de seres vivos que persiguen, como fin, una clase especial de conocimiento; y es actividad, cuando nos referimos al conjunto de acciones (proceso) que se realizan para obtener el conocimiento útil.
- ◆ El Dr. José Manuel Ugarte, la define como “*el conocimiento resultante de la elaboración o proceso a que es sometida la información obtenida, durante la ejecución del ciclo de producción de Inteligencia...*”⁷⁴.
- ◆ Guillermo Holzmann Pérez, la define como “*el conocimiento y la presciencia (conocimiento de los hechos futuros) del mundo que nos rodea, que prelude las decisiones presidenciales y las acciones de gobierno tendientes a solucionar...*” (*Int. Estratégica*).⁷⁵

⁷³ Inteligencia Estratégica para la política mundial norteamericana, Departamento de Historia de la Universidad de Yale. Octubre 1948.

⁷⁴ Legislación de Inteligencia. Legitimidad y eficacia, Wola/Sedem, Guatemala 2000.

⁷⁵ “Hacia un Sistema de Inteligencia Nacional”, en: Revista Sociedad y Fuerzas Armadas nº 5-6, diciembre 1992.

- ◆ Jeffrey Richelson, define a la Inteligencia como “el producto resultante de la recolección, evaluación, análisis, integración e interpretación de toda la información disponible concerniente a uno o más aspectos de naciones extranjeras o áreas de operación que son inmediatamente o potencialmente significativas para el planeamiento”.⁷⁶
- ◆ Edgar Gutiérrez, la define como “la misión de reunir información y procesarla para anticipar o explicar la magnitud, las características y el origen de las amenazas al país. Los documentos que se elaboran a partir de esa información (es decir Inteligencia) alimentan la toma de decisiones de los gobernantes en una sociedad democrática...”⁷⁷

1.3 Definición de Inteligencia

Para fines de nuestro trabajo, la definiremos como “la información o conjunto de informaciones que han sido debidamente procesadas, (es decir: registrada, clasificada, evaluada, analizada, integrada e interpretada, en un proceso sistemático y ordenado)⁷⁸ y que nos permiten llegar a obtener oportunamente un conjunto de conocimientos sobre factores y variables que pueden afectar, amenazar u obstaculizar una misión o tarea por realizar, por lo tanto es de suma utilidad para la decisión que una persona, o grupo de personas, debe tomar para obtener un resultado esperado”.

1.4 Clasificación de la Inteligencia

| | |
|--|---|
| De acuerdo al tiempo con que se relaciona su contenido | <ul style="list-style-type: none">- Inteligencia básica- Inteligencia actual- Inteligencia predicativa |
| Por el nivel del órgano u organismo que la utiliza | <ul style="list-style-type: none">- Inteligencia a nivel nacional- Inteligencia a nivel operativo |
| Por los factores de Poder que se refiere | <ul style="list-style-type: none">- Inteligencia Política- Inteligencia Económica- Inteligencia Sicosocial- Inteligencia Militar |

⁷⁶ “The U.S. Intelligence Community”, Westview Press, USA 1993.

⁷⁷ Hacia un paradigma democrático del Sistema de Inteligencia en Guatemala, Fundación Myrna Mack, Guatemala 1999.

⁷⁸ Conocido como el “ciclo de Inteligencia”.

| | |
|---|--|
| Por el ámbito territorial de donde provienen las amenazas | <ul style="list-style-type: none">- Inteligencia externa- Inteligencia interna |
| Por el ámbito de aplicación o campo de actividad humana | <ul style="list-style-type: none">- Inteligencia estratégica- Inteligencia militar- Inteligencia criminal o policial- Inteligencia económica- Inteligencia ecológica o ambiental- Inteligencia científica y tecnológica |

1.4.1 De acuerdo al tiempo con que se relaciona su contenido:

Inteligencia básica:

Es toda la inteligencia disponible de los diferentes campos de la actividad humana que se encuentran recopilados en vastos archivos debidamente organizados, ordenados, catalogados y que son de carácter permanente. Sirve de base a los otros elementos constitutivos, tanto para el planeamiento y conducción de la Política Nacional como a los órganos productores de Inteligencia actual y/o predictiva. La Inteligencia Básica es generalmente obtenida de fuente abierta.

En razón del volumen de esta inteligencia, para su procesamiento oportuno y adecuado, se hará necesario contar en muchos casos con el concurso de procedimientos técnico-científicos de registro y localización, tal como sucede con los sistemas automáticos de procesamiento de datos. La Inteligencia básica debe ser actualizada periódicamente con la inteligencia o conocimiento actual de cada hecho, situación o problema.

Inteligencia actual:

Es el conocimiento reciente y actualizado de la situación, del momento que se vive (coyuntura) interna o externa, en todos los campos de actividades, que proporciona datos o conocimientos de valor inmediato. Ello permite actualizar o incrementar la Inteligencia Básica, constituye un puente entre el pasado y el futuro.

Dado que la Inteligencia actual añade vigencia a la Inteligencia básica y por la gran amplitud y variedad de los conocimientos que contiene esta última, haría materialmente imposible que los organismos de Inteligencia sometieran a permanente

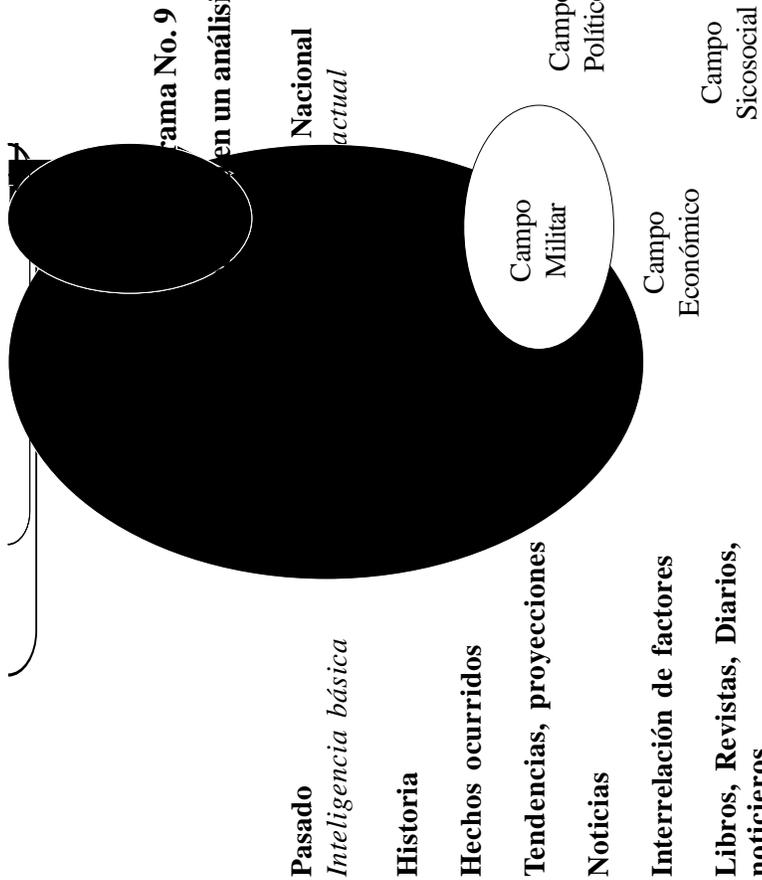
observación a cada uno de ellos, por esto cada elemento de actualización debe referirse a hechos específicos en un momento determinado, superado el cual, este conocimiento ya comprobado o verificado pasa a constituir parte de la Inteligencia básica, lográndose un proceso de retroalimentación.

Inteligencia predictiva:

La Inteligencia predictiva es proyección, es futuro previsible de un hecho o situación. Es aquella que basándose en la Inteligencia básica y en la Inteligencia actual, permite establecer situaciones o hechos que pueden ocurrir en el futuro; esto es, "predecir".

Siendo la Inteligencia un elemento de utilidad indispensable en los altos organismos del Estado que deben tomar decisiones y siendo estas previsiones de corto, mediano o largo alcance, la Inteligencia predictiva será también adecuada a estos alcances. Por esta razón podemos considerar que es el elemento más importante de la Inteligencia.

Generalmente el predecir es la más delicada de las actividades del pensamiento; por lo tanto se requiere de profesionales (Analistas de Inteligencia) que dominen esta metodología, al mismo tiempo que estén dotados de ciertas características intelectuales y que laboren dentro de ciertas normas obvias de seguridad. Implica uso del juicio analítico para apreciar reales posibilidades y calcular la probabilidad de futuros "escenarios" que todavía no pueden predecirse con absoluta certeza. Ninguna otra clase de inteligencia es más susceptible al error o mal cálculo, o que sea más importante para los consumidores.



¿Futuro?
Inteligencia predictiva

ESCENARIO 1?

ESCENARIO 2?

ESCENARIO 3...?

Pasado
Inteligencia básica

Historia

Hechos ocurridos

Tendencias, proyecciones

Noticias

Interrelación de factores

Libros, Revistas, Diarios, noticieros

Monografías

Etc.

- Orientación del esfuerzo de búsqueda
- Búsqueda de información

- Análisis de las informaciones recientes y actuales (Procesamiento)

- Difusión y utilización

- Para qué... coadyuvar al Estado en la toma de la decisión correcta
- Campos: Político, Económico, Social y Militar

Fuente: Elaboración del ASRM/FMM



4.1.2 Por el nivel del órgano u organismo que la utiliza

Inteligencia a nivel nacional:

Es la Inteligencia requerida por la máxima dirigencia del Estado encargada de la acción gubernamental, para dirigir las políticas de desarrollo, seguridad y defensa nacional.

Este nivel de Inteligencia es de carácter global, pues integra los factores geográfico, político, económico, psicológico, sociológico, transporte y comunicaciones, militar, científico-tecnológico, biográfico, ecológico, etc.

Este nivel es campo de acción de la Inteligencia Estratégica y debe ser de tal naturaleza, extensión y profundidad que constituya un valioso elemento de juicio para obtener un conocimiento completo sobre una determinada situación y sus implicaciones sobre los objetivos y/o intereses nacionales.

Inteligencia a nivel operativo:

Es aquella que se requiere para la adopción de decisiones, así como para el planeamiento, preparación y ejecución de acciones específicas en los órganos ejecutantes (nivel operativo).

Esta inteligencia es utilizada por los órganos componentes de los ministerios, organismos públicos, gobiernos regionales, gobiernos locales, etc., si hablamos de Sectores no militares y en los Elementos de Maniobra de los Teatros de Operaciones (TTOO) si hablamos del Sector Militar. En este ámbito es conocida como Inteligencia Estratégica Operativa y para los requerimientos del campo de batalla, Inteligencia táctica o Inteligencia de combate.

4.1.3 Por los factores del poder al que se refiere

Inteligencia Política:

Esta Inteligencia se referirá al estudio de las estructuras políticas de una nación, sus objetivos e intereses nacionales, instituciones participativas públicas y privadas, desarrollo de sus procesos políticos y líderes, sus servicios de Inteligencia, medios de propaganda, etc. También son importantes temas como la gobernabilidad y estabilidad política de los mismos.

Inteligencia Económica:

Es una de las más importantes en este tiempo por la ligazón que tiene con el desarrollo de un Estado. Se referirá al conocimiento del potencial, del poder y de la capacidad económica del adversario contrastada con las propias; de su vulnerabilidad y posibilidades de éxito; etc.

Inteligencia Sicosocial:

Es la que se referirá al estudio de las características sociológicas de la población de un país, sus creencias religiosas, estado de la moral, valores, tradiciones y rasgos colectivos, nivel de bienestar, educación, medios de comunicación social, etc.

Inteligencia Militar:

Se referirá a los estudios integrales sobre las fuerzas armadas de los posibles adversarios y teatros de operaciones. Este estudio sobre las FFAA adversarias comprenderá el despliegue o dispositivo, la magnitud o cantidad de dicha fuerza y la composición de las mismas lo cual se denomina como "orden de batalla"; su política militar y doctrina; sus estrategias, tácticas, instrucción y entrenamiento, experiencia de combate, logística, recursos de personal; sus posibilidades y vulnerabilidades, etc.

4.1.9 Por el ámbito territorial de donde provienen las amenazas

Inteligencia externa:

Es la que nos va a proporcionar el conocimiento anticipado de los posibles riesgos y amenazas a la seguridad y desarrollo del Estado-Nación provenientes del exterior y que puedan afectar su libre desenvolvimiento en la consecución de sus objetivos y fines.

Correspondería entonces una inteligencia necesaria para la defensa nacional y/o desarrollo de las relaciones internacionales.

Inteligencia interna:

Es la que nos va a proporcionar el conocimiento anticipado de los posibles riesgos y amenazas a la estabilidad política, jurídica y económica así como la paz social y el orden público del Estado-Nación generados en el mismo territorio y que puedan afectar su libre desenvolvimiento en la consecución de sus objetivos y fines.

Correspondería entonces una Inteligencia necesaria para la seguridad interior y/o el desarrollo de medidas para la prevención de desastres.

4.1.10 Por el ámbito de aplicación o campo de la actividad humana

La importancia del empleo de la Inteligencia ha generado su rápida proliferación a todos los campos de la actividad humana, permitiéndonos entonces determinar una tipología en función del ámbito de aplicación de las mismas. Así, tenemos:

Inteligencia Estratégica

Existe una gran cantidad de autores que han conceptualizado esta Inteligencia. El escritor Sherman Kent en su obra *Inteligencia estratégica* de 1948 la refiere como “El conocimiento que nuestros hombres civiles y militares, que ocupan cargos elevados, deben poseer para salvaguardar el Bienestar Nacional”⁷⁹; y Washington Platt, en su obra *La producción de Inteligencia Estratégica* la define como “el conocimiento relativo a las capacidades, vulnerabilidades y posibles líneas de acción de otras naciones”.

Para fines de este trabajo, definiremos la Inteligencia Estratégica como el resultado del ciclo de producción de Inteligencia que transforma la información disponible en conocimiento anticipado que permitirá a las autoridades del más alto nivel del Estado tomar las decisiones políticas y la realización de las acciones estratégicas necesarias para la *consecución y salvaguarda* de los objetivos nacionales establecidos.

Vale decir que esta Inteligencia es estratégica, no sólo porque es empleada y utilizada por los niveles decisorios del Estado, sino también porque coadyuva a materializar políticas de seguridad o políticas de desarrollo.

Estos conocimientos brindados, buscan prevenir o contrarrestar las posibles amenazas y riesgos que surgen de las vulnerabilidades del Estado y de la interacción con otras naciones y/u organismos internacionales, que afecten o puedan afectar la existencia e integridad del Estado-Nación, la estabilidad democrática, el desarrollo sostenido y la justicia social del país.

Debido a su naturaleza, esta Inteligencia tiene mayores plazos de vigencia que la Inteligencia operativa, requiriendo también mayores plazos para su producción.

Actualmente, por medio de la Inteligencia Estratégica, los Estados hacen seguimiento permanente de la situación coyuntural (política, económica, social y militar), no sólo para detectar amenazas o enemigos, sino, fundamentalmente, para establecer oportunidades que puedan beneficiar a los intereses del país y contribuir así al desarrollo y bienestar.

Vale la pena hacer mención de que el campo de acción de la Inteligencia Estratégica evolucionó, desde un contexto estrictamente militar a uno más amplio, donde se abarcan los otros campos de la actividad humana, como consecuencia lógica de la ampliación de la concepción de seguridad. Esta nueva concepción involucra temas sociales y económicos, que, cuando no son atendidos, se constituyen en riesgos y amenazas a la situación de tranquilidad que se debe propugnar para que el Estado pueda cumplir con sus objetivos.

⁷⁹ Inteligencia estratégica para la política mundial norteamericana. Departamento e Historia de la Universidad de Yale. Octubre 1948.

Es en esta dimensión, que la inteligencia estratégica adquiere la relevancia actual, sustentada en que, por el conocimiento anticipado que entrega, se ha convertido en el insumo básico e indispensable que el Estado utiliza en el proceso de toma de decisiones que le permitan implementar las políticas necesarias para la *consecución y salvaguarda* de los objetivos nacionales planteados.

Obviamente, la Inteligencia Estratégica incluye conocimientos que ya se poseen (elemento básico), conocimientos que se reciben constantemente (elemento de actualización) y conocimientos que se elaboran con base en los anteriores (elementos predictivo). Se reitera que todo el conocimiento a que nos hemos referido, ha sido previamente procesado y no debe ser confundido con las informaciones recibidas, antes de ser interpretadas y evaluadas.

La Inteligencia Estratégica, como todo tipo de inteligencia, se obtiene a través del uso del proceso conocido como el *Ciclo de Producción de la Inteligencia*.

La Inteligencia Estratégica (IE) es empleada por organismos de todo Estado en los diferentes niveles, esto se da por la importancia de su uso como elemento de juicio para el proceso de toma de decisiones. Los niveles de la IE son: el nivel nacional, el nivel dominio o campo de actividad o nivel sectorial y el nivel operativo.

Inteligencia Militar

Para definir esta Inteligencia, es conveniente recurrir a la fuente primaria y oficial que mejor la definen: los manuales militares.⁸⁰ Para ello, transcribimos lo que uno de ellos⁸¹ expresa:

La Inteligencia Militar es el conocimiento de los aspectos militares tales como: las posibilidades, vulnerabilidades y probables formas de acción de los enemigos, externos o internos, actuales o probables, así como de la probable zona de operaciones. Conocimiento obtenido mediante la búsqueda, evaluación e interpretación de todas las informaciones posibles sobre estos factores y que será utilizado para el planeamiento, preparación y conducción de operaciones militares.

Inteligencia Criminal o Policial

La Investigación Criminal o Policial, en un caso delictuoso específico, *es el conjunto de actividades y/o acciones que se llevan a cabo para esclarecer el hecho, obtener pruebas, descubrir y detener a los responsables y someterlos a la acción de la Justicia.*

⁸⁰ Son documentos escritos que norman, conceptual y operativamente, las actividades del personal militar.

⁸¹ *Manual de Inteligencia Militar. ME 38-5 "Inteligencia de Combate", Ejército del Perú. 1983, Cap. I, Pág. 10.*

En cambio, la Inteligencia Criminal o Policial, busca conocimientos que tratan de establecer la existencia, características, dimensiones, estructura jerárquica, delitos cometidos y delitos en preparación, cabecillas y miembros, medios materiales a disposición, y sobre todo *modus operandi* de organizaciones delictivas y/o criminales. Estos conocimientos, previamente procesados, serán entregados a los elementos operativos respectivos (de manera oportuna y/o preventiva y/o predictiva en lo posible) que permitan desactivarlas y destruir dichas organizaciones. Normalmente esta investigación suele demandar largo tiempo y no puede estar sujeta a las exigencias de los plazos procesales.

Como se puede apreciar en estos conceptos, las actividades de la Inteligencia Criminal y de la Investigación Criminal, se desarrollan en ámbitos diferentes y separados. Esta diferencia explícita resulta necesaria para asegurar la transparencia y eficacia del accionar de los órganos judiciales y la protección de los derechos humanos y garantías individuales⁸². La Inteligencia Criminal o Policial, obtiene una mayor importancia a medida que el crimen organizado y particularmente el internacional alcanzan mayores índices de ocurrencia, amenazando la estabilidad, la gobernabilidad y la seguridad, así como la tranquilidad de las naciones y sus ciudadanos.

Las formas delictivas se presentan en diversas variantes, tales como: acciones de grupos terroristas, redes de narcotráfico, organizaciones dedicadas a la inmigración ilegal, a la explotación sexual, al tráfico de armas, al contrabando en gran escala, etc. Combatir estos fenómenos no exige únicamente una acción policial encaminada al decomiso de los tráficos ilícitos, la detención de sus responsables y la aportación de pruebas concluyentes para su condena. Exige una labor de inteligencia que permita conocer todas las variables y/o factores que rodean cada fenómeno, tales como: dimensión de las organizaciones, ramificaciones, los responsables, conexiones internacionales, la penetración en la sociedad e inclusive en el Estado, su capacidad financiera y económica, etc.

Todo este conocimiento resulta vital para luchar contra ellos y debe ser campo de acción de una ciencia denominada la Inteligencia Criminal o Policial que, sistemática y ordenadamente, vaya alcanzando, obteniendo y procesando estas informaciones.

En la actualidad, para ser eficiente y eficaz ante el avance de estos fenómenos delictivos, esta Inteligencia trabaja coordinadamente con otros organismos de

⁸² Cuando estas dos actividades se juntan, entonces derivamos en un Estado policiaco (como se dio en la Alemania nazi con la SS y la GESTAPO). Otro ejemplo válido para esta necesaria separación: la necesidad vital que tienen los organismos de inteligencia de asegurarse el secreto de sus actividades, que sus funcionarios no serán citados a prestar declaración testimonial ante la justicia y que no deberán explicar ante el tribunal los métodos mediante los cuales obtuvieron determinadas pruebas o evidencias, entre otros aspectos, los convierte en organismos inadecuados para la investigación criminal o policial, en la cual, en principio, todo debe ser verificable por la defensa legal del presunto delincuente o imputado. Tampoco a los organismos de inteligencia les compete ajustarse a los modos de acción de la Justicia, su standard probatorio, las formalidades que se precisan con las pruebas, etc.

Inteligencia que puedan ayudar y/o cooperar para una mejor labor.

Así por ejemplo, en los EEUU, la Agencia Central de Inteligencia (CIA) y otros organismos de Inteligencia apoyan a las agencias policiales investigando en el exterior del país las actividades delictivas de personas y organizaciones que no sean ciudadanos estadounidenses. Otro ejemplo se da en el Reino Unido e Irlanda del Norte, en donde tanto el Servicio Secreto de Inteligencia como el Servicio de Seguridad se han sumado a la lucha contra el crimen organizado, previendo expresamente la legislación, para el cumplimiento de esta función. Igualmente en Francia, el organismo de contrainteligencia francés (la Dirección de Vigilancia del Territorio; constituido por personal policial) se ha sumado a la actividad que ya realizaba Investigaciones Generales, contra el crimen organizado.

En América, tenemos el ejemplo de Argentina, en donde la Inteligencia policial, que en sus inicios estuvo enfocada prioritariamente hacia aspectos políticos y sociales internos en virtud de la vigencia de la conocida Doctrina de Seguridad Nacional cuya inteligencia estaba concebida fundamentalmente para la lucha contra el comunismo, ha cambiado esta concepción en todo el orden nacional⁸³, sustituyendo el enfoque ideológico por otro orientado a la prevención y lucha particularmente contra los organismos delictivos y/o criminales que se constituyen en amenazas para la estabilidad democrática y social del Estado.

En este aspecto, en Guatemala, se ha implementando la Dirección General de Inteligencia Civil (DIGICI) en el Ministerio de Gobernación (MINGOB); Organismo de inteligencia civil cuya finalidad es la de apoyar al Estado en el mantenimiento de la seguridad ciudadana y pública, brindándole oportunamente el conocimiento necesario que permita a los elementos operativos de la Policía Nacional Civil (PNC) y al sector justicia lidiar y enfrentar al crimen organizado, al terrorismo, a las bandas de delincuencia común, etc.

Concepto de Inteligencia Militar

- ✓ "... conocimiento de los aspectos militares tales como: las posibilidades, vulnerabilidades y probables formas de acción del enemigo, externo e interno, así como de la zona de operaciones..."
- ✓ "... en los campos estratégico militar, estratégico operacional y táctico operacional o de combate..."

Importancia:

- ✓ Generar conocimientos anticipados, veraces y oportunos, sobre los distintos factores y variables que obstaculizarán el éxito de la misión.
- ✓ Coadyuva a la toma de decisión más acertada.
- ✓ Minimiza la incertidumbre.

⁸³ Se cristalizó a través de la Ley 24.059 llamada *Ley de Seguridad Interior, del 18 de noviembre de 1991*. En ésta se delimita las nuevas funciones y roles de las fuerzas de seguridad interna del Estado, entre ellas la de Inteligencia.

2. Inteligencia Militar

Se abordará a continuación el concepto de inteligencia militar, vale decir, el conocimiento relacionado a los aspectos militares, sobre las Fuerzas del enemigo (externo o interno), sus vulnerabilidades y sus probables formas de acción, así como el conocimiento exhaustivo de la zona de operaciones. Existen varios niveles en los que la inteligencia militar se desarrolla; al más alto nivel, en el campo estratégico militar para la toma de las decisiones, es decir en el nivel de dirección de la guerra, será el Estado Mayor Directoral (en Guatemala: el Estado Mayor de la Defensa Nacional), la entidad responsable de su producción y explotación; en el campo estratégico operacional, en donde actúan los Estados Mayores Generales de las Brigadas, es vital para el desarrollo y la flexibilidad de los planes y en la conducción estratégica; y por último en el campo táctico-operacional, que es el nivel de los Batallones.

¿Cuál es la importancia de generar conocimientos sobre distintos factores y variables que rodean un hecho, una situación o un probable escenario futuro? Es importante para el comandante militar tener toda la información referida sobre el clima, terreno y el enemigo; porque le permitirá tomar una decisión más acertada (donde pondrá en juego la vida de sus subordinados) para el éxito de las operaciones que conducirá a fin de cumplir su misión y por ende minimiza la posibilidad de sorpresas, problemas o reveses. Para tomar una decisión, el comandante requiere la mayor cantidad de información posible, veraz y oportuna, adecuadamente procesada, analizada e interpretada a fin de poder decidir entre las diferentes posibilidades o formas de acción para conducir una operación militar de su responsabilidad.

La Inteligencia Militar, por los niveles en que se requiere utilizar, puede ser Estratégica para fines de las decisiones políticas, Estratégica Operativa para la conducción militar e Inteligencia Operativa o de Inteligencia de Combate.

La Inteligencia Militar Estratégica la definiremos como el conocimiento de los aspectos militares tales como: las posibilidades y vulnerabilidades de los países potencialmente adversarios y que es necesario para el establecimiento, dirección y conducción de nuestra política de seguridad así como para la preparación y ejecución de nuestra defensa. Debe proporcionar un conocimiento completo de la capacidad de cada nación considerada como posible adversario para hacer la guerra; de conformidad con el concepto de la guerra total, debe estudiarse todos los factores que sean capaces de dar a conocer la posibilidad integral de esta nación y sostenibilidad para afrontar la guerra en los aspectos económico, sicosocial, militar, etc.

La finalidad de la Inteligencia Militar Estratégica, es proporcionar a los altos mandos de las FFAA (y a los políticos de la nación), un conocimiento completo, seguro, oportuno, predictivo y capaz de orientar la política de seguridad nacional.



Caso Myrna Mack: Apuntes conceptuales sobre el funcionamiento de una organización militar

En el caso que fallen los esfuerzos por mantener la paz, asegurando las bases para desarrollar las luchas, y llegado el caso, una guerra total contra cualquier adversario, de manera que al producirse ésta se obtenga la victoria con un mínimo de pérdidas humanas así como materiales y en el menor tiempo posible.

Inteligencia Militar Estratégica Operativa es la que proporciona a los altos comandos operativos militares los conocimientos necesarios de lo que encontrarán en el campo de batalla referidos al enemigo, clima y condición meteorológicas, así como el área geográfica (obstáculos, puntos críticos, vías de aproximación, etc.) en que se actuará y que les permita diseñar las estrategias y los planes de campaña para la conducción de la guerra a nivel nacional o Teatro de Operaciones. Esta Inteligencia también denominada táctica o de combate, es el conocimiento de las fuerzas enemigas, las condiciones meteorológicas y las características del terreno específico donde se combatirá, que se requieren para el planeamiento y conducción de operaciones tácticas (operativas) frente a un adversario dado, en un área limitada y un momento determinados.

Proporciona al comandante, informaciones y conclusiones sobre la zona de operaciones, las posibilidades del enemigo y sus vulnerabilidades; permitiéndole determinar el probable efecto de ellas sobre sus propias formas de acción que está diseñando o concibiendo para cumplir su misión. El comandante necesita la inteligencia de combate para determinar el mejor empleo de su propia potencia de fuegos y de su fuerza de maniobra a fin de cumplir su misión y mantener la seguridad de su unidad. A los comandos administrativos, la inteligencia de combate les proporciona los elementos de juicio que les permite dictar las medidas de seguridad y adoptar las decisiones para el mejor empleo de las características de la zona de operaciones para el cumplimiento de su misión de apoyo administrativo a las tropas y organizaciones de su responsabilidad.

Analizando todos los conceptos anteriormente expuestos desde la perspectiva militar, podemos concluir que la Inteligencia Militar, debe ser concebida como, el insumo valioso que permita obtener el conocimiento anticipado sobre las amenazas externas de carácter militar de los países vecinos y otros países de interés así como sus capacidades, vulnerabilidades y posibles formas de acciones reales o potencialmente de agresión a los intereses nacionales, así como a nuestra integridad territorial, soberanía e independencia a fin de preparar la defensa nacional.

Además, según José Manuel Ugarte⁸⁴

La inteligencia militar debe constituir un auxiliar fundamental para la conducción de la defensa militar, dentro del ámbito para el que las fuerzas armadas fueron instituidas, adoctrinadas, adiestradas y conformadas: la respuesta armada a eventuales agresiones externas, sin duplicar la labor

⁸⁴ Revista Nueva Sociedad número 138, Julio-Agosto 1995, pág. 158.

de los organismos de inteligencia civiles. Así contribuirán válidamente a la seguridad de sus países, en el marco de la democracia.

3. Inteligencia de Combate

La inteligencia militar de combate (vale decir, de nivel operativo o táctico) que normalmente desarrolla una Brigada Militar (Gran Unidad de Combate –GUC–) presenta las siguientes características: permanente y continua; es decir que el manejo o el flujo de las informaciones dentro de las unidades o dentro del sistema no se debe detener en ningún momento de las 24 horas. Mientras se va obteniendo nueva información, se va procesando la ya conseguida y se alimenta la base de datos de la información básica. Su desarrollo es científico porque responde al análisis a través de un proceso que se le llama “ciclo de inteligencia”.⁸⁵

¿Qué es información? La información puede ser cualquier dato o conjunto de datos⁸⁶ que, convenientemente procesados, sirva para conocer y/o entender un determinado asunto, problema o situación; es el insumo básico e indispensable para obtener la Inteligencia. La información obtenida se referirá a cualquier campo de la actividad humana (político, económico, social o militar), de acuerdo al requerimiento del que va a emplearla; se puede obtener o proviene de cualquier fuente, sea esta pública o privada y al analizarla puede ser valorada o calificada como fidedigna, verídica, completa o fragmentada, contradictoria, ambigua, dudosa o equivocada.

Las actividades relacionadas con la producción de Inteligencia tienen que estar sustancialmente ligadas, como requisito indispensable, a los objetivos que busca la organización que hará uso de la misma.

Características de la Inteligencia de Combate

- Permanente y continua.
- Desarrollo es científico: ciclo de Inteligencia.
- Materializada a través de una estructura sistémica: orgánica y funcional.
- Requiere de personal: oficiales, especialistas y agentes, altamente entrenados.
- Requiere de “canal de Inteligencia” que viabilice la “rapidez” de las informaciones en ambos sentidos, de arriba hacia abajo y viceversa.

⁸⁵ Ver el esquema siguiente sobre el “Ciclo de Inteligencia”. Referencia: Manual de Inteligencia Militar ME 38-5 “Inteligencia de Combate”, 1983, Ejército del Perú.

⁸⁶ Puede ser: documento, hecho, acto, fotografía, diagrama, informe verbal o escrito, estadística, material diverso o cualquier indicación.

4. El ciclo de inteligencia

Debe entenderse este ciclo de producción de Inteligencia, como una metodología constituida por el “conjunto de actividades u operaciones que se realizan, en forma ordenada y sistemática para buscar y obtener las informaciones, las cuales son procesadas con el fin de transformarlas en conocimiento útil (*Inteligencia*) para la toma de decisiones”. El “ciclo de *Inteligencia*” debe de ser continuo; vale decir, mientras se están procesando las informaciones obtenidas, se estará empleando la ya procesada y al mismo tiempo se estará buscando nuevas informaciones.

4.1 Fases del “ciclo de Inteligencia”⁸⁷

Diagrama No. 10
El ciclo de inteligencia



⁸⁷ *Manual de Inteligencia Estratégica del Sistema de Inteligencia Nacional*. Tomo I, Perú, 1993. Sobre este mismo punto, Edgar Gutiérrez, considera las fases siguientes: dirección, planeación, recolección de información, análisis y diseminación, en *Hacia un paradigma democrático del sistema de inteligencia en Guatemala*, Fundación Myrna Mack, Guatemala, 1999.

Fase de Orientación del esfuerzo de búsqueda

Es llevada a cabo por las autoridades que deberán tomar decisiones en base a la inteligencia que se produzcan, quienes teniendo presente sus objetivos por cumplir, anticipan sus necesidades a los órganos de Inteligencia. Esto tiene por finalidad orientar las actividades del organismo subordinado encargado de satisfacerlas.

Para materializar esta fase, es fundamental un planeamiento detallado que debe comprender las siguientes actividades:

Priorización de las necesidades de información: Consistirá en otorgar prioridades, a las necesidades de Inteligencia del usuario, en función de la importancia para el cumplimiento de su misión. Dichas necesidades por lo general se expresan en los “Elementos Esenciales de Información” (EEI)⁸⁸ y “Otras Necesidades de Información” (ONI)⁸⁹.

Dosificación de los órganos de búsqueda: Se deberá hacer en función de las necesidades de inteligencia y sus respectivas prioridades, evitando con esto, la dispersión del esfuerzo y el empleo extemporáneo de los órganos de búsqueda. Se dosificarán en intensidad, tiempo y urgencia.

Plan de búsqueda: Es la expresión escrita de todo el planeamiento de la orientación del esfuerzo de búsqueda, involucra las necesidades y la dosificación de los medios. A este plan se le conoce generalmente como la “hoja de trabajo de búsqueda”.

Distribución de Órdenes de Búsqueda y Pedidos de Información: Consiste en poner en conocimiento de los órganos de búsqueda los requerimientos de la información en función de las necesidades de Inteligencia. Hacen llegar las *órdenes de búsqueda* a los elementos subordinados y los *pedidos de información* a los órganos superiores y vecinos.

Control permanente del rendimiento de los órganos de búsqueda: Consiste en la fiscalización del empleo de los órganos de búsqueda, incluyendo el análisis de los resultados parciales o finales logrados.

El Planeamiento debe mantenerse constantemente actualizado a fin de eliminar la duplicidad o inutilidad en los esfuerzos y asegurar que todos los órganos de búsqueda sean empleados eficientemente para la satisfacción de las necesidades de información o inteligencia de los usuarios de la inteligencia o de los que tomarán decisiones²⁶ en base a ellas.

⁸⁸ Son aquellas necesidades de información vitales para el cumplimiento de la misión

⁸⁹ Son aquellas necesidades de información menos vitales que el EEI.

⁹⁰ Al respecto, Edgar Gutiérrez, al conceptuar esta fase, al nivel de producción de Inteligencia de Estado, donde también se responde al ciclo de Inteligencia, la subdivide en:

Dirección: significa que el órgano de Inteligencia responde a la conducción, dirección y coordinación del



Al nivel de producción de Inteligencia Operativa (de combate o táctica), la fase de “orientación” que es responsabilidad de los que dirigen, establece el qué y dónde, se determinan los Elementos Esenciales de Información (EEI) –que son aquellas informaciones fundamentales que se necesitan para el desarrollo de las operaciones o para la implementación del plan o de la orden de operaciones– sin ellos no se puede generar o continuar las operaciones. Asimismo existen las Otras Necesidades de Inteligencia (ONI), las que son también informaciones que se necesitan, pero que no tienen la injerencia que dentro del desarrollo de las operaciones tienen los EEI.

Otro tema que se maneja en esta primera fase de orientación es la determinación del elemento de búsqueda. Eso aparece en el desarrollo de los planes de inteligencia o en el anexo de inteligencia a un plan de campaña o un plan de operaciones, donde siempre se consignará cuáles son los elementos esenciales de la información que requiere la dirección para la toma de decisiones; es decir a través del plan u orden de operaciones se detalla cuál es la unidad o elementos orgánicos que van a conseguir esa información priorizada y cuáles son los métodos o procedimientos para la búsqueda de información.

Fase de Búsqueda de Información

Es la segunda fase, en donde se materializa la obtención de información. Esta es llevada a cabo por los órganos de búsqueda los cuales mediante una explotación sistemática y ordenada de las fuentes⁹¹, logran obtener las informaciones requeridas en el plan de búsqueda respectivo. Una vez obtenida la información es derivada a los órganos de Inteligencia adecuados para su procesamiento⁹².

La información se puede reunir por diversos medios, entre ellos: Información pública, (proveniente de los medios de comunicación, publicaciones, internet, etc.), de agencias e instituciones, así como información por medios propios (especialistas, agentes, redes de información, etc.).

Presidente de la República, como cabeza del Ejecutivo. A través de la dirección, el Estado determina las políticas y prioridades en materia de inteligencia, y estas son reevaluadas periódicamente (ordinariamente cada año), o según las necesidades presentadas por los órganos de inteligencia.

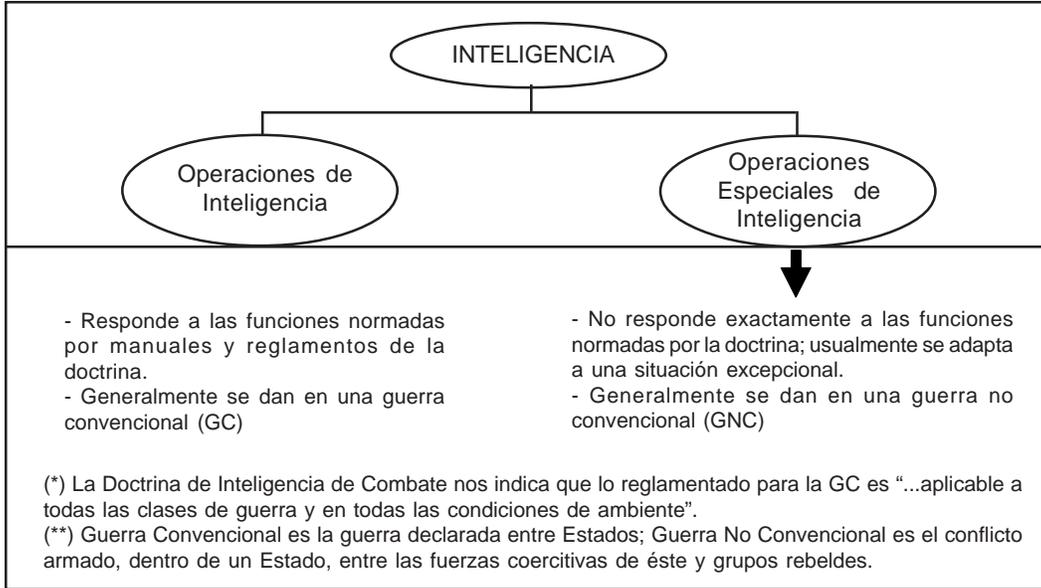
Planeación: comprende el proceso completo de Inteligencia. Se inicia con la ubicación de los objetivos de conocimiento y culmina con la entrega del informe de análisis. Los planes deben responder a los requerimientos de Inteligencia del Estado y quedar bajo responsabilidad del ministerio correspondiente. Además, serán conocidos y evaluados anualmente o cuando fuere necesario, extraordinariamente, por la *Comisión de Inteligencia del Congreso, o la instancia que para el efecto se determine en el Legislativo*. Edgar Gutiérrez (1999) *Hacia un paradigma democrático del sistema de inteligencia en Guatemala*, Fundación Myrna Mack, Guatemala, págs. 43-44.

⁹¹ “Se denomina fuente a la persona, actividad, cosa o hecho por medio del cual obtiene noticias un órgano de inteligencia”. Edgar Gutiérrez (1999) *Hacia un paradigma democrático del sistema de inteligencia en Guatemala*, Fundación Myrna Mack, Guatemala, pie de página 11, pág. 44.

⁹² Sobre este punto, refiriéndose a la Inteligencia de Estado, E. Gutiérrez comenta: “La recolección de información, es el primer paso de la inteligencia en su papel asesor. Por tanto, es el más sensible para el control por la variedad de métodos que los órganos emplean a fin de recolectar información y monitorear a individuos o grupos. La legislación debe prever los mecanismos de recolección a emplearse y prohibir expresamente aquellos que violan los derechos de las personas”, Edgar Gutiérrez (1999) *Hacia un paradigma democrático del sistema de inteligencia en Guatemala*, Fundación Myrna Mack, Guatemala, pág. 44.



Diagrama No. 11 Inteligencia



Para obtener las informaciones requeridas, los sistemas de Inteligencia al más alto nivel de la conducción del Estado desarrollan un conjunto de procedimientos y acciones, de carácter ordinario, amparadas por normas legales y reglamentarias, conocidas como "actividades u operaciones de Inteligencia". Estas últimas, cuando son manifiestamente ilegales se denominan "Operaciones Especiales de Inteligencia", pueden ser encubiertas cuando la naturaleza de la información tiene que ver o está relacionada con hechos que pueden afectar a la seguridad del Estado, actividades tradicionales de contrainteligencia, actividades reservadas diplomáticas o militares.

Es necesario e indispensable acotar que si bien es cierto que las operaciones encubiertas de Inteligencia son necesarias para el logro de los objetivos que se persiguen, éstas deben tener el control y la supervisión democrática necesaria para que los procedimientos y "modus operandi" se manejen dentro del marco de legalidad y respeto irrestricto a los derechos humanos que actualmente toda democracia exige.

Haciendo referencia a una realidad, la existencia de las llamadas "acciones encubiertas" u "Operaciones Especiales de Inteligencia" de carácter extraordinario, cuya finalidad es la de influir en el proceso político, económico, social y militar de la sociedad de manera subrepticia, utilizan métodos y procedimientos vedados por la legalidad. La experiencia nos indica hechos a través de la historia de las



diferentes sociedades⁹³, en donde los sistemas de inteligencia han empleado estas operaciones desnaturalizando su razón de ser. Ello constituye la causa más importante del actual desprestigio de dichos sistemas en el mundo.

Al nivel operativo o de combate, los manuales de doctrina militar indican los procedimientos y técnicas que deben seguirse para la búsqueda y obtención de la información, sin embargo son los que precisamente se tergiversaron al momento de “la guerra no convencional” y que derivaron en asesinatos, tortura, desapariciones, ejecuciones extrajudiciales, violación de la intimidad, extorsiones, masacres, etc., que se llevaron a cabo en esa época, no solamente por el Ejército de Guatemala, sino también por otros ejércitos latinoamericanos, en función de la Doctrina Seguridad Nacional (DSN).

Fase de Procesamiento de la información

Es la fase en la que las informaciones obtenidas se convierten en Inteligencia. El procesamiento incluye funciones mayormente de carácter mental, en donde se destaca la capacidad de sus integrantes para realizar el estudio detallado y la interpretación de la información recibida. Esa información pasa a un proceso de análisis donde se va a visualizar (pre-ver) los escenarios posibles y el escenario probable, que es la producción de inteligencia propiamente dicha. Inteligencia, por tanto, significa conocimiento antelado, oportuno y predictivo. Se utilizan ayudas metodológicas para facilitar su desarrollo.

Se entiende por escenario posible, aquella situación futura que según la proyección objetiva, lógicamente concatenada, de los hechos y evidencias que se vienen dando en la realidad, nos indican que es posible que configuren esa situación prevista, vale decir, que se pueden materializar en el futuro. Escenario probable es aquella situación posible que tiene mayor probabilidad de ocurrencia, según las predicciones lógicas y las experiencias del analista.

Este procesamiento comprende las siguientes actividades:

El registro de la información: La información obtenida además de ser anotada en cualquier forma gráfica, debe ser sistematizada y clasificada de manera que facilite su evaluación e interpretación posterior.

La evaluación de la información es el examen al que se somete ésta con la finalidad de determinar: a) su importancia, b) la credibilidad (de la fuente y del órgano), c) el grado de exactitud (precisión)

⁹³ Un claro ejemplo: en la década del 70 se realizaron muchas de estas operaciones en Estados Unidos, principalmente la violación a la intimidad de su población que mostraba inclinación por las ideas comunistas. Fue un escándalo político a tal punto que tuvo participación el Congreso americano a través de la famosa Comisión Church, que en su informe final confirmó “la vigilancia interna impropia de sus ciudadanos por el Ejército”. Recomendó, dentro de muchos puntos, la fiscalización estricta de las actividades de la inteligencia al interior del territorio americano.

La interpretación de la información se obtiene mediante un proceso de análisis y síntesis. El análisis de la información evaluada es la separación al máximo detalle de los elementos y componentes de las informaciones, buscando sus interrelaciones; se contrasta permanente con los objetivos, (es la guía) y con la información ya conocida; para luego proceder a la integración de los resultados (observaciones de causa y efecto entre ellos). Esta integración, expresada en frases breves y concretas, es la síntesis.

El apropiado registro, evaluación e interpretación de la información, producirá inteligencia concisa, libre de aspectos subjetivos o innecesarios y lista para su utilización. Tal Inteligencia comprenderá los hechos, su significado y todas las deducciones provenientes de su estudio y comparación con otra Inteligencia disponible.

Fase de Difusión y utilización de la Inteligencia resultante

El último paso es la Fase de Difusión a los escalones correspondientes, es decir a los usuarios. De una manera general, en todos los niveles de producción de inteligencia, la difusión es la distribución oportuna de la inteligencia en forma apropiada y con el detalle necesario a todas las personas interesadas y autorizadas para utilizarla. Para que la difusión sea eficiente, debe ser oportuna, amplia, abarcar todo el asunto considerado, adoptar una forma conveniente, hacerse con suficiente detalle, realizarse con seguridad y efectuarse constantemente.

Al nivel más alto de la conducción del Estado que es donde se toman las decisiones políticas y estratégicas, se requiere las Inteligencias Estratégicas que se traducen en los escenarios previstos razonablemente por el proceso de producción de inteligencias del Estado. Este proceso, se materializa a través de la estructura sistemática, orgánica y funcional; requiere de personal, oficiales, especialistas, agentes altamente entrenados y de un canal de inteligencia que viabilice y le proporcione rapidez a las informaciones. Esas son las características que se manejan también en términos generales para el desenvolvimiento o el desarrollo del trabajo de la inteligencia militar enfocado a través de un sistema.

La Inteligencia producida se puede difundir mediante una serie de documentos, tales como notas de inteligencia, estudios de inteligencia, resúmenes y boletines de inteligencia, contactos personales y mediante la Apreciación de Inteligencia, siendo este último documento una de las formas más completas de difundir la Inteligencia producida. Debe tenerse en cuenta que su difusión y utilización es el objetivo final, que justifica la existencia, la eficacia y eficiencia, de la organización y del ciclo de producción de la inteligencia.

La Inteligencia además de utilizarse como el elemento de juicio indispensable para el proceso de toma de decisiones de las personas y/u organizaciones obligadas a ello, también sirve para la orientación de la nueva búsqueda de información requerida.



5. Campos de Responsabilidad del Oficial de Inteligencia

Desde el punto de vista de la doctrina militar, el oficial de inteligencia es el encargado de la producción de Inteligencia y de las actividades de Contrainteligencia como campo funcional y en tal sentido es el responsable de darle las informaciones, plantearle escenarios y las conclusiones de sus análisis, al comandante respecto a los aspectos mencionados que afectan a la misión de su unidad.

En ese sentido, el principal asesor del comandante para la producción de inteligencia, en asuntos relacionados especialmente con el clima, terreno y el enemigo, es el oficial de Inteligencia (D2, G2 o S2). Esto está establecido por la doctrina para una guerra convencional y debe también ser acoplado a las situaciones de la guerra no convencional. Básicamente se refiere esta adaptación de la doctrina, tomando en cuenta que el enemigo es distinto, y por ello se utilizan métodos no convencionales.

En la práctica, durante las operaciones no convencionales, se manejaban las mismas concepciones para las operaciones con respecto al clima-terreno pero el enemigo era de carácter ideológico, es decir “*el comunista*”, incluía a los simpatizantes o a los que apoyaban esta ideología, designado como enemigo interno, dependiendo de variantes locales en toda América Latina. En Guatemala prácticamente fue cualquier opositor político, social, intelectual, etc., con cualquier vinculación, aunque sea muy lejana con “*el comunismo*” o “*la izquierda*” política, que era inmediatamente tachado de subversivo y declarado “*enemigo del Estado*”.

Una de las consideraciones fundamentales, en las acciones de inteligencia, es que ésta debe ser oportuna, predictiva y útil a la misión:

Oportuna: que la información debe ser dada a conocer antes de que ocurran los hechos.

Predictiva: que permita al comandante poder visualizar sus formas de acción operativas, tomando como base esa información, (lo que actualmente se conoce como prospectiva).

Útil a la misión: que la información contribuya al desarrollo de las operaciones militares o al desarrollo del planeamiento.

Otro tema importante es que todas las unidades de combate y servicio realizan actividades de inteligencia y contrainteligencia. Por ejemplo, a nivel táctico, (a nivel de desarrollo de las operaciones), los elementos orgánicos de una unidad y de cualquier sección están buscando y están atentos a obtener cualquier información que pueda ser útil a la misión de su organización. Una vez encontrada



automáticamente se las hacen llegar a los agentes o al especialista de inteligencia para que sea evaluada e inicie el procesamiento propio del sistema de inteligencia; es por eso que se dice que todo el personal y todas las unidades de combate, realizan actividades de inteligencia y contrainteligencia. Independientemente de esto, aquellos que tendrán como responsabilidad principal recoger y recopilar informaciones, es decir los especialistas en inteligencia reciben cursos adicionales de especialización.

Debemos resaltar que la inteligencia oportuna es predictiva e importante, clave, para la toma de decisiones. La inteligencia fundamentalmente busca decir cuál es el probable escenario (o sea la situación/ la realidad) que se le va a presentar al que debe tomar la decisión para cumplir la misión de la unidad, que es el comandante. El G-2 de una Brigada (o el S-2 de un Batallón) le dice a su Jefe estos son los posibles escenarios (o sea los que, físicamente se pueden realizar), pero le señala un escenario que es probablemente, de acuerdo a sus análisis, el más seguro de producirse. Esta predicción, es la que le da la razón de ser a la inteligencia, porque le permite al Comandante tomar una decisión adecuada teniendo un conocimiento razonable y antelado de los hechos que probablemente se le van a presentar en el futuro y que pueden afectar el cumplimiento de la misión de su unidad.

El Oficial de Inteligencia

- Principal asesor del comandante en asuntos relacionados con: Clima, Terreno y el Enemigo.
- Las consideraciones fundamentales que rigen las acciones.
La inteligencia debe ser adecuada, exacta, oportuna, predictiva y útil a la misión.
Todas las unidades, de combate y servicio, realizan actividades de Inteligencia y Contrainteligencia.
Coordinación estrecha con actividades tácticas.

Entre sus campos de responsabilidad, el campo de acción esencial del oficial de inteligencia militar es fundamentalmente *la producción de inteligencia* sobre el oponente o enemigo (posible o real), y hemos visto que es una producción científica a través del ciclo de inteligencia el cual se desarrolla en forma permanente y continua. El producto resultante de la aplicación de este procesamiento metodológico de las informaciones que va obteniendo, que es la inteligencia (conocimiento previo) se transmite a los escalones superiores y subordinados correspondientes, lo cual les permite a éstos, tomar las decisiones necesarias para el desarrollo de las operaciones con mayor y más certera información.

En este sentido el Oficial de Inteligencia (G-2, S-2) dirige el esfuerzo de búsqueda para la obtención de información y *el procesamiento de la información* para

transformarla en inteligencia, incluyendo la inteligencia técnica electrónica y de comunicaciones. Sus funciones específicas entre otras muchas actividades incluyen:

- Preparación de planes y órdenes para la búsqueda y obtención de informaciones, la búsqueda de objetivos y la vigilancia del campo de batalla.
- Recomendación al comandante de los elementos esenciales de inteligencia (EEI).
- Supervisión y coordinación de las actividades de búsqueda de la información dentro de la unidad, incluyendo el reconocimiento aéreo.
- Integración del esfuerzo de búsqueda de la unidad con el efectuado por otros órganos.
- Supervisión y coordinación de la búsqueda de información sobre el clima y las condiciones meteorológicas.

Otro campo de responsabilidad del Oficial de Inteligencia (G-2, S-2) es *el empleo de la inteligencia e información*. La difusión de las informaciones e inteligencia al comandante y a todos aquellos que las necesitan, debe ser, oportuna para servir a sus propósitos. Las funciones y responsabilidades específicas comprenden:

- Apreciación de la posibilidades y vulnerabilidad el enemigo, incluyendo la forma de acción del enemigo más probable de adoptar.
- Apreciación de los efectos de las características de la zona de Operaciones sobre nuestras formas de acción y las del Enemigo.
- Preparación de anexos, informes, resúmenes y estudios de inteligencia.
- Difusión de la información e inteligencia en la forma que sea más explotable (resúmenes de inteligencia, estudios tácticos del terreno y de las condiciones meteorológicas, etc.).

En cuanto a *la contrainteligencia* debemos hacer notar que, al igual que nosotros utilizamos la inteligencia para la toma de nuestras decisiones, también el enemigo se esfuerza en buscar constantemente información para hacer su propia inteligencia y también va a procurar evitar que nosotros le hagamos inteligencia, conozcamos su dispositivo, la magnitud de las fuerzas enemigas, conozcamos el terreno, etc. En ese sentido, la contrainteligencia y la inteligencia marchan de manera paralela. La contrainteligencia son todas aquellas operaciones o acciones que realice el sistema con la finalidad de evitar la acción de la inteligencia del enemigo sobre nuestras propias fuerzas, a fin de salvaguardar el recurso humano,

el equipamiento de nuestra institución, la seguridad física de las instalaciones, la documentación, etc.

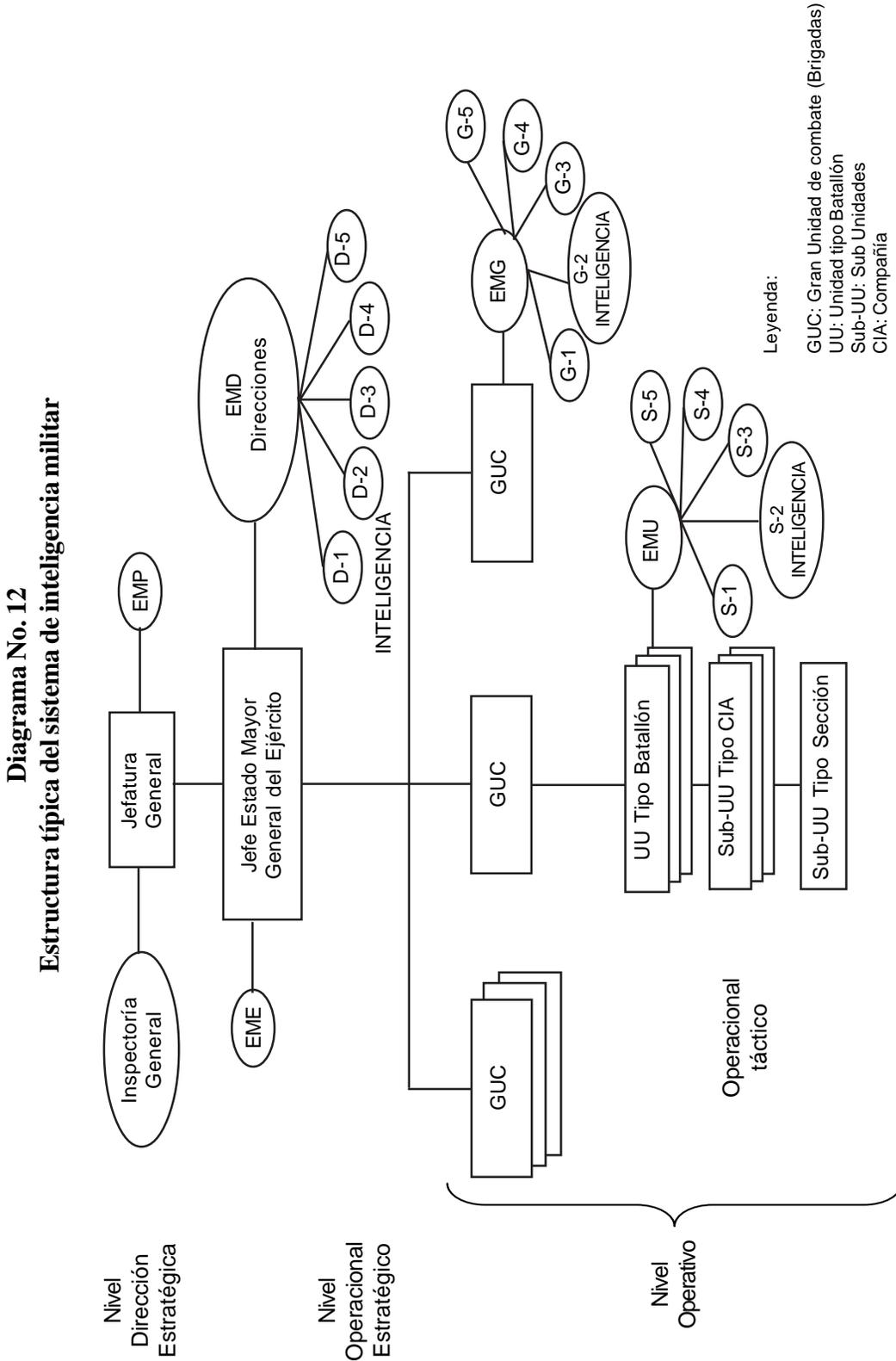
El G-2 o S-2, tiene la responsabilidad de la dirección del esfuerzo dedicado a destruir la efectividad de las actividades de inteligencia del enemigo real o potencial y la protección de la información contra el espionaje, del personal contra la subversión, así como de las instalaciones contra el sabotaje. Sus responsabilidades específicas también comprenden: el planeamiento y mejoramiento de las medidas activas y pasivas para contrarrestar o neutralizar las actividades del espionaje, sabotaje y subversión, en coordinación con otros órganos de inteligencia militares y civiles. Asimismo participar en el planeamiento y control de las operaciones de engaño; y en la conducción de las investigaciones del campo de su responsabilidad que puedan incluir investigaciones sobre la lealtad del personal militar y civil, nacional y extranjero.

Existen también otras actividades diversas que están incluidas en el ámbito de responsabilidad del Oficial de Inteligencia, como son toda información e inteligencia referida a las actividades de *las guerrillas*, y al conocimiento de las operaciones de *guerra psicológica*, que tiene la finalidad de captar y manejar la opinión de masas (las operaciones psicológicas son todas aquellas medidas y acciones que tratan de engañar sobre "las verdaderas acciones" y captar la opinión positiva de la sociedad). La guerra psicológica, incluye la apreciación de la eficiencia de las operaciones psicológicas tanto propias como enemigas, ayudando también en el entrenamiento correspondiente a la defensa contra la propaganda enemiga. El G-2 ó S-2 tiene también responsabilidades en la preparación de planes, normas, dirección general y la coordinación de *la confección de cartas* incluyendo su obtención, producción, reproducción y distribución. Asimismo, recomendaciones para la asignación de unidades topográficas. Además, es responsable del planeamiento y control de *la instrucción de inteligencia y contrainteligencia* de la Sección de Inteligencia del Estado Mayor como, en coordinación con el oficial de operaciones, la supervisión de esta instrucción dentro de la unidad.

Campos de responsabilidad del Oficial de Inteligencia

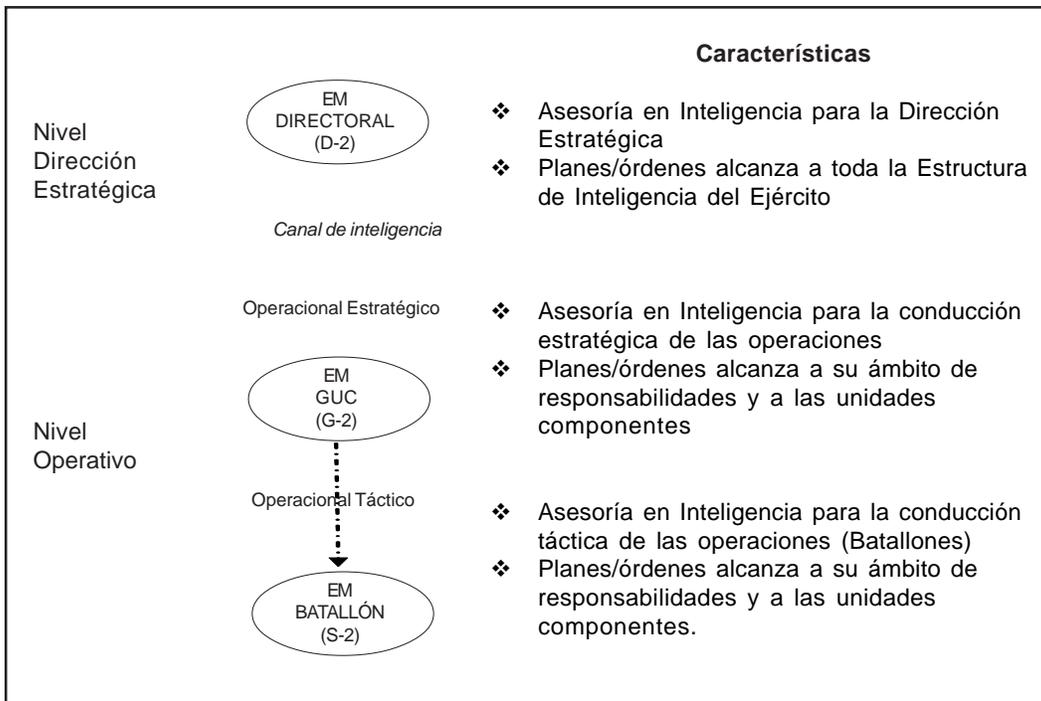
- ◆ Producción de Inteligencia.
- ◆ Empleo de la Inteligencia e Información.
- ◆ Contrainteligencia.
- ◆ Diversos:
 - ✓ Actividades de Guerrillas.
 - ✓ Guerra psicológica.
 - ✓ Preparación de planes y normas para la elaboración de cartas.
 - ✓ Planeamiento y control de la Instrucción de Inteligencia y CI.

6. Estructura/organización típica del Sistema de Inteligencia Militar



En casi todos los ejércitos latinoamericanos, se implementaron sus respectivos sistemas de inteligencia militar siguiendo una estructura típica que se muestra en el Diagrama No. 12. Una narración detallada para la interpretación de este gráfico se incluye en el capítulo IV. EL ESTADO MAYOR (particularmente en el punto 4. Jerarquía y Organización de los Estados Mayores; tomando como referencia el Diagrama No. 22). Se recomienda también, para una mejor comprensión de este Diagrama No. 12 y del Diagrama No. 13, analizar los ejemplos del punto 4.5 Jerarquía de las Unidades Operativas del referido Capítulo IV.

Diagrama No. 13 Estructura del sistema de inteligencia en el Ejército



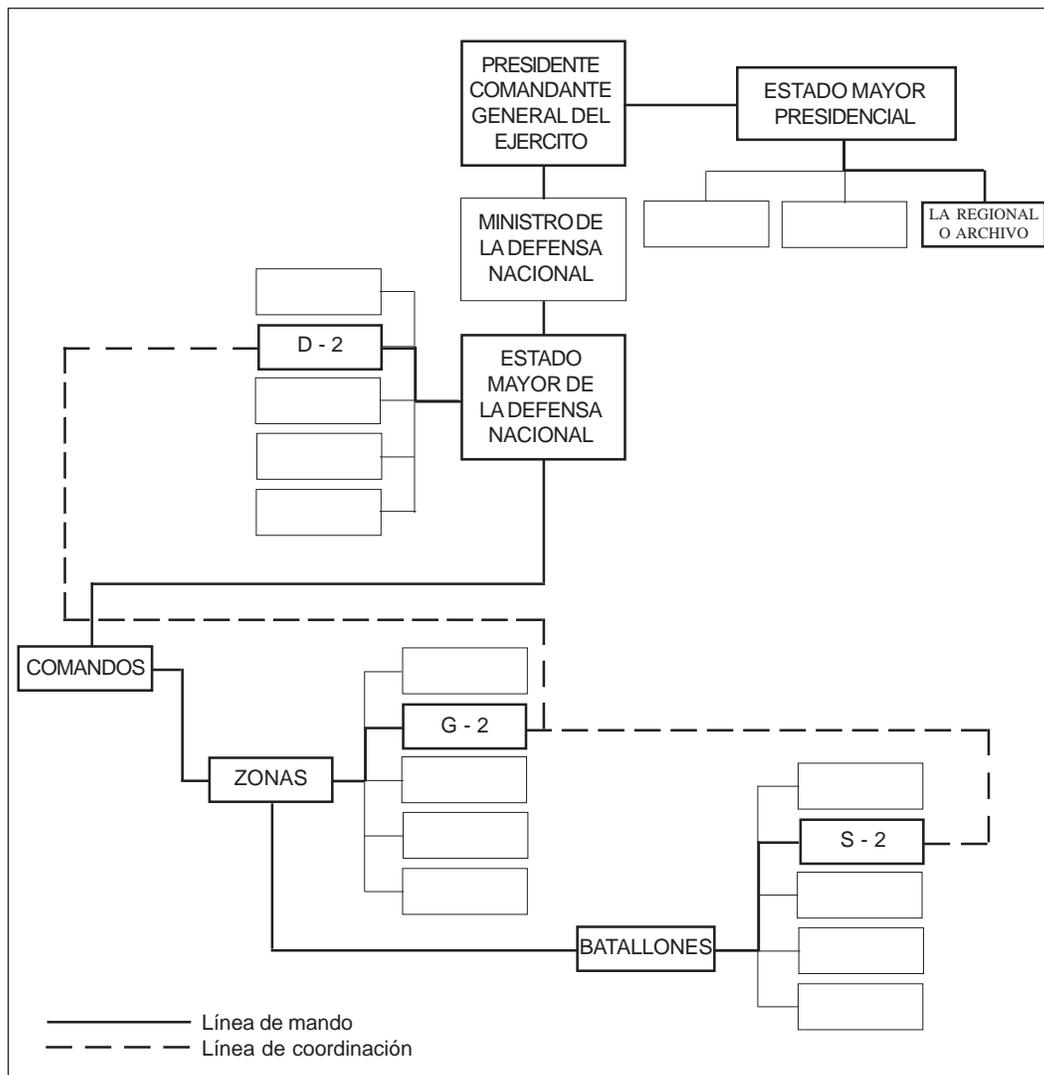
Fuente: elaboración ASRM/FMM

El funcionamiento de un Ejército moderno se basa fundamentalmente en el concepto sistémico. Normalmente se implementa el Sistema Personal, el Sistema de Inteligencia, el Sistema de Planificación, el Sistema Logístico, etc., que permea toda la estructura institucional desde el más alto nivel (el nivel de Dirección Estratégica) hasta los niveles más bajos u operativos. En el caso del sistema de Inteligencia Militar, la D-2 del Estado Mayor de la Defensa Nacional –EMDN– se constituye en el ente que ejerce rectoría, manda y controla, a los niveles más bajos del sistema (es semejante en los otros sistemas cuyo ente rector está en las otras Direcciones del EMDN).

Para efectivizar este sistema se implementa un “canal funcional” (se refiere al canal exclusivo de la función o campo de inteligencia), por el cual la D-2 se comunica directamente para impartir órdenes y Directivas con la G-2 de las Brigadas y la S-2 de los Batallones. También por este “canal de inteligencia” los niveles subordinados de inteligencia hacen llegar los reportes e informaciones del escalón superior de inteligencia con rapidez, inmediatez y/o confidencialidad.

De esta manera, las comunicaciones directas de superiores y subordinados del sistema no son afectadas por las demoras que pudieran haber al usar el “Canal de Comando” (órdenes, directivas e informes que van de Comandante a Comandante).

Diagrama No. 14
Líneas de coordinación y mando de la inteligencia militar

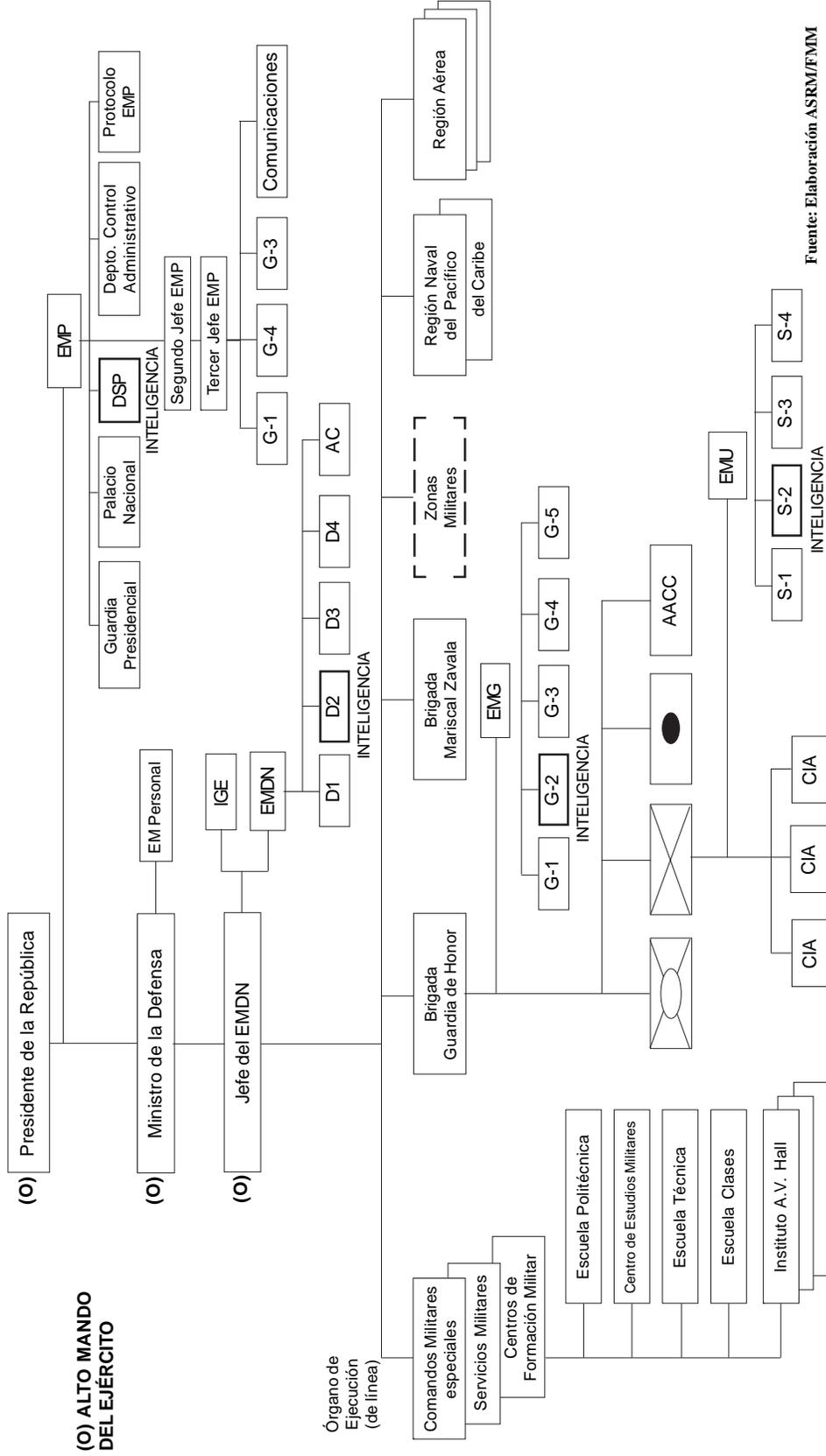


Fuente: CEH. TOMO II, Pág. 528

El Diagrama No. 14 es una forma de representación gráfica que hizo la CEH, del “Canal de Mando” (Jerárquico) y el “Canal de Inteligencia” (coordinación funcional) que utilizó el Sistema de Inteligencia Militar durante el conflicto armado.

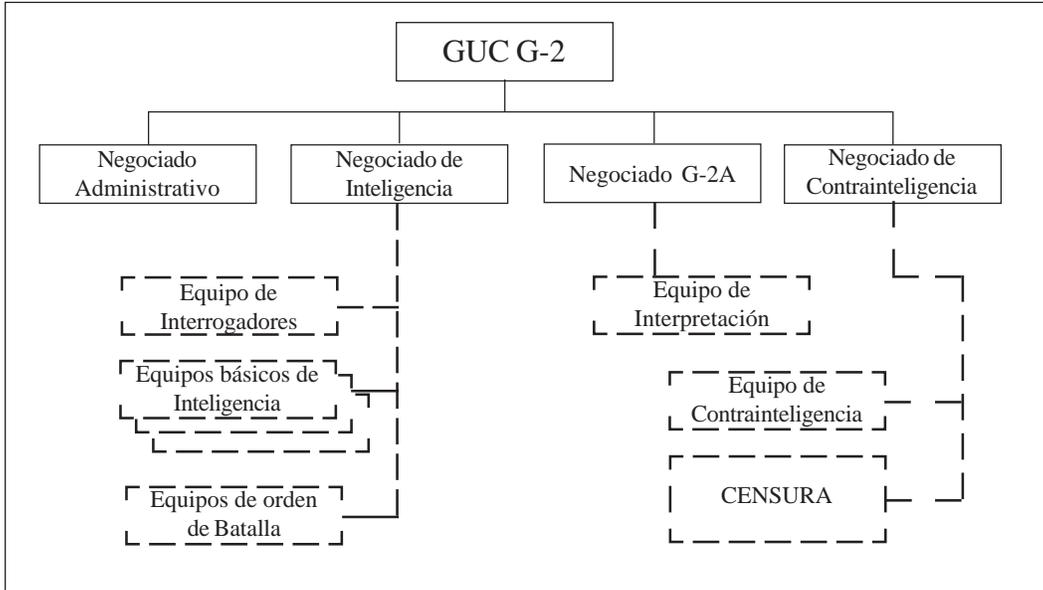
El Diagrama No. 15 permite visualizar la ubicación y la relación entre la D-2 del EMDN y la G-2 del Estado Mayor Presidencial (Departamento de Seguridad Presidencial del EMP), la cual se explica con mayor detalle en el capítulo IV. EL ESTADO MAYOR, particularmente en el punto 5. El EMDN y el EMP de dicho capítulo.

Diagrama No. 15
Ubicación del sistema de inteligencia de los Estados Mayores en la estructura orgánica del Ejército de Guatemala



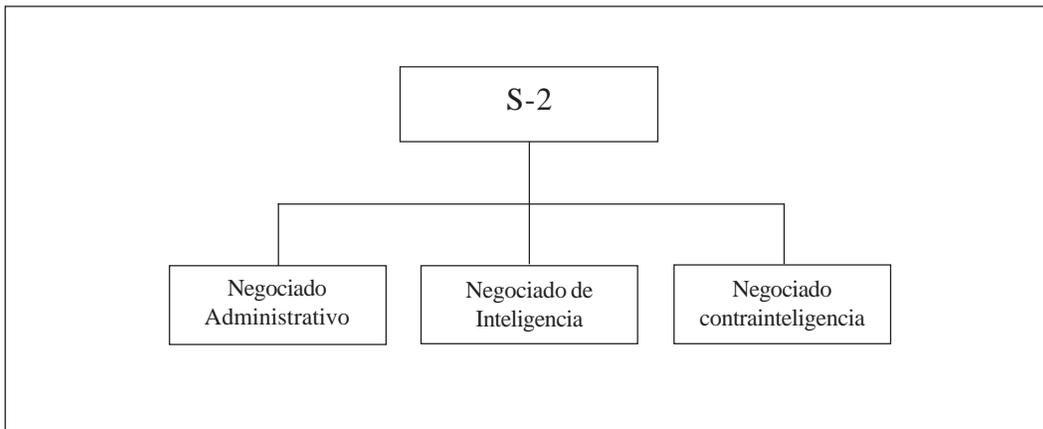
Fuente: Elaboración ASRM/FMM

Diagrama No. 16
Estructura del Departamento de Inteligencia de una Brigada (GUC)



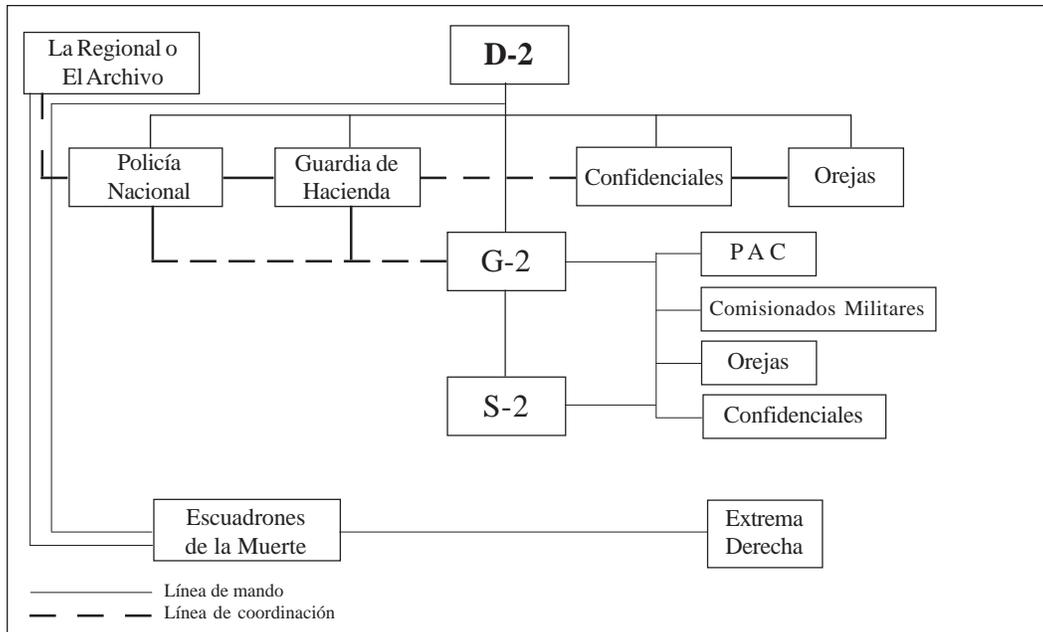
Fuente: elaboración ASRM/FMM

Diagrama No. 17
Estructura de la sección de inteligencia de una Unidad tipo Batallón



Fuente: elaboración ASRM/FMM

Diagrama No. 18
Red de inteligencia



Fuente: CEH, Tomo II, Pág. 527

7. Operaciones de inteligencia

Los principios básicos contenidos en los manuales de Inteligencia de combate, son aplicables a las OEI (Operaciones Especiales de Inteligencia) y OEIC (Operaciones Especiales de Contrainteligencia) tanto en la GC (Guerra Convencional) como en la GNC (Guerra No Convencional) con las particularidades del caso, alcanzando a todo el personal militar que pertenece al Sistema de Inteligencia.

Por operación se entiende la acción determinada, producto de una decisión para alcanzar el objetivo que se persigue y cumplir con la misión recibida; así se denomina a cualquier acción para cumplir una misión en el ámbito militar. Puede ser de naturaleza estratégica, táctica, de entrenamiento, administrativa, etc., e incluir acciones de combate, apoyo de combate, movimientos y abastecimientos necesarios para conseguir el objetivo que se persigue, etc. Se le denominará operación especial a cualquier operación militar en la cual: las características de la Zona de Operaciones, la naturaleza de la operación, las condiciones particulares de conducción, o la combinación de los factores anteriores obliga al empleo de personal especialmente entrenados y equipados, así como a la aplicación de procedimientos tácticos y técnicos particulares.

Las operaciones de inteligencia son los esfuerzos organizados de un Comandante para obtener informaciones y producir inteligencia que necesita sobre la Zona de Operaciones y/o sobre el enemigo para el cumplimiento de una misión.

Por su lado, las operaciones Especiales de Inteligencia son operaciones de carácter especial y secreto para alcanzar objetivos específicos importantes en aspectos de inteligencia y CI, con la finalidad de obtener informaciones y/o causar daños al adversario.

7.1 Principales Operaciones Especiales de Inteligencia (OEI)

Espionaje: Es la obtención de información secreta o clasificada, mediante el empleo de espías que requieren de una alta preparación técnica, útil para una organización pero que implica violación de las leyes que rigen en la zona o país donde se va a realizar.

Sabotaje: Es una OEI que se ejecuta en forma encubierta por una organización o un agente, en época de paz como de guerra, y tiende por cualquier medio a impedir, anular o debilitar el potencial de guerra de un adversario en los aspectos político, militar y/o sicosocial.

Terrorismo: Es el uso calculado de la violencia o amenaza de violencia para obtener objetivos, frecuentemente de naturaleza política o ideológica a través de la implementación del terror o coacción. Es un acto criminal, algunas veces de naturaleza simbólica dirigida a influenciar en ciertas personas por medio de víctimas inmediatas.

Subversión: Es un conjunto de acciones de toda naturaleza realizadas con la finalidad de conquistar el poder mediante las cuales una facción actuando desde el interior del país, se esfuerza por destruir las estructuras políticas, sociales y económicas de la Nación objetivo.

Otras de naturaleza encubierta: Son operaciones que por su naturaleza realizadas con la finalidad de satisfacer necesidades de inteligencia y/o que no están contempladas en las anteriormente indicadas.

Operaciones de Inteligencia

- El G-2 y el S-2, se constituyen en el principal asesor del comandante en asuntos relacionados con: Clima, Terreno y el Enemigo.
- Al nivel de sección S-2 de Batallón las operaciones se desarrollan en dos fases:
 - *Antes del combate*: conocimiento detallado sobre las fuerzas enemigas, armas, clima, análisis zona operaciones, obstáculos, puntos críticos, rutas de aproximación, otros.
 - *Durante el combate*: movimiento de unidades (UU) enemigas, desplazamiento de sus armas, consumo de sus recursos, etc.

Operaciones Especiales de Inteligencia (Guerra No Convencional)

- Acciones ofensivas que requieren técnicas especiales y secretas, que realiza un órgano de Inteligencia Militar para alcanzar un objetivo específico importante para el sistema de inteligencia, con la finalidad de obtener información y/o causar daños al adversario.
- Características:
 - ❖ Ilegales, clandestinas con un fin específico.
 - ❖ Generalmente empleadas en guerra no convencional (GNC).
 - ❖ Emplean recursos y medios del Ejército
 - ❖ Empleo de técnicas especiales de Inteligencia.
 - ❖ Empleo de equipos mixtos.
 - ❖ Altamente compartimentadas.
- En Guatemala se dio a través de los llamados *Grupos o Aparatos Clandestinos de Seguridad*.
- Por su alta connotación y responsabilidad, exigen un planeamiento cuidadoso, severo compartimentaje, secretividad, verticalidad y control.
- Normalmente contiene las siguientes fases:
 - ❖ Recopilación de la información general del Blanco-Objetivo.
 - ❖ Establecimiento del Plan de Operación
 - ❖ Vigilancia permanente y estrecha (Reglaje)
 - ❖ Eliminación del Blanco-Objetivo
 - ❖ Ocultamiento

7.2 Principales Operaciones Especiales de Contrainteligencia (OEI)

Contraespionaje. Consiste en el desarrollo constante de una serie de actividades de carácter técnico – operativo principalmente subrepticias, destinadas a prevenir, detectar, localizar, identificar, neutralizar y/o destruir las actividades de espionaje que realizan personas, redes u organizaciones del enemigo que atenta contra los secretos de Estado del país. Para el cumplimiento del objetivo señalado se deben realizar acciones de detección, identificación e intervención de los agentes y redes de espionaje.

Contrasabotaje. Conjunto de actividades especiales de contrainsurgencia, que consisten en medidas pasivas, activas y de engaño a carácter abierto y subrepticio, a fin de prevenir, detectar, localizar, identificar, neutralizar y reprimir las organizaciones, redes y personas que realicen actividades de sabotaje. Para cumplir con el objetivo señalado se deben realizar acciones de intervención del agente o líneas de saboteadores.

Contraterrorismo / Contrasubversión: es el conjunto de actividades de contrainsurgencia desarrollados mediante una serie de procedimientos especiales con la finalidad de detectar, neutralizar, identificar, destruir y/o capturar personas, redes u organizaciones que realizan actividades de terrorismo o subversión contra la Seguridad Militar y/o Nacional.

Este tipo de operaciones requiere de personal altamente especializado con elevada convicción sobre el rol de la inteligencia y cualidades psicológicas a toda prueba, toda vez que en estas operaciones los agentes estarán en constante riesgo solamente con su sangre fría, su serenidad y su capacidad técnica les permitirá cumplir con la misión asignada y evitar su captura. El oficial del caso es el oficial que conduce y controla una operación especial de contrainteligencia en las condiciones impuestas por el Órgano Ejecutivo y que tiene el comando y control directo de los agentes.

7.3 Algunas características generales de las OEI y OECI

Las principales características de la OEI y OECI, son las siguientes:

- Se organizan por una necesidad específica de obtener información o causar daño al adversario.
- Se emplean medios y procedimientos legales o ilegales y encubiertos.
- Son operaciones costosas y riesgosas; requieren de un planeamiento cuidadoso y delimitado.
- Requieren de personal altamente entrenado y con bastante experiencia.
- Las cubiertas e historias ficticias deben estar debidamente documentadas y justificadas a fin de soportar una investigación rigurosa.
- Requieren del máximo secreto y compartimentaje.
- Son operaciones eminentes ofensivas.
- Conducidas por Equipos Básicos de Inteligencia, especialmente equipado, entrenado y organizado para cada finalidad.
- Puede ser conducidas durante tiempo de paz y tiempo de guerra
- Los equipos de OEI deben conocer detalles específicos sobre el objetivo, antes del despliegue.

7.4 Equipos Básicos de Inteligencia (EBI): son pequeñas organizaciones constituidas por Oficiales y Agentes de Inteligencia Militar (Operativos, criptólogos, escuchas de CI, etc.) debidamente instruidos, entrenados y equipados

para realizar una misión o tarea específica de inteligencia, ordenada por un Organismo del Sistema de Inteligencia al cual pertenecen. Los EBI son aplicables en la guerra convencional (GC) y la guerra no convencional (GNC); el personal puede integrar uno o más EBI para cumplir diferentes tareas operativas; esto requiere de un constante adoctrinamiento individual.

Al recibo de una orden, los EBI, deben efectuar su planeamiento (tiene la clasificación de "SECRETO") para prever y coordinar el cumplimiento de la tarea por ejecutar, de acuerdo a la secuencia normal de todo planeamiento:

- Análisis de la misión
- Apreciación de la situación
- Confección de planes (escritos)
- Aprobación de los planes por el Organismo de Inteligencia respectivo
- Cumplimiento de la misión
- Control
- Confección y entrega del informe de resultado.

Entre los principales EBI operativos, podemos considerar los siguientes:

- Equipo de vigilancia (EV), de personas e instalaciones.
- Equipo de Penetración Físicas (EPF), para el acceso a instalaciones o fuentes de información.
- Equipo de Fotografía y Filmación (EFF), tomar fotos, videos, películas, etc.
- Equipo de Interrogatorios (EI).
- Equipo de Orden de Batalla (EOB).
- Equipo de Operaciones Especiales de Inteligencia (EOEI)
- Equipo de Escucha e Información Electrónica (EEIE)
- Equipo de Penetración Postal y Censura (EPPC).
- Equipo de Contraterrorismo (ECT); contra personas, redes u organizaciones sospechosas
- Otros EBI, según las necesidades.

7.5 Planeamiento y Preparación de las OOEEII

El planeamiento es un proceso continuo que consiste en la previsión de medidas para cumplir tareas futuras, impuestas o deducidas. Para lograr el éxito de cualquier OEI o OEI es necesario contar con planes tácticos y adecuados a la zona donde se va a operar; la misión asignada debe ser específica, el tiempo previsto suficiente, la cubierta e historia apropiada, el apoyo económico y técnico adecuado.

Un planeamiento apropiado, permite el estudio sistemático y detallado de todos los factores relacionados con la operación a realizar, es por eso que estos planes

deben ser oportunos y completos, no deben ser rígidos, por el contrario, deben ser flexibles a las variaciones o cambios de situación.

El planteamiento de las OEI debe tener un alto nivel de seguridad. El secreto de este tipo de operaciones es imprescindible, toda vez que de ello depende el grado de sorpresa que se alcance en la ejecución de la operación. Todas las medidas de Seguridad que se tomen durante el planeamiento serán pocas para asegurar el secreto de la operación y evitar riesgos que no solamente traigan como consecuencia el aniquilamiento de los componentes de una red, sino también por las implicancias de carácter político que pudiera tener de ser descubierta. Debe intervenir el menor número de personas y entre ellas debe existir el compartimentaje correspondiente. Durante el planeamiento y en la preparación de la operación (Instrucción, entrenamiento, equipamiento, etc.), los objetivos deben ser conocidos solamente por el personal indispensable.

Es necesario establecer: los niveles de comando que deben conocer los planes formulados; si es o no necesario que los elementos ejecutantes conozcan todo el plan o solamente la parte que les corresponde ejecutar y si las misiones que se les asignan a los elementos especiales, las deben hacer conocer en forma escrita o verbal.

Durante la actividad del planeamiento de Operaciones Especiales de Inteligencia, se deberá contemplar tres aspectos que cobran particular importancia, por constituir los planes los fundamentos sobre las cuales se deberá desarrollar dicha actividad, estas son: la Misión; la Situación; y la ejecución de la Operación.

La Preparación del Plan de Operaciones comprenderá los cinco (5) párrafos que corresponde a cualquier Plan de Operaciones militar, el mismo que una vez aprobado es puesto en ejecución. La estructura del Plan normalmente es encabezado por la organización del equipo que realizará la OEI, y en el desarrollo se debe considerar las 5 partes (llamados también párrafos) que comprende el formato de todo plan militar:

1. Situación
2. Misión
3. Ejecución
4. Administración
5. Comando y comunicaciones

Fases de las Operaciones: Como orientación general se consideran las siguientes fases:

- (1) Preparación
- (2) Aproximación y establecimiento en el área objetivo
- (3) Desarrollo, conducción y control
- (4) Repliegue:

- (a) Actividades al fin de la misión;
- (b) Repliegue antelado;
- (c) Remoción.

Debe considerarse también una cantidad de acciones desde el punto de vista de las OOEI tales como: Preparación, Reconocimientos, Infiltración, Explotación del éxito alcanzado y repliegue (remoción), los cuales deberán ser considerados y relacionados dentro del proceso de planeamiento. Dicho planeamiento de las OEI y OEI tiene las mismas características que cualquier operación militar:

- Análisis de la misión
- Apreciación de la situación
- Reunión de la información sobre la infraestructura del objetivo
- Elección de los elementos por emplear
- Estudio del apoyo necesario
- Formulación del plan de apoyo
- Ensayos

Durante la preparación es necesario tener presente que en inteligencia nada se improvisa, todos los recursos previstos como necesarios deben estar a disposición del usuario, para cuando este lo requiere. Sólo así, se tendrá la convicción de que la operación será un éxito y se podrá demandar de los agentes seguridad, eficiencia y eficacia.

La secuencia que se podría seguir en la preparación de la operación de inteligencia de acuerdo con tipo de OEI a ejecutar sería:

- (a) Definir al (los) agente (s) por emplear.
- (b) Elección y preparación de la cubierta y la historia ficticia.
- (c) Aprendizaje y memorización completa de la cubierta e historia ficticia.
- (d) Obtención de toda la documentación necesaria que justifique la historia ficticia.
- (e) Determinación de todas las técnicas operativas por emplear.
- (f) Acopio de los medios y recursos necesarios par la aplicación de cada técnica.
- (g) Prueba de todos los medios acumulados.
- (h) Instrucción, aplicación y familiarización con cada técnica y medio por emplear.
- (i) Ensayo de la aplicación de cada técnica.
- (j) Ensayo de toda la operación.
- (k) Determinación del apoyo económico necesario y la forma encubierta como estos medios deberán llegar al usuario.

Operaciones Especiales de Inteligencia

Técnicas o procedimientos de Inteligencia según Doctrina (GC)

- Interrogatorio
- Análisis de documentación obtenida
- Vigilancia y observación
- Análisis de Fotografías
- Análisis de señales electromagnéticas
- Infiltraciones

Técnicas o procedimientos de inteligencia para una operación especial (GNC)

- Determinación del objetivo. “Enemigo Interno”
- Elaboración de “archivo personal”
- Vigilancia y seguimiento
- Intercepción de las comunicaciones
- Uso de alias/claves
- Eliminación de testigos
- Uso de contactos

8. Situación, estructura y funcionamiento de la Inteligencia Militar, en Guatemala (1983-1985)

SISTEMA DE INTELIGENCIA MILITAR

Situación, estructura y funcionamiento en Guatemala

La Inteligencia en Guatemala fue estructurada en base a la DSN en Latinoamérica (Enemigo Interno y Guerra Total)

- En este contexto se implementan la Apreciación Estratégica del Frente Interno (Contrasubversión).
- La inteligencia Militar desarrolló:
 - ❖ Operaciones propias a su campo de actividad, es decir las “*funcionalmente legal*”.
 - ❖ Operaciones clandestinas e ilegales. (*llamadas “operaciones especiales de Inteligencia” y “operaciones encubiertas”*), que tergiversaron su naturaleza.
- La inteligencia Militar se estructura y funciona sistémicamente:
 - ❖ Dirección de Inteligencia del EMDN (D2)
 - ❖ Unidad de Inteligencia del EMP (DSP)
 - ❖ Estructura del Ejército (G-2,S2)
- Desarrolla una Red de Inteligencia a nivel nacional con la finalidad de copar la sociedad, elemento fundamental de la guerra contrainsurgente.
- Se emplean métodos y procedimientos inherentes a una operación ilegal y lesiva a los derechos de los ciudadanos.
- Presentaron un alto compartimentaje, secretividad y verticalidad en las operaciones.
- Las “Operaciones especiales de Inteligencia” respondieron a una “*plan*” preconcebido, detallado y minucioso.

Los elementos del Sistema de Inteligencia Militar durante los años del conflicto armado interno detallado a profundidad en el Informe de la Comisión para el Esclarecimiento Histórico, sirvieron como prueba en el caso del asesinato de la antropóloga Myrna Mack y apoyaron los planteamientos de la autoría mediata.

De particular relevancia resulta destacar las nociones que se vierten sobre el sistema e inteligencia militar en el país. Se advierte que,

...fue diseñado con base en la Doctrina de Seguridad Nacional (DSN) aplicada en Latinoamérica dentro del conflicto Este-Oeste bajo los parámetros de la guerra total del Estado contra el comunismo. Este sistema no tuvo novedades en relación con los modelos de otros países latinoamericanos y en particular con los centroamericanos, inscritos en la política contrainsurgente.⁹⁴

El Ejército de Guatemala concibió la Inteligencia como

...el producto que resulta de la búsqueda, registro, evaluación, análisis, integración e interpretación de toda la información disponible, la cual concierne a uno o más aspectos de las naciones extranjeras o de las zonas de operaciones y la cual es significativa inmediatamente o en el futuro para la formulación de planes. Agrega que, La información incluye todos los hechos, documentos, material, fotografías, diagramas, mapas y reportes de observación de cualquier clase que aumente nuestro conocimiento de un posible o actual enemigo o zona de operaciones.⁹⁵

A pesar de ello, en Guatemala, la inteligencia militar no tuvo como único objetivo el recabar e interpretar información sobre las organizaciones guerrilleras. Aunque no se puede desconocer que la Inteligencia realizó actividades propias vinculadas con el enfrentamiento armado, este sistema sirvió esencialmente a intereses diferentes a los de la lucha contra la insurgencia. Resulta entonces que la inteligencia militar sirvió, en el contexto de una política de Estado que aprovechó el escenario del enfrentamiento armado, para controlar a la población, a la sociedad, al Estado y al propio Ejército. Cabe destacar también que se ejecutó mediante una estrategia político-militar fundada en mecanismos violatorios de la Constitución y de los derechos humanos.⁹⁶

El Informe de la CEH, estableció la unidad de inteligencia del Estado Mayor Presidencial:

⁹⁴ Informe "Guatemala: Memoria del Silencio" de la Comisión para el Esclarecimiento Histórico, CEH, Guatemala, 1999, Tomo II, numeral 945, pág. 74.

⁹⁵ Ejército de Guatemala, Centro de Estudios Militares, Escuela de Comando y Estado Mayor, *Manual de Inteligencia G-2*, pág. 1. Ejército de Guatemala, Centro de Estudios Militares, Escuela de Comando y Estado Mayor, *Guerra Irregular*, pág. 20. Ejército de Guatemala, Centro de Estudios Militares, Escuela de Comando y Estado Mayor, *Inteligencia de Combate en el Batallón y Escalones Subordinados*, pág. 1, en CEH, Tomo II, numeral 946, págs. 74-75.

⁹⁶ CEH, Tomo II, numeral 947, pág. 75.

La dependencia más conocida del Estado Mayor Presidencial durante el enfrentamiento armado fue una unidad de Inteligencia que se conoció popularmente como La Regional o el Archivo, que fue la de mayor evolución en su estructura. Esta unidad, que tenía la finalidad de brindar información sobre la seguridad del presidente, cobró particular notoriedad por su intervención en operaciones clandestinas de Inteligencia.⁹⁷

La G-2 del Estado Mayor General del Ejército (después Dirección de Inteligencia del EMDN) y el Archivo superpusieron sus funciones y actuaron sin límites, de manera peligrosa e ilegal. Se les sindicó de haber realizado actividades de Inteligencia exterior e interior, Contrainteligencia e información política y económica. Además, duplicaron funciones de manera no racional y se volcaron esencialmente a desarrollar un trabajo hacia lo político y al interior del país.⁹⁸

Después de 1985 y en los primeros años de la década de los noventa, “el Archivo” contaba con varios “campos” de análisis,⁹⁹ en lo político, económico, social e internacional. Además, contaba con un campo de antecedentes, con servicios de computación, microfilm y laboratorio fotográfico. La Regional funcionó con presupuesto de la Presidencia de la República y estaba dirigido por un oficial de Inteligencia, con grado de coronel, que contaba con la colaboración de otro oficial de Inteligencia denominado subjefe o segundo jefe generalmente con grado de mayor. Esta dependencia del Estado Mayor Presidencial, además, tenía encargados en cada uno de los campos, y contaba con un amplio número de especialistas y civiles, y con una vasta red de informantes.¹⁰⁰

Otro punto relevante en las relaciones entre la Dirección de Inteligencia y “La Regional” no fueron homogéneas durante los años que abarcan el enfrentamiento armado. Por algún tiempo, trabajaron de manera estrecha y coordinada; pero más tarde, la relación fue distante y actuaron con independencia.

El desarrollo del enfrentamiento armado, la política contrainsurgente del Ejército, los intereses político-militares del momento, así como la particularidad de las personas que detentaron los cargos de dirección de ambas unidades, son elementos que permiten medir el vínculo entre estas dependencias. Incluso unas fuentes indican que en algunos años “el Archivo” contó con mayores recursos políticos que la propia Dirección de Inteligencia.¹⁰¹

⁹⁷ CEH, Tomo II, numeral 920, pág. 67.

⁹⁸ CEH, Tomo II, numeral 977, págs. 83-84.

⁹⁹ Sobre la labor de análisis del Estado Mayor Presidencial, en el expediente judicial del caso de Myrna Mack, el oficial Julio Roberto Alpírez dice que entre sus funciones está la de “...realizar análisis periodísticos en los campos económico, político y social...” (folio 003578) y el procurador Acisclo Valladares va más allá aún cuando indica: “... no descarto como ningún tema de análisis del Estado Mayor Presidencial...” (folio 003194).

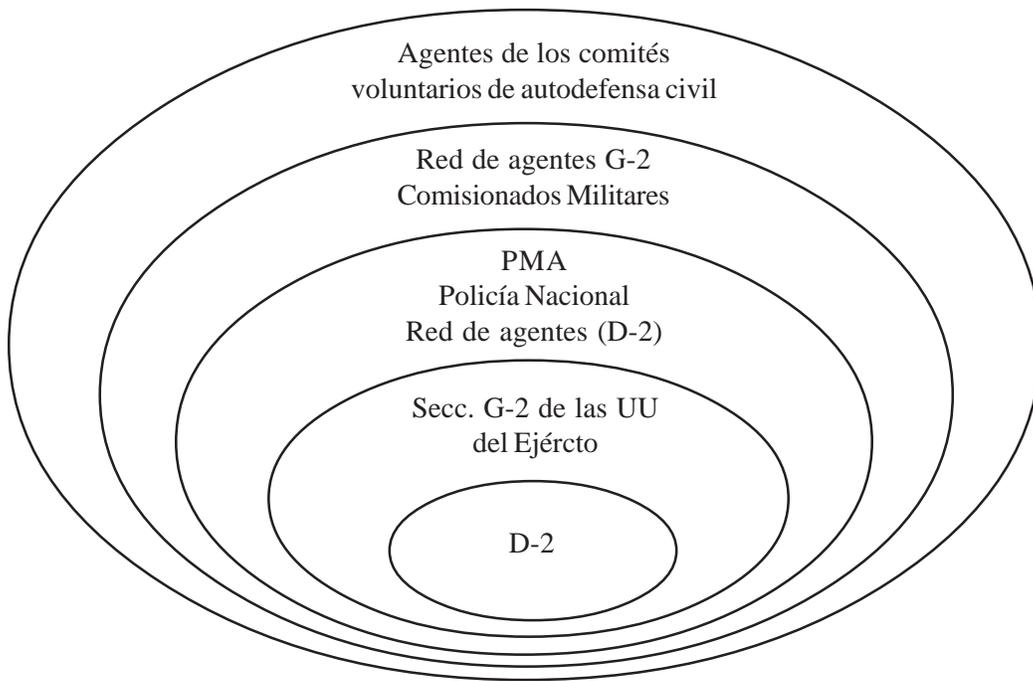
¹⁰⁰ CEH, Tomo II, numeral 984, págs. 85-86.

¹⁰¹ En Human Rights Watch / Americas, *Clandestine Detention in Guatemala*, March 1993, pág. 14, se dice que “el Archivo” contaba con más registros de personas que la G-2, y en la cita... se señaló que en 1993 el Estado Mayor Presidencial contaba con más funcionarios que la Dirección de Inteligencia del Estado Mayor de la Defensa Nacional. De manera reiterada, varios ex directores de esta oficina le han informado a la CEH, que cuando iniciaron su período no encontraron archivos documentales en esa dependencia; que quien terminaba

El Informe de la CEH explica de manera detallada y completa sobre la evolución y rol del Sistema de Inteligencia Militar y su caracterización, así como también del *Modus Operandi*, de los escuadrones de la muerte, la participación de otras fuerzas de seguridad del Estado (La Policía Nacional y la Guardia de Hacienda), inclusive el involucramiento de la población civil en el conflicto armado interno (los Comisionados Militares y las Patrullas de Autodefensa Civil).¹⁰²

A guisa de resumen, ofrecemos este diagrama:

Diagrama No. 19
Estructura funcional de la inteligencia durante el conflicto armado interno



Fuente: Elaboración ASRM/FMM
Revisar CEH

su gestión desmantelaba materialmente la oficina. Algunos de estas personas, no descartan que dicha información haya pasado a la Dirección de Inteligencia del Estado Mayor de la Defensa Nacional. Este aspecto es mencionado en el Informe de Human Rights Watch / Americas, *Los Derechos Humanos en Guatemala durante el primer año del Presidente Ramiro De León Carpio, Guatemala*, 1994, pág. 8: "Si de hecho los expedientes de Inteligencia del Archivo han sido trasladados a la G-2, ello sólo refuerza la capacidad represiva de esta dependencia, lo cual no constituye mejora alguna". En CEH, Tomo II, numeral 985, pág. 86.

¹⁰² Para ampliar sobre este tema, ver CEH, Tomo II, págs. 75 a 231.

El Informe “Guatemala, Nunca Más” del Proyecto Interdiocesano de Recuperación de la Memoria Histórica (REMHI), ilustra el tema de los mecanismos del horror y resume el papel de la Inteligencia de la siguiente manera:

La violencia en Guatemala ha estado marcada directamente por el papel predominante de los aparatos de inteligencia militar, que llevaron a cabo innumerables acciones violentas para eliminar la disidencia política y promover un control interno absoluto dentro de los cuerpos de seguridad. Eso supuso un sistema de vigilancia continua, llevada a cabo especialmente por informantes civiles (orejas), Comisionados Militares, o las propias estructuras de contrainteligencia conocidas habitualmente como G2. La mayor parte de las veces las acciones represivas se llevaron a cabo de una manera clandestina, para evitar la identificación de sus autores. De esta manera, la violación sistemática de los derechos humanos y la impunidad constituyeron una parte central de sus actuaciones.¹⁰³

Al referirse a la estructura de inteligencia, el Informe consigna lo siguiente:

La estructura y organización interna de estos aparatos de inteligencia han ido cambiando con el tiempo, en función de las políticas gubernamentales, las propias dinámicas militares y la evolución del conflicto armado. Sin embargo, los organismos de inteligencia han sido básicamente militares. Los más relevantes han sido: La 2 o inteligencia militar y el Archivo del Estado Mayor Presidencial (EMP). En ciertos períodos han tenido alguna relevancia, por su operatividad y relativa autonomía de acciones encubiertas, la Policía Militar Ambulante (PMA) y el departamento de investigaciones de la Policía Nacional (PN), conocido en diferentes épocas como La Judicial o el Comando Seis. Los Comisionados Militares y las PAC actuaron también como parte de ese entramado.¹⁰⁴

Este informe también refiere que la Dirección de Inteligencia Militar operó desde el Penthouse del Palacio Nacional, desde donde realizaba procesos de espionaje y escuchas telefónicas. Agrega que la Dos, es una estructura del Estado Mayor de la Defensa Nacional, aparece involucrada en diversos hechos de violencia.¹⁰⁵

En cuanto a La Regional, se indica que fue creada con el propósito de dar seguridad al Presidente y a su familia. Sin embargo, los mandatarios militares le delegaron tareas de control de la defraudación fiscal en las fronteras a través de las aduanas y el movimiento migratorio, así como funciones de espionaje político. También tuvo una relación de coordinación con la Dirección de Inteligencia y con la Policía Nacional, asimismo, actuó en la división de labores de diversos organismos de inteligencia en la lucha contrainsurgente urbana. Desde su creación, “el Archivo”

¹⁰³ Informe “Guatemala Nunca Más” del Proyecto Interdiocesano de Recuperación de la Memoria Histórica (REMHI), Oficina de Derecho Humanos del Arzobispado de Guatemala, 1998, Tomo II, págs. XXXI-XXXII.

¹⁰⁴ REMHI, Tomo II, pág. 65.

¹⁰⁵ REMHI, Tomo II, pág. 66.

logró un nivel de autonomía debido a su independencia en recursos financieros, técnicos y humanos.¹⁰⁶

El REMHI explica en forma pormenorizada, con argumentos sólidos y rigurosos la actuación de las redes de Inteligencia, los escuadrones de la muerte, las estrategias del control: la inteligencia en acción, la vigilancia, la eliminación del enemigo interno y el control hacia adentro. Todas estas narraciones y explicaciones constituyen lo que se ha denominado: La Inteligencia de la Violencia, cuya presentación y rigurosa sistematización, nos releva de mayores comentarios sobre lo sucedido en Guatemala en el campo de acción de la Inteligencia Militar en los años del conflicto armado interno.¹⁰⁷

¹⁰⁶ REMHI, Tomo II, págs. 69-70.

¹⁰⁷ Para ampliar sobre este tema, ver págs. 65 a 79.

Capítulo 4

El Estado Mayor

El objetivo de este capítulo es conocer los conceptos básicos sobre los principios de organización y funcionamiento, así como algunos procedimientos metodológicos de un ESTADO MAYOR dentro de la estructura jerárquica castrense, facilitando la comprensión de la lógica militar para la elaboración de los planes y para cumplir sus tareas, con la finalidad de constituirse en insumo que ayude al trabajo de investigadores.

1. Marco Conceptual

1.1 El Comando y el Estado Mayor

Resaltemos algunos aspectos que ya hemos visto en el Capítulo I, al tratar sobre los principios en que se basan las organizaciones militares profesionales. El comando es la autoridad que ejerce un militar sobre sus subordinados, en función del grado y/o del empleo que le otorga esta potestad. Fundamentalmente, la prioridad de un comandante es cumplir la misión y mantener el bienestar de su personal; siendo responsable de la instrucción y del entrenamiento de su personal, así como, de su preparación para la siguiente misión. El comandante es el único responsable de todo lo que la unidad bajo su mando haga o deje de hacer.

El Comandante y su Estado Mayor (EM), constituyen una sola entidad con un propósito común: cumplir la misión con éxito. Deben entenderse como un solo ente; el Comandante no debería sentirse iluminado, no debería considerarse un mesías o como el único que sabe resolver un problema militar. Lo que debe entender claramente, es que junto con su EM estudian los problemas desde diferentes ópticas, proyecciones y perspectivas para tener un conocimiento completo de un problema que les han planteado, problema que también se conoce como “la misión”, y una solución integral al mismo, es decir ante este problema el Oficial de EM debe contribuir con una recomendación a la solución, asesorando en el campo de su responsabilidad al Comandante; ésta es su función.

El Estado Mayor está compuesto por oficiales asignados a dichos cargos con el fin de asesorar al comandante en los campos funcionales de Personal, Inteligencia, Operaciones, Logística, Asuntos Civiles (relaciones con la población), etc. Estos son los ámbitos de responsabilidad diferenciados, pero hay que tener en cuenta que cada “Asesor” del Comandante denominado también “Oficial del Estado Mayor” está apoyado por un conjunto de personas y de recursos para cumplir con su tarea, es decir tiene a su cargo una sección, un departamento o una dirección



bajo su mando directo, que lo ayuda en todas las tareas que implica el cumplimiento de sus responsabilidades.

Al más alto nivel institucional, el Estado Mayor está organizado en Direcciones, es decir la Dirección de Personal (D-1), la Dirección de Inteligencia (D-2), la Dirección de Operaciones (D-3) la Dirección de Logística (D-4), etc. Cada una comprende diferentes sub-direcciones y cada sub-dirección comprende varios departamentos o secciones. En un nivel más bajo, un Estado Mayor de una Gran Unidad de Combate, (o sea de una Brigada) consta de los clásicos departamentos correspondientes a cada campo de Estado Mayor, esto es, G-1, G-2, G-3, G-4; etc. Cada departamento tiene su respectivo Jefe con varios auxiliares, por ejemplo el segundo departamento (Inteligencia) el jefe, es conocido como el "G-2" y el resto de su personal como "auxiliar de G-2". Si el oficial del EM (G-2, G-3, etc.) tiene el grado de Teniente Coronel, su auxiliar es un Oficial del grado de Mayor que también debe ser graduado en cursos de especialización, es decir, "Diplomado en Estado Mayor (DEM)"; dicho departamento contará con más gente, Oficiales y personal especialista, que ayudan en las tareas específicas.

Otro gran concepto que debemos resaltar es que el Comandante es quien comanda al EM y a la vez a las unidades de línea o unidades operativas. Por ejemplo, el Comandante de una Gran Unidad de combate (vale decir una Brigada), es la máxima autoridad del Estado Mayor, pero a la vez, ejerce el mando directo de todos los batallones de infantería que tiene la brigada para cubrir su misión, así como del batallón de ingeniería, al grupo de artillería, al regimiento de caballería, etc. El jefe del Estado Mayor es alguien que siempre deberá estar colaborando con el comandante, coordinando y desarrollando el planeamiento que requiera él, es decir ayudándolo en todas las tareas que éste debe cumplir. El Jefe de EM es el que dirige, coordina y supervisa el funcionamiento del EM, es el responsable del trabajo coherente y eficaz, del trabajo en equipo del G-1, G-2, G-3, G-4, etc.

Un aspecto adicional sumamente importante: el Comandante ejercita un control personal de las operaciones, él no puede delegar responsabilidad del control (que significa verificar el estricto cumplimiento de las disposiciones y corregir errores). Puede delegar autoridad para el cumplimiento de determinada orden o tarea a uno de sus oficiales del EM pero aún en el cumplimiento de esa orden, el comandante mantiene la responsabilidad.

El Oficial de EM no tiene autoridad de comando, no puede adjudicarse, por su grado, el derecho a mandar a los oficiales de las unidades operativas o a los Oficiales del EM de las unidades subordinadas, tampoco a la tropa. El oficial de EM no controla, sino supervisa. Hay una diferencia entre controlar y supervisar. Supervisión consiste en vigilar que se estén cumpliendo las órdenes, los planes y las disposiciones emanadas del Estado Mayor; vale decir, supervisa, vigila y cuando detecta un error, puede llamar al oficial que lo está cometiendo, le puede aconsejar, o recomendar que mejor lo haga de tal forma. Pero ese subordinado puede o no atender lo señalado y no incurre en responsabilidad, aunque la

sugerencia proceda de su superior en grado. Lo que tiene que hacer el oficial de EM, cuando detecta algún error al ejercer su función de supervisión, es darle cuenta al comandante, quien es el que tiene la facultad de controlar; el control significa que también tiene capacidad de ordenar la corrección inmediata de un error y que proceda en otra dirección. El control incluye a la vez la potestad de sancionar; el Oficial de EM no tiene esa capacidad, si cree que merece sanción un subordinado por acciones mal hechas, tendría que recomendar al comandante la sanción pertinente.

El Comando y el Estado Mayor

- El Comando es la autoridad que ejerce un militar sobre sus subordinados. El Comando incluye la autoridad y responsabilidad, del cumplimiento de la misión y del bienestar del personal. El Comandante y su EM constituyen una sola entidad, con un propósito común: cumplir la misión con éxito.
- El EM está compuesto de Oficiales asignados a dichos puestos, con el fin de asesorar al Comandante.
- El Comandante comanda al EM. Es el único responsable ...
- El JEM dirige, coordina y supervisa el funcionamiento del EM
- El Comandante ejercitará un control personal de las operaciones.
- El Oficial de EM no tiene autoridad de comando.

2. Funciones del Comandante y de los Oficiales del Estado Mayor

2.1 Funciones del Comandante

Hay aspectos fundamentales que se requiere conocer con cierto detalle para entender, la lógica de organización de un ejército, una estructura jerarquizada y esencialmente disciplinada, entre los cuales se cuenta, las funciones esenciales del comandante y las funciones comunes de los oficiales de Estado Mayor.

Entre las *funciones esenciales del Comandante*, es de vital importancia comprender que éste **comanda las 24 horas del día**, es decir el comando y el control es continuo, y lo tiene que ejercer personalmente el comandante. Puede delegar el control de algunas acciones al EM, pero no puede desligarse de sus responsabilidades. El Estado Mayor vela porque se cumplan todas las actividades previstas, en nombre del comandante y le avisa cuando las cosas estén bien o mal. Otra función esencial inherente a su cargo es que **debe conocer la situación**; vale decir, el comandante no descargará sus responsabilidades al decir que no conocía la situación, está obligado a conocer todo lo que sucede y afecta a su Unidad; en este aspecto, sus Oficiales de EM son responsables de mantenerlo informado de todo. El Jefe controla



todo, ya sea por su acción personal o delegando autoridad convenientemente; si él personalmente no puede acudir a controlar una acción o actividad importante, entonces tiene que mandar delegados que controlen en su nombre, (a oficiales del EM, al inspector, etc.) porque tiene que estar enterado de todo; ya que su gran responsabilidad es tomar decisiones.

La persona que **toma las decisiones en una unidad**, es el comandante, no es el jefe de Estado Mayor, ni es el respectivo oficial de EM. El EM le sugiere, le recomienda, le asesora y le dice *“esto es lo mejor mi comandante o mi general”* y él puede o no aceptarlo. En caso de no aceptar y decidir otra forma de acción, diferente a la que le está recomendando, el oficial de EM tiene la obligación de acatar esa decisión, desechar lo que antes recomendaba y comenzar a poner todo su apoyo para que esa decisión se cumpla lo mejor posible. Esa es la honestidad que debe tener el oficial de EM y si no lo hace de esa manera, está incurriendo en grave responsabilidad.

Por ejemplo, al final de su *“apreciación de la situación de operaciones”*, el G-3 le puede recomendar al comandante que le asigne tal misión a un determinado batallón de infantería. El comandante lo escuchará, evaluará con su propia apreciación de la situación, pero **el comandante es en última instancia el que asigna las misiones**. Él puede decir *“esta misión que Ud me dice que lo debe hacer el batallón 2, lo va hacer el batallón 1, porque tiene sus efectivos completos y tiene la mejor moral de toda la Brigada ... han demostrado que son muy aguerridos y que son capaces de llegar al sacrificio. Entonces, el ataque principal lo realizará el batallón No. 1, el batallón No.2 lo va a apoyar y el batallón No. 3 que está con sus efectivos incompletos que ha sido golpeado en la misión anterior, pasa a la reserva”*. El Comandante va a ser el responsable del éxito o del fracaso de la misión.

Igualmente al **organizar sus recursos**, el comandante de una Brigada (Gran Unidad de Combate) para el cumplimiento de su misión cuenta con unidades que van a efectuar una maniobra. Es decir, la forma de acción para conquistar un objetivo, (*por ejemplo*: prevé las acciones que desarrollarán los batallones de infantería, determina el momento oportuno de apoyarlo con otros elementos fundamentales que son las armas de apoyo de fuegos de la artillería, el apoyo de ingeniería de combate, etc.) El Comandante es en última instancia el responsable de organizar esos recursos para el cumplimiento de la misión, él es quien los distribuye en la forma más conveniente; una vez que él toma la decisión de cómo van a actuar (en lenguaje militar se denomina: la *“Forma de Acción”* o el *“Curso de Acción”*) y da la orden, se preocupa de ver que se inicien las operaciones en las condiciones que él ha pensado deben realizarse y durante el desarrollo de las mismas, mantiene comunicación con todas las unidades, con todos los medios, con todos los apoyos, **para ir indicando cómo debe conducirse y desarrollarse esta operación** así como los cambios de planes o de actuación en un determinado momento; indica cuando y como debe intervenir la reserva para apoyar la acción de otra unidad, esa es también su responsabilidad.

Otra de las grandes preocupaciones del Comandante es **mantener la operatividad de su fuerza**. Esta operatividad comprende la instrucción, el entrenamiento, los efectivos necesarios y sus reemplazos oportunos; él es el responsable en última instancia, de **motivar a la fuerza con su liderazgo**, con el ejemplo; es decir, él debe hacerse seguir por su ejemplo. Un Comandante debe buscar el cumplimiento de su misión, desplegar iniciativa, no esperar que del cielo le caiga la solución para cumplir la misión, para aprovechar eficientemente oportunidades, el Comandante debe propiciar esas oportunidades.

2.2. Funciones comunes de los Oficiales de Estado Mayor

El oficial de EM, (sea de personal, de inteligencia, de operaciones o logística), tiene la obligación de estar permanentemente buscando, **obteniendo y difundiendo información útil** relacionada con su campo funcional, para la realización del trabajo en equipo; no se le puede escapar ninguna información porque de lo contrario, resulta ineficiente. Debe estar actualizado, adelantarse a buscar información.

Asimismo, permanentemente debe estar analizando y evaluando los cambios de la situación que se vive, es decir, debe **formular apreciaciones** con las informaciones que obtienen, con el objetivo general de detectar cómo estos cambios pueden ir afectando la misión expresada por el Comandante (que él ya conoce). Entonces, desarrolla un proceso de razonamiento continuo para analizar estas informaciones (*analizar significa descomponer o desagregar en sus partes ó componentes más pequeños, para observar y buscar las relaciones de causas y efectos, y luego hacer una síntesis, es decir las conclusiones, para poder recomendar las soluciones a los problemas que prevé*).

La Apreciación de la Situación es ese razonamiento sobre los factores que se están dando en la realidad y que pueden influir en la misión, a fin de estar listo en cualquier momento para **recomendar a su comandante** qué es lo que debe de hacer desde su punto de vista o desde su campo funcional. El Oficial de EM debe tener amplia iniciativa de utilizar a sus elementos para buscar las informaciones con una actitud predictiva (no se trata de adivinar el futuro) es decir, prever los escenarios futuros, posibles y probables, por medio de un razonamiento lógico, científico y metodológico.

Su preocupación permanente es: ¿cuáles son las tendencias, las informaciones reciente, los cambios o actividades que se están dando y que en forma lógica permite ir pre-viendo el escenario que se va a presentar? Los escenarios posibles se pueden visualizar proyectando con lógica los cambios que se observan objetivamente y que son físicamente realizables (*por ejemplo, es posible que se realice los escenarios a, b, ó c*) y de todos ellos se puede prever uno que se está confirmando, y permitiría decir: "*éste es el probable escenario*" porque los cambios, las evidencias, las actividades recientes y actuales apuntan a que en el futuro se estaría conformando, probablemente, tal escenario.

Por ejemplo, por el análisis de inteligencia se ha determinado que una fuerza enemiga, física y objetivamente puede hacer cuatro operaciones: A. Un ataque frontal, B. Un desembarco anfibia, C. Un asalto aerotransportado, D. Todas juntas. Es decir plantea cuatro escenarios posibles, pero tal como se están dando los hechos recientes, (los obstáculos del clima, las mareas, el terreno, etc.) el G-2 puede deducir que probablemente sólo la Forma de Acción A., es el escenario que enfrentará la Brigada. El G-2 lo que le dice a su Comandante es *“Mi General: éstos son los escenarios posibles, pero es evidente que éste, la F/A”A”, es el escenario probable, por las razones siguientes...”*; entonces el General le preguntará al G-3: *“cuáles son las formas de acción que ha previsto para superar ese escenario”*. El G-3 le presentará sus Recomendaciones al Comandante sobre CÓMO debe realizarse la operación a fin de lograr su objetivo, es decir CÓMO emplear la fuerza para cumplir la misión. Posteriormente cada uno de los Oficiales del EM tiene que presentar su recomendación, en su respectivo campo de responsabilidad para viabilizar la operación.

Después **preparar los planes** y las **órdenes**, es también una función común importante de todos los oficiales de EM dentro de su campo de acción, así como **supervisar la ejecución de dichos planes y las órdenes**, para que salga tal y como se ha ordenado las operaciones previstas. El incumplimiento, alteración o tergiversación de los subordinados, acarrea grave responsabilidad, muchas veces previsto como delito en el Código de Justicia Militar.

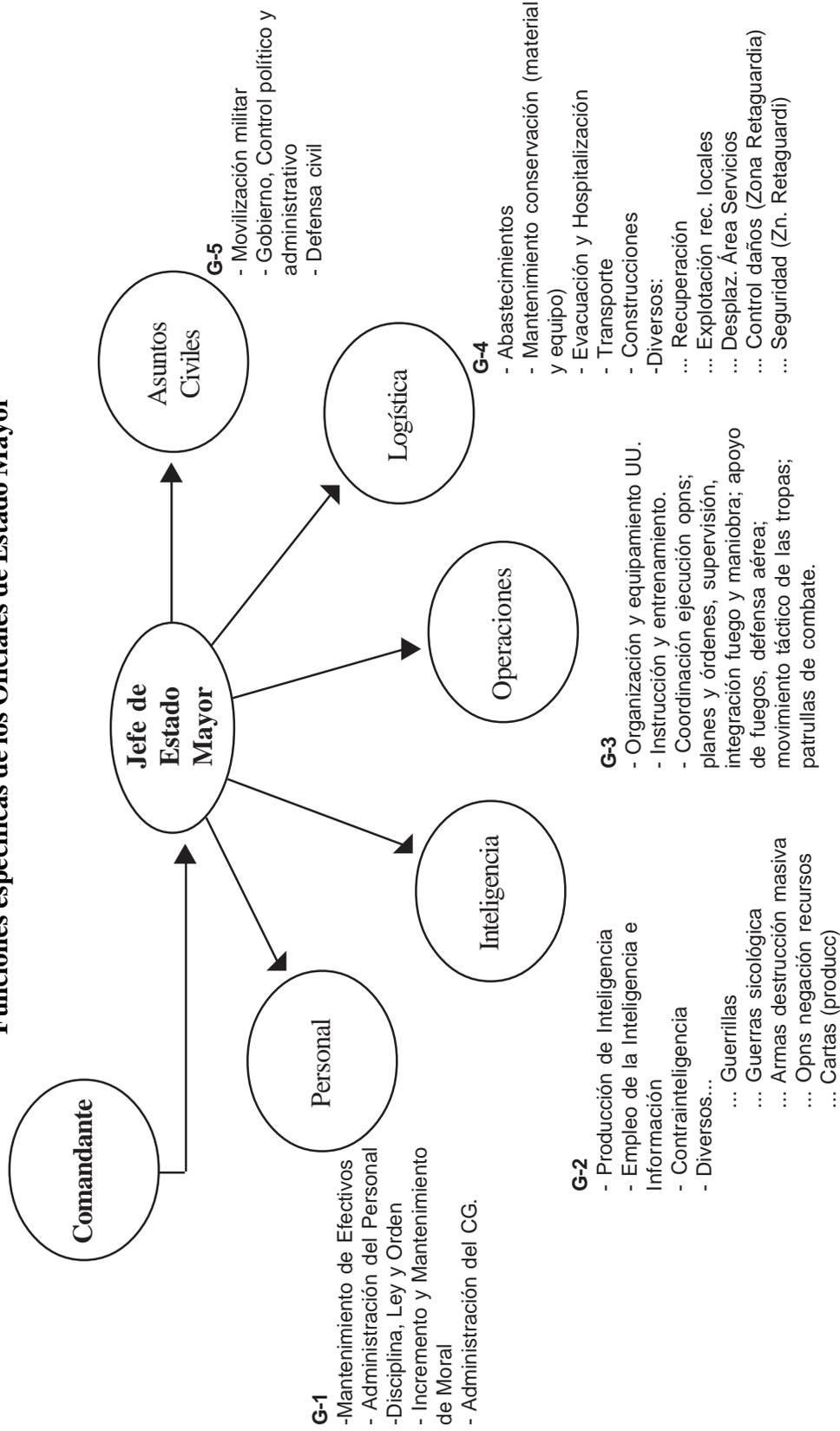
Funciones esenciales del Comandante

- Comandar
- Conocer la situación.
- Tomar decisiones
- Asignar misiones.
- Organizar sus recursos o medios.
- Dirigir – conducir las operaciones.
- Mantener la operatividad de sus fuerzas.
- Motivar a sus fuerzas.
- Ganar o mantener la iniciativa.

Funciones comunes de los Oficiales de EM

- Obtener y difundir informaciones.
- Formular Apreciaciones.
- Anticiparse a las acciones.
- Presentar Recomendaciones.
- Preparación de Planes y Órdenes.
- Supervisar la ejecución de los Planes y las Órdenes

Diagrama No. 20
Funciones específicas de los Oficiales de Estado Mayor



Fuente: Elaboración ASRM/FMM

2.3 Funciones específicas de cada Oficial de Estado Mayor

Las funciones específicas de los oficiales de Estado Mayor (para la explicación tomaremos como ejemplo el EM de una GUC, es decir el EM de una Brigada de Infantería), por campos funcionales son los siguientes:

- ✓ **Oficial de Personal (G-1):**
 - **Mantenimiento de Efectivos:** hace permanentes apreciaciones de las bajas (a fin que no se afecte los efectivos de las unidades) y prevé la disponibilidad de los Reemplazos según las necesidades para entregarlos oportunamente.
 - **Administración del Personal:** Encargado de la obtención, asignación, ascensos, cambios de colocación, pases al retiro, rotación del personal, etc. También se ocupa de los Prisioneros de Guerra (tratamientos, administración, etc.)
 - **Disciplina, Ley y Orden:** Conducta de la tropa en la sociedad, administración de la disciplina, instalaciones disciplinarias; relaciones con la justicia Militar, etc.
 - **Incremento y Mantenimiento de la Moral:** salidas, permisos, descansos del personal, rotación, condecoraciones y recompensas; servicios (postal, bazares, tesorería, religiosos, bienestar). Evacuaciones de muertos, entierros, sepulturas, ceremonias.
 - **Administración del Cuartel General:** arreglo interno y funcionamiento del Puesto de Comando; desplazamientos y seguridad del Cuartel General.

- ✓ **Oficial de Inteligencia (G-2)**
 - **Producción de Inteligencia:** Desarrollo del “Ciclo de Producción de Inteligencia”, dirige el esfuerzo de búsqueda de las informaciones, y el procesamiento adecuado.
 - **Empleo de la Inteligencia e Información:** la distribución oportuna de la inteligencia producida al comandante y a todos los que la necesitan, particularmente sobre la Zona de operaciones, posibilidades y vulnerabilidad del Enemigo, su despliegue y fuerza; emisión de resúmenes de inteligencia, informes y Anexos a los Planes.
 - **Contrainteligencia:** dirección del esfuerzo dedicado a destruir la efectividad de las acciones de inteligencia del enemigo (contra: espionaje, sabotaje y terrorismo); conduce investigaciones sobre sospechosos de falta de lealtad.
 - **Asuntos Diversos relacionados con:**
 - ❖ Guerrillas del enemigo
 - ❖ Guerra psicológica que desarrolla el enemigo
 - ❖ Armas de destrucción masiva en poder del enemigo
 - ❖ Operaciones de negación de recursos

- ❖ Cartas (producción, obtención, distribución) de acuerdo a nuestras necesidades.
- ✓ **Oficial de Operaciones (G-3)**
 - **Organización y equipamiento de Unidades:** lista de unidades disponibles para su propia GUC y que éstas sean las adecuadas para el cumplimiento de la misión; recomienda la organización y equipamiento de las unidades necesarias.
 - **Instrucción y entrenamiento:** responsable de la instrucción y educación del personal y su constante reentrenamiento militar; asimismo el sistema educativo.
 - **Coordinación y ejecución de operaciones;** planes y órdenes, supervisión y de su eficacia en las operaciones; integración del fuego y la maniobra; la defensa aérea; el movimiento táctico de las tropas; patrullas de combate; etc.
- ✓ **Oficial de Logística (G-4)**
 - **Abastecimientos** de alimentos y agua, vestuario y equipos de campaña, combustibles y carburantes, como otros materiales y recursos necesiten las personas y organizaciones.
 - **Mantenimiento** y conservación del material y equipo, en condiciones de servicio.
 - **Evacuación y Hospitalización**, así como el tratamiento y atención médica o veterinaria.
 - **Transporte**, medios necesarios para movimiento del personal, abastecimientos, etc.
 - **Construcciones**, ejecución de trabajos técnicos de magnitud apreciable y de cierta permanencia a fin de facilitar la vida de las tropas en campaña y los abastecimientos.
 - **Diversos:** Recuperación de nuestros equipos y materiales deteriorados o abandonados, desplazamiento Área de Servicios y de las instalaciones logísticas, Seguridad y control de daños en la zona de retaguardia, etc.
- ✓ **Oficial de Asuntos Civiles (G-5)**
 - **Movilización militar**
 - **Gobierno y control político administrativo** de poblaciones en la zona de operaciones.
 - **Defensa civil**

Para una mejor comprensión de algunos roles que cumplen los Oficiales de Estado Mayor, ampliaremos la explicación sobre las funciones del Director del Personal (D1), al más alto nivel institucional, es la *administración del personal* (en época de paz). Para esta función dentro de la Dirección del Personal hay un “Departamento de Administración de la Carrera de los Oficiales”; donde se lleva al día un “Legajo personal del Oficial” o sea un archivo o “file” con todos sus datos referentes a sus calificaciones, capacitaciones, servicios prestados (cada



año), en el cual consta la especialidad de cada uno y cuáles son sus méritos, los requisitos que cumple para que pueda ascender u ocupar un cargo, qué cargos ha desempeñado y cuáles le podría corresponder en el futuro, como legítimo derecho profesional. Este es el estudio o análisis que debe hacer el mencionado Departamento, sobre cada Oficial para la distribución y asignación de cargos, en base a ello le propone al Comandante General de la Institución los movimientos de personal para que los apruebe.

Este procedimiento se hace todos los años respecto a la administración de la carrera del Oficial; en los legajos del oficial, están registrados también, detalladamente, todos los cambios de colocación, lugares donde hayan servido, notas de rendimiento profesional que va obteniendo, los informes completos anuales, hospitalizaciones, vacaciones, castigos que han recibido, los premios que han obtenido, condecoraciones, apreciaciones de sus superiores, comparecencia ante la justicia militar, etc. Habrá un departamento de la administración de la carrera del oficial de infantería, otro para el oficial de caballería, otro para el oficial de ingeniería, etc.; pues cada uno de ellos tiene especialidades que requieren, diferentes cursos, diferentes expectativas, diferentes tiempos, etc.

Hemos mencionado que en dicho legajo de servicios o legajo personal, se anotan todos los lugares donde son trasladados los Oficiales para prestar sus servicios, sean anuales/ordinarios o los temporales extraordinarios, *por ejemplo* (refiriéndonos a un hipotético caso) se puede investigar sobre tales oficiales que los cambiaron a una unidad de Puerto Barrios con fecha 01/01/1980 y a los dos meses formaron parte de una "Fuerza de Tarea Z" que se va a trabajar a Petén. Ese movimiento se debe dejar registrado: "*fue cambiado por orden del comandante general del ejército con memorándum No. xxxx*" Ese memorandum también es parte del historial del oficial; *otro ejemplo*: si dice lo han cambiado, para hacer un curso a Taiwán de junio hasta Octubre entonces debe constar el memorándum del nombramiento o la orden en el que lo designan al curso. Allí consta que a partir del primero de junio se fue a Taiwán, se graduó de oficial de inteligencia política y regresó a Guatemala en octubre. En esta papelería, debe estar archivada la orden, pero además tiene que adjuntarse su diploma para justificar que es un oficial graduado en inteligencia política. *Otro ejemplo*, si el oficial hace un determinado curso en la Universidad de San Carlos, de tal fecha a tal fecha, igual debe figurar su inscripción, como alumno, su participación acreditada y calificaciones, así como el documento que respalda su graduación en tal especialidad.

En resumen, el legajo del oficial está constituido por la hoja de vida, donde figuran sus datos generales, los cambios de colocación o asignación de cargos, la eficiencia que ha tenido en los distintos cargos respaldado por sus notas, las calificaciones de sus superiores; también contiene las recompensas felicitaciones y condecoraciones, con sus puntos a favor, los estudios por su cuenta en la

Universidad o Institutos Superiores de interés para el Ejército y también están las acciones destacadas o extraordinarias militarmente. Es un legajo completo, sobre la vida y servicios del Oficial; donde se consigna aún los cargos en que temporalmente ha trabajado, esto debe estar registrado obligatoriamente, no se puede concebir que no estén anotados estos datos, porque de lo contrario estaría varios meses trabajando sin registro de servicios ni calificación. Debe tener el calificativo que le han puesto durante esos meses, porque oficialmente se convierte en puntaje para poder acreditar en los cuadros de méritos para los procesos de ascensos y genera, además, otros derechos administrativos.

Otro documento donde se puede encontrar el registro de los lugares en los que, cronológicamente, el personal ha prestado sus servicios es la Orden General del Ejército; el archivo secuencial de estas órdenes se llevan en la Ayudantía General que pertenece al Ministerio de la Defensa, (una de las funciones de la Ayudantía General, es precisamente el archivo de documentos oficiales). Estas Órdenes Generales del Ejército deben ser archivadas, la totalidad de ellas, habida cuenta que son los documentos legales que generan derechos del personal; por ejemplo, una vez que se jubila un oficial y quiera reclamar algunas compensaciones económicas adicionales, entonces tiene que hacer referencia en qué Orden General del Ejército figura el sustento legal de lo que solicita, pudiendo ser la constancia de los servicios prestados en un determinado sitio y dicho documento lo debe consignar así (cuyo archivo se puede buscar en la Ayudantía General), a fin de poder atender esa solicitud.

Las Órdenes Generales se emiten periódicamente, según regulaciones de cada Instituto, pero en promedio podría ser cada quince ó veinte días, treinta días máximo, pero su elaboración y difusión es permanentemente en el año. Normalmente contiene disposiciones generales del Comando Institucional (lo cual significa de cumplimiento obligatorio y general en toda la Institución); así como disposiciones particulares sobre asuntos específicos, tales como: cambios de colocación, becas o los viajes al extranjero en comisión de servicio, los nombres de los oficiales destacados o cambiados a determinados cursos en el país o en el extranjero, la duración de dichos cursos, etc.

La Ayudantía General, también debe guardar el historial de los movimientos del escalafón militar. Todos los años o según el período que establezcan las normas institucionales, la Ayudantía publica el escalafón militar actualizado, (porque durante todo el año hay cambios en el orden del escalafón) por ejemplo, si un oficial asciende, ya varía el escalafón, es decir está en una ubicación diferente respecto al escalafón, además se producen frecuentemente bajas, fallecimientos, etc., que generan alteraciones en el orden establecido en el escalafón militar. El escalafón es otra fuente importante de estudio e investigación histórica de los acontecimientos administrativos del personal de la Institución. La Ayudantía General del Ejército normalmente debe tener una sección especial, porque es un proceso complicado, de actualización de las diferentes variables y de las normas que hay que aplicar.



3. Tipos de Estado Mayor

Los tipos o clases de Estado Mayor son: Estado Mayor de Coordinación, Estado Mayor Especial y Estado Mayor Personal.

3.1. Estado Mayor de Coordinación

Es aquel que tiene los clásicos campos funcionales de: Personal, Inteligencia, Operaciones, Logística y Asuntos Civiles (cualquiera sea en el nivel de la Unidad o Gran Unidad al que pertenezca este EM). Los Oficiales de este tipo de EM asesoran a su Comandante y coordinan planes, tareas y operaciones, así como todas las actividades para asegurar el eficiente empleo de la unidad como un todo.

3.2. Estado Mayor Especial

Es aquel compuesto por personas especializadas en asuntos técnicos y que asesoran en dichos temas específicos al Comandante. Por ejemplo: el oficial de ingeniería, en asuntos de puentes, caminos, etc.; el oficial de artillería en asuntos de apoyo de fuegos en una Brigada; el oficial de veterinaria en un agrupamiento de caballería; en una Brigada de Blindados, un oficial especializado en tanques; en una Gran unidad de Servicios con batallones de transportes, el oficial ingeniero o técnico en mecánica; etc.

3.3. Estado Mayor Personal

Está formado por oficiales de confianza para labores especiales de apoyo en asuntos personales o en áreas específicas, a quienes el Comandante selecciona para que sean sus ayudantes, secretarios, asesores especiales (por ejemplo: el asesor legal) cuyas actividades la realizan directamente bajo su mando, sin intermedio del JEM ni por los canales de EM establecidos para los otros oficiales de EM. En Guatemala en el caso del Presidente de la República (por ser el Comandante General del Ejército) tenía un Estado Mayor Personal denominado Estado Mayor Presidencial (EMP) y que funcionaba también como su Estado Mayor de Coordinación (no era estrictamente un Estado Mayor Especial) pues funcionaba para su propio apoyo administrativo y particularmente en su seguridad personal y familiar. Es decir, como EMP debía tener como misión solamente el resguardo de su persona, la de su familia y la del Vicepresidente (funciones de guardaespaldas) así como encargarse del apoyo logístico/administrativo.

En el caso del Ministro de Defensa, puede también tener su Estado Mayor Personal, constituido por un asesor político (que no es parte de un Estado Mayor de Coordinación), un asesor jurídico, un sociólogo (para que la asesoría en asuntos político-sociológico), etc.

También existen otros Estados Mayores, bajo estos mismos conceptos, nos referimos a los casos cuando se forman organizaciones flexibles, en que también se les asigna un EM reducido, generalmente un “Estado Mayor Operativo” circunscrito a un G-2 y un G-3 con un pequeño elemento de apoyo administrativo.

3.4. Particularidades del Estado Mayor de un Agrupamiento

El Estado Mayor de un Agrupamiento (constituido por unidades de una misma Arma) por ejemplo, un Agrupamiento de tres batallones de infantería, que recibe la misión de hacer un recorrido para eliminar subversivos en una determinada zona. Cada uno de esos tres batallones tiene su propio comandante y su Estado Mayor de Unidad, pero, para mandar a este conjunto de tres unidades, entonces se les asigna como jefe un Coronel con su respectivo Estado Mayor Operativo, pero éste con las mismas funciones de un Estado Mayor de Coordinación. En los Agrupamientos, los oficiales que van a ese EM serán de la misma Arma que caracteriza al Agrupamiento. Si son unidades de infantería, tendrán que ser oficiales de infantería; otro ejemplo, un Agrupamiento de Ingeniería que está constituido por tres Batallones de Ingeniería de Construcción, cada uno está al mando de su propio comandante de unidad y su EM, y se le asignará como Comandante del Agrupamiento a un Coronel de Ingeniería con su respectivo EM (sólo de oficiales de ingeniería).

3.5. Particularidades del Estado Mayor de un destacamento o fuerza de tarea

Funciona con la misma lógica, solo que esta fuerza estará constituida por unidades de diferentes Armas o Especialidades, normalmente provienen de otras organizaciones superiores y son convocadas (reunidas), para recibir una misión precisa, actuar de manera temporal limitada, en una jurisdicción determinada y a los que se le asigna un Comando (probablemente un Coronel, según la magnitud de la Fuerza) con su respectivo EM. Terminada la misión o el plazo, las unidades regresan a sus organizaciones de origen.

3.6. Particularidades del Estado Mayor de fuerzas conjuntas

Es un EM que se asigna a una fuerza de diferentes Armas, pero en el sentido de la mayor magnitud institucional, o sea, Ejército, Fuerza Aérea, por ejemplo, cuando se preparan para intervenir en una operación aeroterrestre o aeronaval o los tres institutos aplicando sus fuerzas en operaciones. En países donde están bien definidas fuerzas navales, fuerzas aéreas y fuerzas terrestres, por ejemplo, Argentina, Chile, Perú, Colombia, etc., tienen un Comando Conjunto de la Fuerza Armada y tienen un Estado Mayor Conjunto de la Fuerza Armada, habida cuenta que las tres ramas de la Fuerza Armada son bastante poderosas en efectivos y en maquinarias bélicas modernas.

3.7. Particularidades del Estado Mayor de una fuerza combinada

Se da cuando intervienen fuerzas de diferentes países. Cuando, por ejemplo, las unidades van a las misiones de paz, que provienen de varios países se les pone un comando específico de un país, pero los oficiales del Estado Mayor de la fuerza combinada, que es un Estado Mayor del tipo de coordinación, que usualmente el oficial personal será de un país, para inteligencia de otro país, etc.

Tipos de EM:

- Estado Mayor de Coordinación
- Estado Mayor Especial (EME)
- Estado Mayor Personal (EMP)

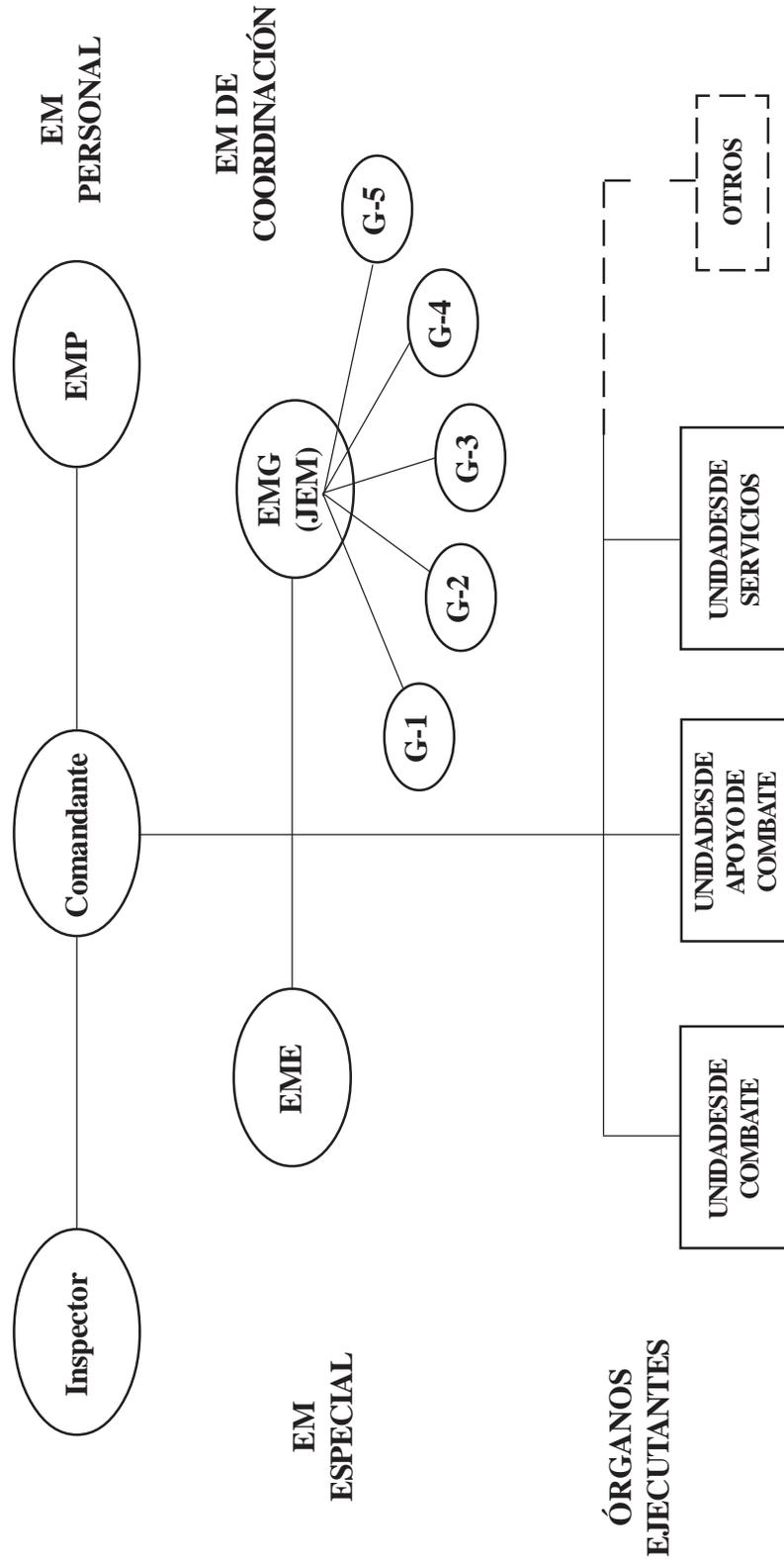
Niveles de EM:

- Directoral
- General (GUE...GUC...GUS)
- De Unidad

Otros EEMM:

- De Agrupamiento
- De Destacamento
- De Fuerza conjunta
- De Fuerza combinada

Diagrama No. 21
Ubicación de los tipos de Estado Mayor en la estructura de una Gran Unidad de Combate





3.8. Ubicación de los tipos de Estado Mayor en la estructura de una brigada

Graficamos como ejemplo, el caso de un Comandante de una Gran Unidad de Combate (ej: una Brigada de Infantería) con su respectivo **Estado Mayor Personal** y con su Inspector de la GUC, que dependen directamente de él. Dicho Comando General de Brigada tiene bajo su línea de mando, un **Estado Mayor General** (de tipo de Coordinación), el cual estará dirigido por el correspondiente Jefe de Estado Mayor (JEM) y vemos que en la estructura dispone también de su **Estado Mayor Especial**.

Del Comandante General de la Brigada depende el Jefe de Estado Mayor (JEM) quien dirige y orienta al EM de Coordinación (G-1, G-2, G-3, G-4, G-5), y que también tiene potestad para coordinar con el Estado Mayor Especial (conjunto de Oficiales con una especialidad técnica específica) y cuyos detalles lo veremos posteriormente.

El Comandante General de la Brigada tiene bajo su línea directa de comando a las unidades de combate (ej. Batallones de Infantería, Regimiento de Caballería), a las unidades de apoyo de combate (ej: Grupo de Artillería, Batallón de Ingenieros, Compañía de Comunicaciones), a las unidades de servicios (Intendencia, Material de Guerra, Sanidad, etc.) y también a otras unidades que normalmente se asignan a las Brigadas en función a las necesidades operativas previstas (ej. Compañía Anti-Tanques).

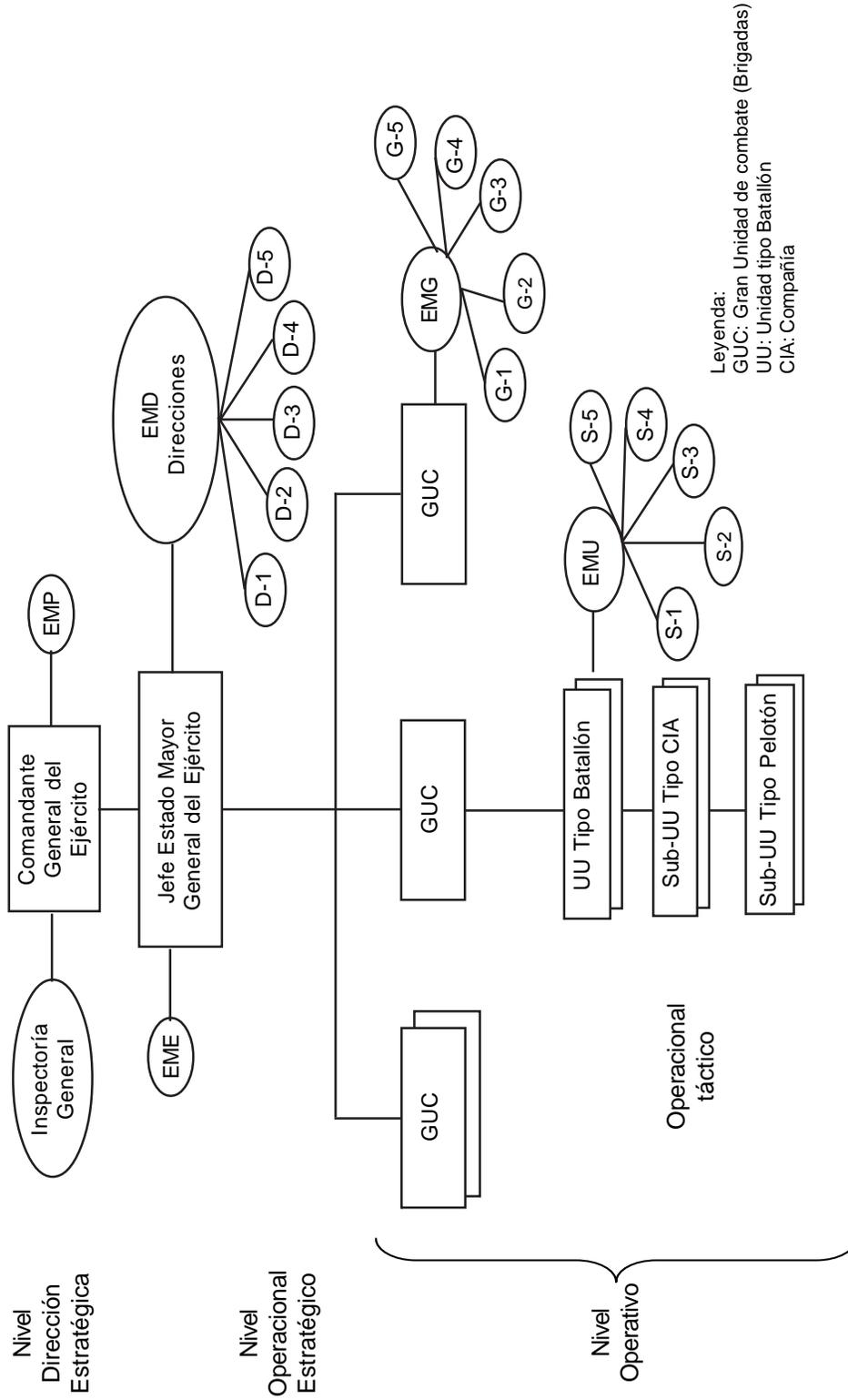
Refiriéndonos a la línea de mando a través de la cual el General ejerce su comando directo de los órganos ejecutantes, tenemos que aclarar que los órganos sustantivos para las operaciones de combate que permitirán cumplir la misión de la Brigada son básicamente las unidades de combate. Es decir, los tres batallones de Infantería –normalmente, a veces son más– y la unidad de caballería que son las encargadas de desarrollar el combate directo con el enemigo en el campo de batalla.

Hay también unidades que proporcionan apoyo de combate, es decir, no necesariamente se emplean directamente en el combate “cuerpo a cuerpo”, estas unidades de apoyo de combate son la artillería (que proporciona apoyo de fuegos con sus cañones colocados a unos cuantos kilómetros detrás de la línea de contacto) y la ingeniería (que no va a combatir –normalmente– sino que está organizado y equipado con maquinaria pesada de ingeniería) para que con sus medios en una misión ofensiva abra los caminos para que pasen los blindados y/o las fuerzas a través de los campos minados, tiende puentes para pasar ríos, remueve los obstáculos que se opongan al desplazamiento de las propias fuerzas, lo cual es muy importante para el movimiento de las tropas y el desarrollo del combate y en una misión defensiva, instala campos de minas, coloca obstáculos o destruye caminos para impedir el avance del enemigo, etc., de acuerdo a los Planes de Operación de la Brigada.

El Comandante General de la Brigada cuenta también con unidades de servicios, encargados de proporcionar los apoyos administrativos de abastecimientos, mantenimiento, de sanidad, de transporte y algunos otros.

Estos son los tres grandes grupos que comanda directamente el Comandante General de una GUC: las unidades de combate para cumplir su misión, las unidades de apoyo de combate para facilitar los desplazamientos (así como la acción de las fuerzas y el desarrollo del combate) además, las unidades de servicio para el apoyo logístico y administrativo.

Diagrama No. 22 Jerarquía de los Estados Mayores



Fuente: Elaboración ASRM/FMM

4. Jerarquía y Organización de los Estados Mayores

Los Estados Mayores, desde el punto de vista de sus jerarquías, los podríamos colocar en tres niveles: Estado Mayor Directoral; Estado Mayor General (o Estado Mayor de Coordinación); y Estado Mayor de Unidad (o staff o Plana Mayor).

En cuanto a la Jerarquía de los Estados Mayores, es necesario precisar que el Estado Mayor Directoral está al más alto nivel, correspondiente al status del Comando de la Institución vale decir al Comando del Ejército; por ejemplo, el Estado Mayor de la Defensa Nacional (en el caso de Guatemala) está al nivel del Alto Mando del Ejército.

4.1. Estado Mayor Directoral

El Estado Mayor Directoral está constituido por los Directores siguientes: El Director del Personal (D-1 o DIPER), el Director de Inteligencia (D-2 o DINTE), el Director de Operaciones (D-3) y el Director de Logística (D-4 o DILOG), etc.

Cada Director tiene facultad especial para dirigir su respectivo campo de responsabilidad, es decir emitir Directivas encuadradas en las políticas aprobadas por el Comandante General del Ejército, quien así descentraliza parte de sus funciones. Los Directores tienen la potestad de emitir y aprobar (firmar) Directivas según el nivel de facultades o autoridad delegada por el Comandante General (por eso se dice que el D-1 es el director de toda la política del personal dentro de la institución castrense o que el D-2 es el director de la política de inteligencia; el D-3 es el director de operaciones, etc).

4.2. Estado Mayor General

Es el que se encuentra en un nivel más bajo, que es el estratégico operativo, esto es el correspondiente a las Grandes Unidades Estratégicas y/o a las Grandes Unidades de Combate, (vale decir el de las Brigadas de Infantería, las Brigadas de Fuerzas Especiales "kaibiles", etc.), su Estado Mayor también es del tipo de EM de coordinación y normalmente se le denomina de Estado Mayor General de la Brigada y, ya hemos visto anteriormente, que sus integrantes dependen jerárquicamente es decir, están subordinados al Comandante General de la Brigada.

Sin embargo, para el desempeño de su función cada Oficial del EMG de la Brigada tiene una comunicación o relación directa (*canal funcional*) con el Director de su respectivo ámbito de responsabilidad; es decir, el G-1 interactuará o sea coordinará funcionalmente con el D-1; el G-2 interactuará con el D-2, así sucesivamente.



4.3. Estado Mayor de Unidad

Es el que se encuentra en un tercer nivel (el táctico operativo) tenemos a las unidades tipo Batallones las que también tendrán su Estado Mayor de Unidad (EMU, conocidos también como Staff o Plana Mayor) que en esencia es también un Estado Mayor de Coordinación porque tiene los clásicos campos de responsabilidad de Personal, Inteligencia, Operaciones y Logística; vale decir, diferente a las características esenciales de un Estado Mayor Personal o de un Estado Mayor Especial.

La asignación del personal de oficiales diplomados de Estado Mayor (DEM) al Estado Mayor Directoral o a los Estados Mayores Generales de las Grandes Unidades de Combate es una responsabilidad funcional del Director de Personal (D-1) quien hace las propuestas para la aprobación del Jefe o Comandante de la Institución quien a su vez propone a la máxima autoridad política (al Ministro de la Defensa) el nombramiento particularmente de los oficiales de alta jerarquía como Coroneles o Generales.

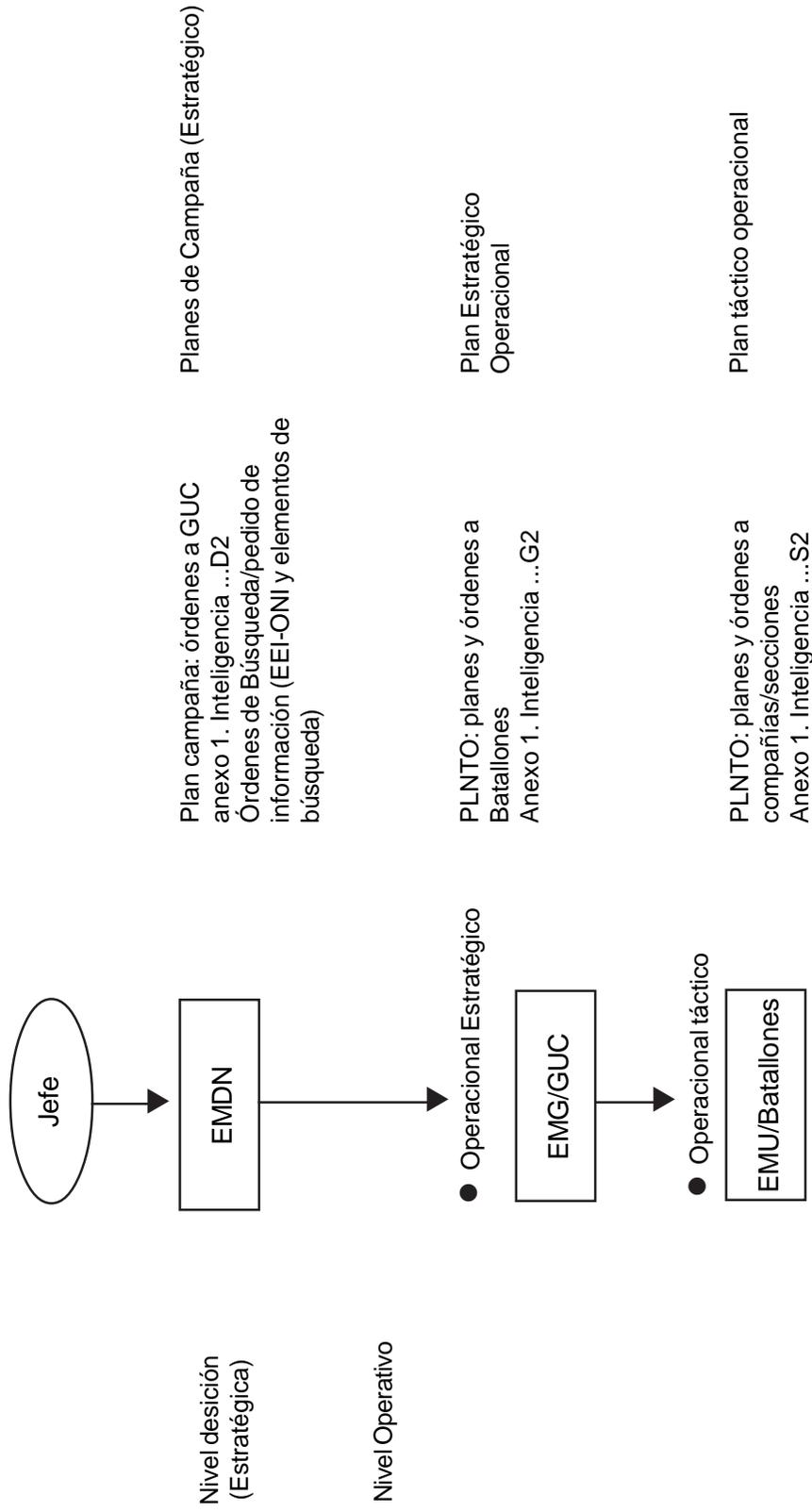
En los otros escalones se hace una selección de oficiales especializados en cada campo funcional del Estado Mayor y se los asigna a cada una de las grandes unidades; por ejemplo, oficiales que han hecho cursos especializados en inteligencia son distribuidos a los departamentos o secciones G-2 de cada una de las Brigada; oficiales que se han distinguido en operaciones, en organización, en combate, etc., serán asignados al departamento de G-3 de cada GUC, etc. Hay algunos comandantes generales de Gran Unidad que tienen la posibilidad de pedir a determinados oficiales, pero son excepciones; lo normal es que las asignaciones de personal obedezcan a una política institucional con la asesoría del D-1, pues este asunto es responsabilidad del campo funcional de Personal.

4.4. Jerarquía de los planes producidos por los Estados Mayores

En forma gráfica mostramos el eslabonamiento de los planes militares para conducir las operaciones en el combate contra fuerzas enemigas, lo cual nos permite resaltar el concepto de las jerarquías de los planes y de las órdenes asimismo cómo interactúan entre ellos; en relación a lo que se explicó anteriormente sobre las jerarquías de los Estados Mayores.

En Guatemala el Estado Mayor Directoral (Estado Mayor de la Defensa Nacional -EMDN) elabora los Planes de Campaña a nivel de decisión política-estratégica, y los propone al Jefe de Estado quien es responsable de la decisión política al respecto. Estos planes tienen visualizado el campo de acción a nivel nacional, es decir, contiene las misiones de todas las diferentes Grandes Unidades del Ejército bajo una concepción de objetivos políticos y estrategias que involucran a todo el Poder Nacional.

Diagrama No. 23
Jerarquía de los planes producidos por los Estados Mayores



Fuente: Elaboración ASRM/FMM



El Estado Mayor General de cada Brigada, según la misión que se le ha asignado, formula su plan estratégico operacional, el cual misiona e involucra a las unidades componentes de esta Brigada y en el área de responsabilidad geográfica que le ha sido delimitado especificando las misiones que deberá cumplir cada uno de sus batallones.

El planeamiento a nivel batallón, que lo realiza su Estado Mayor de Unidad, desarrolla el plan táctico operacional, porque son los que estarán directamente comprometidos en el combate con el enemigo. Este plan operacional contiene las misiones que deben desarrollar sus sub-unidades en el campo batalla y debe abarcar al cumplimiento de todas las tareas que se le ha sido asignado en el plan estratégico operacional de la Brigada. El jefe de la unidad (el teniente coronel comandante del batallón) es quien ordena y aprueba este planeamiento; el segundo comandante llamado también “Ejecutivo” es quien coordina el planeamiento que desarrollan los oficiales del EMU (staff o Plana Mayor) que son generalmente capitanes.

4.5. Jerarquía de las Unidades Operativas

En el diagrama “Jerarquía de los Estados Mayores” podemos ver el esquema de una Estructura Típica Militar referida a un Ejército constituido por 7 Grandes Unidades de Combate, en el ejemplo sólo nos vamos a referir a las 7 Brigadas operativas haciendo abstracción del resto de sus componentes. En este esquema muy simple distinguimos al nivel dirección estratégica, un Comandante General del Ejército (el Jefe del Ejército) que tiene su Estado Mayor Personal y tiene su Inspectoría General, de él también depende directamente el Jefe del Estado Mayor General del Ejército (actualmente en Guatemala es el Jefe del Estado Mayor de la Defensa Nacional) quien tiene la responsabilidad de coordinar a su Estado Mayor Directoral y que también es el encargado de la coordinación del Estado Mayor Especial; además vemos que directamente en la línea de mando tienen a las 7 Brigadas que, hemos supuesto en el ejemplo, hay a nivel operativo.

Una Brigada es una Gran Unidad de Combate (GUC) constituida por la combinación de unidades (Batallones) de diferentes Armas. Las Brigadas también desarrollan el planeamiento de su respectivo nivel, materializando los planes y órdenes recibidos del Estado Mayor General del Ejército (en Guatemala sería el EMDN). Habíamos explicado dentro de la jerarquía de las unidades, que cada Brigada está compuesta por un conjunto de batallones (de infantería, de Ingenieros, etc.) y cada batallón, dijimos, es la unidad táctica de las Brigadas, cuyo empleo le permite desarrollar las maniobras estratégicas como GUC. A este nivel de la GUC se dispone de un Estado Mayor General (EMG); similarmente a nivel de Batallón, se le llama Estado Mayor de Unidad (EMU); a partir de este nivel las unidades, están integradas por sub-unidades a las que se llaman las compañías. El Estado Mayor sólo existe (mínimo) hasta el nivel de batallón.

Cada compañía está integrada por un conjunto de pelotones (llamados también secciones en otros Ejércitos) y son las que van en primera línea, al combate, al choque, escalonados de acuerdo a la maniobra concebida; las compañías que pertenecen a un batallón, son conducidas en su conjunto por el Comandante y su EMU, según la maniobra concebida y plasmada en el planeamiento de las operaciones.

Este esquema es para explicar una organización típica en términos estructurales, varían en algunas cosas sui-génesis de cada uno de los ejércitos latinoamericanos. Por ejemplo, en Guatemala la jefatura general de las operaciones se materializa a través del Ministro de la Defensa y del Jefe del Estado Mayor de la Defensa Nacional; en otros ejércitos el mando sólo lo ejerce el Comandante General.

Hasta ahora hemos visto el tema de las jerarquías, tanto en lo referente a las Unidades y sus EEMM como a las jerarquías en tanto a los productos del planeamiento, el plan y la orden de operaciones para el desarrollo de las misiones de las unidades subordinadas. También se puede analizar desde el punto de vista de la jerarquía referido a los grados militares. Por ejemplo, analizando de arriba hacia abajo, a mayor grado de los Jefes la responsabilidad es mayor; así, el jefe de una Gran Unidad va a tener autoridad (y una gran responsabilidad) sobre todo el conjunto de unidades que integran la Brigada, mientras que el jefe de una compañía, va a tener solamente autoridad y responsabilidad sobre su compañía y las sub-unidades que la componen.

Los comandantes, al nivel de las Brigadas tienen el grado militar de General de Brigada (en el caso de Guatemala, son Coroneles los jefes de brigada y el Jefe del EM es un Coronel de menor antigüedad) por supuesto que tendrán mucha mayor responsabilidad que el Comandante de un Batallón (oficial del grado de Teniente Coronel) y mucha más responsabilidad que el Comandante de una Compañía (normalmente un Capitán).

5. El Estado Mayor de la Defensa Nacional y el Estado Mayor Presidencial

Refiriéndonos a la organización del Ejército de Guatemala, en 1990, como podemos apreciar en el organigrama que presentamos a continuación, el Alto Mando está constituido por el Comandante General del Ejército (a la vez Presidente de la República) el Ministro de la Defensa y el Jefe del Estado Mayor de la Defensa Nacional; de este último dependen el Inspector General del Ejército (IGE) y el EMDN (con sus clásicos campos funcionales: D-1, D-2, etc.) Entre los órganos de línea (u órganos de Ejecución) distinguimos las zonas Militares, habida cuenta que en ese año aún la organización institucional se basaba en las necesidades contrainsurgentes.

La zona militar era una unidad de organización fija, generalmente con la estructura formal a base de una Brigada de Infantería, o más frecuentemente a base de un Batallón de Infantería con algunas sub-unidades agregadas de otras



Caso Myrna Mack: Apuntes conceptuales sobre el funcionamiento de una organización militar

Armas y que tenían jurisdicción militar en un área determinada; pero también en dicha área podrían actuar un destacamento especialmente constituido para una misión limitada. Es importante resaltar que en esa área había una organización fija (zona militar) pero, por necesidades operativas una de las estrategias desarrolladas en la lucha contrainsurgente, fue emplear destacamentos de organización flexible que operativamente se denominaron Fuerza de Tarea.

Normalmente una Fuerza de Tarea se forma a base de un conjunto de batallones, agregándole sub-unidades de diferentes especialidades como: una batería de Artillería, una compañía de Tanques, una compañía de Ingeniería, etc., que dependerán de la misión específica que ha recibido dicha FT y del terreno donde actuarán.

En el caso de Guatemala, el Estado Mayor Presidencial (EMP) que figuró tradicionalmente en la estructura orgánica del Ejército¹⁰⁸ durante todo el conflicto armado, fue un ente *sui-generis*, contemplado en la LCEG¹⁰⁹ como un tipo de Estado Mayor Personal asignado al Presidente de la República en su condición de Comandante General del Ejército. Sin embargo, aunque la doctrina militar en Latinoamérica concibe normalmente al Estado Mayor Personal como un ente pequeño, de asesoramiento y ayuda personal para un Comandante de tropas, en Guatemala adquirió una magnitud desmesurada en efectivos, medios y recursos, así como se le asignaron misiones inusitadas y una estructura sumamente especial. Así por ejemplo, en la gráfica adjunta podemos observar:

Bajo el mando del Jefe del Estado Mayor Presidencial, estaban dos Comandos Militares Especiales¹¹⁰, la Guardia Presidencial y la Guardia del Palacio Nacional, (comandados cada uno por un Coronel Diplomado de Estado Mayor), y cuyos efectivos sumados eran semejantes a una Gran Unidad de Combate. Esto es absolutamente atípico en las organizaciones de los Ejércitos Latinoamericanos.

Siguiendo con este somero análisis, verificamos que según su Tabla de Organización y Equipamiento (TOE) correspondiente, también integran el EMP, bajo el mando directo del Jefe del EMP, el Departamento de Seguridad Presidencial (DSP/EMP) organismo que fungía como la G-2 de una GUC (era conocido también como “El Archivo”) y que pertenecía al Sistema de Inteligencia del Ejército, cuyo ente rector y cabeza del Sistema eran la D-2 del Estado Mayor de la Defensa Nacional.

¹⁰⁸ Fue suprimido de la organización castrense guatemalteca, en el año 2003, según AG No. 711-2003 del 12 noviembre.

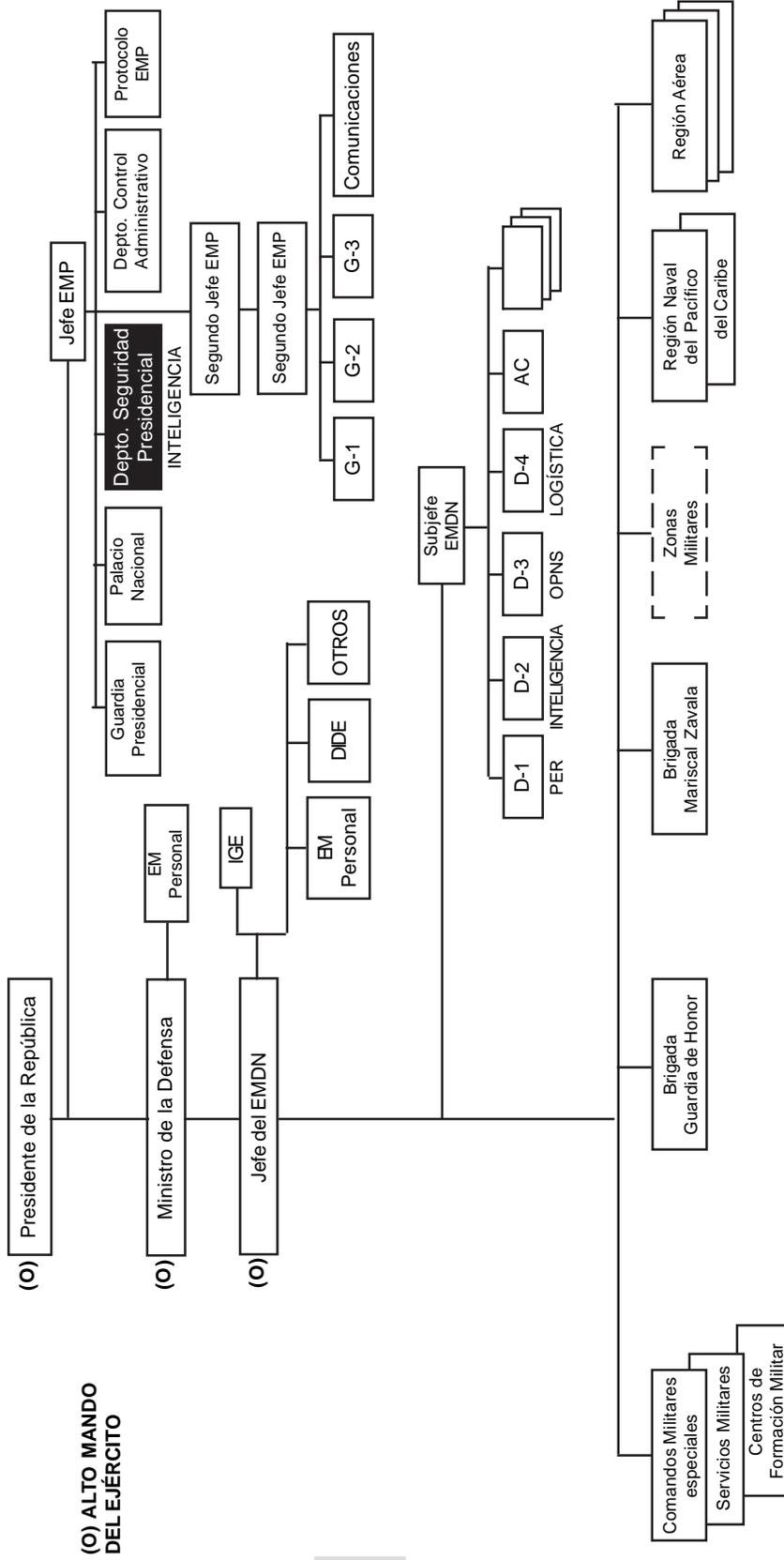
¹⁰⁹ Ver la LCEG, DL 72-90, en el art. 12 (numeral 8) se considera al EMP como integrando el Ejército de Guatemala, lo cual se desarrolla más en el CAPÍTULO VII, (arts. 27, 28 y 29) de dicho DL 72-90.

¹¹⁰ Ver la LCEG, DL 72-90, arts. 30, 31 y 32.



Diagrama No. 24

Estructura Orgánica del Ejército de Guatemala (1990) con ubicación del Sistema de Inteligencia y del Estado Mayor Presidencial



Fuente: Elaboración propia con información del DL 26-86 y DL 72-980 (LCEG)

Asimismo, podemos distinguir que dependían directamente del Jefe del EMP, el Departamento de Control Administrativo y el Departamento de Protocolo el EMP.

También apreciamos que el EMP tenía, además un 2º Jefe y un 3º Jefe; de estos últimos dependían el Departamento de G-1, encargados de los asuntos relativos a la administración de todo el personal asignado al EMP (con las mismas funciones prescritas para una GUC). El Departamento de G-3, encargado del planeamiento y empleo del personal en su misión de dar protección, externa e interna, al Presidente de la República y a su familia, sea en Palacio de gobierno como en las giras al exterior, es decir se encargaba de la planificación de las operaciones y de la instrucción del personal del EMP. El Departamento de G-4, responsable del apoyo logístico requerido por el Presidente de la República así como el necesario en cuanto a equipamiento, recursos y materiales para el funcionamiento normal del propio EMP; y por último el Departamento de Comunicaciones responsable de cubrir las necesidades del EMP en esta especialidad.

6. Procedimientos de trabajo del Estado Mayor

Los procedimientos del EM son métodos o técnicas empleados para cumplir las funciones de cada uno de los miembros del mismo; constituyen el COMO HACER de las acciones del EM; por ejemplo, es un procedimiento la supervisión de la ejecución de ciertas tareas, mediante una visita de EM.

De una manera general, el QUE HACER de este equipo de asesoramiento se resume en que el EM proporciona permanentemente información al Comandante, lo mantiene al tanto de la situación mediante la ejecución de apreciaciones, según se requieran; convierte las decisiones del comandante en planes y órdenes, que son difundidas a todos los elementos subordinados para su correspondiente planeamiento o ejecución. De acuerdo a lo autorizado por el Comandante, el EM supervisa la ejecución de dichos planes y verifica (supervisa) cómo son cumplidos o satisfechos. Los oficiales de EM, siempre deben recordar que la misión asignada y las responsabilidades del Comandante constituyen la base y guía de todas sus acciones; nunca deben olvidar que ellos constituyen un medio para cumplir la misión, no el fin mismo.

El empleo de efectivos procedimientos de trabajo del EM facilita el cumplimiento de las actividades o acciones y mejora la calidad del asesoramiento proporcionado al Comandante. Estos son los siguientes:

- Acción completa del EM
- Coordinación de EM
- Supervisión de EM
- Medios de comunicación
- Análisis de información
- Reuniones informales del EM

- Informes y Resúmenes de EM
- Apreciación de la situación
- Investigación Militar
- Estudios de EM
- Presentar recomendaciones
- Preparación de Planes y Órdenes

6.1. Acción Completa del EM

- La acción completa del EM consiste en que el oficial de EM estudie un problema y presente una solución de éste, de manera que lo único que le quede por hacer al Jefe de Sección, al Jefe del EM, o al Comandante, será expresar su aprobación o su desaprobación.
 - El oficial de EM tiene la obligación de resolver los detalles, no debiendo solicitar al Comandante que lo determine, por complejos que sean. El Comandante necesita respuestas y no preguntas. El oficial de EM debe consultar con todos los oficiales interesados en el problema, luego estudia y redacta varias veces la solución hasta perfeccionarla.
 - La acción completa de EM representa mayor esfuerzo para el oficial que la realiza, pero deja mayor libertad al Comandante e impide que se presente a él ideas fragmentarias, a medio desarrollar, documentos voluminosos y recomendaciones verbales inmaduras.

6.2. Coordinación de EM

- La coordinación dentro de un EM es esencial por dos razones:
 - Asegurar una acción armoniosa al cumplir los planes del Comandante; y
 - Evitar conflictos y duplicidad de esfuerzos, al implementar los planes y directivas.
- La coordinación es un procedimiento básico del EM, para simplificar las acciones del EM, reducir los documentos y economizar recursos y tiempo.
- El Jefe de EM (Ejecutivo) establece los procedimientos de coordinación por emplear en el EM.
 - En las acciones específicas, el oficial que tiene la responsabilidad directa o al cual le es asignada la tarea, es responsable de asegurar la coordinación dentro del EM.
 - Entre los procedimientos de coordinación, se consideran las conferencias formales e informales entre miembros del EM, (limitadas en duración, alcance y asistentes); las reuniones entre miembros del EM; distribución oportuna de información, decisiones y órdenes entre las secciones; establecimiento de una rutina de trámite documentario adecuada para el EM, etc.

6.3. Supervisión del EM

- Constantemente, el EM debe supervisar la ejecución de los planes y órdenes,

para que sean cumplidos de acuerdo a las intenciones del comandante; los oficiales del EM deben mantenerse informados del desarrollo y saber recomendar oportunamente los cambios necesarios.

- La supervisión se realiza mediante el análisis o examen de informaciones y/o reportes, visitas de EM e inspecciones de EM.
- El adecuado análisis o evaluación de reportes, informes y demás documentos que llegan al EM, determinan cómo están desarrollándose las operaciones ordenadas por el comandante.
- Las visitas de Estado Mayor se realizan con el fin de obtener informaciones para el comandante (los oficiales de Estado Mayor actúan en nombre del comandante y como sus representantes), además observar la ejecución de órdenes y ayudar a los jefes de las unidades subordinadas.
- Cuando el oficial de estado mayor hace una visita, debe promover las relaciones cordiales y las cooperaciones entre el estado mayor y las unidades. Se apersona ante el comandante de la unidad que visita, le informa del objeto de su visita y le solicita la ayuda que pudiera necesitar, al término de su visita le informa lo que ha visto. Una forma importante como el oficial de estado mayor asesora a su propio comandante, es describiendo los problemas de las unidades subordinadas y ayudando a resolverlos.
- Las inspecciones de Estado Mayor son conducidas en particular por el Inspector General, con el apoyo técnico de los oficiales del EM, para verificar la situación en que se encuentra la unidad; el estado mayor prepara listas de verificación para las inspecciones basándose en los niveles de eficiencia y considerando aquellos aspectos que el comandante desea recalcar o dar énfasis.

6.4. Empleo de los medios de comunicación

- La comunicación en el EM es esencial para alcanzar una acción coordinada y ésta puede realizarse mediante el contacto personal, estableciendo un sistema de comunicaciones militares (de radio, teléfono, fax, mensajes, clasificación y procedimientos de los mismos, etc.), empleando la comunicación escrita y mediante las actividades de “enlace”.
- En cuanto a la comunicación escrita. Los planes de operaciones y las órdenes de combate son los documentos escritos más importantes, pero otros documentos que frecuentemente se emplean son los oficios, memorándums, hojas de coordinación, hojas de trámite, mensajes, etc.
- Se denomina “enlace” al contacto o intercomunicación mantenida entre personal de una Fuerza Armada, para asegurar comprensión mutua así como la unidad de propósito en la acción y cuyos deberes son mantener constante el mutuo intercambio de informaciones, promoviendo la cooperación y coordinación de esfuerzos, mediante el contacto personal.
- El enlace puede ser establecido entre la unidad que apoya y la apoyada, entre unidades subordinadas y de la unidad subordinada a la superior.
- Las comunicaciones con los elementos subordinados pueden efectuarse utilizando el canal de comando o el canal funcional (el canal de estado mayor o los canales técnicos).

Canal de Comando. Es empleado para la emisión de todas las órdenes y directivas a las unidades subordinadas; y van de comandante a comandante.

Canal de Estado Mayor. Es empleado para la coordinación y transmisión de información entre los elementos de EEMM del mismo campo de acción.

Canal Técnico. Es utilizado por los oficiales del EM especial para los asuntos de rutina técnica (informaciones e instrucciones) en la forma prescrita por el comandante.

6.5. Análisis de información

- Los oficiales de EM deben analizar cada nueva información que reciben para evaluar su importancia y pertinencia en relación con la misión asignada y a los campos funcionales de responsabilidad. La información que es calificada como importante y pertinente en el análisis preliminar, debe ser posteriormente analizada en detalle para determinar la acción por tomar, en caso fuera necesario.

6.6. Reuniones informales del EM

- Las reuniones de los miembros del EM, constituyen uno de los mejores medios para mantener informado al comandante y al estado mayor sobre la situación actual y los problemas principales de la unidad. Las reuniones se emplean para efectuar una rápida difusión oral de informaciones a un grupo del personal y no para realizar el planeamiento; sin embargo, se puede tomar decisiones de comando ocasionalmente.
- Cada oficial de estado mayor, debe estar preparado para hacer una breve exposición en cualquier momento sobre las actividades de su propia sección.

6.7. Informes y resúmenes de EM

- Son empleados para difundir información a los escalones superiores, vecinos y subordinados.
- A los comandos subordinados sólo se les debe solicitar el mínimo de informes y resúmenes, de acuerdo a las necesidades del Comando.
- Los informes y resúmenes pueden ser: Informes periódicos, con aquellos que comunican datos normados y rutinarios (diario, semanal, mensual); Informes a pedido (p. ejemplo: después de un bombardeo); Informes únicos (ejemplo: estado del equipo en un momento dado).

6.8. Apreciaciones de la situación

- El oficial de EM formula rápidas apreciaciones mentales cuando considera que una nueva información es de valor significativo. Este tipo de apreciación, limitado en alcance, es generalmente para su propio uso y le sirve para presentar y exponer oralmente al comandante y a los otros miembros de EM en las reuniones informales del EM. Normalmente, las apreciaciones orales sirven para actualizar una apreciación de la situación previa.

- Las apreciaciones escritas son documentos formales y completos, y generalmente son preparados para el planeamiento previo a las operaciones. Los oficiales de EM en las GUC y niveles menores, rara vez preparan apreciaciones escritas después que las operaciones se han iniciado.

6.9. Presentación de recomendaciones

- El oficial de EM analizará y presentará alternativas prácticas, referentes a asuntos que caen dentro de su campo funcional de actividad o que afectan las operaciones; debe estar bien preparado para presentar una recomendación en cualquier momento al Comandante.
- Las recomendaciones deben ser prácticas y podrían ser presentadas por escrito como producto de las apreciaciones y de los estudios, o verbalmente sobre la base de persona a persona. La recomendación deberá identificar claramente la mejor alternativa (forma de acción) desde el punto de vista del Oficial de EM y debe ser expuesta en una forma tal que solamente requiera la aprobación o desaprobación por el comandante.

6.10. Preparación de planes y órdenes

- La responsabilidad para la preparación completa y difusión de un plan u orden debe ser designada a un solo oficial de EM. Los otros miembros del EM proporcionan partes o elementos para completar dichos documentos, de acuerdo a su campo funcional de actividad.
- Los Oficiales de EM que proporcionan partes de un plan u orden, deben interpretar la decisión del Comandante en relación con su campo funcional preparando los documentos iniciales, coordinándolos y proporcionando documentos finales al oficial de EM responsable por la preparación completa, quien debe revisar los componentes del plan para asegurar la concordancia de las partes con la decisión del Comandante. Asimismo efectúa las coordinaciones finales y presenta el documento completo al JEM para la aprobación del comandante y su firma. Cuando el plan u orden ha sido firmado, el oficial de EM responsable de dicho documento, autentica las copias que sean necesarias y las difunde según normas.

6.11. Procedimientos de trabajo internos del Estado Mayor

Legajos de Normas

Es el resumen actualizado de las normas establecidas por el Comandante, por los comandos superiores y de las reglas básicas de funcionamiento del estado mayor; debe estar constituido por notas breves, planes, directivas, etc., y deberán contener el correspondiente índice. El legajo de normas permite acelerar el trabajo y orientar rápidamente a los miembros del EM recién incorporados, pues cubre la variedad de actividades de interés para cada sección del EM y se basa en las órdenes existentes, en la experiencia y en las decisiones que haya adoptado anteriormente

el comando.

Archivo de la Correspondencia

Es esencial contar con un sistema de archivo muy ordenado, a fin de mantener informaciones que podrá ser de utilidad para cada sección del EM, para los Comandos Superiores y Subordinados; así como para el registro histórico correspondiente. El sistema de archivo del Ejército está contenido en un reglamento específico.

Diario de Sección

El diario es un registro cronológico oficial de todos los hechos importantes que interesan a la unidad o Sección del Estado Mayor según un formato reglamentado. Al término de cada día se hará después del último asiento, un resumen de los acontecimientos más importantes y debe comprender particularmente las razones que respaldan las decisiones y ocurrencias. Estos resúmenes diarios con los datos que se incorporan al Informe de la Unidad en un período dado. Lo ideal es expresar los hechos importantes en forma concreta.

Los hechos saltantes son anotados en el momento en que se producen (tales como la hora de recepción o de salida de los mensajes o documentos importantes, las visitas de los Comandantes de las Unidades Superiores etc.); para los mensajes u órdenes escritas, basta con anotar la hora de entrada ó salida y un resumen de su contenido; las órdenes y mensajes verbales, en lo posible, es mejor registrarlos íntegramente. El conjunto de los diarios de todas las secciones deben dar una idea completa de todas las operaciones de la unidad, dentro de un período dado.

Cuaderno de Trabajo

Está constituido por un cuaderno con un índice en el margen, en el que se indican las diferentes actividades de la sección, donde se anotan los extractos de las diferentes órdenes, mensajes y asientos del diario de sección y de las conferencias del comandante y otros oficiales del estado mayor. Su finalidad es facilitar la preparación de Apreciaciones, Planes, Órdenes, Informes Periódicos; así como asegurar que se inicie y complete una acción y sirva como ayuda memoria al Oficial de Estado Mayor, en la ejecución de sus deberes.

Carta de Situación

La carta de situación consiste en una representación gráfica de la situación del momento, que se mantiene actualizada, en las distintas instalaciones o puestos de comando. Cada sección del Estado Mayor también mantendrá actualizada una carta de situación mostrando los dispositivos y actividades que le conciernen. Las informaciones se consignarán en la carta de situación tan pronto como se reciban las informaciones pertinentes; luego se efectuarán las anotaciones correspondientes en el diario de sección del órgano del EM que corresponda.

Cuando el personal disponible en los órganos del Estado Mayor es insuficiente en las GGUUCC (y a niveles inferiores), se podrá mantener una sola carta de situación donde se consignará todos los datos, manteniéndose la misma bajo la supervisión del jefe u oficial de operaciones (G-3). Puede existir información que no se puede graficar en la carta de situación pero que es necesario anotarla y puede ser escrita a los costados de la carta misma.



6.12. Control de mensajes en el Estado Mayor

El control de mensajes de Estado Mayor consiste en implementar un eficiente sistema para procesar los mensajes y la correspondencia (de entrada y salida) dentro de un comando, con el propósito fundamental de reproducir y hacer llegar las copias necesarias a los integrantes del EM interesados para su información y estudio; asimismo, establecer un control adecuado que permita asegurar la rápida acción de los órganos interesados, establecer las prioridades en el trámite de los documentos y la utilización de la clasificación de seguridad adecuada.

7. Métodos militares de solución de problemas

En los Ejércitos profesionales latinoamericanos, normalmente se emplea un proceso metodológico para la solución de los problemas de índole militar que se le presentan a un Comandante y a su Estado Mayor. Este método se basa en la "Apreciación de la Situación" que fue ampliamente difundida y casi estandarizada en América Latina a raíz de la expansión de la Doctrina de Seguridad Nacional, después de la Segunda Guerra Mundial, por la acción de difusión de la Escuela de las Américas (en Panamá) y las Escuelas del Ejército norteamericano.

En el mundo conceptual militar, el Comandante y su EM continuamente tienen que hacer frente a problemas militares caracterizados por la incertidumbre (actuar u operar en un terreno que no se conoce a cabalidad con muchos obstáculos, enfrentar a un enemigo desconocido en magnitud con su propia voluntad, lleno de sorpresas, condiciones meteorológicas variables, etc.) informaciones incompletas o de dudosa veracidad; además dispone de un abanico de posibilidades para usar sus propios recursos, los cuales pueden ser combinados en múltiples formas de acción que visan su solución, con la incertidumbre de escoger la mejor de éstas para cumplir eficazmente con sus responsabilidades.

Todo esto obliga a un trabajo en equipo, ordenado y metodológico del Comandante y de los Oficiales de su EM para lograr en conjunto establecer la mejor solución al tema o problema común que afrontan. Los Oficiales del EM como asesores aplican esta metodología o "proceso general de solución de problemas" en su respectivo campo funcional para después "Recomendar" desde su perspectiva, la mejor solución al Comandante.

El Comandante tomando en cuenta dichas recomendaciones desde los diferentes puntos de vista y paralelamente a su propio proceso mental sobre el problema común, es el único responsable de tomar "la Decisión" de la mejor "Forma de Acción" para la solución de dicho problema.

Entonces, las decisiones son el resultado de un "proceso general para la solución de problemas militares", que comprenden los pasos siguientes:

- (1) Reconocer y definir el problema



- (2) Reunir y evaluar la información necesaria para determinar su alcance
- (3) Hacer un listado de posibles soluciones
- (4) Probar las posibles soluciones
- (5) Seleccionar una solución al problema

Es evidente que este proceso general se basa en el método científico del razonamiento cartesiano, propugnado por René Descartes¹ en su monumental obra “Discurso del Método” (1637), que en resumen y de una manera general, comprende los pasos siguientes:

- (1) Conocer bien el problema, definirlo, delimitarlo.
- (2) Análisis
- (3) Síntesis
- (4) Conclusiones

En el ámbito castrense y particularmente en el Ejército, los problemas suelen ser resueltos aplicando una variante de éste método general, sistematizado y formalizado para facilitar su aplicación (y con mayor rapidez para situaciones apremiantes), en los métodos militares siguientes:

- a. Apreciación de la situación
- b. Investigación Militar
- c. Estudio de Estado Mayor

Estos métodos están orientados a ayudar a quienes tengan que tomar decisiones (el Comandante) y a quienes tengan que recomendar en base a formas de acción lógicas previamente establecidas (los oficiales del EM), habida cuenta que, en todos los casos, se debe considerar, estudiar e incluir todos los factores que pueden influir en las acciones u operaciones a realizar para solucionar el problema militar planteado. Pero en última instancia, la selección de la mejor forma de acción será influenciada por los conocimientos, la experiencia y el juicio del Comandante y su EM.

El grado de incertidumbre que normalmente se plantea en este proceso de previsión de un solución a un problema concreto puede reducirse; a falta de hechos deben hacerse suposiciones (lógicas, ajustadas a la realidad y en términos afirmativos) o plantearse hipótesis, para llenar los vacíos de la información conocida o para determinar las condiciones o “probables condiciones” del problema.

Apreciación de la Situación

Es un procedimiento que sirve para resolver un problema militar, operativo o administrativo, en el que debe tomarse en cuenta todos los factores o todas las circunstancias significativas que influyen, inciden o afectan la situación que se presenta para cumplir la misión de un Comandante. Incluye un sistemático análisis y evaluación de todas las posibles formas de acción que se puedan plantear para

dicho cumplimiento. Con cada cambio de la situación, la Apreciación es revisada y las formas de acción modificadas, según sea conveniente.

El objeto de la apreciación es determinar la Forma de Acción más conveniente para cumplir la misión de una organización militar, lo cual es decisión del Comandante o Jefe de dicho organismo; en cambio, los oficiales de su Estado Mayor usan este mismo método para plantear sus Conclusiones y/o Recomendaciones, desde su ámbito funcional, sobre las formas de acción que permitan cumplir las tareas y la misión encomendada. El Comandante utiliza las Apreciaciones del Estado Mayor como los factores más significativos en cada campo funcional que tendrán influencia sobre las formas de acción bajo análisis y su selección de la mejor.

Este proceso o secuencia o método de la Apreciación es aplicable a cualquier situación, a cualquier nivel del organismo o tipo de la unidad. Un individuo también podría emplear este método para tomar una decisión personal.

La Apreciación debe ser tan completa como el tiempo y las circunstancias lo permitan; la extensión o detalle del contenido de la misma, varía con el nivel y el tipo de unidad. Normalmente, las Apreciaciones a nivel Gran Unidad de Combate (Brigada) no son documentos que se presentan en forma escrita, sin embargo, es conveniente desarrollarla siguiendo el formato pre-establecido como una guía y a la manera de una lista de verificación. En los niveles superiores a la GUC, la Apreciación de la situación debe hacerse por escrito y siguiendo detalladamente el formato ya establecido.

De una manera general, el formato de la Apreciación de la Situación contempla la secuencia siguiente:

- (1) Misión
- (2) Situación y Formas de Acción
- (3) Análisis de las Formas de Acción
- (4) Comparación de las Formas de Acción
- (5) Recomendaciones (cuando es la Apreciación del Oficial de EM) o Decisión (cuando es la Apreciación del Comandante)

Sobre este formato básico (que corresponde al Comandante y al G-3 ú oficial de Operaciones), existen algunas variaciones de acuerdo a los aspectos funcionales específicos y fundamentales de cada uno de los Oficiales del Estado Mayor General (G-1, G-2, G-3, G-4, G-5) o del Estado Mayor Especial (Asesor de Ingeniería, Asesor de Artillería o Apoyo de Fuegos, etc.).

El formato es una ayuda valiosa para el Oficial instruido en su uso, pues le sirve para verificar (evitando olvidos u omisiones transcendentales) y asegurarse que todas las consideraciones hayan sido tomadas en cuenta.

Investigación Militar

El método de investigación militar es un proceso de indagación de hechos o acciones, técnicas modernas y razonamiento lógico para obtener conclusiones veraces. Su objetivo es el estímulo del pensamiento constructivo necesario para prever la evolución de las tendencias, a fin de estar en aptitud de hacer frente a las necesidades futuras.

Normalmente se aplica cuando se trata de resolver problemas de EM que requieren mejorar procedimientos en vigencia, tomar disposiciones para adelantarse a acontecimientos que pueden atentar contra la seguridad, hallar nuevas soluciones doctrinarias, etc., que impongan la necesidad de una labor indagatoria profunda (p. ejem: posibilidades reales de implementar o mejorar la industria bélica, etc.).

La investigación militar comprende los pasos siguientes:

- (1) Estudio y comprensión del problema
- (2) Preparación de un plan básico de trabajo
- (3) Reunión y evaluación de los datos
- (4) Organización de los datos
- (5) Análisis de los datos
- (6) Deducción de Conclusiones
- (7) Formulación de Recomendaciones
- (8) Coordinaciones de validación de los resultados (conferencias, foros, etc.).
- (9) Elaboración del documento de EM o Informe final.

Estudio de Estado Mayor

Es el resultado de una investigación completa en el que intervienen uno o varios Oficiales de un EM (bajo la perspectiva de sus diferentes campos de responsabilidades) para proporcionar al comandante de comandos superiores, recomendaciones (incluyendo su correspondiente informe del análisis y conclusiones) referidas particularmente a acciones de administración.

Este estudio debe servir como ayuda al Comandante para tomar una decisión cuando le toque resolver asuntos complejos o polémicos. Generalmente el contenido del Informe del Estudio de EM (al cual hay que adjuntarle los Anexos necesarios) es el siguiente:

- 1) Problema
- 2) Suposiciones
- 3) Factores que influyen sobre el problema
- 4) Discusión (o análisis en detalle de todos los factores importantes, incluyendo las ventajas y desventajas de las posibles soluciones al problema. El contenido de la discusión debe ser evidente al lector y no únicamente al autor).
- 5) Conclusiones

6) Recomendaciones (deben ser coherentes con las conclusiones y redactadas según la misma secuencia de éstas. La acción de EM debe ser completa, es decir incluir los documentos que materializarán las acciones recomendadas, sólo para la firma del Comandante)

El Informe del Estudio de EM no debe ser ampuloso, al contrario, se requiere precisión (breve, claro y conciso), no debe exceder de dos o tres páginas. Si es necesario, se adjunta los Anexos y Apéndices para ampliar los contenidos, o consignar mayores explicaciones del problema, suposiciones, factores que influyen sobre el problema o la discusión, si es que éstos podrían resultar en textos o párrafos muy largos o complicados.

MÉTODOS MILITARES DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

| Razonamiento Cartesiano "El discurso del Método" | Proceso gerencial de solución de problemas (ámbito militar) | Apreciación de la Situación (*) (Formato) |
|---|--|---|
| (1) Conocer bien el problema definirlo, delimitarlo | (1) reconocer y definir el problema | 1. Misión |
| (2) Análisis | (2) Reunir y evaluar la información necesaria para determinar su alcance... (3) Hace una lista de posibles soluciones | 2. Situación y Forma de Acción |
| (3) Síntesis | (4) Probar las posibles soluciones | 3. Análisis de la Formas de Acción 4. Comparación de las FF/AA |
| (4) Conclusiones | (5) Seleccionar una solución al problema | 5. Recomendación (Oficial EM) ó Decisión (Comandante) |

(*) La A/S es un procedimiento en el que se consideran y analizan todos los factores y circunstancias significativas que influyen en un problema y lo afectan, así como las posibles acciones que permitan superarlo.

En el ámbito castrense, el objeto de las A/S es determinar la Forma de Acción más conveniente para superar el problema (tareas) que se le presenten al Comandante y que le permitan cumplir dicha misión.

Capítulo 5

Planeamiento de un Estado Mayor

Conocer la forma cómo realiza el planeamiento de las operaciones militares un Comando y su EM, de nivel de Brigada Militar (Gran Unidad de Combate), así como los productos resultantes: los planes y las órdenes. Explicar los conceptos básicos sobre los contenidos de los formatos prescritos para la confección de estos documentos, con la finalidad de permitir a los investigadores y estudiosos de la sociedad civil, interesados en estos aspectos de las organizaciones militares, la interpretación correcta y la obtención de información útil cuando tengan que explotar este tipo de documentos para el cumplimiento de sus tareas.

1. Secuencia del planeamiento del Estado Mayor de una Brigada

La secuencia del planeamiento de un Estado Mayor comprende una serie de pasos que los detallaremos en este capítulo. Aunque la explicación de los pasos se refiere principalmente a un comando táctico en operaciones, fundamentalmente a la secuencia de acciones del Comandante de una Brigada (abreviado: CG-GUC) y su respectivo EM. Igualmente puede aplicarse en los otros Comandos y sus respectivos EEMM (administrativos o conjuntos o combinados, etc.), tanto en diversas situaciones como en los diferentes niveles de los EEMM, con las adaptaciones que los casos particulares exigirían.

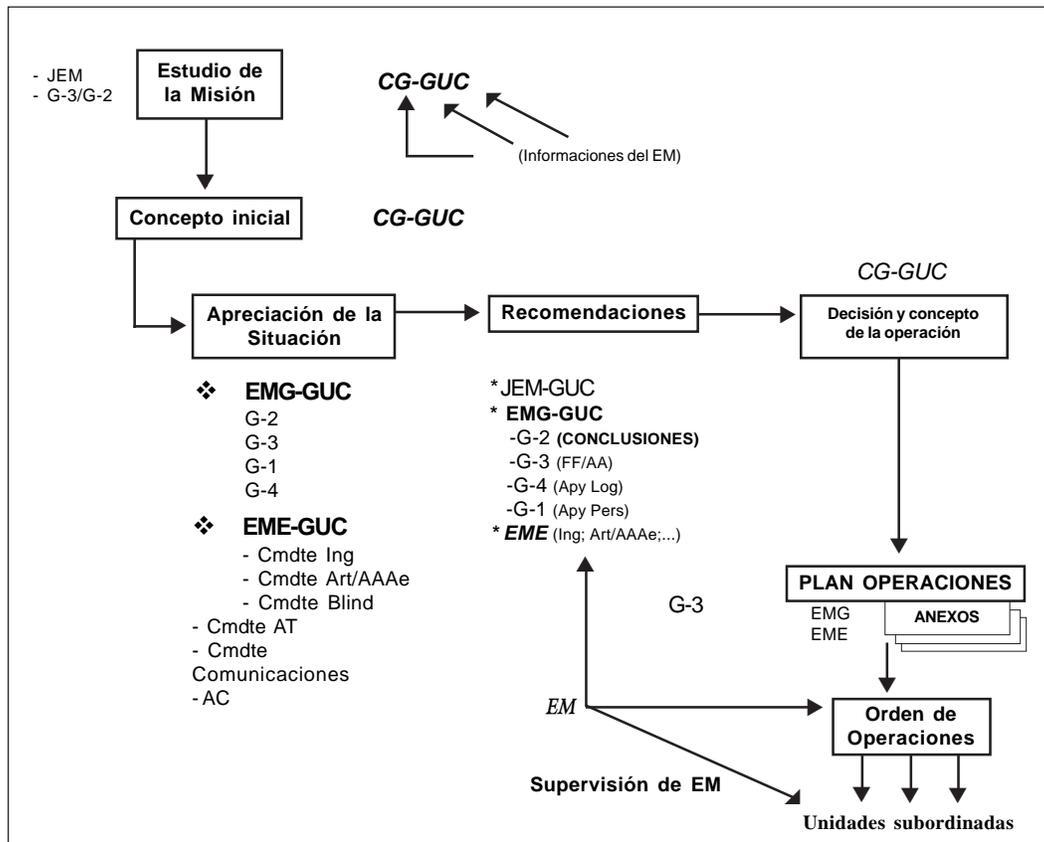
El planeamiento tiene como base una secuencia de pasos, metodológicamente definidos, para lograr fundamentalmente la toma de decisiones del Comandante. Este proceso empieza cuando dicho comando recibe o prevé (es decir deduce) una misión. En este sentido, la toma de decisiones es el proceso seguido por el Comandante y su EM para determinar sus propias tareas, formular sus planes y emitir las órdenes a los elementos subordinados, a fin de dar cumplimiento a la misión establecida. Mientras más bajo sea el escalón o nivel de Comando, el proceso de toma de decisiones es más sencillo, directo y rápido.

Las decisiones dependen de las necesidades de la misión, de las alternativas disponibles por el Comandante y de la consideración de otros factores que influyen o están relacionados con estos dos asuntos; siendo la misión la consideración básica que el comandante debe tener en cuenta para tomar una decisión. Entre los otros aspectos importantes que afectarán también una decisión, pues se relacionan con la misión, se encuentran: el tiempo necesario para preparar la operación, la seguridad, los recursos disponibles, el terreno y las condiciones meteorológicas, la potencia combativa y el dispositivo enemigo, la determinación

y voluntad del adversario para combatir. Además, otras consideraciones que son intangibles como la moral, la instrucción, el entrenamiento y la operatividad de las propias fuerzas.

El Comandante para conseguir y analizar la información que requiere para tomar sus decisiones (incluyendo las consideraciones mencionadas), depende primordialmente de su EM. El proceso por el cual los Oficiales del EM evalúan la situación en función de la misión, estudian formas de acción y finalmente formulan sus recomendaciones al Comandante se conoce como las "Apreciaciones del EM" paralelamente, el Comandante aplicando sus propios conocimientos y considerando las recomendaciones de su EM, llega a la decisión, en un proceso que se conoce como "Apreciación del Comandante".

Diagrama No. 25
Secuencia del planeamiento del Estado Mayor - Gran Unidad de Combate para una operación militar



Fuente: Elaboración del ASRM/FMM

1.2. Estudio de la Misión (Paso 1)

Para que el Comandante y su EM empiecen el proceso de toma de decisiones propiamente dicho, debe contar con una misión. Normalmente el escalón superior se la asigna, pero el Comandante la puede prever y desarrollarla es decir “deducirla”.

Una misión asignada a cualquier tipo de Comando táctico o administrativo, es sinónimo del término “**problema**”. En los altos niveles institucionales la misión recibida es, normalmente, asignada en términos generales mediante Directivas; en cambio, en el nivel de GUC y menores las misiones recibidas son más detalladas y específicas.

El propósito del estudio o “análisis de la misión” es asegurar que el Comandante la comprenda a cabalidad, a fin de determinar o precisar las **tareas tácticas** que son necesarias para materializar el cumplimiento de la misión.

El análisis de la misión es una función del Comandante (Cmdte.) quien es el único responsable de estas acciones; debe entenderse que el análisis de la misión es un **proceso metódico y continuo**, y es necesario que el Comandante conozca la Zona de Operaciones donde se va actuar y la situación que se vive.

El Comandante inicia el análisis de la misión conociendo su **enunciado**, el cual se encuentra en el párrafo 3 (referido a las Misiones de las Unidades) de la Orden o Plan de Operaciones del Escalón Superior; y en el mismo párrafo, se encuentra la **finalidad** de la misión que se ha asignado a su Unidad.

Seguidamente, el comandante determina las **tareas tácticas impuestas**, las que estarán específicamente expresadas en la misión recibida, pues constituyen en esencia lo que el Escalón Superior desea que sean cumplidas por el elemento subordinado. Las tareas impuestas generalmente son extraídas de la Orden de Operaciones del Comando Superior, normalmente del **párrafo 3.b** (*Misiones a las Unidades Subordinadas*); aunque también puedan obtenerse del sub-párrafo “*Instrucciones de Coordinación*” y del *calco de operaciones*.

Definidas las tareas impuestas, el comandante trata de identificar las otras tareas que necesita ejecutar para el cabal cumplimiento de su misión, a éstas se les denomina **tareas deducidas**, las misma que no deben ser actividades de rutina o aquellas que sean responsabilidades inherentes al Comandante.

En los más altos niveles de comando frecuentemente existen tareas deducidas, en razón de que la misión es asignada en términos generales. A nivel GUC, Fuerza de Tarea y Batallones, pocas veces habrá la necesidad de deducir tareas dado que las misiones son más detalladas y específicas.



A continuación, el Comandante identifica los “elementos de la decisión” contenidos en la misión (**qué, cuándo, dónde, para qué**) así como aquellos elementos de la decisión que faltan y que se deberán determinar o precisar (normalmente el **cómo hacerlo**) durante el proceso de las Apreciaciones de la Situación por su EM. Después de haber realizado este proceso metodológico, el Comandante **reexpresa su misión**, incluyendo todas las tareas impuestas y deducidas en orden lógico de ejecución, agregando el **para qué** y la **finalidad** de la misión de la Unidad.

La **misión reexpresada**, formará parte del **concepto inicial**. Asimismo, constituirá el párrafo 2 (*misión*) del Plan u Orden de Operaciones y el párrafo 1 (*misión*) de las apreciaciones correspondientes.

1.2. Intercambio de Informaciones (Paso 2)

Tan pronto el Comandante recibe la misión, es lógico que empiece a analizarla, pero es necesario que él conozca la zona de operaciones donde va a actuar y la situación que se vive, antes que complete su análisis y emita su concepto inicial. Una reunión informal con el EM servirá para dar a conocer la misión e intercambiar las informaciones disponibles (generalmente consiste en una corta discusión alrededor de la carta de situación en el Puesto de Comando -PC).

El EM proporciona informaciones e inteligencia, según lo requiera o necesite el Comandante, durante todo el proceso, pero, específicamente en este paso se intercambian informaciones útiles y precisas sobre hechos significativos y pertinentes a la situación que se está viviendo. Además, cualquier suposición que será empleada en las apreciaciones, es discutida en el EM para determinar su validez. En esta reunión inicial se revisan las actividades recientes y pasadas del enemigo para deducir conclusiones, indicaciones y patrones que puedan ser explotados para protegerse contra ellas.

1.3. Concepto Inicial (Paso 3)

Después de analizar la misión, el Comandante emite su concepto inicial al EM a fin de orientarlos en la preparación o revisión de sus apreciaciones. El concepto inicial (CI) no se limita a este paso de la secuencia de la toma de decisiones, es proporcionado continuamente, (se dice inicial, como su nombre lo indica, porque debe preceder a la preparación de las apreciaciones), sin embargo, como constituye una orientación al EM, ésta debe ser proporcionada permanentemente a través de todo el proceso, para las diferentes tareas según se requieran.

La cantidad de detalle que se incluye en el CI varía con cada misión, con el volumen y validez de las informaciones, la situación, así como con la responsabilidad, experiencia y penetración del Comandante y su EM. El Comandante debe incluir la Misión Reexpresada como primera parte de su CI, además de revelar

otras informaciones importantes que haya podido deducir en su análisis de la misión. Sin embargo, debe tener cuidado de no hacer hincapié en una forma de acción predeterminada en este paso, para asegurar que las apreciaciones del EM sean objetivas o imparciales.

1.4. Apreciaciones del Estado Mayor (Paso 4)

La **Apreciación de la Situación**, es un método de razonamiento empleado para la solución de problemas militares, operativos o administrativos, en el que debe tomarse en cuenta todos los factores o todas las circunstancias significativas que influyen, inciden o afectan la situación que se presenta para cumplir la misión de un Comandante desde la perspectiva de cada uno de los campos funcionales del EM. También incluye un sistemático análisis y evaluación de todas las posibles formas de acción que se puedan plantear para dicho cumplimiento.

Basándose en la Misión Reexpresada y en el CI del Comandante, los oficiales del EM de coordinación (es decir el EMG de la GUC) preparan sus Recomendaciones, pudiendo solicitar el asesoramiento especializado de los oficiales del EME, quienes a su vez pueden formular sus propias apreciaciones, en caso de ser necesarias. La finalidad de cualquier **Apreciación del EM** es proporcionar información y asesoramiento (**Recomendación**) al Comandante para su toma de decisiones.

La Apreciación de Inteligencia evalúa el efecto de la Zona de Operaciones sobre las posibilidades del enemigo y sobre las Formas de Acción previstas para nuestras fuerzas. Asimismo, proporciona conclusiones referentes a la probabilidad relativa de adopción de las posibilidades de accionar del Enemigo así como su probable Forma de Acción (FA) y las vulnerabilidades de dicho enemigo.

La Apreciación de Operaciones que la formula el Oficial de Operaciones (G-3), tiene por finalidad estudiar y determinar la mejor “**Forma de Acción**” (FA) para cumplir nuestra misión (vale decir la mejor forma de combinar nuestras fuerzas, en cuanto al personal, medios, recursos, potencia de fuegos, maniobra, etc.), a fin de recomendársela al Comandante con sólidas justificaciones profesionales del caso.

Las finalidades específicas de las apreciaciones de Personal (G-1), Logísticas (G-4) y Asuntos Civiles (AC) son proporcionar al Comandante las conclusiones y recomendaciones referentes a su respectivo campo funcional de actividad, particularmente se referirán a:

- ▶ Si la misión puede o no ser apoyada
- ▶ Cual forma de acción planteada por el G-3 puede ser mejor apoyada

Con cada cambio de la situación la Apreciación es revisada y las formas de acción modificadas, según sea conveniente. El objeto de la apreciación es determinar y recomendar al Comandante la Forma de Acción más conveniente para cumplir

la misión de una organización militar, lo cual es decisión del Comandante o Jefe de dicho organismo. El Comandante utiliza las Apreciaciones del EM como los factores más significativos en cada campo funcional, que tendrán influencia sobre las formas de acción bajo análisis y su selección de la mejor.

La Apreciación debe ser tan completa como el tiempo y las circunstancias lo permitan; la extensión o detalle del contenido de la misma, varía con el nivel y el tipo de unidad. Como ya explicamos anteriormente las Apreciaciones a nivel GUC (Brigada) no son documentos que se presentan en forma escrita, sin embargo, es conveniente desarrollarla siguiendo el formato pre-establecido como una guía y a la manera de una lista de verificación. En los niveles superiores a la GUC, la Apreciación de la Situación debe hacerse por escrito y siguiendo detalladamente el formato ya establecido.

De una manera general, el formato de la Apreciación de la Situación contempla la secuencia siguiente:

- (1) Misión
- (2) Situación y Formas de Acción (FF/AA)
- (3) Análisis de las FF/AA
- (4) Comparación de las Formas de Acción
- (5) Recomendaciones (cuando es la Apreciación del Oficial de EM) o Decisión (cuando es la Apreciación del Comandante)

Sobre este formato básico (es el que corresponde al Comandante y al G-3 ú oficial de Operaciones), existen algunas variaciones de acuerdo a los aspectos funcionales específicos y fundamentales de cada uno de los Oficiales del EMG de la GUC (G-1, G-2, G-3, G-4, G-5) o del Estado Mayor Especial (Asesor de Ingeniería, Asesor de Artillería o Apoyo de Fuegos, etc.).

El formato es una ayuda valiosa para el Oficial instruido en su uso, pues le sirve para verificar (evitando olvidos u omisiones trascendentales) y asegurarse que todas las consideraciones hayan sido tomadas en cuenta.

En el **párrafo 1. Misión**, se debe consignar la “misión reexpresada” que estableció el Comandante, producto de su análisis, y este párrafo es el mismo en las apreciaciones de todos los oficiales del EM. En el **párrafo 2. Situación y FF/AA**, en la primera parte se debe considerar un listado de todos los hechos y aspectos de la situación que pueden tener influencia (positiva o negativa) en las operaciones y que pueden afectar el cumplimiento de la misión. Estos aspectos son analizados separadamente buscando las relaciones entre ellos (las causas y efectos) para deducir conclusiones lógicas sobre los efectos de cada uno de ellos en la situación, así como establecer la “Potencia Combativa Relativa”, es decir una comparación cuantitativa pero fundamentalmente cualitativa entre las propias fuerzas y las fuerzas que dispone el enemigo (así como las vulnerabilidades que éste presenta y se puedan explotar para vencerlo). En la segunda parte, se establecen las posibles

FF/AA (Formas de Acción nuestras) acto de suma importancia en este proceso de razonamiento pues de esto puede depender el éxito de la misión. Las FF/AA establecidas son redefinidas o reajustadas, tantas veces sea necesario durante estos análisis, hasta que queden absolutamente satisfactorias y bien estructuradas. Se tendrá en cuenta los elementos siguientes:

- QUÉ: Es decir el tipo de acción (ataque, defensa, retardatriz, etc.)
- CUÁNDO: El tiempo que la acción durará o empezará (Fecha, hora), etc.
- DÓNDE: El lugar de la acción (zona o sector asignado, dirección, etc.).
- CÓMO: La forma de empleo de los medios disponibles (las unidades de combate y apoyo que se va a utilizar, la maniobra por ejecutar, etc.)

En el **párrafo 3. Análisis de las FF/AA**, se estudian detalladamente cada una de las posibles FF/AA propias para determinar sus ventajas y desventajas, añadiéndoles paulatinamente mejoras y acciones complementarias que incrementen la eficacia de las FF/AA analizadas, simulando el desarrollo de cada F/A en los escenarios planteados por el G-2 (incluyendo las posibilidades y vulnerabilidades del enemigo) hasta la conquista del objetivo y cumplimiento de la misión. Aquí, en esta parte del análisis se intenta visualizar y prever todas las posibles eventualidades, descubriendo lo positivo y negativo de cada F/A.

En el **párrafo 4. Comparación de las FF/AA**, la cual se realiza aplicando ciertas técnicas especiales de ayuda en este proceso mental de los factores cualitativos y cuantitativos analizados; tales técnicas podrían ser: la de ventajas y desventajas, de los Factores determinantes y/o Tabla de decisiones, Matriz de decisiones, comparación con los Principios de la Guerra, etc. La(s) técnica(s) empleada(s), así como los factores determinantes estarán basados, en última instancia, en la percepción, experiencia y competencia profesional del Oficial DEM y del Comandante.

En el **párrafo 5. Recomendaciones (Oficial del EM) o Decisión (Comandante)**, se utiliza la Forma de Acción considerada como la mejor durante el paso de la "Comparación de las Formas de Acción", exponiendo sus ventajas sobre las otras durante el evento de las Recomendaciones; la Decisión del Comandante expresa la F/A aprobada por el Comandante y es la que utiliza el EM para desarrollar el Plan de Operaciones completo.

1.5. La Decisión y Concepto de la Operación del Comandante *(Paso 5)*

Los conocimientos de la situación que el EM le ha proporcionado a manera de recomendaciones le permite al Comandante enriquecer su propia apreciación de la Situación y emitir **su decisión** sobre la "Forma de Acción" seleccionada y **su concepto de la operación** al EM; pudiendo estar presentes, si fuera necesario, los comandos subordinados en el momento que son expresados en forma oral (normalmente) y con suficiente amplitud para que todos los subordinados comprendan exactamente lo que deben hacer, de manera que puedan conducir sus operaciones, aún sin instrucciones o disposiciones adicionales.



La **decisión** es una exposición clara y concisa de la forma de acción seleccionada con el detalle suficiente que permite al EM continuar su planeamiento y preparar las órdenes. La decisión incluye los “elementos fundamentales” que definen una forma de acción (**qué, cuándo, dónde y cómo**) incluyendo también el elemento **quién** (vale decir la unidad que debe actuar), y el **para qué** y el **por qué** (finalidad de la acción).

Después, ampliando su decisión el Comandante proporciona al EM el **Concepto de la Operación**, vale decir la descripción de la forma general como él piensa que deben desarrollarse las acciones. En ello generalmente incluye detalles o informaciones adicionales (ataque principal y secundarios, objetivos, direcciones por utilizar, reserva, apoyo de fuegos, etc.), además de las instrucciones que cree necesarios para el EM en conjunto o para alguno en particular.

1.6. Preparación de Planes y Órdenes (Paso 6)

Los planes y órdenes constituyen la materialización de la decisión y concepto de las operaciones del Comandante. Su formulación y coordinación requiere que se integre e interrelacione el tiempo disponible y la necesidad de efectividad, mediante un procedimiento ordenado y detallado. Es responsabilidad del Comandante determinar cuan detallados deben ser los planes y órdenes, para asegurar que su EM y comandos subordinados lo comprendan a cabalidad.

1.7. Aprobación y emisión de Planes y Órdenes (Paso 7) y (Paso 8)

Los planes y órdenes preparados por el EM en sus formatos, deben ser presentados al Comandante para su aprobación. Este paso puede ser suprimido por la urgencia de la situación.

Aprobados los planes y órdenes por el Comandante, se difunde a los Comandos subordinados para su ejecución y al EM, para su conocimiento y supervisión.

1.8. Control y Supervisión (Paso 9)

El control y supervisión que ejercen el Comandante y su EM, respectivamente, sobre el cumplimiento de las órdenes es una acción continua. Comprende todas las actividades que realiza el EM para asegurar que la decisión y concepto de la operación del Comandante plasmadas en los planes y órdenes de operaciones se realicen de acuerdo al esquema previsto a fin de garantizar el cumplimiento de la misión; ejerciendo su obligación de mantener una estrecha coordinación con las unidades subordinadas evitando inmiscuirse en las atribuciones propias de los comandos subordinados.

SECUENCIA DEL PLANEAMIENTO DE UN EM/GUC

- Estudio de “la Misión” (*Paso 1*)
- Intercambio de Informaciones (*Paso 2*)
- Concepto Inicial del Comandante (*Paso 3*)
- Apreciaciones de la Situación por el EM (*Paso 4*)
- La Decisión y Concepto de la Operación (*Paso 5*)
- Preparación de Planes y Órdenes (*Paso 6*)
- Aprobación (*Paso 7*)
- Emisión de Planes y Órdenes (*Paso 8*)
- Control y Supervisión (*Paso 9*)

2. El planeamiento militar

Un planeamiento práctico, realista, oportuno y adecuado es esencial para el éxito de cualquier organización militar. El planeamiento apropiado exige el estudio sistemático y detallado de todos los factores relacionados con la operación proyectada sin dejar nada a la improvisación. Cuanto más alto es el nivel, mayor es la necesidad de previsión (anticipación) y de planes a largo plazo para las operaciones futuras.

El EM, continuamente, tiene que planear las futuras operaciones. La extensión o alcance de este planeamiento varía con el nivel o escalón de Comando; en los niveles mayores ó más altos vale decir, Teatro de Operaciones y Ejército de Operaciones (TO-EO), normalmente se preparan planes para Operaciones Militares que pueden realizarse en uno o varios meses después; en cambio en los niveles menores o más bajos (Brigada o Batallones), los Estados Mayores están abocados principalmente en los planes operativos (tácticos), planes alternos, planes de contraataques y planes de corto alcance, como parte o continuación de una operación en ejecución.

En el planeamiento, cada miembro de EM tiene en consideración las partes de la Operación futura que están dentro de su campo funcional de actividad. En ese entendido estudian los efectos de los factores de su incumbencia sobre los planes de las otras acciones del EM y sobre las operaciones de la unidad en su conjunto; preparan y son responsables de los planes pertinentes a sus campos funcionales.

Existen cuatro formas de organización del EM para el planeamiento:

- ▶ *Empleo de la organización existente, sin cambios.*

Esta forma es empleada para las operaciones normales de la unidad en la que cada miembro del EM contribuye al plan total; el oficial de EM mantiene sus

puestos y funciones habituales, coordina con los otros miembros del EM o escalones de comando, intercambiando visitas y comunicaciones escritas.

► *Creación de una sección o negociado permanente de Planeamiento.*

En esta forma, se crea un órgano especial para realizar el planeamiento de largo alcance, mientras los demás órganos concentran sus esfuerzos sobre las operaciones de ejecución las cuales normalmente son intensas y el personal de la sección operaciones dispone de poco tiempo para el planeamiento.

► *Empleo de un equipo de planeamiento temporal.*

Generalmente se emplea para resolver un problema específico o para proyectar un plan de acción especial; también es conocida como la forma del “comité ad-hoc”. La organización de equipos temporales, distrae al personal de sus labores normales por lo cual deberá ser empleada sólo en casos excepcionales y para relevar al EM de un recargo de sus responsabilidades.

► *Empleo de una combinación de los métodos anteriores.*

Por ejemplo, la reunión de un equipo de planeamiento para trabajar ciertas tareas de interés común, una vez que las tareas de este planeamiento son completadas, los integrantes del equipo retornan a sus propias secciones para preparar su parte del plan total aprobado, en la organización normal existente.

2.1. Procedimientos de planeamiento

Existen diversos procedimientos para determinar qué acciones, unidades, secuencia y técnicas deberán ser empleadas para cumplir una misión.

Planeamiento regresivo

Consiste en empezar desde la acción final (la conquista del objetivo asignado y el tiempo requerido para alcanzarlo) y continuar en forma regresiva, paso a paso, determinando los objetivos intermedios necesarios y la forma en que se debe llegar para poder iniciar la conquista de estas metas intermedias, hasta llegar a la situación de partida necesaria para emprender toda la operación proyectada. Este procedimiento permite determinar las unidades, su organización, el apoyo administrativo y otros requerimientos indispensables para alcanzar el objetivo asignado. Facilita este tipo de planeamiento la determinación de la secuencia en el tiempo y como se visualiza el desarrollo de las operaciones en forma continua, las condiciones o suposiciones, así como las unidades, sus tareas y su ubicación en el cuadro general, etc.

Planeamiento progresivo

Es aquel que se empieza resolviendo la acción inicial y continúa con las acciones subsiguientes hasta llegar al objetivo o acción final.

Planeamiento concurrente

El planeamiento concurrente consiste en la ejecución simultánea del planeamiento en los diversos niveles jerárquicos, a base de la información del momento y de la que sucesivamente proporciona el escalón superior a los escalones subordinados a medida que realiza su propio planeamiento.

El planeamiento concurrente ahorra tiempo y ayuda al descubrimiento y la solución oportuna de los problemas que involucra en su totalidad la operación proyectada; los escalones superiores tienen la obligación de proporcionar continuamente información o instrucciones a las unidades subordinadas (tan pronto como sea posible), por medio de exposiciones verbales, órdenes o directivas.

En cada escalón se formula el plan con los detalles que dicho escalón requiera; la coordinación entre los escalones, superior y subordinados, por medio de conferencias y visitas durante el planeamiento concurrente asegura que no se descuide ningún problema y que se les resuelva oportunamente. Como cada unidad subordinada, que participa en la operación debe realizar su propio planeamiento basado en el planeamiento del Escalón Superior, se les debe dar el tiempo suficiente para evitar confusión en los comandos subordinados y anular los esfuerzos de planeamiento en los altos escalones.

Planeamiento Sucesivo

En este procedimiento de planeamiento, cada escalón interesado comenzando por el más elevado, realiza su propio planeamiento de forma completa, antes de proporcionar a los escalones subordinados, las informaciones necesarias que les sirvan de base para su planeamiento respectivo. Es la forma normal de planeamiento en los escalones bajos.

2.2. Fases del planeamiento

El análisis del trabajo a realizarse durante el planeamiento, establecerá un conjunto de tareas derivadas del motivo de planeamiento, la prioridad en que deben ser desarrolladas y la secuencia a seguir para su correspondiente cumplimiento. Debe formularse una lista de verificación basada en este análisis al inicio de la secuencia de planeamiento para facilitar la revisión periódica del desarrollo del trabajo y la coordinación, permitiendo enviar a los escalones subordinados aquellos aspectos que se hayan completado y puedan ejecutar así su propio planeamiento.

Asimismo, es necesario elaborar un *Programa de Planeamiento*, que es un cuadro horario que sirve para realizar la serie de tareas de planeamiento en un orden específico; este programa constituye una ayuda valiosa para la coordinación e integración detallada de todos los aspectos que son esenciales para el proceso de planeamiento.

Las fases de las tareas de planeamiento aseguran el cumplimiento de estas, en una secuencia lógica. Las fases facilitan la coordinación del planeamiento concurrente donde participan diversos cuarteles generales de diferentes niveles.

Las tareas deberán ser analizadas antes que puedan ser establecidas de acuerdo a la fase que corresponde. Una vez que dichas fases son establecidas, deben permitir que los comandos subordinados dispongan de suficiente tiempo para completar sus tareas asignadas y deberá facilitar la oportuna distribución de información a las unidades subordinadas. Sin embargo, será inevitable la existencia de alguna superposición en el desarrollo de las fases ya que el planeamiento concurrente es el más utilizado. Frecuentemente, una tarea de la secuencia de planeamiento empieza antes que algunas tareas de las fases precedentes sean completadas. Por lo tanto, un plan más o menos completo podría ser preparado en la fase preliminar antes que la Directiva u Orden formal sea recibida. Las fases del planeamiento pueden ser las siguientes:

- ▶ **Fase Preliminar:** Esta fase se basa en suposiciones lógicas, referentes a las operaciones futuras o en el conocimiento de los planes tentativos del escalón superior que están disponibles antes de la recepción de la directiva formal.
- ▶ **Fase Inicial:** Después de recibida la Directiva, se inicia la formulación de los planes, basándose en una limitada información y en la orientación del comandante. Esta fase incluye: (a) la preparación de las apreciaciones preliminares del Comandante y del EM; y (b) los planes tentativos (Esquemas de Plan).
- ▶ **Fase de la Preparación:** En esta fase se formulan los planes, basados en una información más completa, una orientación más definida, así como los resultados de la decisión del Comandante y su concepto de la operación.
- ▶ **Fase de Aprobación:** El Comandante revisa, afina y aprueba el Plan.
- ▶ **Fase de Ejecución:** El cuartel general que emite el plan proporciona ayuda y asesoramiento a los comandos subordinados, a fin de que completen sus propios planes y puedan conducir los respectivos ensayos.

2.3. El tiempo en el Planeamiento

El tiempo que se necesita para planear e iniciar una acción varía con el nivel de comando; por ejemplo, al nivel Batallón, una operación podría ser planeada e iniciada en unas pocas horas y el plan podría resultar de una apreciación de la situación corta y de una decisión aplicable al futuro inmediato (corto alcance). En el nivel Teatro de Operaciones (TO) podrían requerirse varios meses para planear e iniciar una operación mayor.

La cantidad de detalles por considerar en la preparación del plan es variable, dependiendo del nivel, magnitud y tipo de comando, así como de la experiencia del personal, complejidad de las operaciones, del tiempo disponible para planeamiento, etc.

Hay algunos procedimientos particularmente valiosos para reducir el tiempo de planeamiento, como son los siguientes:

- ▶ **Procedimientos Operativos Normales (PON):** Este procedimiento fomenta el entendimiento y el trabajo en equipo entre el comandante, el EM y las tropas.
- ▶ **Planes anticipados:** Cualquier plan táctico o procedimiento logístico, que puede ser ensayado y corregido con anticipación, economiza tiempo de planeamiento, tales como las organizaciones para el combate pre-establecidas, los planes tácticos alternos, los planes de apoyo especiales, los planes de seguridad y los de control de daños, etc.

2.4. Coordinación de Planeamiento

La coordinación de los planes es necesaria para asegurar que las unidades que participan en la acción concuerden entre sí. Esta coordinación aplicada a las actividades militares, considera el establecimiento de fases para las operaciones planeadas, las cuales constituyen hitos en los que deben concordar o adaptarse las acciones y ubicación de las fuerzas. Los procedimientos para la coordinación de los planes contemplan conferencias de estado mayor, conferencias de representantes de los diversos escalones que participan en el planeamiento, por medio de visitas de “Oficiales de Enlace” entre las Unidades y Órganos que intervienen en el planeamiento, etc.

2.5. Seguridad durante el Planeamiento

La seguridad constituye una condición vital durante el planeamiento de las operaciones futuras de largo alcance a fin de mantener la iniciativa y obtener la sorpresa en una operación; es necesario negar al enemigo el conocimiento sobre el lugar y hora en que se va a desarrollar la operación y de los medios por emplear. Debe preverse la seguridad del lugar en que se realiza el planeamiento, del personal que lo llevará a cabo, así como de los documentos referentes a la Operación proyectada, incluyendo medidas especiales para el manejo del material clasificado, entre las que se cuentan: una relación limitada del personal autorizado para conocer los elementos del plan, pases y medios de identificación especiales para las visitas entre los Cuarteles Generales y medidas adecuadas para el registro, distribución y tramitación de los documentos. Así como el oportuno establecimiento de un plan de seguridad para el lugar del planeamiento mismo y para las informaciones referidas a la operación en sí.

2.6. Planeamiento de las Unidades de Apoyo

Las unidades u órganos de apoyo tienen una característica esencial que aumenta la complejidad de su planeamiento: deben orientar su planeamiento de acuerdo con el plan y las acciones proyectadas por la Unidad apoyada ya que cada FA que ésta puede adoptar (tanto durante el planeamiento como durante la ejecución), tendrán una gran influencia en el planeamiento de la unidad que debe dar apoyo y demanda flexibilidad en la ejecución.

Los oficiales de EM deben considerar cuidadosamente los problemas esenciales que tienen las unidades de apoyo, para ayudarlas en su planeamiento de manera de aumentar sus posibilidades de satisfacer rápidamente los pedidos de las unidades apoyadas.

3. Planes

Un plan es un conjunto organizado de actividades previstas para cumplir una acción militar. Su finalidad es el cumplimiento de una decisión o proyecto de un comando. Como parte del proceso de planeamiento, representa la preparación de un comando, en un área de actividades específicas para realizar un evento o participación particular. Normalmente es escrito, pero puede ser verbal en algunos casos, se basan en condiciones específicas para su ejecución o en suposiciones. Los planes no son estáticos, por el contrario, son modificados, perfeccionados y actualizados por continuas apreciaciones, análisis y estudios, dentro del proceso general de planeamiento.

3.1. Características de un Plan

Lo fundamental es que deba responder a una forma de acción definida para un modo o método de ejecución. Un buen plan debe tener las características siguientes:

- *Permitir el cumplimiento de la misión.* Esta es la razón de todo el planeamiento.
- *Estar basado en hechos y suposiciones válidas.* Toda información y suposición pertinentes ha debido ser considerada para permitir la exactitud.
- *Facilita la descentralización.* Delega autoridad en la máxima amplitud posible, compatible con el control necesario.
- *Ser simple.* Reduce todos los elementos esenciales a su forma más simple para el éxito de la operación y elimina todas las posibilidades de malentendidos.
- *Ser flexible.* Deja la oportunidad para los reajustes del caso; en función de las condiciones de la operación y contempla planes de acción alternos.
- *Ser coordinado.* Todos los elementos deben estar perfectamente integrados, con las necesidades de apoyo mutuo y las medidas de control concretas.
- *Permitir el control.* El plan debe ser controlado para que sea realizado o ejecutado de acuerdo a las intenciones del Comandante.

3.2. Tipos de planes

Algunos tipos de planes son los siguientes:

- **Plan Estratégico.** Prevé lo necesario para la conducción general de la guerra.
- **Plan de Campaña.** Es el conjunto de documentos que materializan la forma y condiciones en que el Comando de la Fuerza Armada ha decidido llevar a cabo la guerra prevista en el dominio militar, en coordinación con los otros dominios. Los Planes de Campaña, son preparados al más alto nivel de la Fuerza Armada (en casi todos los Ejércitos lo desarrolla el Estado Mayor Conjunto de la Fuerza Armada); en Guatemala lo formula el Estado Mayor de la Defensa Nacional (EMDN).
- **Plan de Operaciones.** Es el conjunto de medidas y previsiones, adoptadas para realizar un adecuado empleo de las Unidades de maniobra y Unidades de apoyo de una Gran Unidad de Combate (GUC) para la ejecución de una serie de operaciones relacionadas y que deben realizarse simultánea o sucesivamente.

Se basa en la *Apreciación de la Situación* y está constituido básicamente por el Plan de Maniobra, el Plan de Apoyo de Fuegos y otros planes de apoyo; siendo sus formatos similares tanto del Plan como de la Orden de Operaciones, esto permite su fácil transformación de un Plan de Operaciones en una Orden de Operaciones (cuando se presentan el momento y las condiciones bajo las cuales el plan debe ser llevado a cabo).

- **Plan Administrativo.** Este plan es el resultado de la integración de los planes logístico, de personal y control territorial, elaborados por las respectivas secciones del EM. Su finalidad es asegurar el apoyo administrativo completo a una operación militar. Normalmente se formula en los escalones superiores a la GUC, pudiendo ser difundida a los elementos subordinados para que estos adopten con anticipación las medidas convenientes.

- **Otros planes.**

- *El Plan Alternativo:* es el que se ha previsto para poder dar cumplimiento a la misión de una manera diferente, cuando no se dan las condiciones inicialmente establecidas como base para la ejecución del Plan inicial.
- *El Esquema del plan.* Es un plan preliminar (inicial) que representa los aspectos más relevantes o principales de una forma de acción que se proyecta, antes de iniciar su planeamiento detallado.

El Comandante y su EM, frecuentemente emplean el “esquema de plan” para:

- Proporcionar información al escalón superior
- Buscar la aprobación y asignación de medios necesarios y posibles.

- Obtener opiniones y recomendaciones de los comandos subordinados.
- Iniciar y facilitar el planeamiento en los escalones subordinados.

El término “esquema” es empleado para indicar que es un plan incompleto (no se refiere al escalón de comando); son frecuentemente formulados en los escalones superiores, pero pueden ser útiles a cualquier comandante.

Sigue el mismo formato que cualquier plan, pero utilizando sólo los párrafos más significativos y necesarios; si se hace en forma escrita suele llevar adjunto un calco. Generalmente, puede comprender: El encabezamiento así como los párrafos y sub-párrafos esenciales, tales como:

- (a) Misión
- (b) Concepto de la operación
- (c) Instrucciones adicionales

Tipos de Planes

- (1) Plan Estratégico**
 - ◆ Para la Conducción general de la guerra
 - (2) Plan de Campaña**
 - ◆ Materializa la forma y condiciones previsto y decidido llevar a cabo la guerra en el dominio militar.
 - ◆ preparado al más alto nivel de la Fuerza Armada (EMCFA)... MINDEF/EMDN
 - (3) Plan de Operaciones**
 - ◆ Conjunto de medidas y previsiones adoptadas, para realizar un adecuado empleo de las Unidades de maniobra y apoyo de una GUC (o de las UU).
 - ◆ Se basa en la Apreciación de la Situación y está constituida básicamente por el “Plan de Maniobra”, el “Plan de apoyo de fuegos” y otros planes de apoyo.
 - ◆ El formato del “Plan” es similar al de la “Orden” lo que permite su fácil transformación de Plan de Operaciones a Orden de Operaciones (O/O).
 - (4) Plan Administrativo**
 - ◆ Su finalidad es asegurar el apoyo administrativo completo a una operación militar.
 - Integra los planes: Logístico, de Personal y Control Territorial.
- **Otros planes** → **Plan Alterno**
- **Esquema de Plan**
- Es un plan preliminar (inicial) que lleva los aspectos principales de una F/A, antes de la iniciación del planeamiento detallado.
 - Es un plan incompleto, se usa en cualquier escalón de Comando, para alertar de una Fuerza de Acción (F/A) ya prevista.

4. Órdenes

Los términos Directiva, “Instrucción” y “Orden” son semejantes en cuanto a su finalidad. Todas son comunicaciones destinadas a un escalón subordinado, que contienen disposiciones para efectuar una acción.

- *Directiva*: Comunicación de carácter normativo que se establece en los escalones de mando superiores, para orientar a los escalones subordinados sobre acciones generales. Indica además, los fines o propósitos generales, la importancia de las acciones, las diversas alternativas y otras previsiones.
- *Instrucción*: Comunicación de carácter prescriptiva, que se establece en los escalones superiores, y que determina la responsabilidad que incumbe al inmediato subordinado a quien va dirigida la acción prescrita. Abarca normalmente un período largo, precisando la situación general, la finalidad que se persigue con la acción, la misión asignada y sus condiciones de ejecución, etc.
- *Orden*: Es la expresión verbal o escrita de la acción que un Comandante dispone que realicen las unidades subordinadas a quienes va dirigida. El término “orden” es más restrictivo que los otros tipos de comunicación y es de carácter impositivo.

Las órdenes son de dos clases: de rutina y de combate:

- 1) **Órdenes de rutina.** Son las que regulan las actividades administrativas normales en guarnición y en campaña (incluye órdenes generales, boletines, oficios, memorándums, etc.)
- 2) **Órdenes de combate.** Son las pertinentes a las operaciones tácticas o estratégicas y a sus correspondientes apoyos administrativos. Inicialmente pueden ser distribuidas como un plan, el cual se convertirá en orden al presentarse la situación para la que ha sido prevista en dicho plan (y que lo hagan practicable) o en la fecha especificada en el plan.

Las **Órdenes de Combate** pueden tener diferentes tipos, tales como:

Orden de Operaciones: Prescribe la acción coordinada de los elementos subordinados para ejecutar la decisión de un Comandante en la conducción de una operación. El término “Orden de Operaciones” es general y puede referirse tanto a las órdenes para los distintos tipos de operaciones, como para los movimientos. Puede ser difundida en forma escrita (que normalmente se emplea en la GUC y escalones superiores) o verbal (es el normal en las UU subordinadas; sin embargo, es conveniente ratificarlas por escrito). El término incluye todos los anexos, apéndices y demás documentos relacionados con ellos.

Orden Administrativa: Prescribe la forma y condiciones en que se llevará a cabo el apoyo administrativo previsto para las operaciones tácticas; solo se difunde en forma escrita y normalmente en escalones superiores a la GUC.

Orden Particular: Contiene disposiciones de interés inmediato para una o más unidades subordinadas prescribiendo a cada elemento la parte que le toca desempeñar en la operación o para cambiar parte de una orden previa. Pueden omitir algunos elementos de una orden completa para proporcionar una breve, específica y oportuna disposición sin pérdida de claridad. Puede ser difundida en forma verbal o escrita en todos los escalones.

Orden Preparatoria: es aquella mediante la cual se alerta a un elemento subordinado, sobre una acción que debe realizarse posteriormente y que será regulada por una orden ulterior. Su finalidad es dar tiempo a las unidades subordinadas para hacer los preparativos necesarios; acelerar el planeamiento y generalmente son distribuidos como mensajes breves, verbales o escritos, son apropiadas en todos los niveles de comando y en los casos en que el tiempo es apremiante.

Procedimiento Operativo Normal (PON): Prescribe las disposiciones de detalle para la realización de actividades que un comando de unidad desea hacer de rutina. Todas las órdenes militares mencionadas tienen un formato prescrito en los Manuales de Estado Mayor que son estudiados detalladamente en las Escuelas Superiores de Guerra de los Ejércitos casi estandarizados en América Latina, particularmente en los cursos de Diplomados de Estado Mayor (DEM); en los que se enfatiza las técnicas de formulación, el uso estricto de sus formatos y las responsabilidades en la preparación de las Órdenes de combate y sus Anexos correspondientes.

Órdenes

a. Conceptos básicos:

- “**Directiva**”, “**Instrucción**” y “**Orden**” son semejantes en su finalidad; son comunicaciones destinadas a un escalón subordinado, con disposiciones para efectuar una acción.
- **Directiva:** Comunicación normativa
- **Instrucción:** Comunicación prescriptiva que incumbe al inmediato subordinado
- **Orden:** Es la expresión verbal o escrita de la acción que un Comandante dispone que realicen las unidades subordinadas. Es de carácter impositivo. Son de 2 clases: de rutina y de combate.
- **Órdenes de rutina:** Regulan las actividades administrativas normales.

b. Órdenes de Combate:

Son las pertinentes a las operaciones tácticas o estratégicas y a las correspondientes funciones administrativas.

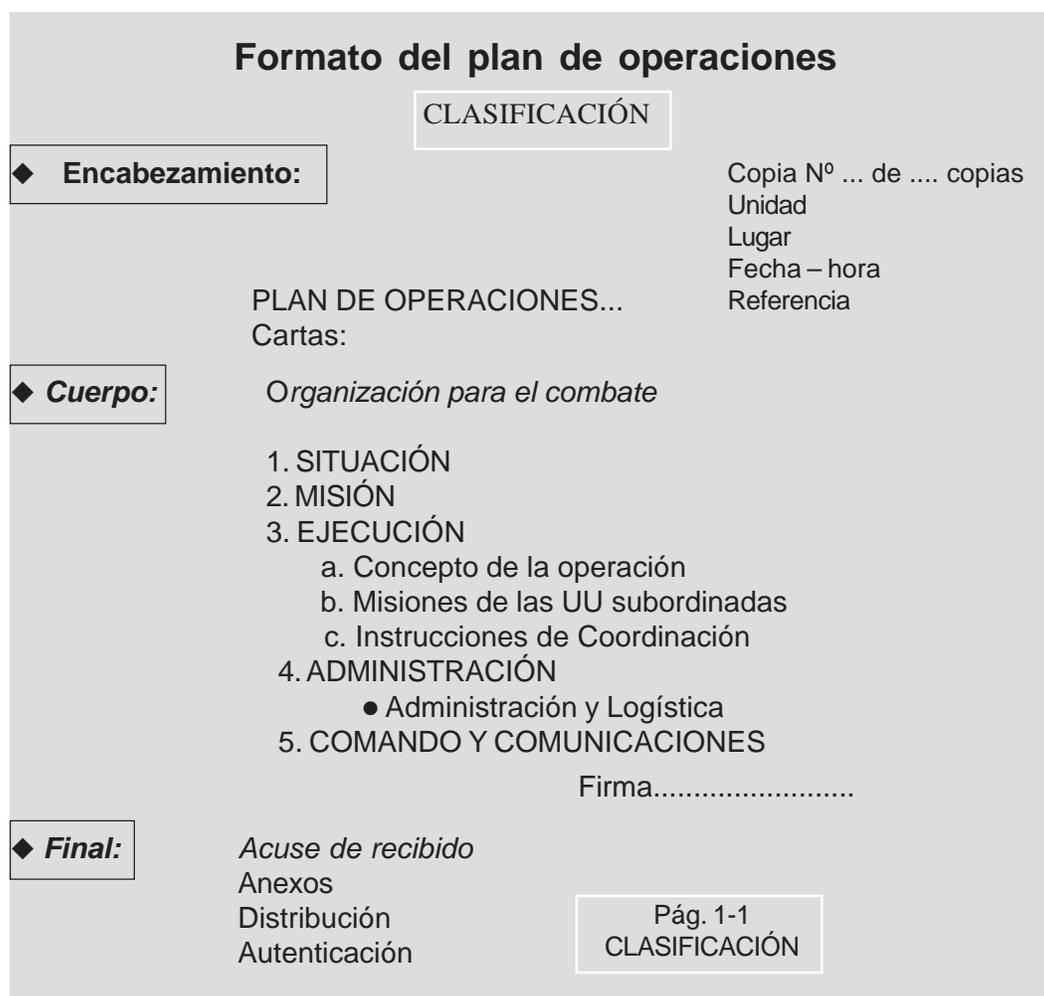
- **Orden de Operaciones:** Para ejecutar la decisión de un Comandante en la conducción de una operación militar.
- **Orden Administrativa:** Prescribe la forma y condiciones en que se llevará el apoyo administrativo previsto en coordinación con las operaciones tácticas.
- **Orden Particular:** Disposiciones de interés inmediato para una unidad subordinada, prescribe la parte que les toca desempeñar en una operación.
- **Orden Preparatoria:** Alerta a un elemento subordinado sobre una acción que debe realizarse posteriormente. Son valiosas cuando el tiempo es apremiante...
- **PON:** Disposiciones de detalle, aquellas actividades que el Comando de una Unidad desea hacer de rutina.

En el Capítulo siguiente de este texto explicaremos cómo leer e interpretar un Plan de Operaciones y/u Orden de Operaciones en su formato correspondiente. Sin embargo, a manera de ejemplo, se concluye este capítulo mostrando el formato de un Plan de Operaciones, un tema situacional muy sintético sobre un operativo militar y cómo se expresaría éste (en forma muy simple y esquemática con fines didácticos) en un Plan de Operaciones que lo hemos denominado “Rastrillo”.

5. Formato del Plan de Operaciones

En el formato de un Plan de Operaciones se pueden distinguir claramente, 3 partes principales:

- Encabezamiento
- Cuerpo
- Final o término del documento



De una manera general se puede decir que “El Encabezamiento” incluye la información necesaria para la identificación del documento, en cuanto al número de copias expedidas, la Unidad que confecciona el Plan de Operaciones, la ubicación o lugar del Puesto de Comando (PC) donde se ha elaborado éste, la fecha y hora de su expedición, el nombre o número del Plan y las cartas de referencia.

El “Cuerpo” consta de un párrafo referido a la “Organización para el Combate” y de los 5 párrafos principales del P/O, siguientes: 1.SITUACIÓN; 2.MISIÓN; 3. EJECUCIÓN; 4. ADMINISTRACIÓN; 5. COMANDO Y COMUNICACIONES.

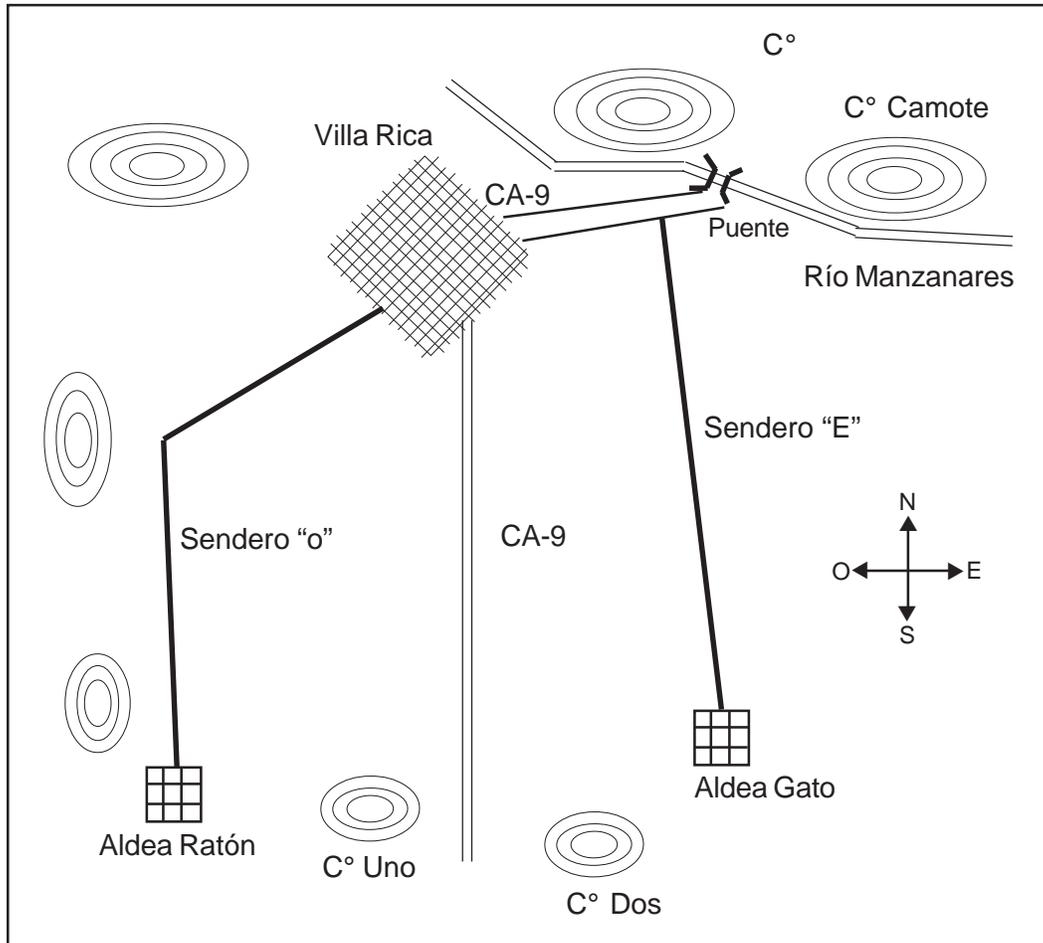
La última parte del P/O, se denomina “Final” o “Término”, contiene la firma de la autoridad que la emite e instrucciones específicas sobre el “Acuse de recibo”, la lista de Anexos, sobre la “Distribución” del documento y la autenticación; incluyen la numeración de las páginas y la clasificación del documento.

6. Ejemplo de un Plan de Operaciones

En este ejemplo esquemático planteamos como situación, la misión recibida por una Fuerza de Tarea (“Gato”), o FT “G”, a la que se le ordena efectuar una operación ofensiva de rastrillaje para destruir a grupos subversivos que se sabe que existen y operan en los alrededores del poblado de VILLA RICA, en un terreno que está esquematizado en el croquis, pues se ha planificado realizar operaciones ofensivas de mayor envergadura hacia el Norte con 2 Brigadas de Infantería.

La FT “G”, es una organización temporal constituida por el Batallón de Infantería de Paracaidista N° 39 (de la 1ra. Brigada de Paracaidista), el Batallón de Infantería Motorizado N° 4 (de la 2da. Brigada de Infantería), el Escuadrón de Caballería Blindada N° 2 (de la 2da. Brigada de Infantería), la Compañía de Kaibiles “Halcón” (de la 1ra. Brigada de FFEE), la Batería de Artillería N° 1 (de la 1ra. Brigada de Infantería) y la Compañía A del Batallón de Ingenieros de Combate N° 2 (de la 2da. Brigada de Infantería). Existe posibilidad de recibir apoyo con helicópteros para una operación Heli-transportada.

Diagrama No. 26 Croquis Villa Rica



Fuente: Elaboración ASRM/FMM

A continuación se presenta lo que podría ser el Plan de Operaciones "Rastrillo" elaborado por el Comandante y su EM (nombrados para comandar a esta FT "G") como resultado del proceso de planeamiento para esta operación militar. Obsérvese en este ejemplo esquemático, la misión reexpresada, la Decisión y el Concepto de la operación, la misión de las unidades subordinadas, así como el resto de detalles del formato del Plan de Operaciones.

SECRETO

Copia Nº ... de
copias
FT "G"
Puerto San Juan
031600 Abr 08
CO 31

PLAN DE OPERACIONES "RASTRILLO"

CARTAS: - SAN JUAN; 1/50,000, Edic 2001
- Croquis VILLA RICA –GATO –RATÓN; 1/250,000

ORGANIZACIÓN PARA EL COMBATE

- FT "G": - Cmo y EM
- BIP 39/1ra Brig Paracaidistas
 - BIM 4/2da Brig Infantería
 - ECB 2/2da Brig Infantería
 - Cia Kaibil Halcón/1ra Brig FFEE
 - Bat Art 1/1ra Brig Infantería
 - A/BING 2/2da Brig Infantería

1. SITUACIÓN

- a. Fuerzas enemigas
Anexo 1. Inteligencia
- b. Fuerzas amigas
.....
- c. Unidades asignadas y a disposición de otros comandos
- d.

2. MISIÓN

La FT "G" ejecutará una acción ofensiva el 150500 Abr 08 desde Cº Uno- Cº Dos hasta Cº Papa- Cº Camote para destruir al enemigo subversivo en la zona y controlar VILLA RICA, a fin de permitir que la 1ra Brigada de Infantería y la 2da Brigada de Infantería continúen operaciones hacia el N.

3. EJECUCIÓN

- a) Concepto de la Operación
Anexo 2 Calco de Operaciones
- (1) Maniobra
Ejecutar una acción ofensiva el 150500 Abr 08 realizando el esfuerzo principal con el BIP 39, reforzado con una Cía del BIM 4, un pelotón del ECB 2 y una sección de Ingeniería por el eje CA – 9 desde Cº Uno- Cº Dos hasta ocupar y controlar VILLA RICA para destruir al enemigo subversivo.

Efectuar dos ofensivas secundarias, uno con el ECB 2 (-) por la dirección ALDEA RATÓN – VILLA RICA para proteger el flanco O de la FT “G”, y con el BIM 4 (-) por la dirección ALDEA GATO –PUENTE DEL SOL para proteger el flanco E de la FT “G” y hacerse cargo de la protección del puente una vez alcanzado.

Ejecutar una operación helitransportada el 150630 Abr 08 con la Cía Kaibil Halcón para controlar y proteger PUENTE DEL SOL hasta ser relevada por el BIM 4 (-).

- (2) Apoyo de fuegos
 - (a) La Bat Art 1.....
 - (b)
 - (c) Anexo 3, Apoyo de Fuegos

- a) BIP 39
 -
- b) BIM 4
 -
- c) ECB 2
 -
- d) Cía Kaibil Halcón
 -
- e) ...
- f) Instrucciones de Coordinación
 - (1) Las unidades darán cuenta de su paso por las líneas de coordinación XX y ZZ
 - (2) Anexo..., Cuadro de Marcha
 - (3) EEI: ¿Tratará el enemigo de destruir el Puente del Sol? Si es así ¿cuándo? ¿con qué fuerzas? Especial atención a los infiltrados en Villa Rica.

4. ADMINISTRACIÓN

O/A 3

5. COMANDO Y COMUNICACIONES

- a) Comunicaciones
 - IOT.....
- b) PPCC
 -
- c) Instrucciones de reconocimiento e identificación
 - (1) Santo y Señá
 - (2)

Acuse recibido
(Fdo) F. GIRÓN
Comandante FT “G”

ANEXOS

1. Inteligencia
2. Calco de Operaciones
3. Apoyo de Fuegos
4. Cuadro de Marcha
5.

DISTRIBUCIÓN

- BIP 39
- BIM 4
- ECB 2
-

Es copia
B. Ruiz
Tte CrI G-3

2-2
SECRETO

Capítulo 6

Cómo leer e interpretar las órdenes de operaciones

Conocer los contenidos de una Orden de Operaciones (y del Plan de Operaciones) de acuerdo al formato utilizado en casi todos los Ejércitos de Latinoamérica como producto del proceso de planeamiento del Estado Mayor de una Brigada Militar a fin de permitir a los investigadores, interpretar estos documentos para obtener datos útiles relacionados con sus trabajos de investigación.

1. Marco conceptual sobre las órdenes de combate

1.1. Orden de operaciones

La finalidad de una orden de operaciones es proporcionar a los comandos subordinados los elementos esenciales para cumplir una misión. Estos elementos son:

- a. La situación
- b. La misión
- c. La concepción general de la Operación por realizar
- d. La asignación de tareas específicas a cada una de las unidades de combate y de apoyos de combate.
- e. Apoyos logístico y administrativo a ser proporcionado

Cuando una operación será conducida inmediatamente, se prepara una orden completa o una serie de órdenes particulares, basadas en la decisión del comandante y su concepto de la operación. Cuando una operación será conducida dentro de un largo plazo, se prepara un plan de operaciones que será ejecutado con orden y además por la apropiada emisión de instrucciones complementarias; por ejemplo: "ejecutar P/O JAGUAR - día D hora H es el 151700 Jul 09".

El oficial de Operaciones (G-3) tiene la responsabilidad principal en la preparación, emisión (publicación) y difusión de la Orden de Operaciones de un Comando. Los demás oficiales del EM lo ayudan preparando y proporcionándole las partes de la orden que son de su responsabilidad (puede ser también la preparación completa de un anexo) dependiendo de las necesidades del planeamiento.

Las órdenes de operaciones tienen un formato establecido, para formularse por escrito, expresarse verbalmente o confeccionarse gráficamente (calcos); los formatos

y las indicaciones de cómo deben ser desarrollados (a manera de ejemplos) de los diversos tipos de órdenes están contenidos en los manuales para los Oficiales de Estado Mayor. Al ser distribuidas, las partes del formato de una Orden de Operaciones completa, pueden ser “omitidas” cuando no sufren cambios o cuando están incompletas en el momento de la emisión o cuando no son esenciales para quien la recibe.

1.2. Orden Administrativa

La finalidad de una orden administrativa es dictar las disposiciones para el apoyo administrativo (es decir la logística, de personal y de Asuntos Civiles) a las operaciones, de acuerdo al plan táctico del comandante. Es empleado para proporcionar información a los elementos apoyados, y sirve como base para la emisión de las órdenes de los Comandantes de las unidades de apoyo a sus sub-unidades.

En los más altos escalones o niveles de comando (Teatro de Guerra - TG o en un Teatro de Operaciones - TO) será formulado como un documento separado, pero será citado en el párrafo 4. ADMINISTRACIÓN del Plan de Campaña o de las Órdenes de Operaciones correspondientes. En los niveles GUC y menores, es preferible incluir las instrucciones administrativas en el cuerpo de la O/O (párrafo 4. ADMINISTRACIÓN) o considerarlas como un anexo a la orden de operaciones.

Las órdenes administrativas, normalmente, son formuladas por escrito e incluye gráficos, calcos y otros anexos. Se debe formular una nueva orden administrativa ante un cambio completo en la situación administrativa o en la situación táctica, o cuando es necesario efectuar muchos cambios en la original. Asimismo, una orden completa, una vez preparada, sirve como un registro histórico.

El Director de Logística (D-4 del EMDN), o el oficial de logística (G-4 de una GUC) tienen la responsabilidad principal en la preparación, emisión y difusión de la orden administrativa de su comando.

Los demás oficiales del EM lo ayudan preparando y proporcionándole las partes de la orden que son de su responsabilidad. Esta cooperación se enmarca desde la expresión de una simple oración para insertarlo en el cuerpo de la O/O, hasta la preparación completa de un anexo o apéndice, dependiendo de las necesidades del oficial de EM encargado del planeamiento.

Los formatos y ejemplos de una orden administrativa están contenidos en los manuales para los Oficiales de Estado Mayor. Una orden administrativa particular no tiene un formato prescrito; las partes del formato de una orden completa pueden ser omitidas cuando no sufren cambios, no son esenciales o las informaciones que contiene no están disponibles o están incompletas en el momento de la emisión.

1.3. Orden particular y orden preparatoria

La orden particular y la orden preparatoria son utilizadas en todos los niveles de comando, en vista de que su empleo puede economizar esfuerzo.

Las órdenes particulares generalmente no tienen un formato prescrito, proporcionan información (extractos) contenida en las órdenes completas y también permiten dar instrucciones, conforme están siendo desarrolladas o cuando una orden todavía no ha sido completada.

Las órdenes particulares proporcionan instrucciones específicas a los comandos que no requieran recibir una orden completa; aunque más frecuentemente sirven para indicar cambios a las órdenes ya vigentes. Son preparadas y emitidas, ya sea por un oficial de EM de coordinación o del EM especial, previa aprobación del comandante.

Las órdenes preparatorias permiten alertar a los comandos subordinados sobre una determinada acción, mediante un mensaje breve con los datos esenciales de la operación que realizarán, de modo que dispongan de tiempo suficiente para su planeamiento y preparación. Puede ser emitida por un oficial del EM de coordinación o del EM especial, después de una completa coordinación entre todo el EM.

1.4. Procedimientos Operativos Normales (PON)

El propósito del PON es enumerar todos aquellos procedimientos que son únicos o invariables en la organización y que habitualmente son empleados para poder cumplir acciones o actividades que son de rutina. La elaboración y empleo de PON, permite:

- Reducir el número, extensión y frecuencia de los otros tipos de órdenes.
- Simplificar la preparación y difusión de las órdenes, así como el entrenamiento de las tropas.
- Promover el entendimiento y trabajo en equipos, entre el comandante, el Estado Mayor y las tropas.
- Poner al tanto de los procedimientos seguidos en la organización a las unidades y personas recién asignadas o incorporadas.
- Facilitar las operaciones, así como reducir las confusiones y errores.

Cada comando desarrolla su propio PON, basándose en las partes aplicables de los procedimientos dictados por el escalón superior, en la normas del comandante y en los procedimientos habituales que han sido desarrollados a través de la experiencia.

El PON de un determinado comando incluye los alcances y las bases para la formulación de los PON's de los elementos subordinados; sus disposiciones pueden cambiarse cuando es necesario hacer frente a situaciones diferentes o para

introducir nuevas normas o modificaciones en las prácticas existentes. La cantidad de detalles del contenido depende de la magnitud del escalón y el estado de entrenamiento de la unidad.

La preparación, emisión y difusión del PON de un Comando es de responsabilidad del oficial de operaciones; los demás oficiales de EM preparan las partes del PON que les compete, en las mismas condiciones que para las órdenes de operaciones.

El PON es emitido en el formato más conveniente para cada comando, tomando como referencia algunos ejemplos desarrollados de PON de las distintas secciones del EM de coordinación y/o de las unidades, que normalmente están contenidos en los Manuales de los Oficiales de Estado Mayor.

1.5. Anexos a las órdenes

La finalidad de un Anexo es exponer el detalle requerido que no está considerado en el cuerpo del texto de la orden básica. El anexo tiene por objeto hacer que el cuerpo de la orden sea breve, claro y simple.

Un anexo es parte integral de una orden y su número o tipo de anexos por utilizar, depende de las necesidades del comando; cuando son empleados, incrementa la claridad y comprensión de la orden.

Los Anexos incluyen:

- Detalles que amplían la orden principal
Ejemplos: Calco de operaciones, plan de inteligencia, etc.
- Instrucciones para el apoyo de combate.
Ejemplos: Apoyo de fuegos, apoyo de ingeniería, etc.
- Detalles administrativos.
Ejemplos: Calco de instalaciones administrativas, plan de circulación, etc.
- Informaciones o instrucciones sobre operaciones complementarias.
Ejemplos: control de daños, operaciones psicológicas, etc.
- Cualquier otra información o instrucciones requeridas para ampliar la orden.

Los Anexos, son difundidos a las unidades y otros elementos de una organización cuyas acciones están afectadas por la información e instrucción contenidas en ellos. Pueden ser difundidos juntamente con la orden o en forma separadas (al menos que exista una orden contraria, cada ejemplar de una orden es difundida en forma completa, incluyendo todos sus anexos).

Como una regla general, los anexos escritos siguen el formato de una orden de operaciones (con sus cinco párrafos), de modo de asegurar que se consideren todas las instrucciones significativas.

Normalmente, mediante prescripciones reglamentarias se obliga a que determinados anexos, sigan el mismo formato de una orden de operaciones, particularmente para los anexos de apoyo de fuegos, ingeniería, comunicaciones y movimientos; aunque hay excepciones a esta regla del formato único, como son los casos de la Orden Administrativa y el Anexo Inteligencia.

El Anexo Inteligencia puede ser difundido antes que la misma Orden de Operaciones, pues su finalidad es:

- Difundir la inteligencia esencial para la conducción de las operaciones.
- Dar a conocer el EEI (elemento esencial de información) así como las ONI (Otras necesidades de información).
- Asignar responsabilidades a los comandos subordinados sobre la búsqueda de información.
- Solicitar información al escalón superior y a los comandos subordinados.

Diagrama No. 27 Formato de orden de operaciones

| | |
|--|--|
| CLASIFICACIÓN | |
| ORDEN DE OPERACIONES... Cartas: | Copia Nº ... de copias Unidad Lugar Fecha – hora Referencia |
| <i>Organización para el combate</i> | |
| <ol style="list-style-type: none">1. SITUACIÓN2. MISIÓN3. EJECUCIÓN<ol style="list-style-type: none">a. Concepto de la operaciónb. Misiones de las UU subordinadasc. Instrucciones de Coordinación4. ADMINISTRACIÓN<ul style="list-style-type: none">● Administración y Logística5. COMANDO Y COMUNICACIONES | |
| | Firma..... |
| Acuse recibido Anexos Distribución Autenticación | Pág. 1-1 CLASIFICACIÓN |

2. Formato de una orden de operaciones

En el formato de una Orden de Operaciones se (O/O) pueden distinguir que el texto del “Cuerpo” consta de un párrafo referido a la “Organización para el Combate” y de los 5 párrafos principales de la O/O, siguientes:

1. SITUACIÓN
2. MISIÓN
3. EJECUCIÓN
4. ADMINISTRACIÓN
5. COMANDO Y COMUNICACIONES

La última parte de la O/O, se denomina “Final” o “Término”, contiene la firma de la autoridad que la emite e instrucciones específicas sobre el “Acuse de recibo”, la lista de Anexos, sobre la “Distribución” del documento y la autenticación.

- La O/O no es más que el P/O con pequeñas modificaciones (mismo formato)
- El Calco de Operaciones se confecciona siguiendo las normas establecidas en los manuales de símbolos y abreviaturas militares.

3. Técnica de formulación de una orden de operaciones

La redacción de una Orden de Combate tiene las características siguientes:

a. Claridad

Cada comando que recibe una orden de combate debe entenderla totalmente. El empleo de un lenguaje muy técnico puede originar malas interpretaciones; la utilización de la terminología militar vigente permite que todos los usuarios le den el mismo significado a lo expresado en la orden.

b. Completa o total

La orden debe contener toda la información o instrucciones necesarias para coordinar y ejecutar una operación.

c. Brevedad

Evitar los términos o frases floridas y el detalle innecesario; pero la claridad y lo completo de una orden no debe ser sacrificado por la brevedad.

d. Reconocimiento de las prerrogativas de los Comandantes subordinados

La orden debe evitar la restricción de la iniciativa de los comandos subordinados, cuidando de no prescribir los detalles por ejecutar que estén dentro de las prerrogativas de los comandos, en cuanto a cómo debe ejecutar la tarea.

e. Empleo de la forma afirmativa

Para facilitar la simplicidad y claridad, en todas las órdenes de combate se emplea la forma afirmativa de expresión; frases como “*los vehículos no acompañaran al batallón*” son defectuosas porque toda la intención de la orden y su absoluta comprensión dependen de la palabra “**no**”.

f. Expresiones autoritarias

Una orden refleja la intención y voluntad del comandante (un lenguaje vago o ambiguo indica vacilación o indecisión); por lo tanto, a los comandos subordinados debe dirigirse en términos directos e inconfundibles, que expliquen claramente lo que el jefe quiere que ellos hagan.

g. Evitar expresiones calificativas

Las expresiones como “*atacar vigorosamente*”, además de no significar nada, disminuye la fuerza de las órdenes en las cuales no se utiliza el mismo adverbio (*vigorosamente*). Sin embargo, la expresión “ataque principal” es adecuado y claro, no requiere mayor calificación.

h. Oportunidad

La oportuna distribución de las órdenes permite a los comandos subordinados disponer de suficiente tiempo para su planeamiento y preparación adecuados.

4. Ejemplo desarrollado de una orden de operaciones

| | | |
|---|---|--|
| SECRETO | | COPIA Nº 02 de 20 COPIAS 2ª Brig Inf Reg Sur de Co AZÚCAR (D+2) 1200 MP-27 |
| ORDEN DE OPERACIONES 2 | | |
| CARTAS: | - Croquis "PORTACHO" 1/500,000. Edición 1968 - Carta Especial "BOLO" 1/200,000. Edición 1968 | |
| ORGANIZACIÓN PARA EL COMBATE | | |
| La 2ª Brigada de Infantería sin variación; excepto, se le agrega: | | |
| a. | Agrupamiento "ALFA" | |
| | 1. Cmdo: Jefe BTq 911 | |
| | 2. Composición | |
| | (a) | BIM 941 |
| | (b) | ECB 2 |
| | (c) | BTq 911 |
| | (d) | GAC 921 |
| | (e) | Cía AT 921 |
| | (f) | B/B Ing Comb 911 |
| b. | BIM 6 (+) | |
| | 1. Cmdo: Jefe BIM 6 | |
| | 2. Composición | |
| | (a) | BIM 6 |
| | (b) | A/BIB 951 |
| | (c) | 3/Cía AT 2 |
| | (d) | B/Bing Comb 2 |
| c. | BIB 951 (-) | |
| 1. SITUACIÓN | | |
| a. | Fuerzas enemigas Anexo 1. Inteligencia | |
| b. | Fuerzas amigas | |
| | (1) | EL EJÉRCITO DE OPERACIONES atacará él (D+7) 0500 por las direcciones generales COYUNGO-Hda BOLO-PISCO en la costa para alcanzar y mantener la cortadura del Río PISCO y por PACUCHO- CHACANA-Laguna COCHA en la sierra para conquistar y mantener el nudo de comunicaciones de SANTA INES y destruir al enemigo en la zona a fin de permitir la continuación de sus operaciones. |
| | (2) | La 1ra. Brig Inf. atacará por el Este para conquistar cota 660 de Co BARRACIN |
| | (3) | LA 3ª Brig Inf atacará por el Oeste para conquistar cota 640 de Co MONTE |

- (4) LA 4ª Y 5ª Brig Inf, reserva del EO, en condiciones de actuar por el eje de la 2ª Brig Inf, atacará y explotará, con orden, para alcanzar y mantener la cortadura del Río PISCO
- (5) La PRIMERA Fuerza Aérea táctica proporcionará apoyo aéreo al EO

c. Unidades asignadas y a disposición de otros comandos
Ninguna.

2. MISIÓN

La 2ª Brig Inf se desplazará y atacará el (D+7) 0500 por la dirección general cota 650 de Co CERES- cuello de Co ZAVALA-BOLO para conquistar Obj 3 (Co BOLO), a fin de apoyar la desembocadura de la fuerza de explotación del EO y permitir que el EO conquiste la cortadura del Río PISCO, estar en condiciones de continuar al N con orden.

3. EJECUCIÓN

a. Concepto de Operación

Anexo 2, Calco de Operaciones

- (1) Maniobra
La Operación se realizará de la manera siguiente.
 - (a) Primer Tiempo
 - 1 Penetrar la posición enemiga, llevando el ataque principal con el BIM 6 (+) por la dirección cota 440 de Co CERES-cota 510 de Co ZAVALA, para conquistar Objetivo "C" (cota 510 de Co ZAVALA); efectuar dos ataques secundarios, con el BIM 5 por la dirección cota 630 de Co CERES cota 640 de Co ZAVALA; para conquista objetivo "A" (cota 640 de Co ZAVALA) y con el BIM 4 por la dirección cota 650 de Co CERES-Cota 680 de Co ZAVALA, para conquistar Objetivo "B" (cota 680 de Co ZAVALA).
 - 2 Conquistado Objetivo "C" (cota 510 de Co ZAVALA) o antes si las condiciones le permiten, explotar con el Agrupamiento "ALFA", para conquistar Objetivo 3 (Co BOLO).
 - 3 Mantener en reserva al BIB 951 (-)
 - (b) Segundo Tiempo
Apoyar la desembocadura de la Fuerza de Explotación
 - (c) Tercer Tiempo
Continuar al Norte con orden
- (2) Apoyo de fuegos
 - (a) Los medios de apoyo de fuegos en condiciones de concentrar sus fuegos inicialmente sobre cotas 640, 680 y 510 de Co ZAVALA, Cuello entre Co ZAVALA y Co BARRACIN y bifurcación de caminos al N de cota 510 de Co ZAVALA; posteriormente con orden.

- (b) Prioridad de fuegos inicialmente al BIM 6 (+) posteriormente a la fuerza de explotación cuando sea empleada.
- (c) Habrá una preparación de 5 minutos, de H-5 a H.
- (d) Anexo 3, Apoyo de fuegos

b. Agrupamiento "ALFA"

Conquistar Objetivo 3 (Co BOLO) con orden

c. BIM 4

Conquistar Obj "B" (Cota 680 de Co ZAVALA)

d. BIM 5

Conquistar Obj "A" (Cota 640 de Co ZAVALA)

e. BIM 6 (+)

Conquistar Obj "C" (Cota 510 de Co ZAVALA)

f. Artillería

(1) OAPC

- (a) Gpo Agup 2 (GAC 2 y GAC 921): A/D; GAC 921: A/D a la fuerza de Explotación cuando sea empleada.
- (b) GAC 4: R/F del Gpo Agrup 2 hasta la línea de cota 640, 680 y 510 de Co ZAVALA, posteriormente A/C, Zona de Tiro será el sector de la costa. Apoyar a su GU cuando sea empleada.

(2) La Artillería estará en condiciones de concentrar sus fuegos inicialmente sobre cota 640, 680 y 510 de Co ZAVALA, cuello entre Co ZAVALA y Co BARRACIN y bifurcación de caminos al N de cota 510 de Co ZAVALA, posteriormente con orden.

(3) Prioridad de fuegos inicialmente al BIM 6 (+) posteriormente a la fuerza de explotación cuando sea empleada.

(4) Habrá una preparación de 5 minutos de H-5 a H.

(5) Anexo 3, Plan Apoyo de Fuegos.

g. Antitanque

(1) Cía AT 921.....

(2) 3/Cía AT 2.....

(3) Cía AT 2 (-): A/G, en condiciones de apoyar al escalón de combate, prioridad al BIM 6 con orden y a la reserva cuando sea empleada.

h. Ingeniería

(1) B/B Ing Comb 2: A/D del BIM 6 (+)

(2) 2/A/B Ing Comb 2: A/D del BIM 5

(3) 3/A/B Ing Comb 2: A/D del BIM 4

(4) B/B Ing Comb 911:.....

(5) B Ing Comb 2 (-): A/G en condiciones de apoyar con una sección en A/D o Refz a la reserva cuando sea empleada.

(6) Anexo 4, Plan de Ingeniería

i. Reserva

BIB 951 (-)

(1) A/BIB 951:.....

(2) Actuar, con orden, en provecho del escalón de combate, prioridad al BIM 6

- (3) Proporcionar una Sección de fusileros al B Serv 2 para seguridad del Área de Servicios.

j. **Instrucciones de Coordinación**

- (1) La artillería tendrá prioridad en los caminos entre las 2000 y 2200 horas.
(2) Esta Orden se pondrá en vigencia para los efectos de planeamiento a su recibo y para su ejecución según lo ordenado.
(3) Anexo 5. Plan de Desplazamiento
(4) EEI
Reforzará al enemigo sus unidades al contacto? Si es así, cuándo? dónde? con qué fuerza? Especial atención al BI enemigo de región O de Co ZAVALA y BI enemigo de región NE de Co ZAVALA.

4. ADMINISTRACIÓN
O/A2.

5. COMANDO Y COMUNICACIONES

a. **Comunicaciones**

- (1) IOC: Índice I-2, en vigencia a partir del (D+7) 0100
(2) Radio Silencio: Hasta H-5
(3) Anexo 6, Comunicaciones

b. **Puestos de comando**

- (1) 2ª Brig. Inf. en Reg. 1.5 Km SE de cota 650 de Co CERES
(2) Unidades subordinadas a elegir dando cuenta.

c. **Eje de Comunicaciones**

Carretera PRINCIPAL C-1

(Fdo) F. GIRÓN
Gral. Cmdte.

Acuse recibo

ANEXOS

1. Plan de Inteligencia
2. Calco de Operaciones
3. Plan de Apoyo de Fuegos
4. Plan de Ingeniería
5. Plan para el desplazamiento
6. Plan de Comunicaciones

DISTRIBUCIÓN "C"

Es copia
N. REANDA
Tte. Crl. G-3

SECRETO

COPIA N° 02 de 20 COPIAS
2ª Brig. Inf.
Reg. Sur de Co AZÚCAR
(D+2) 1200
MP-27

Orden de Operaciones 2

CARTAS: - Croquis "PORTACHO" 1/500,000. Edición 1968
- Carta Especial "BOLO" 1/200,000. Edición 1968

4.1. Explicación del encabezamiento

La clasificación de "SECRETO" determinada por el G-3, según los Reglamentos y Manuales respectivos, se indica en la parte superior y al final de cada página de la orden (plan); ninguna escritura fuera de los límites que señalen estas inscripciones.

Los datos ubicados en el extremo superior derecho son proporcionados por el G-3, quien asigna un número a cada ejemplar y lleva un registro que indica el número de ejemplares entregados a cada destinatario. El original es la COPIA N° 1 y debe permanecer en los archivos de la unidad. Luego se coloca la designación de la unidad que expide la orden (o el plan). Ejemplo: 2ª Brigada de Infantería (en este caso).

En tercera línea se coloca el lugar de expedición es decir aquel donde está ubicado el Cuartel General (CG) o Puesto de Comando (PC) de la unidad que expide la Orden (plan), en este caso en Co AZUCAR (falda Sur). El Grupo fecha-hora se indica por un número de 6 cifras, seguidas por el mes y el año abreviados; es el momento en que se firma la orden (plan), el día y la hora que se pondrá en vigencia debe indicarse en el Subpárrafo Instrucciones de Coordinación. Cuando se emplean letras para designar los días y las horas se utilizan los paréntesis. Ejemplo: (D+2) 1200, quiere decir el día D más 2 días, a las 1200 horas; si consignamos 021200 Nov. 08, quiere decir 02 de Noviembre del 2008 a las 1200 hrs.

Finalmente la clave de referencia puede ser un conjunto de números, letras o combinación de estos. Ejemplo: MP-27, ASJ, 8643, que asigna el G3, tomándolas de una lista que proporciona el Comandante de Comunicaciones, para facilitar el acuse de recibo para evitar que el enemigo se entere que se ha expedido una orden (plan).

El grupo fecha-hora y la clave de referencia son idénticos en la orden o en el Plan de operaciones y en todos sus anexos, apéndices, etc., que se emiten al mismo tiempo.

El título se indica con las palabras **ORDEN DE OPERACIONES**, y sirve para el movimiento, ataque, etc., sin necesidad de agregar el tipo de operación para el cual se hace. Las órdenes de operaciones se numeran sucesivamente, cada año calendario: si dos o más órdenes se emiten en el mismo día, se les asigna números consecutivos. En caso de ser Plan de Operaciones generalmente se designa mediante un nombre.

Terminando el encabezamiento de la Orden de Operaciones se indican las cartas, gráficos u otros documentos empleados, agregando la escala, el nombre y/o número de la hoja, región y/o país, edición y otros detalles cuando sea necesario para identificar con precisión las cartas empleadas. Cada Oficial de EM que proporciona información para ser incluida en la orden (plan) debe asimismo suministrar referencias adecuadas.

4.2. Explicación del cuerpo de la orden de operaciones

4.2.1. Explicación de la organización para el combate

ORGANIZACIÓN PARA EL COMBATE

La 2ª Brigada de Infantería sin variación; excepto, se le agrega:

- a. Agrupamiento "ALFA"
 1. Cmdo: Jefe BTq 911
 2. Composición
 - (a) BIM 941
 - (b) ECB 2
 - (c) BTq 911
 - (d) GAC 921
 - (e) Cía AT 921
 - (f) B/B Ing Comb 911
- b. BIM 6 (+)
 1. Cmdo: Jefe BIM 6
 2. Composición
 - (a) BIM 6
 - (b) A/BIB 951
 - (c) 3/Cía AT 2
 - (d) B/Bing Comb 2

La Organización para el Combate (OPC) es preparada por el G-3, basado en la decisión y concepto de la operación del Comandante, en coordinación con los Oficiales de EM que tienen responsabilidades en las operaciones de combate y apoyo administrativo. La organización para el combate indica la forma cómo el Comandante distribuye sus fuerzas para cumplir la misión; puede mostrarse en una de las formas siguientes:

1. Precediendo al párrafo 1, cuando no es tan simple como para incluirlo en el párrafo 3. Cuando la organización existente no cambia o cuando varía ligeramente, se anotará: "Sin variación" o "Sin variación, excepto...".
2. Como un Anexo, cuando es muy extensa y complicada, haciendo la referencia correspondiente. Esta técnica se usa cuando se trata de un gran número de unidades, normalmente en los niveles superiores.
3. En los subpárrafos apropiados del párrafo 3, como refuerzos, cuando es simple (normalmente al escalón GUC y unidades subordinadas).

Cuando la orden (plan) incluye una organización para el combate, ésta comprenderá las subdivisiones o componentes tácticos que la integran, así como los respectivos comandos, puede indicarse los nombres si es conveniente y necesario. Las unidades que no están bajo el comando de los componentes en que se organiza la GU, sino solamente en apoyo, se incluyen bajo la unidad apoyada, indicando entre paréntesis su situación. Ejemplo: 1/Cía. Ing. 3 (A/D) significa 1ra Sección de la Cía. de Ingeniería 3, en Apoyo Directo. Las unidades asignadas se indican bajo la designación de la Unidades A LAS CUALES HAN SIDO ASIGNADAS.

Cuando las Unidades asignadas a la GU que prepara la orden (Plan) han sido incluidas en la OPC, no es necesario repetirlos en el párrafo 1.c.; sin embargo, cuando sea necesario indicar la hora y lugar en que se debe hacer efectiva la asignación de estas unidades, deben considerarse en el párrafo 1.c.

En este ejemplo para esta operación, se ha considerado a la 2ª Brigada de Infantería sin variaciones a su propia organización fija; pero se le ha reforzado con un Agrupamiento "ALFA" constituido por el Batallón de Tanques N° 911 (BTq 911) y que este agrupamiento estará bajo el mando del Jefe del BTq 911; además de esta unidad estará conformado por el Batallón de Infantería Motorizado N° 941, el Escuadrón de Caballería Blindado N° 2, el Grupo de Artillería de Campaña N° 921, la Compañía Anti-tanques N° 921 y la Compañía B del Batallón de Ingenieros de Combate N° 911.

Además, al Batallón de Infantería N° 6 se le ha reforzado, por eso lleva el signo (+) con la Compañía A del Batallón de Infantería Blindado N° 951, la tercera sección de la Compañía Anti-tanques N° 2 y la Compañía B del Batallón de Ingenieros de combate N° 2. También la 2ª Brigada de Infantería ha sido reforzada con el Batallón de Infantería Blindado N° 951.

1. SITUACIÓN

- a. Fuerzas enemigas
Anexo 1. Inteligencia
- b. Fuerzas amigas
 - (1) EL EJERCITO DE OPERACIONES (EO) atacará él (D+7) 0500 por las direcciones generales COYUNGO-Hda BOLO-PISCO en la costa para alcanzar y mantener la cortadura del Río PISCO y por PACUCHO- CHACANA- Laguna COCHA en la sierra para....
 - (2) La 1ra. Brig. Inf. atacará por el Este para conquistar cota 660 de Co BARRACIN
 - (3) LA 3ª Brig. Inf. atacará por el Oeste para conquistar cota 640 de Co MONTE
 - (4) LA 4ª Y 5ª Brig. Inf. reserva del EO, en condiciones de actuar por...
 - (5) La PRIMERA Fuerza Aérea Táctica proporcionará apoyo aéreo al EO
- c. Unidades asignadas y a disposición de otros comandos
Ninguno.

4.2.2. Explicación de la situación (Párrafo 1)

Este párrafo se dedica exclusivamente a proporcionar las informaciones que las unidades subordinadas deben conocer a fin de cooperar efectivamente en la ejecución de las misiones que tienen asignadas. Este párrafo no contiene las disposiciones del Comandante para el cumplimiento de la misión. Comprende siempre tres subpárrafos que los podemos distinguir en el ejemplo que estamos analizando:

1.a. Fuerzas enemigas, suministrado por el G-2, contiene información sobre el enemigo pero no da instrucciones a este respecto; solamente se incluirán aquellas informaciones que sean fundamentales para todo el conjunto. Puede ser sustituida por un Anexo de Inteligencia, Informe Periódico o Resumen de Inteligencia.

1.b. Fuerzas amigas, contiene la información sobre el escalón superior unidades vecinas y de apoyo, en este orden, tomada por el G-3, normalmente de la Orden o Plan de Operaciones del escalón superior. La información que se incluya debe limitarse al conocimiento que los comandantes de las unidades subordinadas necesitan para dar cumplimiento a la misión que tengan asignadas.

1.c. Unidades asignadas y a disposición de otros comandos, aquí se indican las Unidades que se recibirán (con el lugar y la hora en que estarán disponibles), así como las unidades destacadas a otros comandos excepto las unidades que aparecen en la OPC, las cuales no requieren ser indicadas en este subpárrafo.

Los Planes de Operaciones incluyen el subpárrafo **1.d. Suposiciones**, éstas tienen su mayor empleo en los escalones elevados y en situaciones poco precisas.

2. MISIÓN

La 2ª Brig Inf se desplazará y atacará el (D+7) 0500 por la dirección general cota 650 de Co CERES- cuello de Co ZAVALA-BOLO para conquistar Obj 3 (Co BOLO), a fin de apoyar la desembocadura de la fuerza de explotación del EO y permitir que el EO conquiste la cortadura del Río PISCO; estar en condiciones de continuar al N con orden.

4.2.3. Explicación de la misión (Párrafo 2)

El G-3 consigna la misión reexpresada por el Comandante en su Concepto Inicial. Normalmente responde a las preguntas ¿QUIÉN? ¿QUÉ? ¿CUÁNDO? y ¿PARA QUÉ? Puede incluir el ¿DÓNDE?, cuando contribuye a dar mayor claridad. La misión se escribe íntegramente, aún en el caso de mostrarse gráficamente en el Calco de Operaciones.

En el ejemplo que analizamos podemos distinguir:

¿QUIÉN?: La 2ª Brigada de Infantería...

¿QUÉ?: Se desplazará y atacará.....

¿CUÁNDO?: el día (D+7) a las 0500 horas....

¿DÓNDE?: Por la dirección general cota 650 de Cerro CERES hacía el cuello entre Cerro ZAVALA y Cerro BOLO

¿PARA QUÉ?: Para conquistar el Objetivo 3 (Cerro BOLO) y estar en condiciones de continuar al Norte con orden.

¿FINALIDAD?: Apoyar la desembocadura de la fuerza de explotación del Ejército de operaciones, así como permitir que el Ejército de Operaciones conquiste la cortadura del Río Pisco.

3. EJECUCIÓN

a. Concepto de Operación Anexo 2, Calco de Operaciones

(1) Maniobra

La Operación se realizará de la manera siguiente.

(a) Primer Tiempo

1 Penetrar la posición enemiga, llevando el ataque principal con el BIM 6 (+) por la dirección cota 440 de Co CERES- cota 510 de Co ZAVALA, para conquistar Objetivo "C" (cota 510 de Co ZAVALA); efectuar dos ataques secundarios, con el BIM 5 por la dirección cota 630 de Co CERES cota 640 de Co ZAVALA; para conquista objetivo "A" (cota 640 de Co ZAVALA) y...

2 Conquistado Objetivo "C" (cota 510 de Co ZAVALA) o antes si las condiciones le permiten explotar con el Agrupamiento "ALFA", para conquistar Objetivo 3 (Co BOLO).

3 Mantener en reserva al BIB 951 (-)

(b) Segundo Tiempo

.....

(2) Apoyo de fuegos

(a) Los medios de apoyo de fuegos en condiciones de concentrar sus fuegos inicialmente sobre cotas 640, 680 y 510 de Co ZAVALA, Cuello entre Co ZAVALA y Co BARRACIN y bifurcación....

(b) Prioridad de fuegos inicialmente al BIM 6 (+) posteriormente a....

() Anexo 3, Apoyo de fuegos

4.2.4. Explicación de la ejecución (Párrafo 3)

❖ Subpárrafo 3. a. Concepto de la Operación.

El subpárrafo 3.a. contiene el Concepto de la Operación; normalmente es redactado por el JEM o el Oficial G-3. Es la expresión de la forma como el

Comandante visualiza desarrollar toda la operación, a fin que los comandos subordinados se compenetren en ella. Este subpárrafo se divide normalmente en dos partes tituladas: **(1) Maniobra**, en la que se menciona (cuando es necesario) las fases o tiempos en que se desarrollará la operación, dispositivo, la unidad que realiza el esfuerzo principal, reservas, etc., y **(2) Apoyo de fuegos**, de éste se hacen las indicaciones pertinentes al empleo de los medios de apoyo de fuegos disponibles, indicando prioridad en el apoyo, fuegos de preparación, etc. La prioridad de apoyo de artillería se indica aquí y/o en el subpárrafo artillería. En este párrafo se hace mención a los Anexos: “Calco de Operaciones” y “Apoyo de Fuegos”, como se indica en el ejemplo.

b. Agrupamiento “ALFA”

Conquistar Objetivo 3 (Co BOLO) con orden

c. BIM 4 Conquistar Obj “B” (Cota 680 de Co ZAVALA)

d. BIM 5 Conquistar Obj “A” (Cota 640 de Co ZAVALA)

e. BIM 6 (+) Conquistar Obj “C” (Cota 510 de Co ZAVALA)

f. Artillería

(1) OAPC

(a) Gpo Agup 2 (GAC 2 y GAC 921): A/D; GAC 921: A/D a la Fuerza de Explotación cuando sea empleada.

(b) GAC 4: R/F del Gpo Agrup 2 hasta la línea de cota 640, 680 y 510 de Co ZAVALA, posteriormente A/C, zona de Tiro será el sector de la costa. Apoyar a su GU cuando sea empleada.

(2) La Artillería estará en condiciones de concentrar sus fuegos inicialmente...

(3) Prioridad de fuegos inicialmente al BIM 6 (+) posteriormente...

(4) Anexo 3, Plan Apoyo de Fuegos.

g. Antitanque

(1) Cía AT 921.....

(2) 3/Cía AT 2.....

h. Ingeniería

(1) B/B Ing Comb 2: A/D del BIM 6 (+)

(2) 2/A/B Ing Comb 2: A/D del BIM 5

(3) Anexo 4, Plan de Ingeniería

❖ **Subpárrafos: b - h /misiones a las Unidades Subordinadas**

Comenzando con el 3.b. y en subpárrafos separados se asignan tareas específicas a los elementos subordinados que tienen a su cargo la ejecución de las operaciones tácticas. Los subpárrafos se asignan en secuencia numérica, generalmente se sigue el orden siguiente:

1. Destacamentos o Agrupaciones (si hubieran)
2. Unidades de Infantería Motorizada (BIM)
3. Unidades de Infantería Blindada (BIB y BTQ)
4. Unidades de Caballería
5. Artillería (de campaña y antiaérea, en este orden)
6. Antitanque
7. Ingeniería (de combate y construcción, en este orden)
8. Unidades especiales
9. Reserva

Cuando las tareas que se asignan a los elementos subordinados, aparecen gráficamente en el Calco de Operaciones, no es necesario repetirla en la parte escrita del cuerpo de la Orden (Plan), salvo que se desee poner énfasis; en consecuencia, puede aparecer en el cuerpo de la Orden de Operaciones (o Plan) un elemento subordinado mencionado solamente con el título: *Ejemplo*: BIM 11 (sin ninguna tarea asignada por escrito ya que ésta estará indicada gráficamente).

Si una subunidad componente de la unidad no está en reserva en el momento en que la Orden de Operaciones (o Plan de Operaciones) se hace efectiva, se incluirá una anotación indicando cuando lo estará; su misión como reserva, debe aparecer en el subpárrafo correspondiente.

No es necesario repetir las instrucciones contenidas en el PON, ni hacer referencia a éste. Si algunas disposiciones para una unidad se indican gráficamente, sólo se pondrán por escrito los aspectos adicionales.

El subpárrafo "Artillería" es preparado por el Comandante de Artillería en base a la decisión del Comandante sobre apoyo de fuegos. Cuando la GUC que emite la orden sólo dispone de una Unidad de artillería el título del subpárrafo ya no será "Artillería" sino el que le corresponde a la unidad. *Ejemplo*: GAC 12.

Aún cuando se emita un Plan de Apoyo de Fuegos, anexo a la orden, el subpárrafo Artillería puede contener:

- Organización de la Artillería para el combate (OAPC)
- Condiciones en que la Artillería debe cumplir ciertas acciones. *Ejemplo*: "En condiciones de concentrar sus fuegos sobre...".
- Las condiciones de tiempo de la preparación (si hubiera); *por ejemplo*, si se

ha dispuesto 15 minutos antes de la hora H (hora del inicio del ataque) se expresará así: de H-15 a H.

La Artillería antiaérea se misiona después de la Artillería de Campaña.

El Anexo de Apoyo de Fuegos se indica al final del subpárrafo.

El subpárrafo "Ingeniería" es preparado por el Comandante de Ingeniería. Cuando la GU que emite la Orden de Operaciones (Plan) sólo dispone de una unidad de Ingeniería, el título del subpárrafo ya no será "Ingeniería" sino el que le corresponde a la unidad; *Ejemplo:* B Ing. 3. A pesar de que el subpárrafo puede terminar en un Anexo de Ingeniería, debe indicarse cuando menos el dispositivo táctico de apoyo: esto incluye a las unidades por apoyar y las formas de apoyo. Las responsabilidades de la Ingeniería como Servicio Técnico se indican en el párrafo 4.

i. **Reserva**

BIB 951 (-)

- (1) A/BIB 951:.....
- (2) Actuar, con orden, en provecho del escalón de combate, prioridad BIM 6
- (3) Proporcionar una Sección de fusileros al B Serv 2 para seguridad del Área de Servicios.

j. **Instrucciones de Coordinación**

- (1) La artillería tendrá prioridad en los caminos entre las 2000 y 2200 horas.
- (2) Esta Orden se pondrá en vigencia para los efectos de planeamiento a su recibo y para su ejecución según lo ordenado.
- (3) Anexo 5. Plan de Desplazamiento
- (4) EEI
¿Reforzará el enemigo sus unidades al contacto? Si es así, ¿cuándo? ¿dónde? ¿con qué fuerza? Especial atención al BI enemigo de región O de Co ZAVALA y BI enemigo de región NE de Co ZAVALA.

❖ **Subpárrafos: i - j Reserva...Instrucciones de coordinación**

El subpárrafo que precede al subpárrafo Instrucciones de coordinación se denomina "**Reserva**", contiene a todos los elementos subordinados designados en esta condición, sea en el momento que la orden se hace efectiva, sea algún tiempo más tarde.

Si el elemento en reserva es un Agrupamiento o Destacamento y su composición figura en la organización para el combate, no será necesario repetirla en este subpárrafo, pero si no figura, debe incluirse aquí. La anotación de dos o más elementos bajo el título común de "Reservas", no indica un solo comando. Si un elemento es dado en refuerzo de otro que está en reserva, éste se indica en la forma normal de anotar los refuerzos en una Orden o Plan de Operaciones. En el caso de existir un solo comando, éste se consignará a continuación del subpárrafo Reserva.

Si a una de las Unidades que están en reserva se le asigna una misión futura o se le ordena preparar planes para una posible misión específica, dicha información debe aparecer en el subpárrafo "Reserva", en la parte del elemento a que se refiere.

El **último subpárrafo del párrafo 3, Instrucciones de Coordinación**, se designa con la letra que sigue al subpárrafo "Reserva"; contiene los detalles de coordinación y las disposiciones comunes a dos o más elementos. En este subpárrafo puede mencionarse los anexos más importantes tal como "Cuadro de Marcha", u otros que no han sido mencionados anteriormente; se incluyen también los **EEI** (Elemento Esencial de Información) que el comando desea relevar, no obstante que todos ellos aparecen en el Anexo "Inteligencia". En este subpárrafo se anotará la fecha-hora en que la Orden de Operaciones (Plan) se pondrá en vigencia para los efectos de planeamiento y para su ejecución.

4. ADMINISTRACIÓN
O/A 2.

5. COMANDO Y COMUNICACIONES

a. **Comunicaciones**

- (1) IOC: Índice I-2, en vigencia a partir del (D+7) 0100
- (2) Radio Silencio: Hasta H-5
- (3) Anexo 6, Comunicaciones

b. **PPCC**

- (1) 2ª Brig Inf en Reg 1.5 Km SE de cota 650 de Co CERE
- (2) Unidades subordinadas a elegir dando cuenta.

c. **Eje de Comunicaciones**

Carretera PRINCIPAL C-1

(Fdo) F. GIRÓN
Gral. Cmdte.

4.2.5. Explicación de la administración, comando y comunicaciones (Párrafos 4 y 5)

El párrafo 4. **ADMINISTRACIÓN** contiene las instrucciones generales sobre asuntos administrativos, incluyendo las medidas logísticas para la conducción de la operación. En los escalones inferiores a la GUC, este párrafo contiene normalmente toda la información necesaria (trenes, alimentación, puntos de distribución, puntos de socorro, etc.) en cambio en la GUC y escalones superiores, esas instrucciones son generalmente tan voluminosas que requieren la expedición de una Orden Administrativa (O/A) o Plan Administrativo (P/A).

Cuando una O/A está en vigencia o va a ser emitida, bastará hacer la referencia correspondiente en el párrafo 4, junto con cualquier detalle administrativo que afecte inmediata y directamente las misiones tácticas de las unidades de combate subordinadas. La O/A se emite por los canales del G-4 y en consecuencia no constituye normalmente un anexo a la orden de operaciones. Cuando los aspectos administrativos son reducidos y no requieren una O/A se les incluye en el párrafo 4.

El párrafo 5. **COMANDO Y COMUNICACIONES** contiene las instrucciones relativas al comando y a las operaciones de transmisiones y es preparado por el Comandante de Comunicaciones.

Las **Comunicaciones** (subpárrafo 5a) deben contar como un mínimo la referencia a la Instrucción Operativa de Comunicaciones (IOC) en vigencia. Puede incluir instrucciones especiales relacionadas con las comunicaciones (restricciones en el empleo de radios, etc.). Cuando se publica un Anexo de comunicaciones, se hace referencia a él en este subpárrafo.

En los **Puestos de Comando** (subpárrafo 5b) se indica el emplazamiento que ocupa u ocupará el Puesto de Comando (PC) de la Unidad que emite la orden (plan) y desde el cual dirigirá las operaciones motivo de la orden. También se indica la ubicación de los PC de las unidades subordinadas o pueden incluirse instrucciones dirigidas a éstas, para que informen sobre el emplazamiento que elijan. Cuando sea conveniente puede incluirse la hora de apertura y cierre de los PC y la ubicación del CG inmediato superior.

En el **Eje de Comunicaciones** (subpárrafo 5c) se indica mediante la designación de los emplazamientos sucesivos y probables del PC de la Unidad que emite la O/O. En caso de no conocerse la ubicación exacta que ocupará el PC, debe aclararse la dirección general a lo largo de la cual tomará sus emplazamientos.

La inicial del nombre y apellido del Comandante debe aparecer en todas las copias, inmediatamente encima de su grado y empleo. El original o COPIA N° 1, debe ser firmado por el Comandante o su representante y constituye al ejemplar histórico

que debe permanecer en el archivo de la unidad. Cuando la situación lo exija, el Jefe de Estado Mayor puede firmar en lugar del Comandante, empleando la frase POR ORDEN (P/O). Este procedimiento también se emplea para los anexos, apéndices, etc.

4.3. Explicación de la parte final o término de la orden de operaciones

Acuse recibo

ANEXOS

1. Plan de Inteligencia
2. Calco de Operaciones
3. Plan de Apoyo de Fuegos
4. Plan de Ingeniería
5. Plan para el desplazamiento
6. Plan de Comunicaciones

DISTRIBUCIÓN "C"

Es copia
N. REANDA
Tte Crl G-3

4-4
SECRETO

Las instrucciones para el acuse de recibo constituyen una parte del "Término" o parte "Final" de la O/O y se indican a continuación del párrafo 5 (inmediatamente después de la firma). Siempre se acusa recibo de las órdenes o planes de operaciones; esto significa que ha sido recibida y comprendida. Las palabras "Acuse recibo" son normalmente suficientes; sin embargo, se darán instrucciones especiales cuando la seguridad o la naturaleza de los medios de Comunicación así lo exijan.

El hecho de haber recibido y tomado conocimiento de la Orden de Operaciones (Plan) puede comunicarse mediante un mensaje en claro, utilizando la "clave de referencia" contenida en el encabezamiento.

Los Anexos se enumeran sucesivamente en la misma secuencia en que aparecen en el cuerpo de la Orden (Plan). El G-3, que tiene la responsabilidad de consolidar la orden (plan), asigna los números de los Anexos. Cuando se trata de documentos que complementan a un ANEXO el título de esta lista de contenidos será

APÉNDICES, y así sucesivamente. Cuando algún Anexo no es distribuido conjuntamente con la Orden (plan) se agregará la expresión “(omitido)”; esta anotación sirve al destinatario para verificar que está recibiendo todo lo que le han remitido y en consecuencia su acuse de recibo será ajustado a la realidad y los mensajes correspondientes continuarán siendo simples.

Es esencial indicar la distribución a fin de asegurarse que la Orden (Plan) sea distribuida a todos los oficiales, unidades, reparticiones, órganos, etc., directamente comprometidos o relacionados con su ejecución. La distribución puede ser anotada en detalle o puede hacerse referencia a una de las listas de distribución pre-establecidas en el PON (*Ejemplo*: Distribución “C” puede significar un tiraje de 20 copias, incluyendo a todas las unidades subordinadas, secciones del EM, escalón superior y archivo). Las unidades asignadas, de apoyo y vecinas, se agregan a la lista de distribución pre-establecida.

La autenticación consta de las palabras “**Es copia**”, la inicial del nombre y el apellido completo del oficial que autentica, e inmediatamente debajo su grado y empleo; va debajo de “DISTRIBUCIÓN”.

El G-3 es el encargado de autenticar las copias de la Orden de Operaciones y en general, son los oficiales del EM los que autentican los documentos que son de su responsabilidad.

Las páginas se numeran sucesivamente al final de cada hoja, inmediatamente antes de la clasificación, usando la expresión “1-6”, “04-10” o “5-5”, dejando así indicada la cantidad de hojas que contiene la orden y la hoja que corresponde en el conjunto. Cuando la orden consta de 1 a 9 páginas se numera mediante los dígitos correspondientes, pero si consta de 10 a 99 páginas, las primeras hojas deben numerarse mediante dos dígitos (01, 02, 07, etc.) correspondientes; y así sucesivamente.

La clasificación al término del documento es la misma que se ha colocado en la parte superior de la Orden de Operaciones (Plan). Debajo de esta palabra no debe escribirse ya nada.

Anexo 1

GLOSARIO DE TÉRMINOS MILITARES

A. ESTRUCTURAS:

- **ESTRUCTURA**¹ Formas permanentes administrativas, económicas, sociales o militares, que definen y designan la distribución, orden, jerarquía y clase de un sistema.

B. ESTRUCTURA DE MANDO:

Forma en que están distribuidos los elementos de una organización (Órgano u Organismo militar) que tienen la facultad legal de *comandar* dicho ente.

Por ejemplo:

- La estructura del Alto Mando del Ejército de Guatemala (según Ley Constitutiva del Ejército, DL. 72-90 art.13) está constituido por: El Presidente de la República en su carácter de Comandante General del Ejército, el Ministro de Defensa y el Jefe del Estado Mayor de la Defensa Nacional.
- La estructura de mando de una Brigada, estará constituida normalmente por el General Comandante General de Brigada, el Coronel Jefe del Estado Mayor y el Coronel Inspector de la Brigada.
- La estructura de mando de un Batallón, estará constituida normalmente por Teniente Coronel Comandante de Batallón, el Mayor 2do. Jefe (el ejecutivo o Jefe Administrativo) y el Mayor Jefe de Operaciones (S-3).
- En el Estado Mayor Presidencial (EMP), la estructura de mando, está constituido por el Jefe del EMP, el 2do. Jefe y el 3er. Jefe del EMP.

C. ESTRUCTURA MILITAR:

Forma como están distribuidos los elementos que constituyen una organización militar.

Por ejemplo: El Ejército de Guatemala tiene la estructura siguiente:

- (1) El Alto Mando del Ejército
- (2) Los Órganos de Asesoramiento (el Estado Mayor de la Defensa Nacional; el OAJ, "Órgano de asesoramiento jurídico; la OEE, Oficina Económica del Ejército; la IGE, Inspectoría General del Ejército; los Estados Mayores, Especiales y Personal; etc.)
- (3) Los Órganos de Apoyo (Servicios Militares, Dependencias Militares Auxiliares, Centros Educativos, etc.)

¹ Diccionario, Fernando De Bordeje y Morencos. "Diccionario militar estratégico y político. Guía para el lector", Pág. 65. Editorial San Martín, Madrid, España.

- (4) Los Órganos de Línea u Órganos ejecutantes (Comandos Militares, de Zonas Militares de Bases, Comandos Militares Especiales, etc.).

D. CADENA DE MANDO:

Es la línea de mando, que materializa la vía por la que un subordinado recibe según las normas legales establecidas, las órdenes y disposiciones de sus superiores, y a quien tiene que rendirle cuenta del cumplimiento de sus funciones y de sus misiones. Dentro de esta línea de mando, el Jefe ejerce sobre sus subordinados control funcional u operativo y generalmente tiene responsabilidad administrativa disciplinaria.

- **CADENA DE MANDO** *Eslabón jerárquico castrense que fija tanto la sucesión en el Mando de una unidad, zona o teatro de la guerra, como las preeminencias en la decisión y ejecución de las operaciones, así como las adecuadas interdependencias con y entre los subordinados. Su amplitud depende de la naturaleza de los cometidos asignados y de las fuerzas que tienen el Mando a su disposición Ver Sucesión de Mando y Cometido.²*
- **CADENA** *Orden o secuencia, que debe respetarse en las relaciones entre las autoridades militares o en determinados aspectos tácticos o administrativos. Puede ser: de comando, administrativa, de abastecimientos, de evacuaciones, técnica, etc.³*

E. MANDO Y COMANDO

Mando: Potestad conferida a una persona o grupo, para ordenar, dirigir, utilizar y controlar a una fuerza, empresa u organismo, siendo responsable del desarrollo de sus actividades y situación.

Comando: Facultad conferida a un Jefe para ejercer autoridad y poder, es decir potestad para ordenar directamente a una facción específica de una Fuerza cuyos componentes se constituyen en sus subordinados. A dicho Jefe se le denomina también como “Comandante”.

Algunos significados de: “Mando” y “Comando”

- **Mandar:** Ordenar... /Imponer un precepto // manifestar la voluntad de que se haga algo ///... enviar o remitir algo...⁴
- **Mandar es sinónimo de:** “Ordenar, decretar, imponer, preceptuar, establecer, dictar, estatuir, disponer – Gobernar, regentar, regir,

² Diccionario, Fernando De Bordeje y Morencos. “Diccionario militar estratégico y político. Guía para el lector”, pág. 26. Editorial San Martín, Madrid, España.

³ Diccionario de Términos Militares. Ministerio de Guerra del Perú, Lima, Perú, junio 1973, pág. 90.

⁴ Diccionario Real Academia Española, Edición XXII, ESPASA 2001.

dirigir, conducir... *Ant:* Obedecer, cumplir, recibir".⁵

▪ **Mandar, en términos militares:** "Facultad que otorga autoridad y poder de un superior sobre sus subordinados"⁶

➤ **Mando:** (*de mandar*). Autoridad y poder que tiene el superior sobre sus súbditos /Persona o colectivo que tiene tal autoridad // ... dispositivo que permite... iniciar, suspender...// **Alto Mando:** Persona u organismo que ejerce la potestad superior en el ámbito militar.⁷

▪ **Mando es sinónimo de:** "Poder, imperio, señorío, autoridad, gobierno, dominio"

▪ **Mando, en términos militares:** "Potestad conferida a una persona o grupo, para dirigir, utilizar, coordinar y controlar a una fuerza, empresa u organismo, siendo responsable del desarrollo de una actividad o situación".

➤ **Comandar:** Mandar un ejército, una plaza, un destacamento, una flota, etc.⁸

▪ **Comandante:** (*de comandar*) Jefe militar de categoría comprendida entre las de Capitán y Teniente Coronel /Militar que ejerce el mando en ocasiones determinadas.⁹

▪ **Comando, en términos militares:** "Unidad escogida de las Fuerzas Armadas o de grupos activistas revolucionarios. Se adiestran para intervenir en acciones difíciles, peligrosas y muy violentas"

➤ **Jefe:** Superior o cabeza de una corporación, partido u oficio / Jefe de Estado: autoridad superior de un país...¹⁰

▪ **Jefe, es sinónimo de:** Guía, conductor, superior, director, caudillo, ... *Ant:* subalterno, subordinado.¹¹

▪ **Jefe, en términos militares:** Aquel que tiene la facultad de decidir, ejecutar y mandar.¹²

⁵ Diccionario de Sinónimos y Antónimos. Editorial Atlántida, Buenos Aires, 1992.

⁶ Diccionario militar estratégico y político (Fernando de Bordeje), Editorial San Martín. Historia del Siglo de la Violencia, Madrid, 1981.

⁷ Diccionario Real Academia Española, Edición XXII, ESPASA 2001.

⁸ Diccionario Real Academia Española, Edición XXII, ESPASA 2001.

⁹ Diccionario Real Academia Española, Edición XXII, ESPASA 2001.

¹⁰ Diccionario Real Academia Española, Edición XXII, ESPASA 2001.

¹¹ Diccionario de Sinónimos y Antónimos. Editorial Atlántida, Bs Aires, 1992.

¹² Diccionario militar estratégico y político (Fernando de Bordeje), Editorial San Martín. Historia del Siglo de la Violencia, Madrid, 1981.

¹³ Diccionario, Fernando De Bordeje y Morencos. "Diccionario militar estratégico y político. Guía para el lector", pág. 93. Editorial San Martín, Madrid, España.

F. JERARQUÍA

- *Sinónimo de autoridad y preeminencia. Implica un orden ascendente o en cadena de los diversos grados que existen en las fuerzas armadas, Iglesia, partidos o entre las autoridades del Estado. Ver Cadena de Mando.*¹³
 - **JERARQUÍA MILITAR:** 1. Grado, clase o categoría que se atribuye al personal militar. 2. Expresión genérica que se refiere al conjunto de miembros de la institución militar caracterizados por grados.¹⁴
- Normalmente, la *Jerarquía* en las Fuerzas Armadas profesionales Latinoamericanas, están plasmadas en los *niveles* siguientes:
- Oficiales Generales (Gral. de División, Gral. de Brigada)
 - Oficiales Superiores (Coronel, Teniente Coronel, Mayor)
 - Oficiales Subalternos (Capitán, Teniente, Alférez o Subteniente)
 - Sub Oficiales o Especialistas o Personal Auxiliar (mandos medios)
 - Personal de Tropa (Sargento 1ro., Sargento 2do. Cabo, Soldado)

G. SUBORDINACIÓN

- *Obediencia del inferior al superior. No confundir con disciplina.*¹⁵

H. VERTICALIDAD

Concepto que se emplea en las Fuerzas Armadas para enfatizar que las órdenes (de arriba hacia abajo) y los informes o reportes del inferior a su superior (es decir de abajo hacia arriba) debe seguir estrictamente la cadena de mando, es decir del subordinado a su Jefe (en una *línea vertical*, diferenciándola de la posibilidad que miembros no ubicados en esta verticalidad, pueden asumir funciones -de mando, disciplinarias o administrativas- aprovechando su ubicación colateral u horizontal en la organización o estructura).

Por ejemplo, el Coronel o General Sub-Jefe del EMDN debe recibir las órdenes (y solo obedecer estas órdenes) del General Jefe del EMDN. La cadena de mando para él, estará alineado por el Jefe del EMDN y por el Jefe de éste, es decir el Ministro de la Defensa nacional.

No podrá recibir órdenes (ni tiene la obligación de obedecerlas) por ejemplo del General jefe del EMP, porque no está en su línea de Comando vertical.

¹⁴ Diccionario de Términos Militares. Ministerio de Guerra del Perú; Lima-Perú, Junio 1973, pág. 325.

¹⁵ Diccionario, Fernando De Bordeje y Morencos. "Diccionario militar estratégico y político. Guía para el lector", pág. 155. Editorial San Martín, Madrid, España.



I. DISCIPLINA¹⁶

Estricta observancia de las leyes, de las disposiciones vigentes y de las órdenes superiores a que está obligado todo el personal militar e implica la subordinación consciente y constante de la voluntad individual en provecho del conjunto. Constituye la fuerza fundamental del Ejército y es el factor más poderoso del éxito; su importancia es tal que no se puede concebir una fuerza organizada sin disciplina. El concepto de la disciplina militar abarca un contenido muy amplio, y entre otros, se refiere a: el conocimiento y la práctica de todas las obligaciones militares; la obediencia y el respeto a los superiores jerárquicos; la observancia de las leyes y sujeción estricta a los reglamentos; la uniformidad, orden y pundonor en la justicia, garantiza el éxito y asegura al Ejército el cumplimiento de su misión.

Se aplica también para referirse al cumplimiento de las disposiciones dictadas con respecto a una actividad determinada. En este caso la palabra disciplina va seguida del nombre de la actividad a que se refiere y así se tiene: Disciplina de Marcha, Disciplina de Transmisiones, etc.

J. BLANCO DE OPORTUNIDAD

- **BLANCO** *En cierto modo es sinónimo de Objetivo. Se puede definir como el foco tangible del esfuerzo militar.*¹⁷
- **BLANCO** *Objeto o punto sobre el cual se dirige el tiro de las armas de fuego.*¹⁸

▪ Todo esfuerzo militar se materializa en un Plan de Operaciones, en una Orden de Operaciones, en una Directiva, etc., que tiene **sus Objetivos y una finalidad** concretos. Si en el desarrollo de estos planes o Directivas, se presenta un objetivo inicialmente no previsto, pero que en un determinado momento *va a permitir o contribuye* al éxito de la acción militar y consecución de su finalidad, entonces éste objetivo se convertirá en un “blanco de oportunidad”.

K. ENEMIGO INTERNO

- **ENEMIGO** *País o fuerzas armadas con las que se sostiene una guerra. En política suele aplicarse el término de adversario.*¹⁹
- **ENEMIGO** *El pueblo, las fuerzas armadas, las asociaciones y los individuos pertenecientes al país contra el cual se hace la guerra o se*

¹⁶ Diccionario de Términos Militares. Ministerio de Guerra del Perú; Lima-Perú, junio 1973.

¹⁷ Diccionario, Fernando De Bordeje y Morencos. “Diccionario militar estratégico y político. Guía para el lector”, pág. 22. Editorial San Martín, Madrid, España.

¹⁸ Diccionario de Términos Militares. Ministerio de Guerra del Perú; Lima-Perú, junio 1973, pág. 76.

¹⁹ Diccionario, Fernando De Bordeje y Morencos. “Diccionario militar estratégico y político. Guía para el lector”, pág. 56. Editorial San Martín, Madrid, España.

*realizan operaciones bélicas. Incluye también a aquellos que colaboran con dicho país.*²⁰

- Si bien es cierto, este término se solía emplear para definir al país o fuerzas armadas (extranjeras) con quienes se sostenía una guerra, ahora se suele denominar así a quienes estando dentro de las fronteras del país, amenazan su seguridad (uno de los fines esenciales de todo Estado). Puede ser con una finalidad muy concreta de usurpar el Poder Político (o de destruir su moral, su infraestructura, su potencial, etc.) mediante empleo de armas (guerrilla, terrorismo, movilizaciones masivas cruentas, etc.) o mediante acciones psicosociales (desestabilización, quinta columna, sabotajes, operaciones encubiertas, etc.)
- En el **Informe de la CEH**:²¹ La estrategia aplicada por el Ejército, durante el período de mayor intensidad del enfrentamiento, se materializó en los planes de campaña del Ejército. Las operaciones militares fueron *“las contrasubversivas, de guerra ideológica, de seguridad interna y de desarrollo”*²² y se concibieron dentro del concepto de eliminar al enemigo interno.

*“Enemigo interno son todos aquellos individuos, grupos u organizaciones que por medio de acciones legales, tratan de romper el orden establecido, representados por los elementos que siguiendo consignas del comunismo internacional, desarrollan la llamada guerra revolucionaria y la subversión en el país”*²³. También es (sic) *“considerando enemigo interno aquellos individuos, grupos u organizaciones que sin ser comunistas tratan de romper el orden establecido.”*²⁴

L. INTELIGENCIA MILITAR

“Es el conocimiento de los aspectos militares tales como: las posibilidades, las vulnerabilidades y las probables formas de acción de los enemigos, externos o internos, actuales o probables, así como de la probable zona de operaciones. Conocimiento obtenido mediante la búsqueda, evaluación e interpretación de todas las informaciones posibles sobre estos factores y que será utilizado para el planeamiento, preparación y conducción de las operaciones militares. Comprende dos categorías generales: Inteligencia Estratégica Militar y la Inteligencia de Combate”²⁵.

²⁰ Diccionario de Términos Militares. Ministerio de Guerra del Perú; Lima-Perú, junio 1973, pág. 220.

²¹ CEH, Memoria del Silencio, Tomo II, párr. 771.

²² Ejército de Guatemala, Plan de Campaña Victoria 82, párrafo IV, misión. Guatemala 1982.

²³ Centro de Estudios Militares del Ejército de Guatemala, Manual de guerra contrasubversiva, Edición 1983, pág. 3.

²⁴ *Ibíd.*

²⁵ Manual de Inteligencia Militar. ME 38-5 Inteligencia de Combate, Ejército del Perú, Edición 1983, capítulo I, página 10.

Sistema de Inteligencia Militar

Es el conjunto de organismos jerarquizados de inteligencia perfectamente interrelacionados y cohesionados entre sí a través de una doctrina y misión. Están organizados y vertebrados en toda la organización militar desde los Estados Mayores (campo funcional de inteligencia D2, G2, S2) hasta los últimos elementos de maniobra que puede tener el ejército en su estructura.

La organización, en términos generales, contiene: elementos de dirección y control, elementos de procesamiento y análisis, elementos operativos, elementos de doctrina y elementos administrativos.

Características principales: secretividad y compartimentaje, autonomía funcional y presupuestal y actúan a través del denominado canal de inteligencia.

Canal de Inteligencia

Es el contacto fluido y directo establecido entre los diferentes órganos del sistema, de forma vertical u horizontal, con el objeto de intercambiar informaciones, emitir o recibir órdenes y tratar cualquier aspecto específico de inteligencia.

La finalidad de este canal técnico es: dinamizar el sistema, funciona las 24 horas, es altamente especializado, la información es clasificada y se materializa en forma radial, criptográfica o postal. Es paralelo al canal de comando para tratar temas específicos y clasificados de inteligencia.

Es importante señalar que este canal NO es un obstáculo o factor limitante para la cadena de mando de una organización militar. Es decir, en ningún momento interfiere la línea de mando y tampoco exime de responsabilidad a los niveles de comando. El jefe de una GUC (vale decir, de una Brigada) debe tener conocimiento de lo que hace su oficial de inteligencia respecto a sus actividades.

M. DOCTRINA DE SEGURIDAD NACIONAL

Conceptos generales sobre DOCTRINA y sobre SEGURIDAD NACIONAL

▪ **Doctrina:** La doctrina (militar) es... *la teoría o conocimiento universal del arte y ciencia de la guerra aplicada a una realidad concreta y que va generando sus propios principios, valores, normas, sistemas, métodos, procedimientos, etc.*

▪ **DOCTRINA** Conjunto de normas de conducta y de pensamiento dogmas e ideas que, además de ser el soporte de una ideología, presiden el desarrollo y trayectoria de un partido político o de un grupo religioso. Asimismo, conjunto de principios que rigen una cierta actividad militar y humana.²⁶

²⁶ Diccionario, Fernando De Bordeje y Morencos. "Diccionario militar estratégico y político. Guía para el lector", pág. 52. Editorial San Martín, Madrid, España.

▪ **DOCTRINA** Conjunto de principios y su consecuente teoría que, aplicado a un medio determinado, teniendo en cuenta sus características y peculiaridades, genera métodos y procedimientos que norman las acciones destinadas a alcanzar una finalidad específica.²⁷

▪ **Seguridad Nacional:** Para el Centro de Altos Estudios Militares del Perú (CAEM), “la Seguridad integral debe ser entendida como **una situación** en la cual el Estado tiene garantizada su existencia, la integridad de su patrimonio, sus intereses nacionales, así como su soberanía e independencia”.

Para el Ejército de Guatemala (EMDN) la Seguridad Nacional se define como **la garantía relativa** que un Estado puede proporcionar a la Nación con el fin de lograr los Objetivos Nacionales (su existencia, supervivencia, territorio, soberanía, etc.) superando cualquier antagonismo a través de acciones políticas, económicas, psicosociales y militares.

En resumen, el concepto “**Seguridad Nacional**” resulta ampliando los conceptos tradicionales de la DEFENSA NACIONAL, abarca más que la protección a los habitantes y/o territorios nacionales, independencia, soberanía y heredad nacional. Incluye defender también intereses políticos, económicos u otros que se consideran vitales para el normal desarrollo de los ciudadanos y del Estado mismo (como los valores, ideología, religiosidad, cultura, etc.). Para esto, la defensa no se circunscribe solamente al territorio ni al uso exclusivo de las FFAA, aquí entran ya conceptos del PODER y POTENCIAL NACIONAL, que incluye la utilización de todos los recursos (disponibles y los posibles a desarrollar) materiales y espirituales de la nación.

Objetivos

En el **Informe CEH** (Tomo II) se establece lo siguiente:

“Con la evolución de las estructuras militares, fundamentalmente con la creación del Centro de Estudios Militares en 1970, el Ejército comenzó la sistematización de la planificación de sus operaciones. La formación académica de los oficiales del Ejército dentro de las doctrinas militares y políticas, en particular de la Doctrina de Seguridad Nacional, tuvo en este centro militar un verdadero laboratorio de planificación que aplicaron los componentes básicos de la Doctrina de Seguridad Nacional en el enfrentamiento armado.”²⁸ El objetivo era la “erradicación de la subversión propiciando las condiciones de seguridad, paz y tranquilidad... a través de empleo eficaz del poder militar, apoyado por otras acciones gubernamentales”²⁹.

²⁷ Diccionario de Términos Militares. Ministerio de Guerra del Perú; Lima-Perú, junio 1973, pág. 205.

²⁸ CEH, Memoria del Silencio, Tomo II, párr. 767.

²⁹ “Evaluación estratégica del Plan Nacional de Seguridad y Desarrollo”, pág. 19, 1 de abril de 1982.

“El objetivo del Estado, establecido por el Gobierno y materializado por el Ejército, fue la eliminación total del comunismo y la subversión armada, así como de las organizaciones paralelas.³⁰ El componente ideológico fue fundamental dentro de la aplicación de la Doctrina de Seguridad Nacional. Más allá de los decretos del Gobierno contra el comunismo, en la década de los cincuenta, el Ejército a partir de la década de los sesenta comenzó un fuerte adoctrinamiento ideológico anticomunista. Comenzando por los cuadros de oficiales formados en un nacionalismo de derecha, fue inculcando estas concepciones en los cuadros subalternos de la institución castrense y en todos los estratos de la sociedad. Inicialmente la formación ideológica se impartió en la Escuela de las Américas, localizada en Panamá y, luego, en Estados Unidos, y posteriormente en los centros de formación académica militar de Guatemala”.³¹

N. PLANEAMIENTO

Definición³²

El planeamiento es un proceso continuo que consiste en la previsión de medidas para cumplir tareas futuras que proyecta realizar una organización militar. Comprende el examen detallado y sistemático de todos los aspectos o factores que deben tomarse en cuenta, para asegurarse el éxito de las operaciones proyectadas.

- **PLANEAMIENTO** Organización concreta del desarrollo previsto para el conjunto de la planificación a efectuar, el soporte técnico y material que reparte los trabajos entre los diferentes responsables y el que fija los tiempos y la coordinación entre los diferentes escalones implicados.³³
- **PLANEAMIENTO SUCESIVO** Forma de planeamiento en el cual cada escalón interesado comenzando por el más elevado, realiza su propio planeamiento de forma completa, antes de proporcionar a los escalones subordinados, las informaciones necesarias que les sirvan de base para su planeamiento respectivo. Constituye la forma normal de planeamiento en los escalones pequeños.³⁴

- La necesidad de anticipar las probables acciones exige que el Comandante y su Estado Mayor hagan una apreciación continua de aquellos factores que pueden ser afectados por los cambios de la situación.

³⁰ Ejército de Guatemala, plan de campaña Victoria 82, anexo H, “Órdenes permanentes para el desarrollo de las operaciones contrasubversivas”, Guatemala 1982.

³¹ CEH, Memoria del Silencio, Tomo II, párr. 769.

³² MANUAL DEL OFICIAL DE ESTADO MAYOR (PRIMERA PARTE). TE 01-1 (Capítulo 7) Ejército de Guatemala. Centro de Estudios Militares. Escuela de Comando y Estado Mayor.

³³ Diccionario, Fernando De Bordeje y Morencos. “Diccionario militar estratégico y político. Guía para el lector”, pág. 128. Editorial San Martín, Madrid, España.

³⁴ Diccionario de Términos Militares. Ministerio de Guerra del Perú; Lima-Perú, Junio 1973, pág. 433.

O. PLAN³⁵

- **PLAN** Conjunto de normas, instrucciones y medidas previstas para el cumplimiento de una determinada misión en determinadas circunstancias. Es la parte del Proceso Operativo durante el cual y mediante un detenido estudio de la Decisión, se concretan y particularizan todos los detalles, se ordenan las ideas, se asignan los medios y se prevén las necesidades para llevar a cabo las distintas acciones, permitiendo así transformar en actos de fuerzas la solución teórica del problema.³⁶
- **PLAN** Forma de acción, generalmente escrita, que prescribe un conjunto de medidas para alcanzar una finalidad determinada. Conjunto ordenado de medidas previstas para realizar una acción militar. Puede ser verbal o escrito. Normalmente sirve de base a la orden u órdenes ejecutivas correspondientes, por lo cual conviene que tenga el mismo formato que la orden para facilitar su conversión a ella a una simple indicación.³⁷

Un plan es un conjunto de medidas previstas para dar cumplimiento a un proyecto o una misión específica. También puede decirse que es un conjunto organizado de actividades previstas para realizar una acción militar, para el cumplimiento de una decisión o proyecto de un comandante.

Como parte del proceso de planeamiento, representa la preparación de una unidad en un área de actividades específicas para realizar una operación definida. Normalmente es escrito, pero puede ser verbal en algunos casos.

Lo fundamental de un plan es que debe responder a una Forma o Curso de Acción definido y a medidas precisas de ejecución. Todo Plan que se elabora para el cumplimiento de una misión o de una tarea, se basa en un escenario previsible, realista, en que se tendrá que cumplir la (s) tarea (s). Este escenario futuro, previsible es una suposición. De tal manera, que si se da la suposición, se puede o se tiene que aplicar dicho Plan. Es decir, todo Plan responde a una suposición.

En el ámbito militar la disposición³⁸ de una autoridad para que se realice una acción, generalmente se comunica a través de una "Directiva", "Instructivo", u "Orden", que son términos semejantes en cuanto a su finalidad. Todas son comunicaciones orales o escritas destinadas a un escalón subordinado, que contienen información para dirigir una acción.

³⁵ MANUAL DEL OFICIAL DE ESTADO MAYOR (PRIMERA PARTE). TE 01-1 (Capítulo 7) Ejército de Guatemala. Centro de Estudios Militares. Escuela de Comando y Estado Mayor.

³⁶ Diccionario, Fernando De Bordeje y Morencos. "Diccionario militar estratégico y político. Guía para el lector", pág. 127. Editorial San Martín, Madrid, España.

³⁷ Diccionario de Términos Militares. Ministerio de Guerra del Perú; Lima-Perú, junio 1973, pág. 428.

³⁸ MANUAL DEL OFICIAL DE ESTADO MAYOR (PRIMERA PARTE). TE 01-1 (Capítulo 8) Ejército de Guatemala. Centro de Estudios Militares. Escuela de Comando y Estado Mayor.

▪ **Directiva**

Comunicación de carácter normativo, que se establece en los escalones superiores, para orientar al escalón subordinado sobre una misión específica, definida en el tiempo y en el espacio, y que indica además, los fines o propósitos generales, la importancia de las acciones, las diversas alternativas y otras previsiones.

▪ **Instructivo**

Comunicación de carácter prescriptivo, que se establece en los escalones superiores, y que determina la responsabilidad que incumbe al inmediato subordinado a quien va dirigida una acción prescrita. Abarca normalmente un largo período precisando la situación general, la finalidad que se persigue con la acción, la misión asignada y sus condiciones de ejecución, etc.

▪ **Orden**

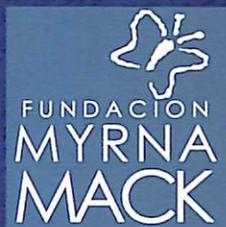
* Es la expresión verbal o escrita de la acción que un Comando dispone que realice el o los elementos subordinados a quienes va dirigida.

* El término "Orden" es más restrictivo que los otros tipos de comunicación y es de carácter impositivo.

* Las órdenes son de dos clases: de rutina y de combate.

Nota:

Cuando existe un Plan específico para una determinada acción, y se da la suposición en que está basado dicho Plan, normalmente este Plan se convierte en una Orden de Operaciones, previa decisión del Comandante.



FUNDACION
MYRNA
MACK