

RESERVADO

ME 11-30

MINISTERIO DE DEFENSA

COMUNICACIONES

OFICIAL DE COMUNICACIONES

LIMA - PERU

1996

PRIMERA PARTE
DOCTRINA GENERAL
CAPITULO 1
INTRODUCCIÓN

Sección I. Generalidades

1. Finalidad

Este manual prescribe las normas, y procedimientos que conforman la doctrina que rige las actividades del Estado Mayor de Unidad (EMU) y ha sido preparado para orientar a los Comandantes y a los Oficiales de EM de las unidades de comunicaciones tipo batallón y compañía.

2. Alcance

- a. La doctrina contenida en este manual es aplicable a las operaciones de guerra convencional, siendo extensivo a sus aspectos generales a la guerra no convencional.
- b. La información sobre, organización y procedimientos de EM expuestos, abarca las responsabilidades del comandante y miembros del EM de las unidades de comunicaciones.
- c. La doctrina expuesta en el presente manual se complementa con los formatos y ejemplos aplicativos contenidos en el ME 11-30-1, Estado Mayor del Oficial de Comunicaciones – Segunda parte.

3. Sugerencias sobre el Manual

Cualquier sugerencia y/o comentario sobre el presente manual, deberá ser enviado a la Escuela de Comunicaciones, adjuntando las justificaciones en cada caso.

CAPITULO 2

COMANDO

Sección I. GENERALIDADES

4. El Comandante

- a. El comando, en el servicio militar, es la autoridad que ejerce un militar sobre sus subordinados en virtud del grado que tiene o del empleo que desempeña. El comando incluye la autoridad y responsabilidad para el empleo eficaz de los recursos disponibles y para la organización, dirección, coordinación, planeamiento y control del empleo de las fuerzas subordinadas en el cumplimiento de la misión asignada.
Por extensión, el comando incluye la responsabilidad por el bienestar normal, instrucción, entrenamiento y disciplina del personal bajo su mando.
- b. El comandante es el único responsable de todo lo que su Unidad haga o deje de hacer. El puede delegar autoridad pero no responsabilidad. En el cumplimiento de sus funciones de comando es asesorado por el 2° Comandante, cuando éste está considerado en los cuadros de organización y equipo (COEq), y/o por su Estado Mayor previsto en dichos cuadros.
- c. El comandante ejerce autoridad y cumple su responsabilidad a través de una cadena de comando establecida, mediante la cual mantiene su autoridad sobre cada comandante subordinado. Toda orden debe seguir dicha cadena de comando, lo cual quiere decir que la orden de un comando es dada directamente al Comandante de la unidad subordinada inmediata. En algunas oportunidades, por razones de urgencia, de explotación o ejecución inmediata, la cadena de comando podrá alterarse y las órdenes pueden darse directamente a los comandos de escalones que no estén inmediatamente subordinados; en estos casos, el comando que ordena y el que recibe la orden, deben hacerla conocer, tan pronto como sea posible, a los comandos que normalmente corresponden en la cadena de comando.

5. Ejercicio de Comando

- a. Comando es la autoridad, que un militar ejerce, sobre sus subordinados por razón de grado o empleo.
- b. El Cmdte es responsable de la eficiencia combativa y del bienestar personal de los individuos bajo su comando. La eficiencia combativa se desarrolla mediante la formulación de planes y órdenes adecuados y por la vigilancia en su ejecución, las recompensas y estímulos para fomentar el espíritu de cuerpo

y un alto grado de moral, el eficaz empleo de personal y los abastecimientos disponibles, la conservación del potencial humano y su acertada dirección en toda circunstancia. El bienestar personal de los individuos se logra por el estímulo que debe brindar a las buenas reacciones mentales, la consideración y atención que merece su comodidad física, el fomento de la confianza y respeto por sus jefes; el estímulo que se da a una elevada moral, la oportunidad que se les otorga para adquirir firmemente el sentido de seguridad. El Cmdte por su acción personal, mediante visitas e inspecciones y por la acertada dirección y control de su EM, consigue la realización en forma continua y eficaz de su esfuerzo coordinado de todos sus integrantes para lograr los objetivos más elevados en cada uno de éstos aspectos.

- c. Toda orden debe seguir la cadena de comando, por lo cual se entiende que la orden de un comando es dada directamente al Cmdte de la Unidad inmediato, subordinada. Sin embargo, en algunas oportunidades, por razones de urgencia o ejecución inmediata, la cadena de comando podrá alterarse y las órdenes pueden darse directamente al comando de unidades que no estén inmediatamente subordinadas, en estos casos el comando que ordena y el que recibe la orden, deben hacerla conocer tan pronto como sea posible a los comandos que normalmente corresponden en la cadena de comando.

6. Funciones esenciales del Comandante de Unidad

- a. El comandante ejercitará un control personal de las operaciones, utilizando un EM adecuado y altamente eficiente.
- b. El rol del comandante es esencial porque él debe buscar la necesaria concentración de fuerzas en el tiempo y lugar críticos como para ganar la batalla.
- c. El problema de comandar tiene diferencias de acuerdo al escalón en que se materialice. El comandante de unidad piensa en Secciones, pelea con Compañías y conoce al detalle sus grupos y armamento de dotación; él está íntimamente ligado al terreno y al enemigo y combate personalmente. El comandante de división piensa en Compañías, pelea con Batallones y todavía conoce el material al detalle; él se anticipa a las acciones del enemigo, no pierde el ritmo del combate, se anticipa a las necesidades de abastecimientos, integra los fuegos y la maniobra y coordina las operaciones de los elementos de maniobra. El comandante del ejército da operaciones piensa en pelea Batallones, pelea con divisiones, pero todavía tiene un conocimiento detallado de la situación; él conoce al enemigo, estudia a sus líderes, busca sus vulnerabilidades y le obliga a reaccionar de acuerdo a lo planeado, él acepta riesgos y organiza sus medios, relacionándolos al terreno y su misión.
- d. La acción de comandar es continua. El combate moderno se conduce día y noche, y las operaciones podrían durar días y días.

Es posible que en las acciones iniciales de una guerra, el Comandante y su EM operen de 18 a 20 horas al día. Después de corto período; sin embargo, ellos deberán organizarse adecuadamente para permitir una eficiente y sostenida conducción de las operaciones.

- e. El comando en las operaciones puede ejercerse de diversas maneras; prescindiendo de la personalidad del comandante, cada jefe debe realizar las siguientes funciones esenciales:
- (1) Comandar.- El comandante ejecuta esta acción mediante su entrega personal y el contacto con sus subordinados. Sin tener en cuenta su ubicación, el comandante está siempre comandando.
 - (2) Conocer la situación.- El debe tener una clara y completa comprensión de todos los factores que afectan la conducción de las operaciones por parte de su organización; continuamente busca información sobre el enemigo (fuerza y vulnerabilidades). Se esfuerza, por determinar las deficiencias de su organización para adoptar las contramedidas y mantener la sorpresa y la seguridad. El conoce sus fuerzas con las cuales puede influenciar en el combate. Aprovecha al máximo las ventajas que le brinda el terreno y las condiciones metereológicas. Se mantiene al día sobre la situación y continuamente aprecia la situación.
 - (3) Tomar decisiones.- De acuerdo con la nueva información que recibe, él debe decidir para ejecutar o modificar algo. Cuando recibe una nueva misión o se enfrenta a una nueva situación, debe analizar, con el asesoramiento de su EM, todos los factores que afectan sus posibles formas de acción. Después, él solo debe decidir sobre la forma de acción por adoptar.
 - (4) Asignar misiones.- El Comandante: formula planes para cumplir su misión; en dicho plan debe asignar misiones y, cuando sea apropiado, zonas de operaciones a las unidades bajo su mando. Asegura que la misión asignada a cada unidad contribuya directamente al cumplimiento del plan y que sea fácilmente comprendida.
 - (5) Organizar sus recursos o medio.- El Comandante debe organizar sus elementos de maniobra, de apoyo de combate y administrativos para cumplir con la misión asignada. Esta organización está directamente relacionada con la maniobra por adoptar. Durante las operaciones, él reasigna sus fuerzas basándose en la situación.
 - (6) Dirigir / conducir las operaciones.- Dirige las operaciones integrando y coordinando las acciones de todas las fuerzas bajo su mando. Comanda orientando e impartiendo órdenes a sus subordinados, asignando misiones y zonas de operaciones, reasignando unidades, coordinando la

acción de los elementos de apoyo y manteniendo la operatividad de las fuerzas combatientes.

- (7) Mantener la operatividad de sus fuerzas.- Se materializa esta acción mediante el reabastecimiento, mantenimiento del equipo, material y armamento y, el mantenimiento del efectivo (reemplazos). Se debe anticipar a la presentación de las necesidades de los diferentes comandos subordinados, basándose en el conocimiento detallado de la situación y de la información de "primera mano" proporcionada por su EM. Los elementos de apoyo administrativo ejecutan el trabajo requerido para mantener operativa una fuerza durante el combate; sin embargo, el comandante permanece atento a los factores limitativos y ordena las acciones adecuadas para asegurar la disponibilidad suficiente de abastecimientos y reemplazos.
- (8) Motivar a sus fuerzas.- Ejecuta esta acción mediante su presencia y su influencia personal. Debe inspirar confianza y ser el guía en el combate.
- (9) Ganar o mantener la iniciativa.- Si, el enemigo toma la iniciativa, el comandante debe ganársela lo más pronto posible.
Si él la toma, debe retenerla y explotar dicha ventaja al máximo. La supervivencia y el éxito en el combate serán para el comandante que mantiene suficiente flexibilidad como para poder reaccionar a los cambios en la conducción de operaciones.

7. Comandante de Comunicaciones

- a. Si bien es cierto que el comandante de comunicaciones no forma parte del estado mayor de unidad (EMU), es conveniente exponer la labor que desempeña como miembro del estado mayor especial (EME) en un estado mayor general (EMG) del EO o GUC.
- b. Al igual que todos los miembros del EM el comandante de comunicaciones cumple las funciones comunes de todo oficial EM: proporcionar informaciones, realizarlas apreciaciones, presentar recomendaciones, preparar planes y órdenes y supervisar la ejecución de los planes y órdenes.
- c. El comandante de comunicaciones a medida que participa en las diferentes actividades que realiza el EMG, paralelamente como jefe de unidad de comunicaciones cumple con su labor de comando y como tal es ayudado y secundado por su EMU.
- d. El comandante de comunicaciones es un miembro del estado mayor especial del EO o GUC, que asesora al comandante general en todos los asuntos relacionados con comunicaciones y guerra electrónica.

- e. Aunque el comandante general es responsable de los sistemas de comunicaciones bajo su comando, delega las funciones de planeamiento y supervisión técnica de la instalación, operación y mantenimiento de dichos sistemas al comandante de comunicaciones a quien deberá asegurarse de que los sistemas no solo respondan a las necesidades inmediatas, sino que sean capaces de adaptarse rápidamente a los cambios operacionales y en la organización de las fuerzas.
- f. Adicionalmente el comandante de comunicaciones comanda el batallón de comunicaciones, según el caso, y como tal tiene responsabilidad en la instalación, operación, mantenimiento y funcionamiento del sistema de comunicaciones de su gran unidad.
- g. Esta dual función del comandante de comunicaciones, que son separadas y, completamente distintas, le determinan responsabilidades y deberes los que no deben ser confundidos.
- h. Las relaciones de EM del comandante de comunicaciones son las siguientes:
 - (1) General
Como miembro del EME, el comandante de comunicaciones participa en todo el planeamiento de EM, presentando las recomendaciones pertinentes relacionadas con el apoyo de comunicaciones a la operación táctica propuesta.
 - (2) Coordinación
Como Oficial de EM, el Comandante de Comunicaciones tiene acceso al JEM y normalmente coordinará directamente con las diferentes secciones del EM, sobre aspectos de comunicaciones que afectan áreas de interés mutuo.
- i. Las funciones generales del Comandante de Comunicaciones pueden agruparse en los siguientes:
 - (1) Comando
Es el Comandante del Batallón de Comunicaciones del EO o Cía de Comunicaciones.
 - (2) Asesoramiento
Presta su asesoramiento al comandante y EM de la GUC o EO, así como a los comandos subordinados.
 - (3) Planes y Ordenes
Participa en la formulación de planes y órdenes del Comando, proporcionando la información necesaria para el Párrafo 5 de planes y órdenes de operaciones, así como planes de comunicaciones y GE a los planes de operaciones y órdenes de operaciones respectivamente.

Paralelamente también formula los planes y órdenes de la Unidad de Comunicaciones.

- (4) **Supervisión Técnica**
El comandante de comunicaciones ejerce la supervisión técnica, particularmente en aquellos aspectos que contribuyen y ayudan al comandante de la GU a verificar, de los elementos subordinados ejecuten los planes y órdenes por él emitidas, como aquellas instrucciones de carácter técnico, que en base a la autoridad delegada al comandante de comunicaciones emite éste a través del canal técnico.
- (5) **Enlace**
El comandante de comunicaciones mantiene enlace directo o a través de un representante con los comandantes de comunicaciones del escalón superior, escalones subordinados y unidades vecinas.
- (6) **Entrenamiento**
El comandante de comunicaciones tiene particular interés en el entrenamiento del personal del arma de todas las unidades componentes del EO y de la GU, para que las comunicaciones funcionen como un sistema integrado.

8. Relaciones con el Estado Mayor de la Unidad

- a. El comandante de comunicaciones emplea su EM para obtener informaciones y recomendaciones que faciliten su decisión, preparar planes detalles, permitiéndole libertad de acción.
- b. El comandante de comunicaciones puede delegar autoridad a su EM sobre ciertos aspectos contemplados en el procedimiento operativo vigente (POV) de la unidad. Consiguiendo así, liberarse de asuntos menores y concentrar su atención en aquellos aspectos esenciales de su función de comando.
- c. Mantiene estrecha relación personal con los oficiales de su EM alentando la expresión de sus ideas, proporcionando adecuada orientación y manteniéndolos completamente informados de sus intenciones.
Asegura que exista un sentimiento de mutuo respeto y confianza entre el EM y las Subunidades para con el Comandante y para con las tropas.

9. Relaciones y coordinaciones con el EMC y EME del EO o GUC

- a. El comandante de comunicaciones como miembro del EME mantiene estrecha coordinación con los otros miembros del EM, para asegurar el flujo de informaciones completas en su campo de responsabilidad, a través de los diferentes procedimientos comunes de EM.

- b. El JEM supervisa, dirige y coordina el trabajo de los jefes de sección del EM y por medio de ellos el trabajo de los Oficiales del EME, aún cuando el oficial del EME tenga acceso directo al comangral y al JEM.
- c. El comandante de comunicaciones como asesor técnico en el área de comunicaciones y electrónica trata directamente con el comangral o con el JEM, pero está obligado a informar acerca de éste contacto directo a la sección de EM que tenga responsabilidad principal en el asunto tratado.
- d. El comandante de comunicaciones o sección de EM de comunicaciones, asesora, formula planes, coordina y supervisa sobre actividades relacionadas con su función específica de comunicaciones y electrónica; coordinando e integrando a través de la sección del EM en cuyo campo de responsabilidad caen dichas actividades.
- e. En el caso particular de comunicaciones, el comandante de comunicaciones o sección de EM de comunicaciones, coordina sus acciones con los diferentes miembros del EM, particularmente con el G-3.
- f. Entre las principales coordinaciones del comandante de comunicaciones con los diferentes miembros del EM, tenemos:
 - (1) Con el G-1
 - (a) Requisitos de espacio adecuado para los órganos de Comunicaciones en el PC
 - (b) Ubicación exacta del PC
 - (c) Desplazamiento del PC
 - (d) Moral del personal de comunicaciones.
 - (e) Recomendaciones para el reemplazo del personal de comunicaciones.
 - (f) Proporcionar comunicaciones adecuadas para el CG.
 - (g) Organización del PC para determinar la ubicación de los medios e instalaciones de comunicaciones.
 - (h) Lista de emplazamientos mostrando ubicación de las UU.
 - (i) El parte de efectivos disponibles con indicaciones del estado de las unidades con respecto al personal de comunicaciones.
 - (j) Ordenes para la asignación y la sustitución del personal de comunicaciones, de acuerdo con las prioridades establecidas por el G-3.
 - (2) Con el G-2
 - (a) Medidas para obtener la información sobre los medios de comunicaciones y GE en el territorio enemigo (inteligencia y contrainteligencia de comunicaciones)
 - (b) Seguridad de las comunicaciones.
 - (c) Recomendación EEI y ONI sobre comunicaciones y guerra electrónica.

- (d) Supervisar el entrenamiento de inteligencia del personal de comunicaciones.
 - (e) Toma, reproducción y distribución de fotografías del terreno.
 - (f) Proporcionar información técnica sobre posibilidades de comunicaciones y GE del enemigo.
 - (g) Empleo de medidas de apoyo electrónico (MAE) en apoyo a las actividades de inteligencia.
 - (h) Ventajas y desventajas en el empleo de contra medidas de apoyo electrónico (CME) contra ciertos blancos.
- (3) Con el G-3
- (a) Establecimiento de los PPCC y de los ejes de comunicaciones.
 - (b) Prioridad para la asignación del personal y equipo a las unidades de comunicaciones.
 - (c) Control técnico y táctico del sistema de comunicaciones.
 - (d) Proporcionar asesoramiento y recomendaciones referentes al empleo de los medios de apoyo de comunicaciones a las operaciones.
 - (e) Instalaciones, conservación y operación del sistema de comunicaciones, incluso del centro de comunicaciones.
 - (f) Formulación del anexo de comunicaciones y anexo de GE.
 - (g) Formulación del Párrafo 5 a las 0/0.
 - (h) POVC
 - (i) Formulación de la IOC - IPC
 - (j) Prioridad para la distribución del equipo y material de comunicaciones escaso.
 - (k) Asesora sobre posibilidades de apoyo en GE a las operaciones.
 - (l) Recomendación sobre la ubicación general del PC.
 - (m) Restricciones para el empleo de los medios de comunicaciones.
 - (n) Operaciones de CME, especialmente las de engaño y su integración a los planes de operaciones.
- (4) Con el G-4
- (a) Manto del equipo y material de comunicaciones.
 - (b) Ubicación general del PC del 2do. Elón.
 - (c) Disposiciones sobre el material de comunicaciones capturado.
 - (d) Ubicación de las instalaciones de Abasto y Manto y recolección que necesite de comunicaciones.
 - (e) Información acerca del tránsito y control de carreteras y caminos.
 - (f) Comunicaciones en el 2do. Elón del CG.
 - (g) Transportes para el equipo y material de comunicaciones.
 - (h) Recuperación del equipo y material de comunicaciones.
- (5) Con el G-5
- (a) Empleo de medios de comunicaciones civiles (públicos y privados).

- (b) Medidas para el funcionamiento de los medios de telecomunicaciones , correos y radiodifusión (radio broadcasting y TV)
- (6) Con otros oficiales del EME y enlace
- (a) Con los oficiales de la aviación, del ejército en lo referente al apoyo con helicópteros para el transporte y anclaje en puntos elevados de estaciones retrasmisoras de radio multicanal y radio, servicio de mensajeros aéreos, tendido aéreo de cable y alambre de campaña, reconocimientos aéreos, empleo de plataformas aéreas para retrasmisión y operación de las comunicaciones de la GU y aspectos de comunicaciones tierra-aire.
 - (b) Con el oficial de enlace aéreo y naval, en los aspectos referentes a enlaces con dichas fuerzas.
 - (c) Con los oficiales de artillería y defensa aérea en los aspectos relativos al empleo del espectro de radiofrecuencia.
- (7) Con el comandante de comunicaciones del Elón superior y GGUU vecinas.
- (a) POV e IOC.
 - (b) Apoyo de órganos de comunicaciones en aspectos de comunicaciones y GE.
 - (c) Integración de los planes de comunicaciones y GE, con los del escalón superior.
 - (d) Empleo de los sistemas de comunicaciones permanentes.

CAPITULO 3

ESTADO MAYOR

Sección I. Generalidades

10. Definición

Estado mayor, es el grupo de Oficiales especialmente organizados y entrenados como una unidad individual y coherente, con la finalidad de ayudar al Cmdte en el cumplimiento de su misión.

11. Estado Mayor en Unidades Tipo Batallón y Compañía

- a. En las unidades tipo batallón de infantería (BI), regimiento de caballería blindado (RCB), regimiento de caballería (RC), batallón de comunicaciones, el EM se denomina EMU, e incluye:
 - (1) Ejecutivo (Ejtvo)
 - (2) Oficiales de Estado Mayor de Coordinación (EMC)
 - (3) Oficiales de Estado Mayor Especial (EME)
 - (2) Oficiales de Estado Mayor Personal (EMP)
 - (3) Oficiales de Enlace (OOE)
- b. El Ejecutivo.- Normalmente, tiene el grado de mayor en las unidades tipo Btn y Cap en Cía y es el jefe del EM y como tal, lo comanda y coordina sus actividades.
- c. Oficiales de EMC.- Son los principales asesores del Cmdte y en conjunto, tiene bajo su responsabilidad el planeamiento, coordinación y control de las operaciones que lleve a cabo la unidad. Cada uno de ellos es responsable a su vez, de la parte que concierne a su especialidad en dicho planeamiento. Los oficiales de EMC, son los siguientes:
 - (1) S-1, Oficial de personal
 - (2) S-2, Oficial de inteligencia
 - (3) S-3, Oficial de operaciones e instrucción.
 - (2) S-4, Oficial de logística
- d. Oficiales de EME.- Son aquellos cuyas funciones se relacionan con actividades especializadas dentro de la Unidad. Generalmente, estas funciones son relativas a una arma o servicio particular.
- e. Oficiales de EMP.- El Cmdte de unidad elige en ciertos casos, algunos oficiales para este propósito cuando ello ocurre, estos oficiales cooperarán y coordinarán directamente con él, sin obligación de dar cuenta al Ejecutivo. Los oficiales de EMC y EME pueden desempeñarse a la vez como oficiales de EMP.

- f. Oficiales de Enlace.- Los OOE son los encargados de representar al comandante ante otras unidades, con el fin de mantener la corriente de informaciones y promover la cooperación e integración de esfuerzos, mediante el contacto personal.

12. Cualidades y conducta del Oficial de Estado Mayor

- a. Debe conocer y comprender los problemas de la tropa, para lo cual es deseable que tenga experiencia como Cmdte de subunidad.
Si no la tuviera, debe recibir una orientación sobre el particular antes de iniciar el desempeño de sus funciones de EM.
- b. Debe tener un conocimiento completo sobre la organización, operación administrativa y técnica de EM y estar familiarizado con las directivas del Cmdte.
- c. Debe poseer juicio, iniciativa, método y espíritu de observación, tener tacto, ser previsor, acatar sus responsabilidades y evitar juicios apresurados que podrían poner en dificultades a su Cmdte.
- d. El Oficial de EM proporciona al Cmdte información precisa y recomendaciones francas y sinceras, acordes con su propio criterio y no con lo que a su parecer, agradaría al Cmdte, pero una vez que éste decida, debe apoyar lealmente esa decisión aunque sea contraria a sus propias ideas.
- e. La conducta correcta de parte de los oficiales de EM ayuda a conseguir la cooperación, lealtad y trabajo en equipo dentro de la unidad. Los oficiales de EM estimulan las buenas relaciones entre el EM y las tropas de las subunidades y sus oficiales de EM, realizan o frecuentes visitas para conocer las condiciones existentes y proporcionando ayuda e interesándose por el bienestar de las tropas. Hay que subordinar los intereses personales al interés de la Unidad. El EM debe ser ejemplo en lo referente a cortesía militar y uso del uniforme prescrito para las tropas. Con una conducta desinteresada se gana la gana la confianza y el respeto de las tropas, los privilegios especiales crean resentimientos.

13. Funciones comunes del Estado Mayor

- a. El EM existe para servir al comandante. Todos los miembros del EM tienen funciones comunes. Estas son: obtener y difundir informaciones, formular apreciaciones, anticiparse a las acciones, presentar recomendaciones, preparar planes y/u órdenes y supervisar la ejecución de la orden.

- b. Obtener y difundir informaciones
 - (1) El EM debe obtener, evaluar y difundir las informaciones que continuamente llegan al Cuartel General. Estos datos deben ser rápidamente procesados y, de acuerdo a su pertinencia, puestos en conocimiento del Comandante.
 - (2) Las informaciones son obtenidas por todos los órganos y de todas las fuentes disponibles, de acuerdo a las necesidades. Esto se consigue estableciendo procedimientos adecuados al CG y mediante un continuo contacto con estas fuentes.
 - (3) El EM debe proceder a evaluar e interrelacionar las informaciones de sus respectivos campos funcionales.
 - (4) La información debe ser rápidamente difundida al Comandante, a los otros miembros del EM y a las Unidades que la necesitan, así no exista un pedido al respecto.
 - (5) Debe asegurarse el intercambio permanente de información dentro del EM, con los escalones superior y subordinado y con las organizaciones vecinas, de modo que todos puedan utilizar convenientemente la información disponible. Para cumplir con esto, cada Oficial de EM debe tener una comprensión cabal de la clase de información que cada Sección de EM y Comandante necesitan.
- c. Formular apreciaciones
 - (1) El EM formula sus apreciaciones para asesorar al Comandante en el estudio de todos los factores que influyen sobre las formas de acción. Sobre la base de estas apreciaciones, el EM debe proporcionar al Comandante:
 - (a) Conclusiones sobre como los factores determinantes afectarán la situación.
 - (b) Recomendaciones sobre como los medios disponibles pueden apoyar mejor la forma de acción elegida.
 - (2) Los planes empiezan a formularse basándose en las apreciaciones iniciales o completas que los Oficiales del EM realizan. Las deficiencias en la formulación de las apreciaciones podrían originar errores y omisiones costosas debido a no haberse estudiado todas las consideraciones para deducir probables casos imprevistos u obstáculos que se oponen a la forma, de acción escogida.

- d. Anticiparse a las acciones
 - (1) El EM debe anticiparse o prever las acciones del Comandante a las acciones del enemigo y al desarrollo mismo del combate.
 - (2) El EM como parte de su trabajo normal, tiene que adelantarse a los acontecimientos y prever la disponibilidad de recursos, esto ayudará al comandante a reducir el tiempo de reacción en las situaciones cambiantes.

- e. Presentación de recomendaciones
 - (1) El EM formula recomendaciones al comandante sobre las acciones a ser tomadas y las órdenes a ser emitidas. Estas recomendaciones siguen una coordinación informal y oportuna. El EM debe indicar al comandante cuando cambia la misión la zona de operaciones asignadas; las fuerzas disponibles y la prioridad en el abastecimiento de recursos.
 - (2) Los oficiales de EM presentan recomendaciones al comandante y a otros oficiales de estado mayor. La forma más apropiada para hacer estas recomendaciones es presentar las probables soluciones (formas de acción) señalando sus principales ventajas y desventajas, e indicando cuál es la mejor. Lo ideal es que la recomendación sea presentada al comandante en tal, forma que sólo necesite aprobarla o desaprobala. Los oficiales de estado mayor llegan a las recomendaciones como una conclusión objetiva de un cuidadoso análisis y comparación y las presentan en forma igualmente objetiva. Esta objetividad permite mantener al comandante perfectamente informado y le facilita la formulación de su decisión.

- f. Preparación de planes y órdenes,
 - (1) El EM convierte la decisión del comandante en planes y órdenes. El comandante podría delegar su autoridad a determinados oficiales del EM para emitir planes y órdenes sin su aprobación personal.
 - (2) El EM debe analizar las instrucciones y decisiones del comandante para tener una total comprensión de ellas, antes de formular los planes y emitir las órdenes correspondientes. El EM coordina los planes y órdenes entre todos los elementos del CG y fuera de él.
 - (3) El EM también prepara planes basándose en la anticipación o previsión de eventos o situaciones. Estos planes ayudarán al comandante a tomar decisiones adecuadas y reducir el tiempo de reacción,
 - (4) Los oficiales de EM deben mantener informado al Comandante de las acciones que podrían afectar al comando y la situación táctica.

- g. Supervisión de la ejecución de planes y órdenes
 - (1) El EM ayuda al comandante supervisando la ejecución de las misiones por los elementos subordinados. Esta supervisión releva al comandante de aspectos de detalle.
 - (2) Los Oficiales del EM deben mantener al resto del EM al tanto de la situación, proporcionando la información necesaria para anticiparse a los futuros requerimientos. Tal información es necesaria cuando otros miembros del EM y Comandantes subordinados requieren interpretaciones adicionales de las disposiciones emitidas y un apoyo para resolver las dificultades que se presentan.
 - (3) El EM debe asegurarse que las órdenes sean recibidas por las unidades y órganos a los que están destinados. Es obligación del estado mayor asegurar que las órdenes sean comprendidas y ejecutadas de acuerdo a las intenciones del comandante y que las recomendaciones para modificarlas o ampliarlas sean remitidas cada vez que la situación lo exija. La supervisión se efectúa por medio de visitas e inspecciones de los oficiales de EM y por el estudio y análisis de los informes.

Sección II. RELACIONES DE COMANDO Y ESTADO MAYOR

14. Cooperación y Coordinación

- a. Para el eficiente funcionamiento de un EM, son esenciales la cooperación y la coordinación, las cuales dependen de la existencia de adecuadas relaciones de comando y EM.
- b. Las relaciones de Comando y EM están influenciadas por las siguientes consideraciones:
 - (1) Una clara asignación de autoridad y responsabilidad entre sus diferentes elementos, así como el establecimiento de canales de comunicación definidos.
 - (2) Conocimiento general de las funciones y actividades de los demás componentes del EM y adecuado conocimiento de los procedimientos comunes a todas las secciones.
 - (3) Disposición mental favorable para adaptarse a la situación de tensión que producen, tanto las operaciones en tiempo de guerra, como el volumen de trabajo en tiempo de paz.
 - (4) Observancia de la autoridad y ética de EM.

15. Autoridad de Estado Mayor

- a. El comandante es el único responsable por todo lo que su Unidad haga o deje de hacer y esta responsabilidad no puede ser delegada. Aparte de la autoridad que el comandante le ha facultado para ejercer, el oficial de EM posee solamente la autoridad que cada uno de los oficiales de estado mayor (OO EM) puede ejercer en su respectiva área de responsabilidad. Dentro de esta norma, el OEM está autorizado para expedir órdenes e instrucciones en nombre del comandante, pero responsabilidad por tales órdenes será del Cmdte aún cuando éste pueda no haber visto o sabido acerca de la expedición de tales órdenes. El grado en el que se delega autoridad a los OO EM dependen de muchos factores, tales como: La capacidad de los OO EM, la confianza que el Cmdte tiene en ellos, la personalidad del Cmdte, la forma en la que desea personalmente influenciar las actividades de su unidad y el tipo de EM.
- b. Los Cmdtes de subunidades también pueden desempeñar funciones de EM, independientemente de las de comando.

16. Relación entre el Comandante y el Ejecutivo

Las relaciones entre el Cmdte y su ejecutivo son afectadas, tanto por consideraciones de organización, como personales. Las primeras se derivan de la propia cadena de comando y de la forma de funcionamiento del EM, del cual el ejecutivo es jefe y las segundas de la personalidad de ambos, la cual debe, en lo posible, complementarse, a fin de formar un conjunto armónico, capaz de llevar a buen término la tarea de comandar y administrar la unidad.

17. Relaciones entre el Ejecutivo y los Oficiales del EMC

El Ejecutivo dirige, supervisa y coordina el trabajo de oficiales del EMC y en forma general, las relaciones entre el Cmdte y estos oficiales, se realiza a través de su persona. Sin embargo, los oficiales de EMC pueden tratar directamente con el Cmdte asuntos específicos, cuando esto ocurre, tienen la obligación de informar al ejecutivo, a fin de que éste no ignore ninguna de las actividades que lleva a cabo el EMC.

18. Relaciones entre el Ejecutivo y los Oficiales del Estado Mayor Especial

Normalmente el ejecutivo coordina el trabajo de los oficiales de EME por intermedio de los oficiales de EMC. Cuando por alguna razón los oficiales de EME tratan directamente con el Cmdte o con el ejecutivo sobre cualquier asunto, están obligados a informar sobre el particular al oficial de EMC correspondiente.

19. Relaciones entre los Oficiales del EMC y de EME

- a. Los oficiales del EMC son principalmente asesores, coordinadores, supervisores y encargados de elaborar los planes y órdenes; los oficiales de EME también cumplen estas actividades, pero dentro de un campo más limitado que se relaciona con su función específica.
- b. Cada oficial del EMC coordina e integra las actividades de aquellos oficiales de EME que caen dentro del área de su responsabilidad teniendo en cuenta que ellos pueden coordinar sus acciones con más de una sección del EM.

20. Responsabilidad principal de Estado Mayor

- a. Bajo la dirección del ejecutivo, los oficiales del EMC realizan y coordinan las actividades dentro de sus respectivos campos: Personal, inteligencia, operaciones y logística; ésta es su responsabilidad principal.
- b. Cuando se presenta un problema que no corresponda claramente a algunos de los campos de los oficiales del EMC, el ejecutivo asigna la responsabilidad de su solución, a una sección específica.
- c. Hay actividades en cuya ejecución participan dos o más secciones. Por ejemplo, el abastecimiento es responsabilidad principal del S-4, pero el abastecimiento de cartas lo es del S-2, en ese caso se respetarán dichas responsabilidades.

CAPITULO 4

PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO DEL ESTADO MAYOR

Sección I. INTRODUCCION

21. Generalidades

- a. El EM proporciona información al comandante, y lo mantiene al tanto de la situación mediante el asesoramiento y la ejecución de apreciaciones, según se requieran. EL EM 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 como son cumplidas satisfechas..

- b. 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. Al manejar los detalles en su respectivo campo funcional de actividad, los oficiales de EM nunca deben olvidar que ellos constituyen un medio para cumplir la misión, no el fin o misión misma.
- c. Los oficiales de EM siguen procedimientos y técnicas conocidas, cuando son posibles.

22. Definición

- a. Los procedimientos, del EM son métodos o técnicas empleados para cumplir las funciones de cada uno de los miembros del mismo. Ellos constituyen el COMO de las acciones del EM. Una visita de EM es un procedimiento de EM; es empleado, en la recolección de informaciones o en la supervisión de la ejecución de determinadas tareas.
- b. El empleo de efectivos procedimientos de EM facilita el cumplimiento de las actividades o acciones y mejora la calidad del asesoramiento proporcionado al comandante.
- c. Los Oficiales deben tener un completo conocimiento de los procedimientos de trabajo empleados en todo buen EM.

Sección II. PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO

23. Acción Completa del EM

- a. La acción completa de Estado Mayor consiste en que el Oficial de Estado Mayor estudia un problema y presente una solución de éste de tal manera que lo único que le queda hacer al Jefe de Sección, Jefe de Estado Mayor, o al Comandante, será expresar su aprobación o desaprobación. Se hace hincapié en el término "acción completa" porque cuando más difícil es un problema mayor es la tendencia de presentarle al comandante soluciones en forma fragmentaria. El Oficial de Estado Mayor tiene la obligación de resolver, los detalles, no debiendo solicitar al Cmdte que los determine, por complejos que sean. El Cmdte necesita respuestas y no preguntas. El Oficial de Estado Mayor debe consultar con todos los oficiales interesados en el problema y luego estudiar y redactar varias veces la solución hasta perfeccionarla.
- b. El hecho de presentar un documento al Cmdte para su firma no constituye un trabajo completo de Estado Mayor. Los puntos de vista del oficial de Estado Mayor son presentados al Cmdte en forma acabada de tal modo que él pueda hacerlos suyos con sólo firmar.
- c. La acción completa de EM representa mayor esfuerzo para el oficial que la realiza, pero por el mismo, deja mayor libertad al comandante e impide que se presente a él ideas a medio desarrollar, documentos voluminosos y recomendaciones verbales inmaduras.
- d. La acción completa de Estado Mayor exige que se exprese la solución a la que se ha llegado en forma clara y suscita, dando los elementos esenciales, mostrando que se ha tomado en consideración todas las formas de acción y los puntos de vista de los demás órganos interesados, y exponiendo tanto las ventajas como las desventajas de la acción recomendada.
- e. Esta acción completa se aplica a-cualquier tarea de Estado Mayor que se presente al Jefe de Sección, Jefe de Estado Mayor o al Comandante, e incluye la verificación por el Estado Mayor de que se emitan, reciban y cumplan las órdenes necesarias.
- f. Cuando sea conveniente el Cmdte, el Jefe de Estado Mayor o el Jefe de Sección, debe proporcionar una orientación adecuada, para asegurar una acción completa de Estado Mayor y eliminar el esfuerzo innecesario. Para proporcionar esta orientación, el superior debe familiarizarse con los problemas, asignar las responsabilidades para la solución al órgano individuo más apropiado; debe explicar el problema, clara y concisamente, limitando la extensión del estudio; proporciona, cuando es necesario, la información de experiencias pasadas; establece una fecha para su entrega e indica los

momentos en que se encontrará disponible, para aclarar los puntos oscuros y la controversia del problema.

- g. Cuando la acción completa del Estado Mayor se ha determinado, el oficial de EM encargado del estudio, hará una revisión final sometiéndose a la siguiente pregunta: "Si yo fuese el Jefe, ¿ estaría dispuesto a firmar el documento que he preparado y a exponer mi reputación profesional en lo que respecta a la bondad de la acción militar ! ",

24. Coordinación de EM

- a. La coordinación dentro de un EM es esencial por dos razones:
 - (1) Asegurar una acción armoniosa al cumplir los planes del comandante.
 - (2) Evitar conflictos y duplicidad de esfuerzos, en los planes y directivas antes de su implementación.
- b. La coordinación es uno de los procedimientos básicos del EM, debe realizarse informalmente con la idea de simplificar las acciones del EM, reducir los documentos de trabajo y economizar recursos y tiempo, cuando sea posible.
- c. La mayoría de las actividades del EM requieren ser coordinadas. Esto se logra por medio de análisis de un asunto o tarea; no sólo por el oficial responsable, sino por todos los otros integrantes del EM cuyas funciones guardan alguna relación con la actividad analizada.

Cada oficial de EM examina la tarea, primero desde el punto de vista del comandante y luego determina la acción adecuada a tomar dentro de su campo de responsabilidad.

- d. El Jefe de EM (Ejecutivo) establece los procedimientos de coordinación por emplear en el EM.
- e. Los conceptos, básicos para la organización, y conducción de las operaciones dependen de una rápida y coordinada acción y reacción de las fuerzas asignadas; por lo tanto, una efectiva coordinación es esencial. Los oficiales de EM deben estar familiarizados con las responsabilidades de todas las secciones de EM de un Cuartel General. También deben conocer los tipos de información que cada sección necesita y lo que cada una de ellas puede proporcionar. Conociendo esto, los oficiales de EM pueden determinar que coordinaciones son necesarias y que aspectos saltantes del problema deben ser discutidos.

- f. Entre los procedimientos de coordinación, se consideran:
- (1) Conferencias formales o informales entre miembros del EM, conducidas solamente cuando son necesarias y deben ser limitadas en duración, alcance y asistentes.
 - (2) Reuniones o contactos entre miembros del EM, con mayores limitaciones que las conferencias.
 - (3) Distribución oportuna de información esencial, decisiones y órdenes, dentro y entre las secciones de EM.
 - (4) Funcionamiento adecuado del centro de mensajes o mesa de partes del Cuartel General.
 - (5) Establecimiento de una rutina, adecuada para el tránsito de la documentación formulada en el EM, para facilitar las opiniones.
 - (6) Contacto estrecho e intercambio de informaciones entre: todas las acciones de EM del CG, y con las acciones del EM de los escalones superiores, vecinos, subordinados y de apoyo.
- g. La coordinación de EM requiere un consumo de tiempo. Lograr una completa coordinación cuando una rápida acción es esencial, o conseguir que todas las partes interesadas concurren o asistan, no es siempre posible. En tales casos, la acción del oficial que formula el plan o presente la recomendación al comandante, es explicar que acción inmediata es requerida y que diferencias deben ser conciliadas. El Comandante podría juntar a todas las partes interesadas, o podría aprobar la recomendación sin ello. Cuando no es posible la coordinación completa antes de tomar una decisión, los miembros del EM interesados son informados de la acción tomada.

25. Supervisión del EM

- a. Constantemente, el EM debe supervisar la ejecución de los planes y órdenes de modo que ellos sean cumplidos de acuerdo a las intenciones del comandante.
- b. Los oficiales de EM deben estar totalmente familiarizados con los planes del comandante y como él desea que no se cumplan. Posteriormente ellos deben mantenerse informados del desarrollo del mismo y saber, como afecta al plan original, debiendo recomendar los cambios necesarios.
- c. La supervisión se realiza mediante el análisis o examen de informaciones y/o parte, visitas de EM e inspecciones de EM.

d. Análisis o examen de informes y/o partes.

- (1) El adecuado análisis y evaluación de partes, informes y demás documentos que llegan al EM, determinan cómo se encuentran las unidades y la forma como están desarrollándose las operaciones ordenadas por el comandante.
- (2) Los informes ofrecen un procedimiento más rápido que las visitas de EM, para recolectar información sobre diversos aspectos de interés del EM, los cuales deben ser tomados en cuenta por los oficiales encargados del análisis.

e. Visitas de EM

Las visitas de Estado Mayor se realizan con el fin de obtener informaciones para el comandante, observar la ejecución de órdenes e instrucciones, y ayudar a los comandantes de las unidades subordinadas. Normalmente, el Cuartel General planea un programa de visitas que son efectuadas por oficiales de EM en nombre del comandante y como su representante.

Cuando el oficial de EM hace una visita, debe promover las relaciones cordiales y la cooperación entre el EM 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 la visita le informa lo que ha visto. Evita cuidadosamente las críticas o interferencias con las atribuciones del comandante subordinado.

Una forma importante como el oficial de EM asesora a su propio comandante es descubriendo los problemas de las unidades subordinadas y ayudando a resolverlos.

Frecuentemente estos problemas pueden ser resueltos por una acción de EM, aplicando las normas existentes.

El Oficial de EM obtiene, también, información que indique el grado de efectividad y de eficiencia con que se está ejecutando la decisión del comandante y recomienda si fuera necesario, acciones adicionales. Si aprecia que las órdenes han sido mal interpretadas, proporciona al comandante subordinado o a su EM, la información complementaria necesaria para ayudarlos en la comprensión del espíritu de la orden. A su retorno, hace un breve informe, oral o escrito, de los resultados de su observación, este informe se remite a las acciones de Estado Mayor interesadas y sirve como un medio para informarlas a fin de que adopten la acción correspondiente. Las visitas de Estado Mayor se emplean con más frecuencia que las inspecciones.

f. Inspecciones de Estado Mayor

Las inspecciones son conducidas por el Estado Mayor, en particular por el Inspector General, para verificar el estado en que se encuentra la unidad.

- (1) El EM 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. Las inspecciones se conducen de manera de obtener la información necesaria, tanto positiva como negativa, por medio de la cual el comandante puede determinar la aptitud de su unidad para cumplir la misión.
- (2) El EM programa las inspecciones de manera de reducir las interferencias con las actividades de las unidades subordinadas sobre la inspección por realizar, así como el programa detallado por desarrollar, con el fin de evitar esperas innecesarias de las subunidades e individuos que no sean Inspeccionados simultáneamente. No debe postergarse para otro día cuando ésta se encuentre lista para la inspección.

28. Empleo de los medios de Comunicación

a. Las comunicaciones en el EM es esencial para alcanzar una acción coordinada y ésta puede realizarse mediante el contacto personal, establecimiento de un sistema de comunicaciones, empleando la comunicación escrita y mediante las actividades de enlace.

- (1) Contacto personal. Será utilizado por los oficiales de EM en sus visitas o inspecciones, para obtener el acuerdo o concurrencia de otros miembros del EM u organismos interesados sobre determinadas acciones y en los intercambios de información y comentarios.
- (2) Sistema de comunicaciones militares. En vista de que los oficiales de EM emplean todos, los medios de comunicaciones del sistema de enlace militar, ellos deben conocer como emplearlos adecuadamente. Deben estar familiarizados con los procedimientos de radio teletipo, formulación de mensajes, clasificación y procedencia de los mismos. Todos, deben conocer y aplicar las medidas de seguridad, especialmente en el uso del teléfono y del radio.
- (3) Comunicación escrita. Los planes de operaciones y las órdenes de combate son los documentos escritos mas importantes.

Otros documentos que los oficiales de EM frecuentemente emplean son los oficios, memorándums, hojas de coordinación, hojas de trámite, mensajes, etc.

(4) Enlace

- (a) Se denomina enlace de contacto o intercomunicación mantenida entre los elementos de una fuerza armada, para asegurar comprensión mutua y la unidad de propósito en la acción. A menudo se obtiene por el intercambio de personal cuyos deberes son mantener continuamente el mutuo intercambio de informaciones y promover la cooperación y coordinación de esfuerzos mediante el contacto personal.
- (b) El enlace puede ser establecido entre la unidad que apoya y la apoyada, entre unidades vecinas, de la unidad superior a la subordinada y de la unidad subordinada a la superior. El enlace entre la unidad apoyada y la de apoyo es de responsabilidad de esta última, mientras que dos unidades vecinas pueden realizarse a iniciativa de los respectivos comandantes por orden de la autoridad superior. El Jefe de EM responsable de asegurar el establecimiento del enlace.
- (c) Deberes de los Oficiales de Enlace
 1. Antes de su partida una unidad, el oficial de enlace debe compenetrarse de su misión y familiarizarse con la situación de su propia unidad y la de aquella que va a visitar. Después debe solicitar sus credenciales, a no ser que esta sea innecesaria y cerciorarse de que las comunicaciones existentes sean adecuadas.
 2. A su llegada al CG al que ha sido enviado, el oficial de enlace debe presentarse al comandante (u oficial de EM pertinente), expresar su misión y mostrar los documentos que lo identifiquen.
Después y si conviene, debe ofrecer ayuda. Acto seguido debe familiarizarse con la situación de la unidad, obtener las informaciones que se exijan de su misión y trasmitirla a su unidad.
 3. Durante su permanencia el oficial de enlace debe mantener informado al comandante y al EM de la unidad que visita, de la situación de su unidad y proporcionar toda la información que tenga disponible.
Debe informar continuamente sobre todos los asuntos que abarque su misión, llevar un registro de tales informes y comunicar al Comandante de la unidad visitada el contenido de los informes que envía a su CG. Si no puede llevar a cabo su misión, debe hacerlo conocer al CG. El oficial de enlace debe tener presente que es responsable de fomentar la cooperación

entre su CG y aquel al cual ha sido enviado. Para conseguir esto debe cumplir su misión sin interferir el funcionamiento de este último.

Cumplida su misión, el oficial de enlace informa de su partida al comandante (u Oficial de EM pertinente) del CG que visita.

4. A su regreso a su CG, el oficial de enlace informa sobre su misión y transmite rápidamente cualquier pedido hecho por el Comandante del CG que acaba de dejar.

(d) Enlace de Estado Mayor

El desempeño de la misión del oficial de enlace no está reservada solamente a los oficiales que orgánicamente están asignados para cumplir tal función, sino que en muchas ocasiones cualquier oficial de EM puede ser requerido para desempeñarse como tal.

El Oficial de EM que visita otro Cuartel General está efecto desempeñando tareas de enlace.

- b. Las comunicaciones con los elementos subordinados pueden efectuarse utilizando el canal de comando, el canal de EM o los canales técnicos.
 - (1) Canal de Comando. Es empleado para la emisión de todas las órdenes y directivas de las unidades subordinadas, exceptuando los asuntos de rutina técnica (informaciones e instrucciones) (3).
 - (2) Canal de Estado Mayor. Es empleado para la coordinación y transmisión de información entre los elementos de EEMM similares.
 - (3) Canal Técnico. Es utilizado por lo Oficiales del EM para los asuntos de rutina técnica (informaciones e instrucciones) en la forma prescrita por el comandante. También puede ser utilizado por algunos oficiales especializados del EMC.

27. Análisis de Información

- a. Los oficiales de EM deben analizar cada nueva información que recibe para determinar 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.

- b. El análisis de las posibles formas de acción es una parte del estudio integral efectuado en las apreciaciones y estudio de EM.
- c. Los Oficiales de EM preparan los análisis de asuntos específicos, en su respectivo campo funcional. Ellos pueden hacer esto en forma rutinaria, en relación con un evento o un determinado tiempo o en respuesta a un pedido. Estos análisis pueden ser orales o escritos. Un ejemplo típico de este procedimiento es el análisis de la zona de operaciones.

28. Reuniones informales del EM

Las reuniones de los miembros del EM, constituye uno de los mejores medios para mantener informado al comandante y al EM 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 personal y no para realizar el planeamiento o para la solución de problemas. Sin embargo, en una reunión de información oral del EM, se puede tomar decisiones de comando ocasionalmente. La concurrencia a estas reuniones varía con la magnitud del Cuartel General y el tipo de la operación que se lleva a cabo. El Jefe de EM u oficial más antiguo del EM coordina las exposiciones, con la finalidad de poner al comandante y al EM al día sobre la situación y las acciones ocurridas desde la última reunión. En combate, éstas tienen lugar con la frecuencia que requiera la situación. Cada individuo que asiste a la reunión es puesto así al corriente de lo que ocurre en toda la unidad, ya que este conocimiento es difícil de adquirir por otros medios. Los oficiales de Estado Mayor que asisten toman nota de los aspectos de la orientación que interesan a su sección, con la finalidad de adoptar la acción consiguiente. Cada Oficial de Estado Mayor, debe estar preparado para hacer una breve exposición en cualquier momento sobre las actividades de su propia sección.

29. Informes y Resúmenes

- a. Los informes y resúmenes son empleados para difundir informaciones a los escalones superiores, vecinos y subordinados. Antes o al inicio de las operaciones, cada sección de EM prepara y difunde algún tipo de informe o resumen, o preparan ambos. El formato a usar y la hora de distribución son generalmente standarizados en una organización, pero pueden variar con la situación. Los Oficiales de EM deben estar familiarizados con las disposiciones rutinarias.
- b. A los comandos subordinados sólo se les debe solicitar el mínimo de informes y resúmenes, de acuerdo a las necesidades del comando.

- c. Los informes y resúmenes pueden ser:
- (1) Informes periódicos : Aquellos que comunican esencialmente el mismo tipo de información a intervalos regulares prescritos (ejemplo: diario, semanal, mensual, anual).
 - (2) Informes a pedido a aquellos que se preparan de acuerdo a pedidos permanentes, en caso de acontecimientos o situaciones de características especiales (ejemplo: Informes sobre bomberos)
 - (3) Informes únicos: son informes especiales preparados por una sola vez, cuando se ordenan (ejemplo: el informe sobre el estado del equipo)

30. Apreciaciones de la Situación

- a. El oficial de EM formula apreciaciones para afrontar determinados requerimientos. Efectúan rápidas apreciaciones mentales cuando consideran que una nueva información es de valor significativo; este tipo de apreciación de la situación, limitado en alcance, es generalmente para su propio uso. El oficial de EM presenta o expone sus apreciaciones orales al comandante y a los otros miembros del EM para satisfacer un pedido o en las reuniones 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 por 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.
- b. Para permitir la formulación de planes tentativos de operaciones futuras, el oficial de EM podría tener que preparar apreciaciones, antes que cuente con suficiente información disponible. Estas apreciaciones están basadas en la información con que cuenta, complementada por suposiciones o hipótesis sobre los asuntos que no pueden ser definidos. Las suposiciones, generalmente se refieren al dispositivo y posibilidades de las fuerzas amigas y disponibilidad de recursos, y/o el tiempo completar o cumplir una forma de acción determinada. El oficial de EM debe informar al comandante cuando las apreciaciones están basadas en suposiciones de en vez de hechos. A menudo, el EM prepara estudios y apreciaciones preliminares o iniciales para determinar la factibilidad de una determinada operación; en cualquier caso, esos estudios y apreciaciones preliminares, incluyen el análisis de las posibilidades del enemigo, las formas de acción que se pueden establecer y como las posibilidades enemigas pueden afectar cada una de las formas de acción.

- c. La preparación de apreciaciones es un proceso continuo. La existencia de nueva información y algunas consideraciones, obliga a revisar las apreciaciones para mejorar las recomendaciones o decisiones, producto de estas apreciaciones.

31. Presentación de recomendaciones

- a. El oficial de EM analizará y presentará alternativas prácticas referentes a asuntos que caen de su campo de actividad funcional o que afectan las operaciones. Sin embargo, debe estar bien preparado para presentar una recomendación al comandante.
- b. Los oficiales de EM siguen formales e informales procedimientos en el análisis de problemas y la presentación de recomendaciones.

Estas 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.

- c. Sean procedimientos formales e informales, el oficial de EM debe analizar y comparar cuidadosamente todas las alternativas factibles. Basa este análisis en la mejor información disponible. Presentar alternativas franca y objetivamente, estableciendo claramente las ventajas y desventajas de cada una de ellas.
- d. El oficial de EM debe estar perfectamente preparado para expresar una recomendación positiva cuando sea solicitada por el Comandante. Esta preparación incluye la coordinación con los otros, oficiales de EM, cuando la recomendación afecta los campos funcionales de responsabilidad de ellos. 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.

32. Estudios de EM

El estudio de EM es el procedimiento más empleado en las grandes unidades. Es un medio para analizar problemas específicos y encontrar soluciones a ellos.

33. Preparación de Planes y Órdenes

- a. La responsabilidad para la preparación completa y difusión de un plan su orden debe ser designada a un solo oficial de EM. Los otros miembros del EM

proporcionan partes o elementos para dichos documentos, de acuerdo a su campo funcional de actividad.

- b. 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 documentos iniciales, coordinándolos y proporcionando documentos finales al oficial de EM responsable por la preparación completa.
- c. El oficial de EM responsable de la preparación completa debe revisar los componentes del plan para asegurar la concordancia de las partes con la decisión del comandante, haciendo las recomendaciones del caso a los oficiales encargados de dicha preparación, si fuera necesario. Es el encargado de asignar el número de identificación del plan o de la orden, así como de los anexos y apéndices. Efectúa la coordinación final 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 de acuerdo a la distribución establecida.

34. Documentación escrita

- a. En los escalones EO y superiores, la complejidad de las operaciones obliga al normal empleo de documentos escritos, tales como directivas, informes, órdenes y estudios. Los oficiales de EM de esos niveles deben poseer la habilidad para redactarlos en forma exacta, concisa y clara.
- b. La documentación escrita del EM es un procedimiento de comunicación de información al comandante, a las unidades subordinadas y a los otros oficiales del EM, mediante órdenes, recomendaciones, estudios, informaciones y otros tipos de documentos formales e informales.
- c. Un documento escrito debe significar exactamente lo que el oficial de EM desea transmitir y no debe prestarse a diversas interpretaciones. Los oficiales deben tratar de expresarse claramente, cumpliendo los principios básicos de un documento escrito siguientes:
 - (1) Unidad. Todo documento de EM debe tener unidad. Es decir debe ceñirse a una sola idea principal, referente a la materia esencial. Si se presenta más de una materia, se preparará un documento para cada materia diferente. Esto ayuda al redactor como al lector.
 - (2) Exactitud. Un buen documento no contiene errores de expresión. Debe presentar los hechos esenciales con la mayor imparcialidad.
 - (3) Claridad. El lector debe estar seguro de la intención del autor. En todo momento la claridad prima sobre la concisión.

Las siguientes reglas ayudan a obtener claridad.

- (a) Emplear oraciones simples
- (b) Expresar un solo pensamiento en cada oración
- (c) Emplear una correcta construcción gramatical
- (d) Cuidar de la ortografía
- (e) Eliminar las expresiones ambiguas
- (f) Emplear subtítulos y subpárrafos
- (g) Emplear títulos al conocimiento de cada párrafo
- (h) Emplear la voz activa

- (4) Concisión. La redacción del EM debe ser concisa y tratar el asunto principal sin rodeos. Los detalles se presentan en anexos separados que se adjuntan al documento básico. La destreza para presentar el análisis claro de un problema con la mayor concisión es una de las características esenciales del buen oficial de Estado Mayor.
- (5) Coherencia. La coherencia es el desarrollo lógico y metódico de un problema. Significa, primeramente, reflexionar bien en el problema y conocerlo en su conjunto; luego ordenar las diversas partes en un todo lógico y armónico.
- (6) Objetividad
 - (a) El punto de vista debe ser impersonal exento de prejuicios.
 - (b) Las conclusiones y recomendaciones deben hacerse después de un cuidadoso estudio y análisis de todos los aspectos que comprende el problema. Se deben presentar tanto las ventajas como las desventajas de cualquier recomendación.
No es apropiado obtener la aprobación de una solución, quitando mérito o callando las ventajas, tal proceder mina la moral y destruye la confianza.

CAPITULO 5

RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DE LOS OFICIALES DE ESTADO MAYOR DE UNIDAD

Sección I. EL EJECUTIVO

35. Generalidades

El Ejecutivo es el 2do Jefe de la unidad y el Jefe del EMU, desempeña por lo tanto una doble función de la Unidad.

36. Funciones como Jefe de Estado Mayor de Unidad

- a. Es la autoridad principal de coordinación y el más cercano consejero del Cmdte. Dirige y coordina al EM para lograr la unidad de acción. Puede transmitir las decisiones del Cmdte a los oficiales de EM que convenga para que preparen las órdenes necesarias, o las mismas decisiones en forma de órdenes, directamente a los ejecutantes, informa en todo caso a los oficiales de EM interesados de las órdenes que expide directamente a los Cmdtes subordinados.
- b. Cumple las siguientes funciones específicas:
 - (1) Representa al Cmdte durante sus ausencias temporales, cuando está autorizado para hacerlo.
 - (2) Se entera a través del Cmdte de las informaciones, recomendaciones e instrucciones recibidas o emitidas durante sus contactos directos con los Cmdtes superiores y subordinados.
 - (3) Mantiene informado al Cmdte sobre la situación enemiga, la situación de las unidades vecinas, apoyadas o de apoyo, así como de la situación de la unidad referente a dispositivos, efectivos, moral, instrucción, equipo, abastecimiento, evacuaciones y eficiencia combativa.
 - (4) Formula y hace conocer sus directivas para el funcionamiento general del EM.
 - (5) Dirige y coordina el trabajo del EM en lo referente a:
 - (a) Las actividades de las secciones dentro del EMU
 - (b) Las relaciones entre estas secciones

- (c) Las relaciones entre el EMU y las subunidades y otros elementos subordinados
- (6) Recibe las directivas y decisiones del Cmdte y procede en la siguiente forma:
- (a) Interpreta las decisiones y directivas del Cmdte y orienta a los oficiales del EMC sobre los puntos principales que deben contener sus recomendaciones.
 - (b) Distribuye el trabajo para la preparación de apreciaciones, recomendaciones, planes y órdenes y fija los plazos en que deben realizarse las actividades de los Oficiales del EMC estableciendo para ello un programa de planeamiento.
 - (c) Organiza el trabajo para la preparación de apreciaciones, recomendaciones, planes y prioridades. En algunas circunstancias parte del personal de una Sección del EM puede reforzar a otra y también pueden organizarse equipos de trabajo en los que intervengan elementos de dos o mas secciones.
 - (d) Coordina los proyectos que resulten de los trabajos de los oficiales del EMC y los eleva al Cmdte para su aprobación.
 - (e) Alerta a las unidades subordinadas en todo lo concerniente al plan del Cmdte por medio de órdenes preparatorias, particularmente o en la forma que más convenga a la situación.
 - (f) Realiza una apreciación continua de la situación a fin de estar preparado para futuros acontecimientos.
 - (g) Adoptar las medidas necesarias para asegurar que todas las disposiciones dadas para la unidad estén conformes con las directivas y planes del Comandante.
 - (h) Mediante su observación personal y con la cooperación de sus oficiales del EMC controla que las órdenes e instrucciones del Cmdte sean ejecutadas.
 - (i) Revisa los informes de las acciones del EM y después de aprobados por el Cmdte, remite las copias necesarias al Elón Sup.
 - (j) Se asegura del trabajo coordinado del EM estableciendo un sistema adecuado para la difusión de informaciones, efectuando reuniones y orientando a los oficiales del EMC, mediante el contacto personal.
 - (k) Asegura el establecimiento del enlace con las unidades vecinas, superiores, subordinadas, de apoyo y apoyadas.

- (l) Controla el funcionamiento de la sala de operaciones.
- (m) Dispone que todos los oficiales del EM lo mantengan al corriente de cualquier información o recomendación dada directamente al Cmdte o de cualquier instrucción recibida de éste.

37. Funciones como Segundo Jefe

Cumple las funciones y actividades consideradas en el RE 34-5, SERVICIO INTERIOR y RFA 34-10, SERVICIO GENERAL DE GUARNICIÓN.

38. Interpretación de la acción de dirigir, coordinar y controlar el trabajo del Estado Mayor

a. Dirigir. Es la acción desorganizar, orientar y conducir al EM de modo que sus miembros se encuentran perfectamente imbuidos de la tarea por realizar y su finalidad, de esta manera el EM trabaja sobre bases firmes, y evita confusiones dudas y pérdida de tiempo. En forma específica, implica:

- (1) Organizar el EM.
- (2) Formular la directiva para su funcionamiento.
- (3) Transmitir normas y disposiciones del Cmdte.
- (4) Difundir informaciones.
- (5) Distribuir tareas.
- (6) Establecer, el enlace.
- (7) Formular la guía de procedimientos y POV de la Unidad

b. Coordinar. Es la acción de ensamblar grupos de individuos con funciones diferentes a fin de que operen como un conjunto armonioso y marchen en forma eficiente y ordenada hacia la finalidad buscada.

Específicamente esta acción implica:

- (1) Hacer conocer al EM las órdenes emitidas directamente a las subunidades
- (2) Conocer las informaciones y/o recomendaciones que las secciones del EMU presentan o reciben del Cmdte.
- (3) Verificar que se difundan oportunamente y según convengan los acuerdos de las diferentes coordinaciones.
- (4) Verificar que los oficiales del EME reciban las informaciones necesarias de los oficiales del EMC correspondientes.
- (5) Programar conferencias periódicas de EM.
- (6) Resolver conflictos sobre funciones del EMU, precisando responsabilidades.
- (7) Verificar que las recomendaciones a presentar al Cmdte sean las necesarias para su decisión.

- c. Controlar. Es una actividad destinada a verificar que la acción del EM se realice de acuerdo a las disposiciones internas de la unidad y a la decisión del Cmdte.

Específicamente esta acción implica:

- (1) Verificar la organización material del EM.
- (2) Verificar la organización y funcionamiento de la sala de operaciones.
- (3) Verificar la actualización de las informaciones.
- (4) Verificar que el planeamiento progrese de acuerdo al Programa establecido.
- (5) Verificar que los planes y órdenes se preparen en base a la decisión y concepto de la operación del Cmdte.
- (6) Verificar la emisión oportuna de las órdenes.
- (7) Verificar que la actividad del EM se desarrolle de acuerdo a las disposiciones vigentes.
- (8) Verificar la preparación de informes y controlar su remisión oportuna.
- (9) Asegurar el funcionamiento continuo del puesto de comando (PC).

Sección II. EL OFICIAL DE PERSONAL (S - 1)

39. Generalidades

- a. El Jefe de la sección de personal (S-1), desempeña las mismas funciones que el oficial de la GU (G-1) y además las funciones de personal de aquellos oficiales del EME Mayor que no existen en el EMU, tales como relaciones públicas, bienestar, etc.
- b. La doctrina de personal se consigna en el ME 101-1 PERSONAL

40. Campos de Responsabilidad

- a. Mantenimiento del efectivo de la Unidad
 - (1) Efectivos
 - (a) Informe sobre la situación de efectivos de personal es escalón superior, al comandante de unidad y al EMU.
 - (b) Formula sus apreciaciones, planes y órdenes relativas al mantenimiento del efectivo.
 - (c) Controla las actividades del personal y dicta medidas adecuadas para evitar las bajas indebidas.
 - (d) Es responsable de establecer un sistema conveniente de sobre efectivos en la unidad.

- (e) Interpreta los registros e informes y presenta recomendaciones oportunas al Comandante de Comunicaciones, para las decisiones sobre personal.
- (f) Mantiene actualizada la situación de efectivos.
- (g) Coordina con el S-3, lo referente a organización de las unidades proporcionándole los datos que sean necesarios.

(2) Reemplazos

- (a) Realiza una apreciación continua de la situación de reemplazos.
- (b) Realiza los pedidos de reemplazos de acuerdo a lo prescrito por el Elón Superior, teniendo siempre como base las bajas efectivas.
- (c) Controla la recepción, clasificación y registro del personal de reemplazos; y en coordinación con el S-3, hace la distribución y entrega a las subunidades, según una prioridad establecida.
- (d) Coordina con el S-4, en lo referente al abastecimiento y transporte del personal de reemplazos

b. Administración de personal

(1) Procedimiento de personal

- (a) Tiene la responsabilidad directa de planear, coordinar y controlar la ejecución de los procedimientos de personal, que afectan a los individuos de la unidad, de conformidad a lo dispuesto por el comando de la GU.
- (b) Es responsable de la oficina clasificación, selección y asignación del personal.
- (c) Realiza apreciaciones continuas de personal, para determinar el grado de rendimiento que está obteniendo al personal, debiendo hacer las recomendaciones que sean necesarias para incrementarlo.

(2) Prisioneros de guerra

- (a) Es responsable del correcto y oportuno planeamiento para el manejo de los PPGG en la unidad; así como de las medidas particulares que se requieran para poner en ejecución del plan, efectuando el control necesario y coordinado de sus actividades con los demás oficiales del EMG y EME.
- (b) Mantiene, al día el registro de PPGG precisando a las subunidades que lo han capturado, para informar al comando.

- (c) Confecciona por duplicado la ficha de PPGG, para el control de dicho personal, debiendo retener una copia en el PRPG de la unidad y la otra copia enviarla con el PC al PRPG del Elón Sup.
- (d) Adoctrina a la tropas sobre las disposiciones de los reglamentos, acuerdos internacionales relativos al tratamiento de los PPGG.
- (e) En coordinación con el S-3 y el S-4 realiza la evaluación de los PPGG evitando que estos permanezcan en la unidad un tiempo prolongado.

(3) Personal Civil

- (a) Es responsable de la obtención de la mano de obra civil (MOC) necesaria, de acuerdo a lo ordenado por el comandante de unidad y a lo coordinado con el G-,1.
- (b) Determina, revisa y expide las normas para la obtención y administración de personal civil como MOC, según las prescripciones del Elón Sup.
- (c) Coordina con el S-2 sobre las medidas de contrainteligencia a adoptarse con el personal civil.
- (d) Coordina con el S-3 el empleo del personal civil en los trabajos.
- (e) Coordina con el S-4 los asuntos sobre transportes, alimentación y vestuario para el personal civil.

c. Mantenimiento de la Disciplina, Ley y Orden

- (1) Asesora al Comandante de Comunicaciones, recomendándole las medidas preventivas y correctivas más convenientes, para mantener un alto nivel de disciplina en la unidad.
- (2) Coordina con los jefes de las subunidades sobre las medidas para evitar las bajas de evasiones, extraviados, castigos y desertiones.
- (3) Dicta las medidas convenientes para establecer las relaciones del personal de la unidad con los civiles; en coordinación con el S-2.
- (4) Se encarga de la coordinación y devolución de los extraviados de sus unidades y en coordinación con el S-4 proporciona el transporte y abasto necesario.
- (5) Lleva la estadística de faltos, desertores, evadidos, etc de la unidad.

d. Incremento y mantenimiento de la moral.

(1) Servicio de personal

- (a) Realiza la apreciación continua del estado de la moral dentro de la unidad, por medio de visitas, observaciones y del estudio de los informes; en coordinación con todos los miembros del EMU.
- (b) Coordina con el S-3 lo referente a la instrucción y educación de las tropas: con el S-4 en lo que respecta al funcionamiento eficiente del servicio postal, así como la atención oportuna del bazar móvil; y con el oficial tesorero los aspectos relacionados con el pago de sueldos y propinas.

(2) Condecoraciones y recompensas

- (a) Da trámite a todas las solicitudes de recompensas y condecoraciones, con sus respectivos documentos probatorios de acuerdo a normas establecidas por el Escalón Superior.
- (b) Distribuye y controla la concesión de permisos y licencias, de conformidad a las normas dictadas por la GU.

(3) Entierros

- (a) Coordina todos los aspectos referentes a identificación de muertos así como la tramitación del informe de bajas, formulado por la subunidad afectada.
- (b) Evacua los efectos personales de los fallecidos, de acuerdo a normas establecidas por la GU.

e. Administración del PC

- (1) Administra, coordina y controla la organización interna y desplazamiento del PC, en coordinación con los otros miembros del EM.
- (2) Distribuyen en la zona del PC las instalaciones del PC, en coordinación con los otros miembros del EM.

f. Diversos

El S-1 además de los campos de responsabilidad mencionados anteriormente, realiza y controla actividades relativas a relaciones públicas y aquellos asuntos administrativos no asignados a otras secciones del EM.

Sección III. EL OFICIAL DE INTELIGENCIA (S-2)

41. Generalidades

- a. El jefe de la sección inteligencia (S-2), es el principal asesor del comandante de comunicaciones en asuntos relacionados con el enemigo, condiciones meteorológicas y terreno.
- b. Las condiciones básicas que rigen las acciones del oficial de inteligencia son:
 - (1) La inteligencia debe ser adecuada, exacta, oportuna y útil a la misión de la unidad.
 - (2) Todos los elementos y componentes de la unidad, realizan actividades de inteligencia y contrainteligencia.
 - (3) Las actividades de inteligencia y contrainteligencia, deben ser coordinadas estrechamente.
 - (4) La inteligencia de comunicaciones y electrónica, es la base fundamental de las operaciones de guerra electrónica.
- c. Entre las técnicas detalladas empleadas por el oficial de inteligencia tenemos:
 - (1) Planeamiento y mejoramiento de las medidas activas y pasivas para contrarrestar y/o neutralizar las actividades de espionaje, sabotaje y subversión dentro de las instalaciones de la unidad,
 - (2) Efectuar estudios de seguridad y colaborar en la formulación del plan de seguridad de la unidad de comunicaciones.
 - (3) Preparar las normas y procedimientos prácticos, que garantizan la seguridad física y de personal.
 - (4) Formular directivas y normas para garantizar la seguridad de comunicaciones (SECOM).
- d. Diversos
Otros aspectos de la inteligencia son:
 - (1) Obtener y difundir la inteligencia técnica de comunicaciones.
 - (2) Obtener y distribuir las cartas topográficas y fotográficas aéreas.
 - (3) Registro y control de las estaciones de radio aficionados, radiodifusoras y TV comerciales, particularmente sobre frecuencias empleadas, potencia de trasmisor y ubicación de dichas estaciones.
 - (4) Obtener y distribuir los pronósticos ionosféricos.
 - (5) Obtener y distribuir y controlar los códigos y claves especiales.
 - (6) Participar en el planeamiento de operaciones de GE y psicológicas.

42. Campos de Responsabilidad

a. Producción de Inteligencia

Orienta y dirige el esfuerzo de búsqueda para la obtención de informaciones y establece el procedimiento para obtener la inteligencia; y comprende: registro, evaluación e interpretación.

- (1) Prepara los planes y órdenes para la obtención de informaciones, sobre características técnicas y operacionales de los sistemas de comunicaciones y GE del enemigo, a fin de facilitar al oficial de GE, su planeamiento de las operaciones de GE.
- (2) Obtener y proporcionar informaciones sobre pronósticos ionosféricos y radio propagación.
- (3) Recomendar al comandante de comunicaciones sobre los elementos esenciales de información (EEI) y otras necesidades de inteligencia sobre los sistemas de comunicaciones y GE del enemigo.
- (4) Supervisión y coordinación del esfuerzo de búsqueda de la información sobre los sistemas de comunicaciones y GE del enemigo.
- (5) Integración del esfuerzo de búsqueda de la información con el efectuado por otros órganos de inteligencia del escalón superior.

b. Empleo de la Inteligencia de Información

La difusión de las informaciones e inteligencia del comandante de comunicaciones y a todos aquellos que lo necesitan debe ser oportuna, para servir a sus propósitos. En éste aspecto, sus responsabilidades específicas comprenden:

- (1) Apreciación continua de los efectos de las características de la zona de operaciones sobre nuestras acciones y las del enemigo, particularmente sus efectos sobre las comunicaciones y GE.
- (2) Apreciación continua de las posibilidades y vulnerabilidades del enemigo, que inciden directamente en las operaciones de comunicaciones; incluyendo la probable forma de acción que adoptará el enemigo al punto de vista comunicaciones.
- (3) Difusión de la información e inteligencia, en la forma que sea más explotable.

c. Contrainteligencia

Comprende todas aquellas acciones destinadas a destruir la efectividad de las actividades de inteligencia del enemigo y la protección de nuestra información contra el espionaje, sabotaje y/o terrorismo.

Sección IV. EL OFICIAL DE OPERACIONES (S-3)

43. Generalidades

- a. El jefe de la sección operaciones (S-3), es el principal asesor del comandante de comunicaciones en asuntos referentes a organización, instrucción y operaciones.

Las consideraciones fundamentales que rigen sus acciones son:

- (1) La misión de la unidad debe ser cumplida con rapidez y con el mínimo de recursos, hasta donde lo permitan las facilidades disponibles en la unidad de las limitaciones impuestas por el Escalón Superior.
- (2) La doctrina de operaciones está contenida en los manuales correspondientes (ME 101-5 ESTADO MAYOR - MANUAL DEL OFICIAL DE ESTADO MAYOR) y el TE 11-3 EMPLEO TÁCTICO DE COMUNICACIONES.

44. Campos de Responsabilidad

- a. Organización

- (1) Planear, coordinar y controlar las siguientes actividades:
 - (a) Movilización y desmovilización de la unidad.
 - (b) Estudiar y recomendar las modificaciones al COEq.
 - (c) Solicitar la asignación y/o refuerzo de unidades y equipos de apoyo operativo y apoyo administrativo de comunicaciones, incluyendo elementos de reemplazo; de acuerdo con las prioridades establecidas por el comandante de comunicaciones y en coordinaciones con los correspondientes oficiales de EMU, efectuar la distribución de acuerdo a las necesidades de la unidad.
 - (d) Recomendar cuando sea pertinente, la asignación de equipos de comunicaciones en apoyo de las unidades de comunicaciones subordinadas.
 - (e) Recomendar la obtención y distribución de personal especializado y equipo considerado como artículos críticos de abastecimiento, de acuerdo a las necesidades para cumplir la misión.
- (2) Conocer la organización y posibilidades de las unidades de comunicaciones que intervienen en la operación, así como de las unidades por apoyar, a fin de recomendar al comandante de comunicaciones la organización más adecuada de la unidad.

b. Instrucción

- (1) Determinar las necesidades de instrucción, formulando y supervisando los programas de instrucción.
- (2) Preparar los programas de reentrenamiento.
- (3) Planeamiento y conducción de cursos de formación de especializados en la operación y mantenimiento del equipo de comunicaciones de las unidades (ayudantes de operadores - operadores de GE, etc).
- (4) Realizar la apreciación continua de la situación de instrucción.

c. Operaciones

- (1) Realizar en forma continua la apreciación de la situación de comunicaciones.
- (2) Preparar, autenticar y difundir oportunamente el plan u orden de operaciones de la unidad, supervisar y coordinar la ejecución de las operaciones de la unidad.
- (3) Preparar los anexos de comunicaciones, GE y seguridad de comunicaciones y el párrafo 5 COMANDO Y COMUNICACIONES DE LA O/O del EO y/o GUC.
- (4) En coordinación con los otros miembros del EMU, preparar los siguientes documentos ;
 - (a) Plan y orden de operaciones de la unidad de comunicaciones.
 - (b) POV del comando de operaciones de la unidad de comunicaciones y el POV de la unidad.
 - (c) Registros e Informes
 1. Diario de su sección
 2. Cuaderno de trabajo de comunicaciones
 3. Carta de situación de comunicaciones
 4. Informes al comando
 - (d) Coordinar estrechamente con los oficiales de GE, radio, alambre, etc., la formulación de los siguientes documentos para el EO y/o GUC.
 1. IOC
 2. IPC
 3. Diagramas, cartas, calcos y croquis de comunicaciones.
- (5) Recomendaciones para la asignación de equipos especiales de comunicaciones a los escalones subordinados.

- (6) Recomendación sobre prioridades para la asignación de personal, abastecimientos y equipos de comunicaciones a las unidades.
- (7) Recomendaciones sobre la dotación básica para las subunidades.
- (8) Formular el plan de seguridad de la unidad, de comunicaciones (en coordinación con el S-2).
- (9) Control del movimiento táctico de las tropas, incluyendo:
 - (a) Planeamiento del movimiento de tropas (en coordinación con el S-4)
 - (b) Selección y designación de unidades de marcha.
 - (c) Establecimiento de prioridades asignadas a unidades de comunicaciones dentro de las unidades de marcha.
 - (d) Coordinación sobre la ubicación de las zonas de estacionamiento o reunión, hora de partida, duración del movimiento o itinerario.
 - (e) Establecimiento de prioridades para las unidades de marcha.
 - (f) Seguridad
 - (g) Publicación de la orden de marcha
- (10) Operaciones de guerra psicológica, de acuerdo a las instrucciones recibidas.
- (11) Ubicación general de las instalaciones de la unidad.
- (12) Establecimiento del enlace con las unidades vecinas, superiores, subordinadas y apoyadas; de acuerdo a los planes de comunicaciones formulados (radio, radio multicanal, teléfonos, teleimpresores, etc)
- (13) Ubicación general del PC de la unidad y de las unidades subordinadas, en coordinación con el S-1.
- (14) Coordinación de asuntos relativos a equipamiento y abastecimiento; particularmente en lo concerniente a necesidades y distribución a las subunidades, en coordinación con el S-4.
- (15) Partes e informes de operaciones.
- (16) Incentivar constantemente la colaboración y asesoramiento del EME y personal técnico de la Unidad.

Sección V. EL OFICIAL DE LOGÍSTICA

45. Generalidades

- a. El jefe de sección logística (S-4) es el principal asesor del comandante de comunicaciones en asuntos relacionados principalmente con el abastecimiento, mantenimiento, evacuación y hospitalización, transporte, construcciones y diversos. Es responsable del planeamiento y control de la instrucción referente a logística en su propia sección; y en coordinación con el S-3 proporcionar dicha instrucción dentro de su unidad. Las condiciones fundamentales que rigen todas las acciones del S-4 son:

- (1) El apoyo logístico debe ser flexible, para asegurar una reacción inmediata y adecuada a las necesidades de los elementos de comunicaciones dispersos en la zona de operaciones.
 - (2) Los nuevos conceptos tácticos requieren de continuo mejoramiento de los métodos, procedimientos y organización del apoyo logístico.
- b. La doctrina pertinente al oficial de logística está contenida en el ME 101-5 ESTADO MAYOR.

46. Campos de Responsabilidad

Las funciones propias de la sección logística que abarca la totalidad de las operaciones logísticas son las siguientes:

a. Abastecimiento

- (1) Determinar las necesidades de abastecimiento de artículos de todas las clases, particularmente de comunicaciones, incluyendo repuestos.
- (2) Pedidos, recepción, almacenamiento y distribución de los abastecimientos, de dotación de la unidad.
- (3) Cálculo de necesidades, obtención, distribución y control de artículos regulados y de equipos especiales de acuerdo a las prioridades recomendadas por el S-3.
- (4) Reunión y disposición de los abastecimientos excedentes, recuperados y/o capturados al enemigo.
- (5) Control

b. Mantenimiento

- (1) Comprende inspecciones, pruebas, verificaciones, reconstrucción y reparación de todo el material y equipo de dotación de la unidad de comunicaciones.
- (2) Las unidades de comunicaciones tienen responsabilidad de mantenimiento orgánico, que abarca el 1er y 2do escalón de mantenimiento y 3er escalón limitado.
- (3) Por la naturaleza propia del material de comunicaciones y en algunos casos de uso exclusivo en unidades tipo batallón de comunicaciones, como el equipo multicanal y de GE; así como su modalidad de empleo en toda la zona de operaciones; los elementos de mantenimiento deben

tener una mayor capacidad de mantenimiento, en lo posible hasta el 3er escalón limitado.

- (4) El A/C y A/G de mantenimiento es solicitado al batallón de servicios y/o división de servicios, a través de los elementos de comunicaciones de mantenimiento orgánico de dichas unidades administrativas, siguiendo las disposiciones reglamentarias.
- (5) Es esencial que los Comandantes de unidad, establezcan un efectivo y continuo programa de mantenimiento preventivo, el que deberá ser supervisado por el S-4.
- (6) Las necesidades de mantenimiento, que están más allá de las posibilidades de la unidad, debe ser solicitado de inmediato a las unidades de mantenimiento de A/D o A/G.

c. Evacuación y Hospitalización

Corresponde el tratamiento médico y evacuación, servicio dental, medicina preventiva (incluyendo saneamiento) y hospitalización.

d. Transporte

- (1) Transporte de unidades, personal y abastecimiento utilizando todos los medios disponibles.
- (2) Control de los movimientos, incluyendo la selección de itinerarios (en coordinación con el S-3), cuando dicha selección tiene importancia táctica, así como la regulación y control de tránsito.
- (3) Preparar instrucciones de coordinación para la orden de operaciones (para el movimiento) del EO y/o GU, referente a facilidades de tránsito para los mensajeros y vehículos de comunicaciones.
- (4) Selección y designación de zonas de estacionamiento dentro del área asignada a la unidad de comunicaciones y horas para el movimiento de las unidades de apoyo logístico.

e. Construcciones

- (1) Selección necesidades de construcciones y solicitar su ejecución al escalón superior.
- (2) Algunas necesidades pueden estar relacionadas con la habilidad de accesos y plataformas, en puntos donde establecerse terminales o repetidoras de comunicaciones.

f. Diversos

Se consideran las otras actividades logísticas a aquellas no consideradas en los párrafos precedentes, tales como:

- (1) Recuperación de abastecimientos de todas las clases, especialmente de comunicaciones.
- (2) Determinaciones de necesidades para la utilización de mano de obra civil (MOC), para apoyar las operaciones de apoyo logístico.
- (3) Adquisición, distribución, administración y disposición de bienes inmuebles destinados al funcionamiento de órganos y medios de comunicaciones.
- (4) Responsabilidad sobre las propiedades o bienes de propiedad del estado, donde funcionan las instalaciones de comunicaciones.
- (5) Protección contra incendios.

CAPITULO 6

METODOS MILITARES PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS

Sección I. INTRODUCCION

47. Generalidades

- a. El comandante y su EM continuamente tienen que afrontar problemas que deben ser solucionados y que presentan incertidumbre, informaciones incompletas o de dudosa veracidad, aparte de múltiples formas de acción que visan su solución.
Todo ello obliga al comandante y su EM a tomar decisiones y presentar recomendaciones basadas en la opinión que se forman de hechos tan inciertos como son las posibilidades y probables formas de acción del personal, el grado de disciplina de las tropas, los nuevos sistemas, las nuevas organizaciones, las necesidades de las unidades superiores, el cambio en la misión.
- b. Las decisiones son el resultado de un proceso general para la solución de problemas y comprende los siguientes pasos:
 - (1) Reconocer y definir los problemas.
 - (2) Reunir y evaluar la información necesaria para determinar su alcance y solucionar el problema.
 - (3) Hacer una lista de posibles soluciones.
 - (4) Probar las posibles soluciones.
 - (5) Seleccionar una solución al problema.
- c. En el ámbito castrense y particularmente en el Ejército, los problemas suelen ser resueltos, aplicando los siguientes métodos militares: Apreciación de la situación, investigación militar y estudio de Estado Mayor.
- d. Los métodos enunciados tienden a ayudar a quienes tengan que tomar decisiones y establecer formas de acción lógicas, ya que contemplan la inclusión de todos los factores que son capaces de influir en las operaciones. Pero en última instancia, la selección de la mejor forma de acción tendrá que ser influenciada por el grado de conocimiento, la experiencia y el juicio del comandante y su EM.

Sección II. APRECIACIÓN DE LA SITUACIÓN DE COMUNICACIONES

48. Definición

- a. Los planes prácticos, oportunos y adecuados son esenciales para el empleo efectivo de las comunicaciones en el combate, y si ello sólo puede conseguirse formulándolos con tanto detalle como sea posible para apoyar todas las necesidades de comunicaciones de los planes tácticos. El plan de comunicaciones formulado en forma paralela y concurrente con el plan táctico; en la práctica debe ser también tan completo como sea posible, que facilita un adecuado y confiable apoyo de comunicaciones con los medios y tropas de comunicaciones disponibles,
- b. Como el planeamiento es un proceso continuo, la apreciación de la situación es constantemente revisada con el fin de actualizarla permanentemente. Desde que se concibe un plan o un cambio del mismo, el comandante debe hacer conocer los detalles necesarios al comandante de comunicaciones, a fin de recibir de él las informaciones y recomendaciones sobre la capacidad de apoyar adecuadamente la operación, al punto de vista de comunicaciones.
- c. La apreciación de comunicaciones, es un proceso mental, continuo y raras veces escrito, excepto en los altos niveles de comando o cuando el tiempo lo permita, como una ayuda en la preparación de planes de operaciones complejas, y/o cuando se trate de operaciones a realizarse por unidades especiales y a grandes distancias (aerotrasportadas, anfibas, etc). El propósito esencial es ayudar al comando a determinar la forma de acción más conveniente para cumplir la misión, al punto de vista comunicaciones.

49. Naturaleza y alcance de la apreciación de la situación de comunicaciones

- a. La apreciación de comunicaciones, como cualquier otra aplicación de situación táctica, es un examen lógico y ordenado de todos los factores conocidos y/o supuestos, que pueden afectar el éxito del cumplimiento de la misión. Debido a la complejidad del apoyo de comunicaciones a las operaciones tácticas, es normal preparar apreciaciones por separado en lo que se refiere a: comunicaciones, guerra electrónica y operaciones de engaño.
La apreciación de comunicaciones se puede formular desarrollando apreciaciones por separado para cada medio disponible o también puede estar integrada en una sola apreciación, que considere todos los medios disponibles requeridos para apoyar la operación. Cuando se hace apreciaciones por separado, el comandante de comunicaciones debe integrar al final todas las recomendaciones.

- b. La apreciación de comunicaciones, es revisada de acuerdo a los cambios de situación y su actualización depende de la habilidad, experiencia y el juicio del Comandante de Comunicaciones para mantenerse al tanto de la situación y de los cambios en los planes del comando que se apoya.

50. Formato y Secuencia

- a. El desarrollo de toda apreciación de comunicaciones exige una progresión lógica y ordenada de las ideas. La secuencia en el desarrollo de esta apreciación es como sigue:
 - (1) Misión
Deducida por el comandante de comunicaciones e incluye las tareas que deben llevar a cabo los elementos de comunicaciones a fin de asegurar el éxito en la operación.
 - (2) Situación y formas de acción.
Teniendo en consideración la situación existente, determinar posibles formas de acción que proporcionarán en apoyo de comunicaciones en la operación.
 - (3) Análisis de nuestras formas de acción.
Determinar las ventajas y desventajas de cada forma de acción.
 - (4) Comparación
Determinar en orden relativo de importancia y practicabilidad de las formas de acción, que permitirán el éxito y cumplimiento de la misión, teniendo en cuenta los factores determinantes que influyen en la operación.
 - (5) Decisión y/o recomendación
Indicar la forma de acción seleccionada para su ejecución.
- b. Cuando las operaciones obligan un planeamiento de larga duración por ejemplo en operaciones anfibas, puede prepararse apreciaciones de comunicaciones escritas, en unidades al contacto raramente se podrá hacer una apreciación de comunicaciones escrita, por factor tiempo. Los factores que deben considerarse en una apreciación de comunicaciones se indican en los párrafos siguientes:
 - (1) Párrafo 1. Misión
 - (a) El comandante de la GU en raras oportunidades expresa la misión de comunicaciones, al emitir su concepto inicial.

La misión de comunicaciones debe ser deducida por el comandante. En la determinación de las tareas de comunicaciones requeridas por todos los elementos del comando.

- (b) La misión indica en términos generales, los conceptos necesarios para apoyar a las organizaciones de los elementos orgánicos, asignados y de refuerzo, debiéndose prestar especial atención en la conclusión de necesidades adicionales cuando solo sea necesario.
- (c) En conclusión, cuando se dispone de un buen POV, la misión hará referencia para la instalación, operación y mantenimiento de comunicaciones normales e incluirá algunos aspectos adicionales cuando solo sea necesario.

La misión reexpresada del EO y/o GU y que servirá de guía para realizar la apreciación.

(2) Párrafo 2. Situación y Formas de Acción

- (a) El propósito de éste párrafo, es considerar los factores y aspectos supuestos y conocidos de la situación, que afectarán a las operaciones de comunicaciones, estableciendo formas de acción permiten el éxito y cumplimiento de la misión de comunicaciones.

Con el fin de darle un desarrollo lógico se han dividido en seis sub-párrafos:

1. Características de la zona de operaciones
 2. Situación del enemigo
 3. Situación propia
 4. Posibilidades del enemigo que afectan o favorecen a nuestro sistema de comunicaciones.
 5. Vulnerabilidades
 6. Nuestras formas de acción
- (b) En la evaluación de las características de las zonas de operaciones se debe considerar:
 1. Efectos de las condiciones metereológicas sobre el empleo de personal, material y equipo de comunicaciones.
 2. Predicciones sobre radiopropagación para el empleo de frecuencias óptimas durante los periodos críticos de la operación.
 3. Efectos del terreno sobre las operaciones de comunicaciones.
 4. Sistemas de comunicaciones existentes y aspectos de seguridad relacionados con su empleo.

- (c) Cuando se evalúe la situación del enemigo, se debe considerar:
1. La existencia de unidades de guerra electrónica enemigas, conocidas o supuestas, que podrían afectar nuestras operaciones de comunicaciones.
 2. Los espacios del espectro de frecuencia que están más congestionados por radiaciones de dispositivos electromagnéticos del enemigo.
 3. La composición de las unidades de comunicaciones de las fuerzas enemigas.
 4. Las peculiaridades, limitaciones y deficiencias del enemigo que afectan favorablemente o desfavorablemente en su capacidad de comunicaciones,
 5. Actividades recientes y actuales del enemigo que afectan favorablemente o desfavorablemente a nuestros sistemas de comunicaciones.
- (d) Al evaluar la situación propia, el comandante de comunicaciones considera:
1. La situación actual de los elementos de comunicaciones, propios incluyendo dispositivos, composición y fuerza.
 2. El dispositivo, composición y fuerza de los elementos de comunicaciones que no están empeñados y que están disponibles para apoyar en la misión de comunicaciones.
 3. La moral y grado de entrenamiento de las tropas de comunicaciones.
 4. La vulnerabilidad de nuestros sistemas de comunicaciones y equipos a los efectos de la GE enemiga.
 5. La disponibilidad de apoyo logístico para los elementos de comunicaciones.
- (e) Posibilidades del enemigo que afectan a nuestros sistemas de comunicaciones.
Para determinar las posibilidades del enemigo que afecten a nuestro sistema de comunicaciones, se seleccionan aquellas que el enemigo es físicamente capaz de ejecutar.

Estas posibilidades son determinadas por el S-2, en el transcurso de la apreciación de inteligencia y presentados al comandante de comunicaciones.

(f) Vulnerabilidades

En este sub-párrafo se consideran aquellas vulnerabilidades del enemigo susceptibles de ser explotados al punto de vista de comunicaciones.

(g) Al determinar las probables formas de acción que posibilitan el logro de la misión de comunicaciones, en la práctica deberán considerarse: empleo de los medios de comunicaciones, centros de comunicaciones, Operaciones de GE y otras actividades. Cada forma de acción debe ser factible su realización por el personal y material de comunicaciones disponibles y se debe tener en cuenta:

1. La operación de los sistemas existentes para evitar distraer tiempos y medios.
2. El despliegue gradual de nuestros medios de comunicaciones con el fin de dar continuidad de apoyo a las operaciones.
3. El empleo de acciones de engaño, con el fin de minimizar la efectividad de la inteligencia electrónica enemiga.
4. Las necesidades especiales o particulares de comunicaciones durante las fases críticas en la conducción de las operaciones.
5. Las necesidades de abastecimiento y mantenimiento de las comunicaciones que afectan a la especiales o particulares de comunicaciones durante las fases críticas en la conducción de las operaciones.

(3) Párrafo 3. Análisis de nuestra formas de acción

(a) Selección de las posibilidades del enemigo que afectan o favorecen nuestro sistema de comunicaciones.

1. Posibilidades del enemigo que no deben considerarse. Con la finalidad de obtener rapidez, simplicidad y exactitud en el análisis, se eliminan u omiten aquellas posibilidades del enemigo que no afectan significativamente o que afectan por igual a las FF/A.
2. Para analizar cada forma de acción y seguir un proceso metodológico, se puede emplear los factores de planeamiento:

METAL o METT (Misión enemigo, tropas disponibles, área-terreno y logístico) teniendo presente que no hay regla fija para realizar el análisis y esta varía con la personalidad de cada individuo que lo realiza.

a. Misión

- Cual es la efectividad de la forma de acción para cumplir la misión? ”
- El apoyo considerado en la P/A es oportuno? (Tiempo disponible para instalaciones y construcciones previstas).

b. Enemigo

- Cuáles son los aspectos críticos de la forma de acción que pueden ser afectados por las posibilidades del enemigo?
- Que efecto tendrá la forma de acción sobre las posibilidades del enemigo?

c. Tropas

- Se considera el empleo de las UU de comunicaciones?
- Se satisfacen las exigencias de comunicaciones?
- Se ha previsto en la F/A un tiempo adecuado para que las unidades de comunicaciones puedan desplazarse a sus lugares de empleo?
- La F/A permite disponer del personal, material y equipo para satisfacer necesidades adicionales de comunicaciones?

d. Área (terreno)

- La F/A permite el empleo óptimo de las características del terreno?
- Se emplean en forma adecuada las facilidades de comunicaciones existentes en el área de operaciones?
- Se han considerado puntos críticos adecuados?

e. Logística

- Se dispone de abastecimiento suficiente para apoyar las operaciones?
- Se ha previsto el mantenimiento adecuado para satisfacer las necesidades futuras?
- Los medios de transportes son suficientes?
- La F/A puede ser apoyada con el equipo orgánico y/o qué equipo especial o adicional se necesita?

(4) Comparación de las Formas de Acción

(a) Uno de los últimos pasos en la apreciación de situación, antes de llegar a la conclusión sobre la mejor forma de acción es la comparación entre ellas. Este paso requiere bastante juicio, habilidad y experiencia del que efectúa la apreciación. Hay muchas técnicas para efectuar la comparación de las formas de acción. La técnica por emplear, usualmente, depende del tiempo disponible para la apreciación, la experiencia y la intuición del comando acerca de la situación que enfrenta. Casi siempre es un proceso mental. A continuación, se describen las técnicas más empleadas.

1. Ventajas y Desventajas. Probablemente es la técnica más rápida y simple, después de que el análisis de cada forma de acción ha sido completado, inicialmente, el comandante de comunicaciones o S-3 sobrepesa las ventajas y desventajas de cada forma de acción. Algunas de estas podrían ser tan insignificantes que se pueden ELIMINAR O NO TENERLAS EN CUENTA para la comparación.

De las que queden, determinar la significancia de cada ventaja y desventaja desde el punto de vista del cumplimiento de la misión para poder tomar una decisión con ella.

2. Factores determinantes. Esta técnica puede ser corta o extensa, dependiendo de la cantidad de factores que se han identificado y sean considerados en la comparación.

Alguno de estos factores son: el terreno, tiempo, dispositivo (propio y enemigo) guerra electrónica y apoyo administrativo, economía del personal, facilidades existentes, seguridad, confiabilidad, vulnerabilidad a la GE, flexibilidad, ubicación de los medios, etc. Después de listar los factores a ser considerados, quien hace la apreciación con cada uno de ellos, con tanto detalle como sea posible y a la luz de la situación propia y la del enemigo y llega a una conclusión parcial por cada factor. Cualquier decisión es dependiente de la percepción del comandante o S-3 sobre los factores determinantes por seleccionar. Luego se escoge la mejor forma de acción, sobre la base del cumplimiento de la misión.

3. **Tabla de Decisiones.** Esta técnica permite tener una idea general sobre la evaluación de los factores determinantes en las formas de acción establecidas. Es bastante similar a la técnica de "Factores determinantes", con la diferencia que utiliza un cuadro de doble entrada:

FACTORES DETERMINANTES FF/AA	ECONOMIA DE PERSONAL	SEGURIDAD	FLEXIBILIDAD A LA GE	VULNERABILIDAD	TIEMPO	ECONOMIA DE MEDIOS
F/A "A"	Se emplea menos personal	Empleo de los medios más seguros	Más Flexibilidad	Es menos vulnerable a la GE.	Se necesita más tiempo	Se emplea más medios
F/A "B"	Se emplea más personal	Está comprometida a la acción de la Ena.	Relativamente más flexible	Es más vulnerable a la GE	Se emplea menos tiempo	Se emplea menos medios
Sub-Conclusiones	Favorece F/A "A"	Favorece F/A "A"	Favorece F/A "A"	Favorece F/A "A"	Favorece F/A "A"	Favorece F/A "A"

TABLA DE DECISIONES

Esta técnica es mejor empleada cuando no existe un factor preponderante. El Comandante o S-3 normalmente selecciona la forma de acción que tiene la ventaja más significativa. La selección de los factores determinantes, que sirven para comparar las formas de acción, está basada en el grado de control que el comandante de comunicaciones o S-3 puede tener sobre ellos y sobre la influencia que los factores ejercen sobre el desarrollo lógico de la forma de acción. Cuando la comparación no permite determinar lo favorable de una forma de acción sobre otra, el comandante o S-3 toma decisión basándose en el más significativo de los factores determinantes que incide en las operaciones de comunicaciones.

4. **Matriz de decisiones.** Para decisiones complejas un comandante o S-3 puede sobrepasar la importancia de un factor determinante, construyendo una tabla de decisiones o una matriz. En cualquier caso, la matriz se va formulando conforme se desarrolla el análisis. Se procede a asignar un valor numérico a cada factor para indicar su grado de importancia. A lo más importantes se les asigna un número mayor. La forma de acción, que al sumar los valores asignados de acción, obtenga el mayor número, es la seleccionada.

- (b) Las ideas del comandante de comunicaciones o del S-3 necesitan ser organizadas. La elección de los factores determinantes está basada en su percepción, experiencia y alguna técnica en particular para determinar sus conclusiones, pero debe haber apreciado los riesgos percibidos, asociándolos con cada factor determinante y su impacto sobre cada forma de acción. Una tabla de decisiones o una matriz de decisiones es bastante útil.
 - (c) El tiempo por supuesto, dictará con cuanto detalle se puede hacer un análisis y comparación en una apreciación. Para la toma de decisiones rapidez y soluciones simples, una corta comparación de ventajas – desventajas será suficiente. Para decisiones más detalladas puede utilizarse cualesquiera de las otras técnicas o combinaciones de ellas.
 - (d) La mejor forma de acción, es generalmente la que tiene las más significantes ventajas y las menos serias desventajas al punto de vista de comunicaciones. El que realiza la apreciación después de llegar a su conclusión, debe identificar la mejor forma de acción. Luego debe ser traducida en una decisión en el, caso de la apreciación del comandante o una recomendación en el caso de la apreciación de un oficial de EM.
- (5) Párrafo 5. Decisión (Comandante) o Recomendación (Oficial de EM)
- 1. Al seleccionar la F/A que, después de haberla comparado con todas las demás, aporte las mayores posibilidades de éxito a la misión de comunicaciones, teniendo presente que los elementos de comunicaciones actúan como un todo y como van a emplearse para ayudar al comando a lograr el éxito de la operación. Como este párrafo tiene la finalidad de aportar al EM de la unidad de comunicaciones, los elementos esenciales para el desarrollo del futuro plan de comunicaciones, se debe expresar el QUIEN, QUE, CUANDO, COMO Y PARA QUE, en la forma más adecuada y comprensible. En este párrafo se podría incluir cuando lleguemos a la conclusión de la apreciación los siguientes aspectos:
 - a. FF/A establecidas.
 - b. La mejor F/A.
 - c. Ventajas de la mejor F/A.
 - d. Desventajas de las otras FF/A.

- e. Medidas para eliminar o limitar algunas de las desventajas de la mejor F/A.
 - f. Problemas importantes y posibles soluciones que requiere del conocimiento y decisión del Comandante.
- 2. Las tareas asignadas a las unidades y elementos de comunicaciones, deben permitir el establecimiento y funcionamiento de los medios durante la operación táctica no debiendo recargarse tareas a ningún elemento aislado y mantener disponibles además, los medios y personal necesario para afrontar situaciones imprevistas.
- 3. Como la situación varía constantemente, la apreciación de comunicaciones requiere de constante revisión y actualización, transformándose en un verdadero proceso cíclico.
- 4. Los aspectos que pueden incluir las recomendaciones del comandante de comunicaciones, como resultado lógico de su apreciación, son los siguientes:
 - a. Si la misión puede ser apoyada con los medios orgánicos de comunicaciones y GE disponibles.
 - b. Forma o formas de acción establecidas por el G-3 que pueden ser mejor apoyadas, indicando razones.
 - c. Las desventajas desde el punto de vista de comunicaciones y GE de las formas de acción no consideradas.
 - d. Hora en que el sistema estaría listo a funcionar.
 - e. Ubicación del PC y PCA (si es necesario).
 - f. Eje de comunicaciones.
 - g. Sistemas de comunicaciones.
 - Centros de comunicaciones por instalar, operar y mantener, indicando si es necesario hora de apertura y cierre de los mismos así como su ubicación.
 - Empleo de los medios de comunicaciones durante:
 - Las tareas que son motivo de planeamiento, los tiempos o fases de la operación.
 - Prioridad en el empleo de algunos medios de comunicaciones.
 - h. Guerra Electrónica
 - Apoyo de GE a los elementos de maniobra.
 - Guerra electrónica Defensiva (COME).
 - Combate electrónico.
 - MAGE
 - CME

- i. Restricciones.
- i. Aspectos que requieren del conocimiento y decisión del comandante (problema - pedidos).

Sección III. EL ESTUDIO DE ESTADO MAYOR

51. Generalidades

- a. El estudio de EM, juega para el EM el mismo rol en las operaciones relativas a la administración, que la apreciación de situación en las operaciones de combate; ayudando al comandante a llegar a tomar decisiones cuando hace frente a hechos o problemas complejos.
- b. El estudio de EM es un documento que contiene un conciso análisis, así como la recomendación para la solución a un área o problema específico; constituye el resultado de la investigación militar para proporcionar al comandante u otros escalones superiores, un informe del análisis, conjuntamente con las conclusiones y recomendaciones, hechas por el oficial de EM.

52. Formato

- a. El estudio de EM tiene las siguientes partes:
 - (1) Problema
 - (2) Suposiciones
 - (3) Hechos o factores que influyen en el problema
 - (4) Discusión
 - (5) Conclusiones.
 - (6) Acción recomendada.
- b. El formato empleado para el estudio de EM es el siguiente:
 - (1) Encabezamiento

Similar al utilizado en la correspondencia militar comprende:

 - (a) Clasificación
Se coloca en la parte superior e inferior de cada página cuando sea pertinente.
 - (b) Grupo de referencia.
Contiene datos referentes a:

- (c) N° de archivo
Sirve para identificar al documento en la sección o control general; para lo cual se emplea el código de archivo vigente en el Ejército.
- (d) Asunto
Contiene una declaración, clara, concisa y adecuada del tema, asunto problema en estudio.

(2) Cuerpo

Es la parte principal del estudio de EM y que debe expresar brevemente todos los elementos esenciales del problema, análisis y la solución. Contiene 6 párrafos:

(a) Problema (Párrafo 1)

Este párrafo contiene una exposición sucinta, clara y precisa del problema cuya solución se busca. Se expresa en forma de misión, deberá ser comprensible para quien lo lea e incluir todos los elementos significativos del problema, ya que si es complejo, puede dividirse en subpárrafos.

(b) Suposiciones (Párrafo 2)

1. En este párrafo se anotan las suposiciones que sean necesarias para lograr una consideración lógica del problema.
2. Las suposiciones son conjeturas razonables; como a menudo es imposible conocer exactamente cómo se desarrollara una situación dada, se tendrá que emplear suposiciones como base para el razonamiento y encuadrar más aún el problema.
3. Aún cuando las suposiciones no son hechas, estas deben basarse en hechos. Para ser válidas deberán ser consecuentes como las tendencias presentes y los problemas de acontecimientos futuros, y se establecen las condiciones que deben prevalecer para hacer que la recomendación sea válida y completa.
4. Debe evitarse las suposiciones no pertinentes y/o engañosa. Debe preguntarse, si las conclusiones serán válidas en el caso de no haberse considerado esta suposición; si la respuesta es afirmativa, eliminar la suposición. Recordar que lo ideal es no tener suposiciones, así como también que una vez aceptada la suposición esta tiene el mismo efecto que un hecho.
5. No se debe confundir hechos con suposiciones. Los hechos pueden ser establecidos en base a la información obtenida de organismos o autoridades competentes. Si la lista de suposiciones es muy grande, probablemente se ha incluido en ella algunos hechos.

6. Si no hay suposiciones, se omite este párrafo.

(c) Hechos o factores que influyen en el problema (Párrafo 3)

1. En este párrafo se incluyen los hechos que son base del análisis y solución del problema.
2. Se debe incluir solamente aquellos hechos de importancia y que son pertinentes a la solución del problema. Los hechos innecesarios confunden y oscurecen el razonamiento.
3. Cada hecho debe verificarse antes de incorporarlo para su estudio. No se debe considerar como hechos las opiniones, especulaciones, conjeturas o conclusiones. Debe hacerse las siguientes preguntas con relación a cada hecho; los hechos innecesarios confunden y oscurecen el razonamiento.
 - a. Por qué el hecho es una expresión innegable?
 - b. En qué forma el hecho incide directamente sobre el problema como un todo?
 - c. El hecho requiere desarrollo o completamiento anterior para que pueda relacionársele con el tema en estudio?
 - d. De qué manera el hecho aclara el problema?

(d) Discusión (Párrafo 4)

Este párrafo indica el proceso mental que se sigue para resolver un problema. Comprende un análisis claro de todos los hechos y/o factores importantes que intervienen en el problema, mostrando sus relaciones y efectos. El ordenamiento de este párrafo se debe conducir en forma lógica a la solución del problema. En un estudio extenso y complicado, se puede considerar este párrafo en forma resumida y la discusión detallada, puede ser materia de un anexo. Al redactarse la discusión se debe tener el mismo cuidado que se tuvo al analizar los hechos para asegurarse que cada aspecto se coloca en el lugar que le corresponde.

El contenido de éste párrafo debe ser fácilmente comprensible a cualquier lector.

(e) Conclusiones (Párrafo 5)

1. En este párrafo se consideran los resultados del razonamiento realizado en el párrafo 4. Discusión; éste es el momento en que se escoge la solución.
2. No sólo deben eliminarse las formas de acción menos convenientes y/o desventajas, sino que se debe presentar la solución factible y completa.

3. Las conclusiones son el resultado natural y, directo del análisis objetivo realizado en la discusión.
4. Las conclusiones deben responder a cada parte del problema y deben ser consecuentes con las suposiciones y los hechos; nunca se añadirá aspectos nuevos; y/o ideas que no tengan reacción con lo tratado anteriormente.

(f) Acción recomendada (Párrafo 6)

En éste párrafo, se expone concisa y claramente la forma de acción recomendada.

1. Las recomendaciones expresan el cómo se llevará a cabo la solución, debe abarcar todos los aspectos del problema, ser consecuentes con las conclusiones y no incluir ideas nuevas no consideradas anteriormente.
2. Si es necesario un oficio o directiva para llevar a cabo la acción recomendada, se agregará éste documento como un anexo. Todo lo que tiene que hacer el comandante cuando lea el informe, es aprobarlo y si es necesario firmar el documento de ejecución.

(3) Término o final

Comprende:

- (a) La firma
Incluyendo grado y empleo
- (b) Anexos
Se incluirán los que se utilicen, cuando alguno de los párrafos es muy extenso y/o es necesario incluir documentos que apoyan al estudio.
- (c) Los acuerdo y desacuerdos
Cuando los organismos y oficiales que han participado en el estudio, o con quienes han coordinado con el autor, indican su acuerdo o desacuerdo con la solución recomendada. Revisando esta lista, el comandante se enterará cuáles son las personas y organismos interesados que han sido consultados. Si los fundamentos del desacuerdo, pueden ser establecidos, serán mostrados brevemente en esta parte del documento. En caso contrario se colocará en un anexo.
Sólo se consideran los acuerdos de orden formal logrados después de completar el estudio y no los informales obtenidos durante el estudio del problema.

CAPITULO 7

SECUENCIA DE LAS ACCIONES DEL COMANDANTE Y ESTADO MAYOR PARA TOMAR DECISIONES

Sección I. INTRODUCCION

53. Generalidades

- a. El proceso de toma de decisiones en un comando, empieza cuando se recibe o se deduce una misión. La toma de decisiones es el proceso seguido por el comandante y el EM para determinar sus tareas, formular sus planes y emitir sus órdenes a los elementos subordinados, a fin de cumplir una misión. Mientras más bajo sea el escalón o nivel de comando, el proceso de toma de decisiones es más sencillo, directo y rápido.
- b. Las decisiones están basadas en las necesidades de la misión las alternativas disponibles al comandante y en la consideración de los factores que Influyen o están relacionados con los dos asuntos citados anteriormente.
- c. La misión es la consideración básica que el Comandante debe tener en cuenta para tomar una decisión. Hay otras consideraciones importantes que afectarán una decisión, debido a que se relacionan con la misión; entre estas se encuentra, el tiempo, personal y medios de comunicaciones disponibles, el terreno y las condiciones metereológicas, etc.
- d. El comandante para conseguir y analizar la información que se requiere evaluar estas consideraciones, depende primordialmente de su EM. El proceso por el cual el EM evalúa la situación en función de la misión, determina forma de acción y finalmente formula recomendaciones al comandante, se conoce con las "apreciaciones del EM". El proceso por medio del cual el comandante aplica sus propios conocimientos, considera las recomendaciones de su EM y llega a tomar una decisión, se conoce con la "Apreciación del Comandante".
- e. La decisión del comandante no es un cálculo matemático, aunque para tomarla se siga un proceso metódico y ordenado. Es una acción creativa, basada en el estudio de todos los factores que afectan la misión. Su enunciado es una prueba de la competencia profesional, experiencia, inteligencia, percepción y personalidad del comandante
La decisión debe evaluarse constantemente y reajustarse según sea necesario de acuerdo con las nuevas disposiciones o instrucción la nueva información y otros factores que se van manifestando a medida que se conducen las operaciones. Por consiguiente, la toma de decisiones es un proceso continuo.

Sección II. ACCIONES DEL COMANDANTE DE COMUNICACIONES Y EL ESTADO MAYOR EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

54. Secuencia de las acciones

La secuencia de las acciones para la toma de decisiones comprenden una serie de pasos. Aunque la explicación de los pasos se refieren principalmente a un comando táctico en operaciones igualmente puede aplicarse en los otros tipos de operaciones, y a todos los oficiales de EM para determinar sus recomendaciones.

55. Misión (Paso 1)

Para que el comandante de comunicaciones y su EM empiecen el proceso de toma de decisiones propiamente dicho, debe contar con una misión. Normalmente, el Escalón Superior asigna la misión, pero el comandante puede desarrollarla o deducirla. El comandante, podría iniciar el análisis de la misión en este paso.

56. Intercambio de informaciones (Paso 2)

- a. Tan pronto como 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 de comunicaciones 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.
- b. En una situación de combate, no debe haber conferencias del EM programadas regularmente. Un comandante de comunicaciones conoce la situación debido a que está en un diálogo constante con sus subordinados y su EM de Btn o Cía; sin embargo puede que cuando reciba la misión, no tenga conocimiento de la información más reciente ni la más exacta; entonces debe decidir sobre la información que necesita o identificar la que es esencial para completar sus análisis de la misión. El EM proporciona informaciones e inteligencia, según lo requiera o necesita el comandante, durante todo el proceso.
- c. En este paso se intercambia informaciones sobre los hecho significativos y pertinentes y; cualquier suposición que será empleada en las apreciaciones, es discutida con 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 explotadas o para protegerse contra ellas.

La naturaleza y alcance de esta reunión dependerá de la personalidad del comandante, de la cantidad, de nueva información y su significado, de la familiaridad con la misión (inesperada o que ha sido planeada con

anterioridad), y del tiempo disponible. Podría llegar a ser una corta discusión alrededor de la carta de situación en el Puesto de Comando.

57. Análisis de la misión y concepto inicial del Comandante (Paso 3)

a. Análisis de la Misión

- (1) Una misión asignada a cualquier tipo de comando táctico o administrativo es sinónimo del término "problema".
- (2) El propósito del análisis de la misión es asegurar que el comandante la comprenda a cabalidad a fin de determinar las tareas que son esenciales para el cumplimiento de la misma.
El análisis de la misión es un proceso continuo y dinámico.
El comandante instruye a su estado mayor, de manera que sus actividades se orienten por la misión.
- (3) El comandante debe determinar y comprender cabalmente la que son las actividades más importantes, mayores o básicas que la unidad debe ejecutar y así su misión.
Debe identificar lo que se debe ejecutar (tareas) en una secuencia cronológica, de modo que dichas actividades se desarrollen lógicamente y garanticen el cumplimiento de la misión.
- (4) El comandante analiza su misión mediante la determinación de todas las tareas de apoyo de comunicaciones impuestas y deducidas, contenidas en su misión.
- (5) Primero, identificar las TAREAS IMPUESTAS; éstas son aquellas que están delineadas en la misión recibida, son las que el escalón superior desea que sean cumplidas por el elemento subordinado. En un plan u orden escrita, Generalmente son extraídas del párrafo 3.b. (Misiones a los elementos subordinados), aunque también puede obtenerse del sub-párrafo "Instrucciones de coordinación" y del calco de operaciones.
- (6) Definidas las tareas impuestas, el comandante trata de identificar las tareas adicionales importantes o mayores que son necesarias para el cumplimiento de la misión y que no están incluidas (escritas y/o graficadas) en alguna parte del plan u orden del escalón superior. A estas se les denomina TAREAS DEDUCIDAS, las mismas que no deben ser actividades de rutina o de POV y que como tales son cumplidas en la mayoría de las misiones tácticas. Igualmente, no deben considerarse como tales, aquellas que son responsabilidades; inherentes del comandante. Por ejemplo: proteger el flanco de su unidad, establecimiento del enlace, apoyo de fuegos, reabastecimiento de clase III, destruir al enemigo en la zona asignada, etc.

Estas actividades de rutina o inherentes, o cualquier otra menos importante que la misión misma podrían ser de preocupación del comandante y por lo tanto pueden ser consideradas en el concepto inicial y dentro de las consideraciones adicionales. Sin embargo, las tareas deducidas que van a ser incluidas en la misión reexpresada, deben limitarse a las más importantes y que son esenciales para el cumplimiento de la misión.

- (7) Si se identifican o no tareas deducidas durante el análisis de la misión depende del tipo de misión recibida y el juicio del Comandante. Al nivel EO y mayores, la misión recibida es, normalmente asignada en términos generales y frecuentemente existen tareas deducidas. Al nivel división y menores donde las misiones recibidas son más detalladas o específicas, poquísimas tareas deducidas serán identificadas.
- (8) Una vez de que el comandante ha identificado todas las tareas impuestas y/o deducidas, debe volver a analizarlas para determinar cuales son las tareas esenciales, las mismas que conformaran la misión reexpresada.
- (9) Después de identificar las tareas impuestas y deducidas esenciales para el cumplimiento de la misión el comandante relaciona dichas tareas, de ser posible al enemigo o al terreno. En otras palabras, si una tarea está expresada en términos generales, el comandante debe de redefinirla (reexpresarla) en objetivos específicos para una mejor comprensión del EM y los elementos subordinados. Si la misión es orientada hacia el enemigo en vez que al terreno, como en el caso de una persecución, o si ha sido misionado expresamente para destruir al enemigo en su zona, el comandante debe determinar el terreno adecuado para encerrarlo y poder destruirlo. En otro caso, si la misión general es asegurar la cortadura de un río, el comandante debe fijar las elevaciones en uno de los lados que permita cumplir la misión asignada.
- (10) Después de identificar las tareas, impuestas y deducidas y adaptarlas o relacionarlas a objetivos específicos apropiados, el comandante reexpresa su misión, que incluye todas las tareas esenciales en el orden en que se deben ejecutar más la finalidad o propósito de las mismas, en algunos casos, la misión reexpresada puede ser indicada, tal como ha sido recibida del escalón superior; sin embargo, el comandante tiene que realizar el análisis de la misión de todas manera; para llegar a esta conclusión.
- (11) El análisis de la misión es una función del comando. El comandante es el único responsable de esta acción. En la secuencia de la toma de decisiones, constituye el tercer paso. Debe entenderse que el análisis de la misión no es una parte de la apreciación de situación del comandante o del EM, sin embargo, el producto final, que es la misión reexpresada

constituirá el “párrafo 1” de todas las apreciaciones, así como el “párrafo 2” del plan u orden de operaciones

Por lo tanto, el contenido del “párrafo 1” (Misión) de todas las apreciaciones es determinada por el comandante antes de empezarlas.

(12) El análisis de la misión sirve de base para el siguiente paso: Concepto inicial.

b. Concepto inicial

(1) Después de analizar la misión, el comandante de comunicaciones emite sus conceptos inicial al EM para orientarlos en la preparación o revisión de sus apreciaciones.

(2) El concepto inicial no se limita a este paso de la secuencia de la toma de decisiones, es proporcionado continuamente, y el que se llame inicial como su nombre lo indica, es porque debe proceder a la preparación de las apreciaciones.

Sin embargo, como constituye una orientación al EM, esta debe ser permanente a través de todo proceso.

(3) La cantidad de detalle que se incluye en el concepto inicial varía con cada misión, con el volumen y validez de las informaciones disponibles, la situación, la personalidad del comandante y su EM. Como un mínimo el comandante debe incluir la misión reexpresada como primera parte de su concepto inicial. El análisis de la misión revela otras informaciones que el comandante podría desear incluirlas en este paso. Así mismo cualquier forma de acción que específicamente desea que el EM estudie o no la tenga en cuenta, cualquier otra información que considere importante. Sin embargo, si el comandante da cierto énfasis a determinada forma de acción, las otras podrían no recibir una consideración adecuada de parte del EM. Al menos que el Escalón Superior haya enfatizado una forma de acción determinada, el comandante debe tener cuidado de no hacer hincapié en una forma de acción en este paso. Esto asegurará que las apreciaciones del EM sean objetivas e imparciales.

58. Apreciaciones del Estado Mayor (Paso 4)

a. Basándose en la misión reexpresada y en el concepto inicial del comandante, de comunicaciones, los oficiales del EM del Btn o Cía preparan, sus apreciaciones, con el asesoramiento de los oficiales del EM especial, quienes pueden formular sus propias apreciaciones, en caso de ser necesarias.

b. La finalidad de cualquier apreciación .del EM es proporcionar información y asesoramiento al comandante en la toma de decisiones.

- c. La apreciación de inteligencia evalúa el efecto de la zona de apreciaciones sobre las posibilidades del enemigo y las formas de acción amigas, y proporcionar conclusiones referentes a las probabilidades relativa de adopción de las posibilidades del enemigo (probable forma de acción) y las vulnerabilidades del mismo al punto de vista de comunicaciones.
- d. Las finalidades específicas de las apreciaciones del personal logístico son proporcionar al comandante las conclusiones, referentes a su respectivo campo funcional de actividad:
 - (1) Si la situación puede o no ser apoyada.
 - (2)Cuál forma de acción puede ser mejor apoyada.
 - (3) Las desventajas de las otras formas de acción, y
 - (4) Las mayores deficiencias que afectan el cumplimiento de la misión, con las recomendaciones para reducir o eliminar los efectos negativos. Si un oficial de EM no puede resolver una deficiencia utilizando sus propios recursos y canales debe poner al tanto de la misma al comandante, al ejecutivo y a otros oficiales del EM de la unidad, según sea apropiado.

59. Apreciación del Comandante, la decisión y concepto de la operación

a. Apreciación del Comandante

Su conocimiento de la situación y de la información de el EM le ha proporcionado en forma de recomendaciones y conclusiones, le permite al comandante de comunicaciones completar su propia apreciación de la situación, y emitir su decisión sobre la forma de acción seleccionada.

b. Decisión

- (1) Después de escoger la forma de acción que va a seguir para cumplir la misión, el comandante expresa su decisión y concepto de la operación al EM, pudiendo estar presente, si fuera necesario, los comandos subordinados.
- (3) La decisión es una forma clara y concisa de la forma de acción seleccionada, con el detalle suficiente para permitir al EM continuar el planeamiento o preparar órdenes. La decisión incluye los elementos de una forma de acción (QUE, CUANDO, DONDE Y COMO) más los QUIEN (la unidad entera o cuando no es así, el elemento apropiado o elementos de la Unidad) y PARA QUE o PORQUE (finalidad). Esta decisión constituye el último paso de la apreciación de la situación del comandante.

- c. Concepto de la Cooperación
 - (1) Siguiendo el enunciado de la decisión, el comandante podría proporcionar al EM la forma general como él piensa que se va a desarrollar el apoyo a la operación de comunicaciones.
 - (2) Generalmente incluye detalles o informaciones adicionales, orientaciones e instrucciones para el EM en conjunto o para alguno en particular. Es una ampliación de la decisión. No debe ser confundido con el párrafo 3.a, "concepto de la operación" de una orden de operaciones que viene a ser la formalidad que le da el S-3 en dichos documentos, durante el paso 6.
- d. Normalmente la decisión, y el concepto de la operación son expresados por el comandante en forma oral y con suficiente amplitud para que los Oficiales del EM del Btn y Cía y los comandos subordinados comprendan exactamente lo que deben hacer, de manera que puedan conducir sus operaciones, aún sin instrucciones a disposiciones adicionales.

60. Preparación de planes y órdenes (Paso 6)

- a. Los planes y órdenes constituyen la materialización de la decisión y concepto de la operación del comandante.
- b. El procedimiento que sigue la formulación y coordinación de los planes y órdenes, requiere que se integre e interrelaciones la necesidad del tiempo disponible y efectividad con la necesidad de un procedimiento ordenado y detallado. El comandante ejerce su responsabilidad al determinar cuan detallados deben ser los planes y órdenes para asegurar que su EM y comandos subordinados lo comprendan, un apropiado grado de detalle facilitará la expedición de órdenes breves, claras y particulares para modificar la orden de operaciones inicial, de acuerdo a lo que dicte la situación.

61. Aprobación de planes y órdenes (Paso 7)

- a. Una vez que los planes y órdenes son preparados, deben ser presentados al comandante para su aprobación.
- b. Este paso puede ser suprimido si la situación es muy crítica o si el comandante ha delegado autoridad para emitir planes y órdenes.

62. Emisión de planes y órdenes (Paso 6).

Aprobados los planes y órdenes por el comandante, se difunden a los comandos subordinados para su ejecución y al EM del Btn y/o Cía, para su conocimiento y

supervisión. Asimismo el EM le prepara los documentos necesarios al Comandante de Comunicaciones para la aprobación del COMANGRAL (EO y/o GUC) y presentación al EM del EO y/o GUC.

63. Control y supervisión (Paso 9)

- a. El control y supervisión que ejercen el Comandante y su EM respectivamente, sobre el cumplimiento de las órdenes es una acción continua.
- b. 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 trazado, a fin de garantizar el cumplimiento de la misión. Esta actividad exige un absoluto conocimiento de la situación y de las necesidades de las tropas de ahí la obligación de mantener una estrecha coordinación con las unidades subordinadas evitando inmiscuirse en las atribuciones propias de los comandos subordinados.

CAPITULO 8

PLANEAMIENTO DE COMUNICACIONES

Sección I. GENERALIDADES

64. Planeamiento de Estado Mayor

- a. El éxito de toda operación depende mucho del cuidado que se ponga en su planeamiento. El Comandante de Comunicaciones como miembro del EM, es responsable del planeamiento de todas las previsiones en comunicaciones, faciliten el cumplimiento de la misión.
- b. Durante las fases de planeamiento, el comandante de comunicaciones asesora al comando y al EM sobre las posibilidades y limitaciones del apoyo de comunicaciones disponibles, realizando su planeamiento de comunicaciones en forma concurrente y coordinar con los otros planes, por lo que es esencial que conozca con la debida anticipación, la operación a realizarse.

65. Coordinación

- a. El Cmdte Com debe tomar la iniciativa para determinar las necesidades de Com de la GU, coordinando con el EM todas las necesidades y aspectos de su responsabilidad debe coordinar con todas las acciones de Estado Mayor Genera y Especial con el fin de asegurar que las comunicaciones previstas proporcionen el apoyo adecuado a la operación e incluir cualquier necesidad especial con la anticipación suficiente.

Algunos de los aspectos que debe coordinar son:

- (1) Seguridad de comunicaciones.
- (2) Ubicación del puesto de comando.
- (3) Ubicación de los medios de instalación de comunicaciones.
- (4) Necesidades de empleo de las tropas de comunicaciones orgánicas y de refuerzo.
- (5) Entrenamiento de guerra electrónica.
- (6) Recomendación en la asignación de personal de comunicaciones.
- (7) Prioridad en el abastecimiento de equipo de comunicaciones.
- (8) Asesoramiento en la preparación y coordinación de planes y operaciones de guerra electrónica: con el oficial de GE, personal de inteligencia, personal de operaciones, Artillería antiaérea, Aviación del Ejército Elón Sup y GGUUVV y Subordinadas.

- (9) Coordinación con los elementos de inteligencia y operaciones sobre aspectos de Com para cobertura táctica de engaño.
 - (10) Coordinación para la asignación, y empleo de frecuencia de trabajo, informe, y solución de problemas de interferencia.
 - (11) Planeamiento, supervisión de las siguientes actividades
 - (a) Instalación, operación y mantenimiento de sistemas de Com de las unidades de comunicaciones asignadas y de refuerzos.
 - (b) Apoyo fotográfico y de películas, excepto aerofotografía.
- b. El Cmdte Com efectúa las coordinaciones directamente con los comandantes u oficiales de Com de las unidades del escalón superior, UUVV y subordinados. Normalmente esta coordinación de canal técnico, se limita a los aspectos técnicos e instrucciones que no impliquen variaciones en las directivas del comando. Algunos aspectos que se pueden coordinar a través del canal técnico son:
- (1) Abastecimiento de rutina y mantenimiento, excepto el control de artículos críticos.
 - (2) Control y asignación de circuitos.
 - (3) Asignación y control de frecuencia.
 - (4) Instrucción técnica sobre instalación u operación de los sistemas de comunicaciones.
 - (5) Instrucciones técnicas en lo que respecta a la modificación, y mantenimiento de los equipos de comunicaciones.

66. Planeamiento

- a. La finalidad básica: de todo planeamiento es asegurar el cumplimiento satisfactorio de la misión de una fuerza, siguiendo un método paso a paso, sin tomar en cuenta la complejidad, que puede significar las tareas por realizar. Por el dinamismo de las situaciones, el planeamiento se traduce en un proceso de constante cambio de actualización.
- b. La secuencia del planeamiento para el Cmdte Com (en cualquier escalón) se inicia cuando recibe la misión impuesta por el Elón Sup o deducida de la misión general.
- c. Los miembros del Estado Mayor General y Especial realizan sus apreciaciones con el fin de emitir normas específicas a las Unidades subordinadas; en lo que respecta, al Cmdte Com, con el fin de facilitar a su EM la información necesaria para formular el plan de comunicaciones.
- d. El Cmdte Com, teniendo en consideración la complejidad del plan y de las instrucciones detalladas contenidas en los POV, POV, IOC e IPC, prepara el

Anexo de Comunicaciones para la Orden de Operaciones y/o extrae la información necesaria del plan para publicarse en el Párrafo 5 de la Orden de Operaciones.

- e. Las instrucciones escritas, POVC, IOC e IPC, que serán tratados en párrafos posteriores, preparadas, por el Cmdte Com, facilitan el planeamiento y proporcionan instrucciones adecuadas y rápidas, de Com a todos los miembros del comando, EM y UU subordinadas.

Sección II. PLAN Y ANEXO DE COMUNICACIONES

67. Generalidades

- a. Para mantener sistemas de comunicaciones confiables y flexibles, al planeamiento de comunicaciones debe ser continuo y anticiparse en prever cuando y donde se van a instalar y operar los medios de Com. En una operación táctica, los sistemas de Com no deben de obedecer a un patrón fijo; sino que más bien, la ubicación de los elementos del sistema deben variar para satisfacer las necesidades de enlace de acuerdo a cada situación.
- b. El plan de Com se basa, y es una ampliación del párrafo 5 de la apreciación de Com y por coordinaciones pueden constituirse en la base de las órdenes de operaciones emitidas por las unidades de Com.

68. Párrafo 1, Situación

- a. Fuerzas Enemigas

(1) Se hace referencia a los informes de inteligencia o anexos de inteligencia; los que proporcionan la información sobre la composición general y dispositivo de las fuerzas enemigas, que deben ser tenidas en cuenta por todos en la preparación y ejecución de los planes.

(2) Se hará una descripción de aquellas actividades y posibilidades del enemigo, cuya incidencia afectan directamente el planeamiento y operaciones de Com, sin sobreestimarlas por la ayuda que representan para el desarrollo de los planes, y la información que brindan a otros miembros del EM, así como los miembros de unidades subordinadas. Sólo se tomaran en cuenta aquellos hechos que tengan marcada influencia en la forma de acción elegida, pudiéndose incluir aquellos que fueron confirmados después de realizada la apreciación. Se asume que las actividades del enemigo y su influencia son continuamente cambiantes, pero donde no se disponga de informaciones actualizadas del enemigo hay que otorgarle una capacidad por lo menos igual

a la de una fuerza amiga. El mantener actualizada las informaciones ayuda considerablemente a detectar nuevos hechos conforme se reciban y evalúen.

b. Fuerzas Amigas

(1) Organización de la Fuerza

Cuando se formula el plan de comunicaciones se hace referencia a la orden de operaciones, anexo o calco en los que se especifica la misión de los elementos principales, de manera que le sirvan al Cmdte Com para determinar las actividades de Com que se ejecutarán para cumplir la misión.

Las necesidades de cada elemento deben analizarse cuidadosamente, para determinar los medios adecuados que las satisfagan, poniendo énfasis en algunos aspectos que hagan frente a situaciones particulares específicas, ya que frecuentemente en momentos críticos de la operación, esto puede significar una reducción de los medios asignados a elementos que cumplen misiones secundarias.

(2) Apoyo de Comunicaciones

Indicar brevemente el apoyo de Com que será proporcionado por las tropas de Com de las fuerzas de apoyo.

c. Refuerzos y unidades a disposición de otros Comandos. Este párrafo indica las tropas de Com que han sido asignadas o destacadas y puestas a disposición de otros comandos.

d. Suposiciones. Hacer una breve lista de aquellas hipótesis que sirven de base para formular el plan. Los planes formulados en base a hipótesis o suposiciones que pierdan validez, deben revisarse para su actualización. Este listado de suposiciones facilita su verificación condicionando la iniciación de las operaciones.

69. Párrafo 2. Misión

Este párrafo define claramente la misión de Com e indica en términos generales, el QUIEN, QUE, CUANDO y el DONDE del apoyo de Com.

70. Párrafo 3. Ejecución

a. Concepto de Operación. En esto subpárrafo se indica brevemente el COMO se llevará a efecto el apoyo de comunicaciones a la operación táctica. Además en este párrafo se expresa en forma condensada aspectos del Plan de comunicaciones, pudiéndose en algunos casos hacer referencia al POV o cambios en el POV.

- b. Apoyo de Comunicaciones. En los siguientes subpárrafos cada elemento participante es nominado de acuerdo al orden de batalla, indicándose el tipo y forma de apoyo.
- c. Instrucciones de coordinación. El último subpárrafo contiene instrucciones necesarias, para coordinar los esfuerzos de dos o más elementos participantes. Algunos de los aspectos que deben coordinarse son:
 - (1) Utilización de facilidades y sistemas de comunicaciones existentes.
 - (2) Informe y eliminación de interferencia electromagnética.
 - (3) Períodos de radio silencio.
 - (4) Ubicación de los centros de comunicaciones de área.
 - (5) Control de sistemas de comunicaciones.
 - (6) Servicio de mensajeros motorizados y aéreos.
 - (7) Empleo de medios pirotécnicos (fuegos artificiales) no considerados en el POV o en la IOC, o señales pirotécnicas especiales, tales como las necesarias para la coordinación de un ataque.

71. Párrafo 4. Administración

- a. El párrafo 4 del plan de comunicaciones contiene los detalles esenciales del plan administrativo para asegurar el apoyo administrativo adecuado y oportuno en provecho de la operación o tan solo hace referencia a la orden administrativa, que contiene dichas instrucciones.
- b. Cuando no se edite la Orden Administrativa, las instrucciones relacionadas con el apoyo logístico de comunicaciones deben incluirse en el párrafo 4 del plan de comunicaciones, indicándose en este apoyo general que no están graficadas o contenidas en cartas, calcos, instrucciones u órdenes.

72. Párrafo 5. Comando de comunicaciones

Este párrafo del plan de comunicaciones contiene instrucciones relativas al comando y comunicaciones. Normalmente contiene tres subpárrafos en tal forma que se pueda incorporar fácilmente en el plan de operaciones.

- a. Comunicaciones. Contiene instrucciones generales sobre aspectos de comunicaciones que regirán la operación.
 - (1) Designación del índice de la IOC que tendrá vigencia en la operación así como también la designación del Cuartel General que la edita, en caso de no ser el mismo CG que prepara el plan.

- (2) Instrucciones especiales referentes a la utilización, y control de comunicaciones y de dispositivos de irradiación electromagnéticos no incluidos en el POV, IOC u otras instrucciones.
- b. Comando. Este subpárrafo contiene la ubicación de los PPCC de las Unidades principales, incluyendo a su ubicación alterna.
- c. Eje de Comunicaciones. En esta, sección se consigna la o las ubicaciones futuras de los PPCC. De todos los subpárrafos del plan de comunicaciones, sólo éste puede omitirse, si la información no es conocida o no puede precisarse.

73. Anexo de comunicaciones

- a. Una vez formulado y completado el plan, si se necesita un anexo de comunicaciones, este se convierte en anexo, teniendo en cuenta los siguientes detalles:
 - (1) Agregar el encabezamiento formal del anexo.
El número del anexo es asignado por el C-3, así como el número de la orden de operaciones.
 - (2) Eliminar el subpárrafo 1 d. "Suposiciones" del plan de comunicaciones. Todas las hipótesis o suposiciones deben ser resueltas con anterioridad a la conversión del plan en Anexo, tomándose algunas previsiones para incluirlas en el subpárrafo instrucción de coordinación aquellas que no se puede resolver.
 - (3) En el final agregar la firma del Comandante General en el original, y la autenticación del G-3 para la copia.
- b. En caso de que es anexo de comunicaciones no sea publicado o no sea necesario, el oficial de comunicaciones proporciona al G-3 la información que tenga que incluirse en el párrafo 5. de la orden de operaciones. La información debe incluir además de otros, los siguientes puntos :
 - (1) Comunicaciones
 - (a) Índice de los IOC vigente y CG que la edita.
 - (b) Instrucciones especiales sobre la utilización y control de las comunicaciones y dispositivos de irradiación electromagnética que no estén incluidos en el POV o IOC y otras instrucciones.
 - (c) Ubicación de los centros de comunicaciones cuando no estén incluidos en las cartas o en otras instrucciones.

(2) Comando

Igual al Párrafo 5 del plan, y normalmente es el mismo para el anexo y orden de operaciones

(3) Eje de Comunicaciones

Puede omitirse si la información no está disponible.

CAPITULO 9

ORDENES DE COMUNICACIONES

Sección I. GENERALIDADES

74. Definición

- a. Las órdenes son instrucciones que se emiten para implementar un plan de acción. Todo orden debe ser clara, precisa, concisa y oportuna. La cantidad de información que debe incluirse en una orden debe analizarse cuidadosamente, una orden demasiado detallada, se pierde en medio de un enorme volumen de datos sin importancia, si es demasiado breve, tal vez se omite información esencial para la acción de los elementos subordinados. Se debe tener en cuenta que la claridad no debe ser sacrificada por la brevedad. Las órdenes son de dos tipos generales: de combate y de rutina.
- b. Las órdenes de rutina cubren materias no relacionadas directamente con las operaciones, en cambio las órdenes de combate si cubren aspectos operacionales. Inicialmente pueden emitirse como un plan que se convertirá en orden en un determinado momento de acuerdo a como se presentan las contingencias.
- c. Las ordenes de comunicaciones, son órdenes de combate que regula la instalación, operación y mantenimiento de las facilidades de comunicaciones en apoyo a las operaciones estratégicas o tácticas.

Las órdenes de comunicaciones incluyen:

- (1) Ordenes de operaciones de comunicaciones y POV que norma la operación de los elementos de comunicaciones.
- (2) Las instrucciones operativas de comunicaciones (IOC) y las instrucciones permanentes de comunicaciones (IPC) que explican el uso de aquellos aspectos incluidos en la IOC, contienen las instrucciones técnicas que regularán el empleo de los medios y sistemas de comunicaciones.
- (3) Diagramas, cartas, mapas, croquis y calcos formulados para dirigir y controlar la instalación, operación y mantenimiento de los medios y sistemas de comunicaciones.
- (4) Publicaciones técnicas del Comando Conjunto de la Fuerza Armada (CCFA) que prescriban procedimientos para la instalación, operación y mantenimiento de sistemas de comunicaciones.

75. Ordenes de operaciones del Comando

- a. La orden de operaciones del comando, se emite para dirigir las acciones de todos los elementos subordinados en forma tal que ejecuten la decisión del comandante y logren cumplir la misión.
- b. Aunque el oficial de comunicaciones está vivamente interesado en todas las secciones de la orden de operaciones del comando, particularmente tiene que ver con:

- (1) Párrafo 5, Comando y Comunicaciones

Proporcionando la información necesaria para su inclusión en el párrafo 5 de la orden de operaciones del comando.

- (2) Anexos a la Orden de Operaciones

Cuando las instrucciones de comunicaciones son demasiado voluminosas para estar contenidas en la orden de operaciones del comando, el oficial de comunicaciones, prepara Anexos por separado a la orden de operaciones para regular la instalación y operación de :

- (a) Sistemas de comunicaciones.
- (b) Sistemas de GE (en coordinación con el off de GE)
- (c) Sistemas y equipo de engaño de comunicaciones.

76. Orden de operaciones de la unidad de comunicaciones

- a. La orden de operaciones de una unidad de comunicaciones, se basa en la orden de operaciones del comando, el formato es el mismo del plan de comunicaciones excepto el subpárrafo "suposiciones". A la recepción de su misión, o después de haber deducido una misión, el comandante de la unidad de comunicaciones hace una apreciación mental de la situación y enuncia BU decisión. Establece el concepto de la operación y dirige la preparación de la orden de operaciones que implementa el plan, asignando tareas específicas a cada elemento de la unidad.

- (1) Fuerzas Enemigas

Se puede hacer una referencia al anexo de comunicaciones de la orden de operaciones del comando, cuando este anexo de comunicaciones es distribuido a todos los elementos que reciben la orden de operaciones de la unidad de comunicaciones.

- (2) Fuerzas Amigas

Sólo la información que sea pertinente para la unidad de comunicaciones y se amplía tan solo aquellos aspectos que son necesarios para dar mayor claridad a la misión.

(3) Refuerzos

Indicar las unidades o elementos de comunicaciones detalladas o recibir en refuerzos, haciendo mención al momento en que serán efectivas dichas disposiciones.

Cuando esta información esté contenida en el anexo de organización, sólo se hará referencia.

b. Párrafo 2. Misión

Establecer en forma breve aquellas misiones que han sido asignadas a la unidad o deducidas a la misión general. Cuando las misiones están contenidas en la orden de operaciones del comando o anexos, las misiones pueden transcribirse o ampliarse para aclararlas.

c. Párrafo 3. Ejecución

En este párrafo se expresa el concepto de operaciones del comandante de la unidad de comunicaciones y las tareas asignadas a cada elemento principal de la unidad. Cuando las tareas que van a realizar cada elemento están contempladas en los POV de la Unidad, basta hacer la respectiva referencia. Se pueden emplear mapas, cartas o diagramas para indicar la asignación de tareas. El último subpárrafo contiene las instrucciones de coordinación.

d. Párrafo 4. Administración

Este párrafo contiene información esencial sobre los procedimientos para obtener apoyo logístico y administrativo no considerados en los POV de la unidad, tales como ubicación de instalaciones administrativas, abastecimiento y mantenimiento que prestan apoyo a la unidad, o tan solo se hace mención a la orden administrativa o anexo que contiene esta información.

e. Párrafo 5. Comando y Comunicaciones

La información de este párrafo es igual a la estudiada en el párrafo 5 del plan de comunicaciones, limitándose tan solo a la información que es aplicable a la unidad.

77. Procedimientos Operativos Vigentes (POV)

Los Procedimientos Operativos Vigentes de las UU de comunicaciones reducen el alcance de los aspectos de comunicaciones en las órdenes de combate y eliminan la necesidad de repeticiones detalladas para cada operación, tal como se estudiará en párrafos posteriores.

78. Instrucciones Operativas de Comunicaciones (IOC)

- a. Las IOC comprenden una serie de disposiciones emitidas para el control técnico y coordinación de las actividades de comunicaciones.
- b. Las IOC están constituidas por instrucciones sujetas a cambios periódicos o frecuentes, que contienen datos técnicos necesarios para regular la operación técnica de los sistemas y equipos de comunicaciones, que conjuntamente con las instrucciones Permanentes de Comunicaciones (1PC), integran sistemas y redes complejas de comunicaciones en un sistema simple que satisfaga las necesidades del comando.

79. Instrucciones Permanentes de Comunicaciones (IPC)

Comprenden una serie de instrucciones que explican el empleo de la pieza incluida en la IOC. La IPC puede contener otras instrucciones técnicas necesarias para coordinar y controlar la operación de las operaciones de las comunicaciones.

80. Diagramas, cartas, calcos y croquis

- a. Diagramas, cartas, calcos y croquis son formas de órdenes de combate que se emiten normalmente como anexos y/o apéndices a órdenes de operaciones o por separado para el cumplimiento de ciertas tareas específicas.
- b. Este tipo de información facilita la emisión de órdenes al proporcionar instrucciones en forma clara y rápida.

Sección II. PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS VIGENTES

81. Generalidades

- a. Los Procedimientos Operativos Vigentes (POV) son un conjunto de instrucciones que cubren aquellas operaciones que por sus características se prestan a procedimientos definidos o normales, sin que se pierda efectividad en su aplicación, salvo que se prescriba otra cosa en determinado caso. La cantidad y tipo de la información que se incluye en un POV debe determinarse con mucho cuidado, para obtener la flexibilidad necesaria. Los procedimientos deben ser claros y concisos, sin sacrificar la claridad por ser demasiado breve. Un POV debe:

- (1) Reducir y simplificar la preparación de órdenes de Comunicaciones.

- (2) Simplificar y perfeccionar el entrenamiento del personal a través de métodos uniformes.
 - (3) Promover la comprensión y el trabajo en equipo entre el comando, EM y la Tropa.
 - (4) Facilitar y viabilizar la operación táctica y administrativa, minimizando y/o evitando la confusión y el error.
- b. Cada escalón de comando debe preparar y publicar un POV que proporcione instrucciones para aquellas operaciones que por su frecuencia, pueden ser consideradas como normales o de rutina; y para aquellas que por la rapidez de las acciones, el comando no puede emitir otras instrucciones como en desastres, control de daños u otras operaciones resultantes de eventos sobre los cuales se dispone de poco o ningún control.

82. Formato y alcance de los POV

- a. El formato de los POV de las unidades dentro de un comando o unidades organizadas bajo el mismo COEq, es organizado para facilitar la referencia cruzada del personal nuevo o recientemente incorporado.
- b. El alcance del POV variará con el escalón del comando que lo prepara, así en una GU es empleado en alcance y aporta la información indispensable para todos los elementos subordinados mientras que el de un elemento subordinado de la GU es sólo aplicable a una unidad. Normalmente conforme el alcance del POV disminuye, los detalles que indican lo que hace cada individuo, y en que secuencia, con relación a otros individuos y a las operaciones que realiza dicha sección.

Sección III. POV DEL COMANDO

83. Generalidades

- a. El comandante de comunicaciones es responsable de la preparación de los aspectos de comunicaciones que debe contener el POV del comando, normalmente publicados como anexos que contienen las instrucciones referentes a las operaciones de comunicaciones que competen a todos los elementos subordinados.
Cuando el POV es preparado por un comando independiente, se basa en la doctrina aprobada publicada en forma de directivas, circulares, notas, etc, con las modificaciones que exigen las condiciones operativas presentes y también las modificaciones que exigen las particularidades que indique el comando.
Cuando el POV lo elabora un elemento subordinado, tiene que registrarse y estar íntimamente ligado a las partes pertinentes del POV del escalón superior.

- b. El POV relativo a procedimientos, que están regidos por reglamentos u otras publicaciones disponibles a todos los elementos del comando no deben repetirse, salvo donde tal repetición sirva para aclarar conceptos.

84. Formato

Las instrucciones contenidas en el POV del comando que son de interés especial para el oficial de comunicaciones y en algunos de los cuales tiene participación en su formulación se discuten en los próximos párrafos de ésta sección.

85. Organización

Las instrucciones relativas a la organización de las fuerzas proporcionan al oficial de comunicaciones la información necesaria sobre la composición de tales organizaciones. El análisis de las necesidades de comunicaciones de las organizaciones determinará el dispositivo general de los elementos de comunicaciones. En base al conocimiento detallado de la organización de la fuerza, el oficial de comunicaciones puede proporcionar la información que debe incluirse en el POV asignando los elementos de comunicaciones en determinadas organizaciones.

86. Ordenes, informes y distribución

El análisis de las necesidades de distribución de órdenes e informes le permitan al oficial de comunicaciones contar con datos básicos para configurar un sistema de comunicaciones, que le permita preferentemente asegurar las de acción inmediata con medios electrónicos y los de rutina mediante un servicio de mensajeros.

87. Puesto de Comando

El oficial de comunicaciones colabora en la preparación de instrucciones referente a la ubicación y organización de puestos de comando.

Estas instrucciones incluyen:

- a. Información de las unidades subordinadas conocimiento a sus nuevos puestos de comando, referentes a:
 - (1) Ubicación del puesto de comando
 - (2) Hora de apertura del puesto de comando
 - (3) Central o tablero telefónico del C/C que le proporcionará apoyo de área, de comando o de unidad.

- b. Información sobre las necesidades de enlace, teniendo en consideración la composición y misión del CG, para el:
 - (1) Desplazamiento del PC, que incluye necesidades de comunicaciones para el desplazamiento, elección y ocupación del PC.
 - (2) Procedimiento de control para el desplazamiento del CG.
 - (3) Establecimiento del PC alternativo.

88. Comunicaciones

- a. Las instrucciones contenidas en el POV del comando, se refiere a informaciones generales sobre las actividades de comunicaciones que normalmente se explican en mayor detalle en el anexo de comunicaciones al POV, IOC e IPC.
- b. El anexo de comunicaciones al POV, describe aquellos registros e informes de comunicaciones que deben ser ejecutados y mantenidos por todas las unidades; organización de las redes de comunicaciones; apoyo de comunicaciones a los distintos escalones del CG y a las principales unidades subordinadas; instrucciones generales referentes al restablecimiento de las comunicaciones en el caso de pérdida de un centro de comando o centro de comunicaciones y otras instrucciones necesarias aplicables a todos los elementos del comando que son de naturaleza general y no están incluidos en la IOC e IPC.
Algunas de las materias o asuntos, que pueden incluirse en el Anexo de Comunicaciones o apéndices respectivos:

- (1) Referencias

Las referencias que se emplean para formular el anexo de comunicaciones pueden ser manuales de campaña, manuales técnicos, reglamentos y POV, IOC del escalón superior.

- (2) Entrenamiento del Personal de Comunicaciones

Las instrucciones referentes al entrenamiento del personal de comunicaciones se limitan a instrucciones generales, en vista que los detalles están contenidos en las directivas y PIE correspondiente.

- (3) Seguridad de Comunicaciones

Estas instrucciones se limitan a aquellas que son aplicables a todos los elementos y no están contenidos en la IOC e IPC.

(4) Centro de Comunicaciones

Estas instrucciones deben incluir número de centros de comunicaciones por establecer durante operaciones de rutina, facilidades que proporcionará, procedimientos generales que rigen su desplazamiento y funcionamiento.

(5) Estas instrucciones regulan la ubicación y demarcación de los centros estableciendo procedimientos referentes a comunicaciones y recepción de mensajes y otras informaciones relacionadas con la operación de centros de mensajes.

(6) Servicio de Mensajeros

Estas instrucciones deben indicar el alcance de los servicios de mensajeros horario, motorizados, aéreo y especial, así como puntos de recojo y de entrega de mensajeros, método de empaque- y de remisión, establecer medidas de seguridad para los mensajeros, y métodos de identificación de vehículos empleados por los mensajeros.

(7) Comunicaciones alámbricas

Estas instrucciones incluyen la responsabilidad para la construcción de líneas alámbricas y cable de campaña, prioridad, de instalación, procedimientos de marcado; enrutamiento hacia el lugar de ubicación de las centrales, equipo teleimpresor, y otros equipos terminales principales. Instrucciones que regulen las llamadas, guía telefónica, procedimientos de control e instrucciones para obtener el servicio.

(8) Radio Comunicaciones

Las instrucciones referentes a radio de comunicaciones especifican la composición y empleo de las redes de radio, inclusive las que se requieren para fines especiales y operaciones de emergencia, monitoreo de redes o frecuencias y acciones a tomar en caso de interferencia.

(9) Radio Retransmisión

Debe hacerse referencia sólo a aquellas instrucciones para sistemas de radio retransmisión aplicables a todos los elementos, las de detalle deben estar contenidas en el POV de la unidad de comunicaciones que provee el sistema de radio de transmisión.

(10) Integración Radio Alambre

Contiene los procedimientos generales referentes al empleo y distribución de dispositivos de comunicaciones acústicos y ópticos.

(11) Medios acústicos ópticos

Contiene instrucciones generales referentes al empleo y distribución de dispositivos de comunicaciones acústicos y ópticos.

(12) Guerra Electrónica

Las instrucciones sobre GE deben prescribir procedimientos para informar la interferencia de UU de GE enemiga, así como prescribir la ejecución por parte de nuestra fuerza de contramedidas electrónicas, particularmente interceptación e interferencia.

(13) Control de Frecuencias

Las instrucciones que corresponden al control de frecuencia deben incluir procedimientos para asignación de frecuencia restricciones en el uso de frecuencia, informes de interferencia y condiciones para imponer el radio silencio (Radsil).

(14) Criptología

La Criptología es responsabilidad del Oficial de comunicaciones del centro de mensajes e incluye la información concerniente a emisión, control, ejecución y Manto de material criptográfico no contenida en la DUFIDE y el ME 38-10.

(15) Apoyo Fotográfico

En estas instrucciones se prescriben el apoyo que se va a proporcionar, prioridades para este apoyo, procedimientos que sigue para solicitar este apoyo; y el criterio general que regula la ubicación del personal y facilidades de procedimiento. Estas instrucciones son la base de las instrucciones detalladas contenidas en el POV de la unidad de comunicaciones.

(16) Centro de Control de Sistemas

Contiene las instrucciones para realizar el planeamiento y diseño de los sistemas de comunicaciones al detalle. Coordina, dirige y controla la implementación, integración y operación de los sistemas de comunicaciones. El centro de control de sistemas del EO es operado por el batallón de comunicaciones que apoya al PC del EO.

(17) Hora Oficial

Dar la hora oficial es responsabilidad del comandante de comunicaciones de mayor rango, quien normalmente delega a una

unidad operativa de comunicaciones para el monitoreo de la hora oficial. Para evitar cualquier incomprensión o confusión, la hora oficial de una unidad subordinada debe estar coordinada con la hora oficial del comando inmediato superior. De este modo la hora oficial del TO.

(18) Comunicación de datos

Con el progresivo aumento del sistema automático de procesamiento de datos, puede incorporarse cierta información relativa a ubicación de los medios recepción y comunicación, tiempo de empleo de los circuitos de comunicaciones, etc., así como todas aquellas informaciones que pueden ser canalizadas por los sistemas multicanal para el teleproceso de los datos de un Sistema Automático de Procesamiento de Datos, que sirve a otras actividades, tales como defensa aérea, logística, economía, etc.

(19) Diversos

Además de los aspectos arriba mencionados, la parte de comunicaciones puede incluir la información sobre la ubicación del oficial de comunicaciones, instrucciones para la preparación de la IOC, IPC y POV e instrucciones para el planeamiento de comunicaciones para operaciones futuras.

89. Inteligencia

El oficial de comunicaciones, asesora al G-2 en la preparación de aquellas secciones del POV del comando que tienen que ver con inteligencia de comunicaciones. La información proporcionada por el oficial de comunicaciones incluye instrucciones que concierne a tipos de documentos y equipos de comunicaciones y electrónica a informarse a través de los canales técnicos de inteligencia, métodos a seguir para informar la captura de tales documentos y equipos, medidas de seguridad, instalaciones de comunicaciones, así como aspectos relacionados con las comunicaciones enemigas que ayuden en la preparación de los planes de GE y de comunicaciones.

90. Coordinación con Otros Elemento.

Las comunicaciones necesarias para la coordinación con otros elementos se evalúan cuidadosamente para determinar los medios necesarios para:

- a. Coordinación y control de fuego y maniobra.
- b. Regulación y control del espacio aéreo en la zona de combate.
- c. Control del espectro electromagnético.
- d. Apoyo de servicios.
- e. Seguridad de la zona de retaguardia y control de daños.

Sección IV. POV DEL EM DE COMUNICACIONES

91. Generalidades

La finalidad del POV del EM, es proporcionar las instrucciones que faciliten el planeamiento y conducción de las operaciones; asegurar que todos los elementos del EMU están concientes de la responsabilidad y funciones que les competen. El POV del EM de comunicaciones ayuda a mantener vigentes los procedimientos de trabajo, cuando se producen cambios de personal reduciendo el tiempo que se necesita para que el nuevo personal se familiarice con sus funciones, orientándolo a la coordinación de los asuntos de comunicaciones de su responsabilidad con los otros miembros del EM.

92. Alcance

Algunos de los aspectos que pueden ser incluidos en el POV del EM de comunicaciones son:

a. Organización

Normalmente se indica mediante un cuadro que contiene breves instrucciones que asignan cada elemento del EM de comunicaciones.

b. Responsabilidades

Cada miembro del EM tiene responsabilidades de supervisión de las diferentes actividades de comunicaciones

c. Preparación y distribución de planes, órdenes e instrucciones

Se establece responsabilidades entre los miembros del EM para la preparación de qué planes, órdenes e instrucciones; qué coordinaciones tiene que llevarse a cabo en su preparación; quién tiene autoridad final para aprobar los planes; quién autentica las órdenes y a quienes y cómo se van a distribuir los planes, órdenes e instrucciones.

d. Preparación y archivo de Registros e Informes

Se define claramente las responsabilidades de los miembros del EM para la preparación y archivo de los registros e informes; donde dos o más miembros de EM tienen responsabilidades de ciertas partes, se especifica la coordinación necesaria para su preparación, archivo final e incineración.

e. Ubicación normal de personal

En esta información se especifica que miembros serán ubicados en los diferentes escalones y/o que actividades coordinarán.

f. Reconocimientos y desplazamientos

Esta información prescribe criterios y métodos para el desplazamiento del EM de comunicaciones y que factores consideren en la elección de nuevas ubicaciones.

g. Diversos

Además de lo anteriormente dicho, el POV de la sección de comunicaciones puede incluir las instrucciones referentes a preparación y trámite de la correspondencia, manteniendo de la carta de situación y los métodos para conducir reuniones del EM.

Sección V. POV DE LA UNIDAD DE COMUNICACIONES

93. Generalidades

El POV de la unidad de comunicaciones contiene instrucciones para la operación de la unidad de comunicaciones en la ejecución de sus misiones asignadas. Amplía las instrucciones contenidas en el POV del comando, dando instrucciones más detalladas a los diferentes elementos de la unidad de comunicaciones.

94. Alcance

El alcance del POV de la unidad de comunicaciones depende del tipo de unidad y los detalles que el Comandante de la unidad desea contenga el POV. Como mínimo el POV asignará responsabilidades específicas a cada elemento principal de la unidad, proporcionando instrucciones que tengan relación con todas las fases de la operación de la unidad; que el comandante considera de rutina o le asigne tal importancia. Contendrá instrucciones apropiadas que regulen la ejecución de todas las misiones de comunicaciones asignadas a la unidad, además de instrucciones relacionadas con la rutina administrativa y operaciones logísticas de la unidad, que incluyan la administración y procedimientos de personal, administración de la unidad, procedimiento de Abasto y Manto de todos los tipos, procedimientos de instrucción, seguridad física y otras instrucciones que son de responsabilidad del comando de unidad.

Sección VI. INSTRUCCIONES PERMANENTES Y OPERATIVAS DE COMUNICACIONES

95. Generalidades

El comandante de comunicaciones en cada escalón del comando es responsable ante su comandante del control técnico y la supervisión de EM de las comunicaciones.

Las instrucciones que rigen y norman las operaciones técnicas de las comunicaciones del comando están contenidas en las Instrucciones Permanentes de Comunicaciones (IPC) e Instrucciones Operativas de Comunicaciones (IOC).

96. Instrucciones Permanentes de Comunicaciones (IPC).

La IPC contiene instrucciones que explican el empleo de puntos incluidos en la IOC. Las IPC en los diferentes escalones del comando son idénticos o muy similares en su contenido. Las instrucciones que son idénticas dentro de varios comandos subordinados se preparan en forma centralizada y son distribuidos por el más alto escalón de comando, con un sistema numérico de artículos y formato común.

97. Instrucciones Operativas de Comunicaciones

Las IOC contiene instrucciones específicas para la operación de sistema de comunicaciones. Las piezas de la IOC normalmente son temporales y están sujetas a cambios frecuentes. Las piezas de la IOC de los escalones subordinados se extraen o se basan en las del escalón superior. Para la numeración de las piezas se sigue un sistema normalizado que facilita su empleo a los comandos subordinados, tal como se indica en el ME 11-5 IOC e IPC.

98. Responsabilidad

La IPC e IOC se prepara, publica y por lo general lo autentica el comandante de comunicaciones. Los elementos subordinados a su vez preparan sus IPC e IOC los que se adaptan a sus propias necesidades, en base a las instrucciones y contenidas en las IPC e IOC del comando.

99. Seguridad

- a. La clasificación de seguridad de cada párrafo y página de la IOC, se determina y escribe tal como está prescrito en el ME 11-6 (Seguridad de Comunicaciones) normalmente la IPC no contiene información clasificada, sin

embargo a cada copia de la IPC e IOC se le asigna un número de copia para facilitar su distribución y control. La inscripción "Copia N°.... de... Copias" debe ser puesto en la cubierta de cada copia de la IPC o IOC.

- b. Para reducir la posibilidad de comprometer la IOC del escalón superior esto no debe ser sacado en forma completa del puesto de comando hacia escalones subordinados.
- c. Una IOC o pieza, de ella, será considerada comprometida cuando se conoce o presume que ha sido capturada, perdida o expuesta a agentes enemigos, o cuando su contenido ha sido mal empleado que puede comprometer la seguridad de los sistemas de comunicaciones, según lo indicado en la ME 11-6 (Seguridad de Comunicaciones).

100. Distribución

- a. Las IPC e ZOC son distribuidas al escalón superior, UUVV, unidades de apoyo y a los escalones subordinados. Las necesidades de piezas para cada unidad se consideran cuando se determina la distribución de la IPC e IOC. A cada Unidad se le remite el número mínimo necesario de copias de cada pieza.
- b. El oficial de comunicaciones de la unidad subordinada extrae la información de las piezas de la IOC, que requiera para cubrir las necesidades reales de los elementos o personas a quienes se proporcionan instrucciones por periodos limitados de tiempo.

101. Procedimientos de reemplazos de emergencia

- a. Los Comandos deben ser notificados inmediatamente al conocerse que una pieza o sección de la IOC está comprometida, informándose el índice y números de copia, fecha y lugar de ocurrencia.
- b. Inmediatamente el comando que lo edita, notifica a todas las unidades y personas usuarias del documento que está comprometido, normalmente dando instrucciones para poner en vigencia determinada pieza de reserva que fue emitida previamente.
- c. Los procedimientos de reemplazo de emergencia deben incluirse en la sección de información general de la IOC.

102. Formato

a. Generalidades

Los formatos para la IOC e IPC son similares. El tamaño físico de la IOC o IPC se establece para satisfacer las necesidades de la unidad o el empleo de personal tal como lo señala el ME 11-5 IOC e IPC.

b. Encabezamiento

El encabezamiento de la IOC y/o de las IPC sostiene:
Designación de la pieza y título. El número de la pieza consiste de un número base que identifica a la pieza y un sufijo que indica el número de edición. Por ejemplo IOC Pieza 1-1 es la primera pieza de la IOC y la primera edición de la misma pieza 4-6 de la IOC la cuarta pieza de la IOC y la sexta edición. Los números se inician con el año calendario y se enumeran consecutivamente hasta el fin de año.

c. Cuerpo o contenido.

La pieza contiene instrucciones que regula aquellas fases de las operaciones de comunicaciones, indicadas por el título de la pieza.

d. Numeración de paginas

El número de páginas de cada pieza y el número total de páginas se colocan al centro del pie de página como "1-4" para asegurar que esté completa y que todas las paginas estén numeradas.

e. Autenticación

Tanto la IOC como la IPC son autenticados para indicar que se trata de órdenes de comunicaciones válidas emitidas oficialmente por el comando. Normalmente al oficial de comunicaciones se le delega la autoridad para autenticar la operación técnica de las equipos y sistemas de comunicaciones.

CAPITULO 10

REGISTROS E INFORMES

103. Generalidades

- a. Los registros e informes se preparan para lograr:
 - (1) Continuidad en las operaciones.
 - (2) Disponer de información rápida sobre el estado de los sistemas de Comunicaciones, equipo y abastecimiento.
 - (3) Datos e informaciones experimentales para cumplir las operaciones futuras.
 - (4) Datos para el historial de la Unidad.
- b. Debe mantener tan solo aquellos registros que disponen de informaciones que sean esenciales, por lo que deben ser revisados periódicamente a fin de incinerar aquellos que no sean de valor.

104. Diario de Sección

- a. El diario de sección es el registro cronológico de todos aquellos hechos que afectan el apoyo de comunicaciones durante un período de 24 horas.
- b. Es un registro permanente de todas las actividades de comunicaciones durante un periodo de 24 horas.
- c. Las informaciones son registradas tal como ocurren en forma breve, precisa, de manera de que contengan los mayores detalles referentes a la hora, lugar y al hecho.
- d. El diario deberá incluir información sobre:
 - (1) Ubicación del Comandante de Comunicaciones.
 - (2) Decisiones del Comandante.
 - (3) Actividades de Entrenamiento.
 - (4) Actividades de enlace.
 - (5) Hechos importantes relativos a operaciones de comunicaciones tales como:
 - (a) Esfuerzos
 - (b) Destaqués
 - (6) Recepción y emisión de órdenes
 - (7) Visitas del comandante y oficiales de EM del Escalón Superior.

- (8) Condiciones metereológicas y otras que afecten las operaciones de comunicaciones.
- e. Al final de cada periodo se formula un resumen de los hechos más importantes y de las actividades por realizar en el siguiente periodo.
- f. En el archivo correspondiente se mantiene las copias de las órdenes informes periódicos, sinopsis de instrucciones orales y mensajes telefónicos que respaldan las anotaciones realizadas en el diario de sección. También pueden incluirse algunos informes del Elón y UUVV, mensajes, memorándums, cartas y calcos cuando estos sean apropiados.

105. Cuaderno de trabajo de comunicaciones

- a. El cuaderno de trabajo de comunicaciones, es un documento en el que se registra de acuerdo a un índice establecido la información obtenida de ordenes escritas ó verbales, mensajes, diario de sección y conferencias por el comandante y otros miembros del EM; permitiendo que una acción iniciada sea completada, por facilitarle la verificación de todas las actividades al comandante de comunicaciones
- b. El Cmdte Com utiliza este cuaderno de trabajo para la realización de sus apreciaciones, planos, órdenes e informes.
- c. El número y alcance de cada uno de los aspectos que se incluyen en el Índice del cuaderno de trabajo, variará en función del alcance y responsabilidad de la sección que mantiene dicho cuaderno.

106. Carta de Situación de Comunicaciones

- a. En la carta de situación de comunicaciones, se registran informaciones y datos relativos a la situación táctica, ubicación de los PPCC y el despliegue de los medios de comunicaciones.
- b. La información es obtenida de los elementos de comunicaciones y de la carta de situación del G-3, la que es actualizada de acuerdo a los cambios de la situación.
- c. La carta de situación de comunicaciones, es un registro temporal que ayuda al Cmdte Com a determinar que medios de comunicaciones están apoyando a los diferentes elementos y que medios pueden ser distribuidos para apoyar determinadas operaciones, planos y órdenes.

107. Informes del comando

El Cmdte Com proporciona información que debe ser incluida en los informes del comando, describiendo en forma detallada cualquier acción, actividad, experiencia u operación que aplicada a la instrucción ó entrenamiento contribuyen a ilustrar un éxito o fracaso ó indicar la necesidad de cambio en la doctrina técnica ó procedimientos. El oficial de comunicaciones debe escribir en forma amplia cualquier innovación o improvisación técnica ó experiencia que haya sido empleadas exitosamente por el personal de comunicaciones.

108. Registros e informes de comunicaciones

El número y alcance de los registros e informes de comunicaciones, depende de las necesidades que establezca el Escalón Superior, los deseos del comandante y EM, así como de la situación táctica. Los registros e informes de comunicaciones solicitados a los diferente escalones son indicados en el POV.