



Análisis de un problema de mando

Humberto Cardona O.

Alberto Gonzáles H.

José A. Baez C.

Ernesto Caviedes H.

Jorge Araujo Q.

Gerardo Polania V.

Montoya R., Roberto

Roberto Montoya R.

Pardo T., Yesid

Yesid Pardo T.

Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"

Bogotá D.C., Colombia

I.- INTRODUCCION

Dentro de la clase de Mando programada para el Curso de Estado Mayor de FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA 1.971, el Grupo de Estudio No 8 escogió como problema de mundo, para analizar a la luz de los factores doctrinarios del mismo, la situación vivida por un Estación Westiniana a edición de orón público en una región rural de uno de los Departamentos más afectados por la violencia en el año de 1936.

Aspira el presente estudio a servir de referencia en el análisis de uno de los múltiples problemas de mundo que a menudo se presentan en la actividad militar, y para que dentro de la asignatura de esta clase sea de alguna utilidad en el desarrollo de los próximos cursos.

PARA CONSULTA
NO DEBE SALIR DE
ESTA SALA

Los puntos que se consideren en el análisis del problema son: **ANALISIS DE UN PROBLEMA DE GUERRA, CONTEMPLANDO** aquellos aspectos que tienen aplicación directa en el análisis de los hechos acaecidos en la Unidad que se estudia.

El problema aquí expuesto fue vivido por uno de los oficiales alumnos integrantes del Grupo que elaboró el presente estudio.

GRUPO No 8

II.- SITUACION GENERAL. AMBIENTE NACIONAL ALUMNOS:

La Nación vivía desde el año de 1948 una guerra civil que afectaba a las partes políticas, que había influido notablemente en la sociedad, inclusive en las Fuerzas Armadas. Se llegó a ensañerarse en sus filas, desvirtuando sus principios y su finalidad.

- Mayor Cardona O. Humberto
- Mayor González H. Alberto
- Mayor Baez C. José A.
- Mayor Caviedes H. Ernesto
- Mayor Araujo Q. Jorge
- Cece Polania V. Gerardo
- Cece Montoya R. Roberto
- Cece Pardo T. Yesid
- Mayor Sarmiento L. Alvaro

Para el año de 1936, las unidades militares de este tipo se hallaban en las zonas más afectadas por el conflicto armado interno, pero al mismo tiempo, bajo el mando de oficiales de alto nivel.

I.- INTRODUCCION

Dentro de la clase de Mando programada para el Curso de Estado Mayor de 1.971, el Grupo de Estudio No 8 escogió como problema de mando, para analizar a la luz de los factores doctrinarios del mismo, la situación vivida por un Batallón destinado a misión de orden público en una región rural de uno de los Departamentos más afectados por la violencia en el año de 1956.

Aspira el presente estudio a servir de referencia en el análisis de uno de los múltiples problemas de mando que a menudo se presentan en la cotidiana actividad militar, y para que dentro de la asignatura de Mando pueda ser de alguna utilidad en el desarrollo de los próximos cursos.

Los puntos que se consideran en el análisis del problema han sido tomados del texto "Dirección y Mando", de la Escuela Superior de Guerra, contemplando aquellos aspectos que tienen aplicación directa en el análisis de los hechos acaecidos en la Unidad que se estudia.

El problema aquí expuesto fue vivido por uno de los oficiales alumnos integrante del Grupo que elaboró el presente estudio.

II.- SITUACION GENERAL. AMBIENTE NACIONAL

La Nación vivía desde el año de 1948 una guerra civil no declarada entre los partidos políticos, que había influido notoriamente en todos los estamentos de la sociedad, inclusive en sus Fuerzas Armadas, donde el morbo político llegó a enseñorearse en sus filas, desvirtuando completamente sus alcances y su fisonomía.

Para el año de 1956, las unidades militares estaban dispersas en el territorio nacional en las zonas más afectadas por la violencia, sin un verdadero planeamiento militar, sino al acaso, bajo el apremio de las circunstan-

recordar a este Batallón a un Mayor que había cometido un grave acto de
cias . Así, que la organización territorial de las Fuerzas Armadas no tenía
una vertebración orgánica que obedeciera a verdaderas proyecciones estratêgi
cas.

Los mandos no eran seleccionados de conformidad con sus condiciones mora
les y capacidades profesionales, sino al azar, y en ocasiones teniendo en
cuenta su filiación política.

Los oficiales subalternos y los suboficiales pasaban años en los denomi
nados "puestos de Orden Público" anquilosándose en ese ambiente y adquirien
do una serie de costumbres reñidas con la moral y la dignidad profesional.

A esto se sumaba que las promociones de subtenientes eran enviadas direc
tamente de la Escuela Militar a las Unidades de Orden Público sin haber teni
do experiencia profesional alguna en una unidad militar no afectada por las
tareas de pacificación. Los suboficiales hacían su carrera en la misma zona
de violencia, y los soldados pasaban casi todo su tiempo de servicio militar
en las zonas afectadas.

En líneas generales, esta era la situación de las Fuerzas Armadas, duran
te la época que ocurrieron los hechos que nos ocupan.

III.- PROBLEMA DE MANDO

1.- SITUACION PARTICULAR EN UNA UNIDAD DE ORDEN PUBLICO,

El Batallón NN. que actuaba como Unidad de Orden Público era considerado
por el Comandante de la Brigada como lugar de castigo para los oficiales de
conducta o desempeño deficientes, debido a su situación en el área, por
jurisdicción a su cargo, por estar alejada completamente de los centros urba
nos y por el riesgo que allí se corría debido a la situación del orden públi
co. Consecuente con esta política, el Comandante de la Brigada destinó para

comandar a este Batallón a un Mayor que había cometido un grave acto de indisciplina en el Cuartel General. Los oficiales, de la Plana Mayor de este Batallón también habían sido destinados a éste por su desempeño deficiente en otras unidades.

Debido a esta situación, la Unidad carecía de cuadros de mando completos, por lo cual los oficiales de los grados de Capitán y de Mayor permanecían en el Puesto de Mando del Batallón; la Unidades Fundamentales estaban a cargo de subtenientes, y la mayoría de los puestos al mando de suboficiales.

El Batallón estaba disperso en más de 15 puestos distribuidos sin un planeamiento cuidadoso y coordinado. Cada uno de estos puestos carecía de planes concretos, actuaba a la libre iniciativa de su Comandante de puesto o permanecía sin desarrollar ninguna actividad.

Ni el Comandante de la Unidad ni los oficiales de su Plana Mayor visitaban los puestos para verificar su desempeño, enterarse de los problemas y darles solución. Los requerimientos de las unidades y puestos no eran atendidos oportunamente, y en ocasiones hasta la alimentación había que requisicionarla en la región.

La mayoría de los Puestos de Orden Público estaban parcializados a favor de un partido político; los patrullajes eran, por lo general, conducidos como provocación a las gentes afiliadas al partido político contrario a los sentimientos del Comandante del Batallón. Este manifestaba abiertamente sus sentimientos políticos demostrando predilección por aquellos oficiales, que él suponía de su misma ideología política por razón de sus regiones de origen. A éstos les dispensaba especial deferencia cuando estaban en el Puesto de Mando; los agazajaba en el Casino y luego continuaban la parranda en la zona de tolerancia, donde como espectáculo especial el Comandante invitaba a los jóvenes Subtenientes a demostrar su habilidad en tiro al blanco apagando bombillos --

con el arma de defensa personal de dotación del mismo Comandante..

A los patrullajes en la zona de dominio de bandoleros eran destinados los Subtenientes, o rara vez algún oficial de mayor grado a quien le tuviera animadversión el Comandante. Estas patrullas iban acompañadas por civiles, denominados "guerrilleros de la paz", que no eran más que asesinos que tenían la aprobación del Comando del Batallón.

La mayoría de los oficiales de la Unidad estaban actuando por primera vez en orden público y carecían de la experiencia y el criterio apropiado para juzgar correctamente la conducta y el comportamiento de las personas en este medio.

La jurisdicción del Batallón era muy extensa, las distancias de los Puestos al Puesto de Mando eran considerables y las vías de comunicación muy deficientes. Como a esto se sumaba la falta de dirección y control por parte del Comando del Batallón, los puestos destacados quedaban a la libre iniciativa de comandantes jóvenes, inmaduros e inexpertos, realizando esporádicamente tareas de patrullaje sin un concepto claro de los objetivos que se buscaban ni de la misión a cumplir. La disciplina y la moral en estos puestos por lo general estaba muy deteriorada. Algunos Comandantes de Puesto tenían sus amantes alojadas en las mismas instalaciones militares, o a pocos metros de éstas.

2.- HECHOS ESPECIALES.

Dentro de la situación moral, disciplinaria y profesional, ya descrita, en que se encontraba este Batallón se describen a continuación algunos hechos especiales ocurridos allí:

- a.- En el desarrollo de una operación le correspondió a una compañía al mando de un Teniente efectuar un taponamiento a una vía de posible escape de los bandoleros. La operación fue montada con el mayor secreto, pero en su ejecución se cometieron errores fatales: por la gran familiaridad con el partido político de su predilección, mientras tanto

liridad con la población del caserío, antes de salir la Compañía dejó traslucir la misión exacta que debía cumplir; además, inició su movimiento un Domingo, día de mercado, a las 08.00 horas a la vista de todo el mundo, en marcha administrativa llevando armas a lomo de mula. A pocos kilómetros del pueblo la Unidad fue emboscada, perdiendo 32 hombres entre muertos y heridos, entre ellos dos oficiales subalternos y numeroso material de guerra.

b.--Durante una fiesta en el Casino del Batallón, cuando ya se había consumido bastante licor, surgió una discusión acalorada entre el Comandante y el Oficial Ejecutivo por asuntos administrativos, inculpándose mutuamente de faltas de honradez, lo cual dió lugar a que el Oficial Ejecutivo fuera a su pieza, y sacando una pistola se dirigiera al Comandante para dispararle, lo cual fue evitado por un subteniente que intervino dándole, al Oficial Ejecutivo, un puntapié desarmándolo en el momento en que se hacía presente dentro del Casino una patrulla de la Policía Militar. Los demás oficiales intervinieron para calmar los ánimos y para que la patrulla abandonara el Casino. Al día siguiente, los dos Mayores, después de reconciliarse, amanecieron tomando licor en el pueblo y cabalgando por las calles a la vez que haciendo disparos al aire, remedando a los "vaqueros del Oeste", en presencia de los habitantes.

c.- En desarrollo de una operación montada por la Brigada, el Comandante de este Batallón fue encargado de adelantar su Puesto de Mando a un sitio más próximo al lugar de la operación. El Comandante fué allí, y de los 8 días que duró la operación, 7 estuvo dedicado a ingerir licor en compañía de civiles en las tiendas de la pequeña vereda, y lanzando vivas al partido político de su predilección. Mientras tanto

las operaciones, en las cuales participaban más de cuatro Compañías, fueron dirigidas por un Subteniente.

d.- En este Batallón se encontraba agregada una Compañía perteneciente a otra Unidad táctica. Esta Compañía era considerada como ejemplo para el Batallón, y se le confiaban las misiones más difíciles, las cuales desarrollaba con éxito; entre éstas las siguientes: Levantó la emboscada a la Compañía que tuvo 32 bajas; ocupó las zonas que eran baluarte de los bandoleros; levantó dos bloques que le hicieron los bandoleros a dos Puestos de Orden Público que carecían de abastecimientos, y recuperó parte del armamento que le había sido quitado a un puesto que fue completamente ocupado por los bandoleros. A esta Compañía fueron destinados en comisión dos oficiales del Batallón, los cuales tuvieron que ser retirados, uno por tratar de asesinar a dos prisioneros, y el otro por haber atacado a un suboficial quien reaccionó apelando a su arma de defensa personal, sin llegar a mayores consecuencias gracias a la oportuna intervención del Ejecutivo de la Compañía.

e.- A medida que transcurría el tiempo, el Batallón se vió seriamente afectado en su disciplina, su moral y su espíritu de cuerpo; la capacidad combativa era casi nula. Los suboficiales y soldados del Puesto de Mandado dormían en la zona de tolerancia. Los oficiales a pesar de que sus señoras vivían en la Guarnición, tenían sus amantes en el pueblo a sabiendas de todo el mundo, sin ninguna cohibición moral.

En una ocasión, después de que se había realizado una reunión social en el Casino durante la noche, se oyeron voces de una dama pidiendo auxilio en una de las casas fiscales situadas al frente de la Guardia; el Oficial de Servicio y el Comandante de Guardia acudieron inmediatamente al lugar de los hechos, encontrando a un Capitán de la Plana Ma-

- por del Batallón arrastrando a su esposa por el corredor de la casa -
halándola por el cabello. Este Oficial suspendió su vil actividad, ma-
1.- La manifestando: "Aquí no pasa nada; en mi casa nadie puede intervenir; son
sus asuntos personales".
- f.- La Unidad continuó en este estado de descomposición a pesar de que se
efectuaron algunos cambios en el personal y el Comandante fue releva-
do. El nuevo Comandante una vez enterado de la parcialidad política -
imperante en su Unidad resolvió continuar el mismo sistema pero a fa-
vor del partido contrario, para lo cual hizo trasladar a la Unidad al-
gunos oficiales de su simpatía política y efectuó cambios en los cua-
dros de Mando. Su actitud partidista dió lugar a pugnas políticas en
el pueblo que trascendieron hasta la tropa, uno de cuyos soldados a-
2.- El abandonó el Batallón y disparó contra una avioneta en tierra pertene-
ciente a uno de los amigos políticos del Comandante. Este envió una -
patrulla integrada por hombres de su confianza para dar de baja al -
soldado infractor; efectivamente fue acribillado a tiros en la misma
plaza del poblado. La ciudadanía, menos corrompida que la autoridad,
3.- Se protestó, y dió sepultura cristiana al soldado asesinado.
- La descomposición continuó hasta tal punto que los oficiales y subofi-
ciales formaron dos bandos políticos que recibieron el apoyo respecti-
vo de las corrientes políticas de la población, llegando a enfrentarse
con las armas. Fue necesario la intervención del Comando de Briga-
da, el cual destinó otra Unidad Táctica para tomar el Batallón, implan-
tar el orden e iniciar una investigación. Este día como resultado el
4.- El retiro del Comandante y de los oficiales más comprometidos.
- de mediante un soldado planeante, de manera que permitiría una fácil

cción de IV.- ANALISIS DEL PROBLEMA Y CONCLUSIONES GENERALES. Este ha debido tenerse personal idóneo profesional y moralmente.

- 1.- La actitud del Comando de la Brigada al considerar como castigo la destitución a una Unidad comprometida en Orden Público fue equivocada. Esta Unidad tenía una misión delicada e importante y por lo tanto ha debido contar en todo momento con cuadros de Mando idóneos. Como efectivamente, por la misión que debía cumplir la Unidad, el personal tenía que soportar mayores tensiones, mayores riesgos, un trabajo más intenso y mayores privaciones e incomodidades, lo apropiado era relevar periódicamente el personal, por partes, de manera que cada individuo no permaneciera en ella más de un año, pero sin soluciones de continuidad en el conocimiento de la región y en la ejecución de la misión pacificadora por parte de la Unidad.
- 2.- El Comando de la Brigada ha debido efectuar inspecciones periódicas conducidas personalmente por el Comandante o por miembros de su Estado Mayor, para verificar el estado operativo y administrativo de la Unidad, estimular a sus Mandos y hombres con su presencia, y mantener mayor identidad entre el Comando de la Brigada y la Unidad Táctica.
- 3.- Con relación al escaso número de Oficiales que tenía el Batallón, el Comandante de éste ha debido hacer una apropiada distribución de ellos, de manera que todo el trabajo quedara repartido justamente y con los niveles de responsabilidad necesarias. Carecía del sentido de las proporciones tener a todos los oficiales de experiencia concentrados en el Comando y Plana Mayor mientras los Puestos estaban al mando de personas inexpertas.
- 4.- La creación y localización de los puestos de Orden Público ha debido hacerse mediante un cuidadoso planeamiento, de manera que permitiría una fácil

acción de Comando y un oportuno apoyo logístico. Al mando de éstos ha debido tenerse personal idóneo profesional y moralmente.

- 5.- La intervención en política de los militares está expresamente prohibida por la Constitución Nacional. Las actividades políticas y la parcialidad del Comandante del Comandante de este Batallón son muy reprobables; desvirtuando la misión de su Unidad, provocó resistencias en la población civil y coadyuvó a la desmoralización e indisciplina de la Unidad.
- 6.- La conducta social y profesional de este Comandante de Batallón es la antítesis de la que debe observar un verdadero jefe, el cual debe ser un modelo de buenas maneras, respetuoso de sí mismo y de los demás; responsable, profesionalmente eficiente, culto; preocupado por su propio entrenamiento y el de sus hombres; ponderadamente decidido; trabajador y justo; de tal manera que a más de la autoridad que le confiere su grado y su cargo irradia autoridad intelectual, profesional y moral.
- 7.- El desorden, la negligencia, la inmoralidad y los errores en la conducción de los Puestos se había podido evitar con una acción decidida y acertada de Comando, consistente en órdenes e instrucciones claras y precisas; entrenamiento apropiado e inspecciones periódicas.
- 8.- La emboscada que sufrió la Compañía con el resultado de 32 bajas, se habría podido evitar si se hubiera mantenido el secreto en el planeamiento de la operación y se hubieran tomado las medidas, de seguridad apropiadas en la ejecución de la operación, particularmente evitando que la población civil se diera cuenta de su iniciación, para lo cual habría sido conveniente salir antes del amanecer, y si era posible, en una dirección diferente a la que realmente se siguió posteriormente.
- 9.- El eficiente desempeño de la Compañía agregada a este Batallón constituye

- un magnífico ejemplo de los resultados que se pueden obtener mediante una buena conducción del Mando. La calidad humana de los oficiales subalternos, de los suboficiales y la tropa de esta Compañía era idéntica a la del personal equivalente del Batallón; el medio en que actuaban era el mismo; las actividades que desarrollaban eran más intensas y peligrosas por parte de la Compañía pero la calidad del Mando de ésta era excelente, en contraste con la negligente y destructiva conducción del Batallón.
- 10.- El asesinato de un soldado de este Batallón a manos de sus compañeros, en cumplimiento de una orden del Comandante del Batallón, indica el grado de descomposición a que había llegado esa Unidad donde lo moral, la disciplina, el espíritu militar y la eficiencia habían desaparecido por completo. Es evidente que el soldado asesinado había cometido una falta grave, o quizás un delito, pero también existen instrumentos legales que permitan al Mando imponer la disciplina y el orden sin apelar a la violencia, ni a vulnerar los derechos de las personas, sean éstos civiles o militares. Todo Comandante, cualquiera que sea su nivel, debe conocer las atribuciones que le confieren el Reglamento de Régimen Disciplinario para las Fuerzas Militares y el Código de Justicia Penal Militar para el mantenimiento de la disciplina y la administración de justicia.
- 11.- El enfrentamiento armado entre grupos militares por razones políticas fue el resultado lógico de la intervención en política del Comandante que dió pie para que cada hombre del Batallón manifestara el sentimiento político latente que traían de la vida civil. Esto demuestra la necesidad de que los militares sean celosos en el cumplimiento del precepto constitucional de mantenerse alejados de las controversias y luchas partidistas.
- 12.- El Comandante de este Batallón no supo o no quiso emplear apropiadamente -

la Plana Mayor, como asesora en las funciones de proveer, planear, organizar, ordenar, coordinar y controlar. Este es un instrumento muy valioso para el buen ejercicio del Mando porque aumenta la capacidad de conducción y permite, al Comandante cumplir con mayor eficiencia todas las funciones del Mando, delegando en este equipo asesor parte de ellos, reservando para sí especialmente la función de decidir.

- 13.-Las Relaciones Públicas es otro instrumento auxiliar en el ejercicio del Mando que se puede aplicar con facilidad en cualquier nivel y que fue totalmente ignorado por este Comandante de Batallón. Consiste en influir sobre la opinión pública para que se identifique con la misión, las funciones y los sentimientos de la Institución, e igualmente influir en la opinión y los sentimientos de todos los hombres de la Unidad, o de la Institución, para que éstos se sientan identificados con los ideales que se persiguen y con las tareas que se realizan. La opinión pública se influye por medio de la comunicación veraz y sincera de las tareas que se realizan en beneficio general, por la eficiencia en el cumplimiento del deber, y por un comportamiento social digno, honesto y sencillo de todos los miembros de la Institución. La opinión interna del personal de la Unidad se influye favorablemente por medio de la motivación a favor de los ideales nacionales, de la noble misión de las Fuerzas Militares; de la importancia de la tarea que realizan. Además, por medio de informaciones veraces y oportunas, sin comprometer la debida reserva militar, sobre la situación del resto del país, los hechos principales ocurridos en las Fuerzas Militares. También, por medio del ejemplo de los superiores, la solución oportuna de sus necesidades y un tratamiento justo.

V.- ANALISIS PARCIALES

En los anexos que se enumeran a continuación se hace el análisis parcial

de este problema de Mando, a la luz de cada uno de los tópicos aplicables - del libro Mando y Dirección de la Escuela Superior de Guerra.

Anexo A.- Conceptos Básicos del Mando

Anexo B.- Fundamentos del Mando

Anexo C.- La Autoridad

Anexo D.- El Mando y sus Problemas

Anexo E.- Elementos del Mando

Anexo F.- Principios y Técnicas del Mando

II.- ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS MOTIVO DE ANALISIS EN EL CASO

Anexo G.- El Comandante y sus Cualidades

Anexo H.- El Mando y sus Indicaciones

Anexo I.- El Mando y sus Medios

Anexo J.- Los Mandos Subalternos (S)

Anexo K.- El Comandante en la Administración

Anexo L.- El Comandante en la Instrucción (S)

Anexo M.- El Comandante en la Administración de Justicia

Anexo N.- El Comandante en el Combate

Anexo O.- El Comandante en el Orden Público.

Fundamentalmente tuvo que haberse, fue un completo fracaso, posiblemente no por falta de espíritu combativo, sino por una mala conducción.

En las demás Unidades del Batallón, la conducción no es apreciable, ya que la mayoría se encontraba en puestos ~~de combate~~ y aguilardos por la guerra defensiva.

ANEXO "A".- CONCEPTOS BASICOS DEL MANDO

I.- GENERALIDADES

Sobre el concepto del Mando descansa la razón de ser del estamento militar; sin este concepto las bases de la organización no serían verdaderas. De aquí parte el hecho de que todo el personal que goce de esta atribución deba conocer perfectamente los pilares que le dan tal privilegio y cuales son los patrones para que éstos se cumpan en forma adecuada.

En el presente caso, se analizarán los aspectos positivos y negativos, que el Comandante, Oficiales de Plana Mayor y Subalternos, ejecutaron o dejaron de hacer en la Unidad, motivo del análisis.

II.- ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS MOTIVO DE ANALISIS EN EL CASO

a.- El Oficio del Militar

La situación planteada deja ver claramente que a partir del Comandante del Batallón, la mayoría de los mandos subalternos y oficiales de la Plana Mayor, no conocían su oficio y el ejercicio de Mando no era correcto; se exceptúa la Unidad agregada, la cual no participaba de la influencia dañana del Batallón, debido a que su Comandante y Oficiales ejercían el Mando en forma correcta.

b.- El Personal

El personal era conducido en forma inadecuada; cuando una de sus Unidades Fundamentales tuvo que empeñarse, fue un completo fracaso, posiblemente no por falta de espíritu combativo, sino por una mala conducción.

En las demás Unidades del Batallón, la conducción no es apreciable, ya que la mayoría se encontraba en puestos estáticos y anquilosados por la guerra defensiva.

El personal del Puesto de Mando refleja su mala conducción en la ausencia disciplinaria, de moral y espíritu de cuerpo, llegando al asesinato de un soldado a manos de sus compañeros, por orden del Comandante..

c. El material De acuerdo a los datos, al parecer, el material era tratado en mejor forma que el personal; sin embargo se anota como falla importante los malos manejos administrativos que se traslucen a raíz de las diferencias del Comandante del Batallón y el Oficial Ejecutivo. Otro caso de falta de control del material, es el hecho de perder todo el material de un puesto que fue ocupado por un ataque de bandoleros.

d.- El Deber Nacional

No se cumplía; el Comandante se hallaba parcializado a favor de un determinado partido político en contraposición al deber militar que impone la Justicia, la Equidad y la Imparcialidad.

e.- El Mando

Se apeló a la motivación política para ejercer la autoridad sobre el personal subalterno, creando con esto la reacción de quienes pertenecían al bando contrario. En ocasiones se estimuló en forma discriminada a Comandantes Subalternos con atenciones que terminan en vulgares borracheras en sitios no dignos de la investidura y respeto de la persona humana.

f.- Comando

No era ejercido por el Comandante de la Unidad Operativa, quien al parecer no conocía esta situación que terminó con una insubordinación en la cual intervino para normalizar la situación. El Comandante del Batallón tenía su mando unipersonal, sin exigir la participación de su Plana Mayor en la labor de Comando, como una de sus principales funciones; no se ejerció ningún control so-

bre el cumplimiento de sus funciones respecto de los requerimientos que eran solicitados por los mandos subalternos.

g.- La Doctrina del Mando

La autoridad del Comandante solo se afianzaba en el aspecto legal, en el hecho de su nombramiento; el Comandante no tomó conciencia de su responsabilidad, no le dió trascendencia a que todo lo que su Unidad hiciera o dejara de hacer era de su responsabilidad.

Se nota que la Compañía agregada contaba con unos Mandos conscientes de su responsabilidad, reflejada en el rendimiento dado en el cumplimiento de las misiones y tareas que le eran impuestas.

h.- Mandar

Era ejercido en forma arbitraria, sin embargo a pesar de ello, de su extensa jurisdicción, de la cantidad de puestos, de lo difícil de abastecer, demuestra cierto grado de eficiencia en un período de tiempo relativamente largo. En la Unidad agregada fue ejercido en forma constante.

i.- Misión

La misión era cumplida en forma parcial. Para su cumplimiento se contaba con una extensa red de Puestos de Orden Público, los cuales se hallaban sin una adecuada conducción, sin planes concretos; el Comando del Batallón no tenía un plan que llevara a su Unidad a destruir o neutralizar el movimiento insurgente. El asesoramiento de su Plana Mayor era nulo y la producción de planes concretos no estaba dentro de sus programas. Las misiones de alguna responsabilidad eran asignadas a la única Unidad con capacidad de combate. Cuando se cumplía una misión de cierta importancia, el Comandante y su Plana Mayor estaban ausentes, delegando tan importante responsabilidad sobre un Oficial carente por completo de experiencia.

j.- Decisión

No le era posible tomar decisiones cuando era necesario tomarlas, los subalternos las tomaban a su libre elección. Se desconocía totalmente el trabajo de una Plana Mayor; estaba totalmente ausente en las decisiones, no ejercía control en el cumplimiento, de las órdenes y los requerimientos de las Unidades eran atendidos en forma lenta y sin ningún ordenamiento.

k.- Don de Mando

El Comandante y los oficiales de la Plana Mayor carecían por completo de esta aptitud. Su mando se desenvolvía en un ambiente de injusticia, de favoritismo, de anormalidad, terminando hasta en el delito, como lo demuestra la muerte del soldado.

l.- La Cadena del Mando

No existía la sucesión del Mando; el Comandante era autoritario y ejercía el mando unipersonal; cuando lo delegó, lo hizo en la situación más delicada y cuando la responsabilidad era únicamente suya. La autoridad era atropellada por aquellos Oficiales que gozaban de su benevolencia, sin tener en cuenta los canales de la Jerarquía. Los Subalternos trabajaban para el Jefe, pues lo ideal no se conocían, menos las causas y el porqué de estar comprometidos en estas operaciones.

m.- Su papel en otros Campos

Solo se conocía como método la represión con las armas; no se buscaba el acercamiento de la población civil no comprometida. En cambio, quienes gozaban

El Comandante del Batallón y todos sus oficiales ejercían el Mando en favor de la protección de la Unidad Militar, y especialmente del Comandante, llegaron a intervenir en los asuntos internos del Batallón y a participar en los bandos políticos en los cuales quedaron divididos los Oficiales de la Unidad.

III.- ASPECTOS NEGATIVOS

ANEXO "B".- FUNDAMENTOS DEL MANDO

Los grados correspondientes a su cargo, no reúnen las calidades

personales y humanas necesarias para ejercer autoridad.

I.- GENERALIDADES

Los fundamentos en los cuales se afianza la autoridad militar son: el Juramento o Promesa, la disposición legal que causa el nombramiento para un cargo, las calidades personales, y el equilibrio entre calidades y funciones.

a.- El Juramento o Promesa es el compromiso solemne ante la autoridad competente que hace un Jefe de cumplir fiel y cabalmente los deberes de su cargo. Establecen un vínculo que une al jefe con sus hombres, con su cargo, con su grado, con sus funciones y sus responsabilidades.

b.- La disposición legal por la cual una autoridad legalmente constituida, y dentro de sus atribuciones, designa a otra persona para un cargo y le delega autoridad.

c.- Las calidades personales de quien recibe delegación de autoridad, lo cual permite que ésta ejerza un Mando eficiente.

d.- El equilibrio entre la calidad de la persona y los funcionarios que debe desempeñar en el cargo es indispensable en el ejercicio del Mando.

Con relación estos fundamentos del Mando podemos analizar el caso del Batallón ya descrito así:

II.- ASPECTOS POSITIVOS

El Comandante del Batallón y todos sus oficiales ejercían el Mando en función de un nombramiento legal de autoridad competente y pronunciaron la fórmula ritual de cumplir fiel y cabalmente las funciones de su cargo.

III.- ASPECTOS NEGATIVOS

- a.- Aunque el Comandante y los oficiales superiores de este Batallón tenían los grados correspondientes a su cargo, no reunían las calidades profesionales y humanas necesarias para ejercer autoridad.
- b.- No existía equilibrio entre las calidades exigidas para el desempeño de los cargos con las calidades de las personas nombradas.
- c.- El Comandante Superior actuó equivocadamente al designar el Comandante de este Batallón a sabiendas de que no reunía las condiciones morales y profesionales para este cargo.
- d.- La promesa tan solemnemente pronunciada de cumplir fiel y cabalmente los deberes de su cargo fue incumplida por el Comandante Superior al delegar autoridad en personas indignas, y por el Comandante del Batallón y los oficiales de su Plana Mayor al descuidar totalmente las funciones de su cargo.

1.- Funciones de Autoridad

Funciones de conciencia o sea el acopio de conocimientos, informaciones y evaluación de los antecedentes que han de incidir en una determinación, o sea en

ANEXO "C".- LA AUTORIDAD

I.- GENERALIDADES

El mando y la autoridad tienen una estrecha relación ya que el uno se apoya en la otra para ejercer la conducción; por eso decimos que mandar es hacer acto de autoridad, "que mandar es ordenar el superior al subalterno", y autoridad es la potestad, facultad o poder para hacerse obedecer.

Estos conceptos indican que para mandar con posibilidades de éxito es necesario poseer la autoridad requerida o sea poseer el poder para hacerse obedecer.

La autoridad se origina en uno de los tres aspectos siguientes:

El consentimiento

La delegación

La usurpación

La autoridad por consentimiento se opera cuando una colectividad acepta obedecer a un jefe por propia persuasión e interés. Esta es autoridad de derecho natural.

La autoridad por delegación es aquella con que el depositario de una autoridad superior inviste a las personas de que necesita servirse, para asegurar en el radio de acción, el ejercicio efectivo de esa autoridad superior.

La autoridad por usurpación se configura cuando no se funda con el consentimiento o en la delegación, es decir se ejerce sin derecho, se invaden campos vedados y no se tiene el respaldo requerido.

1.- Funciones de Autoridad

La autoridad conferida a una persona tiene sus limitaciones de orden:

Funciones de conciencia o sea el acopio de conocimientos, informaciones y

a.- Dicho ya que guarda relación con el derecho y la moral; evaluación de los pormenores que han de incidir en una determinación, o sea en

sus actos. El Comandante obtiene tal cúmulo de conocimientos en calidad de autoridad, conocimiento de la doctrina, la política, las directivas, los reglamentos y en general todas las regulaciones que atañen al caso específico.

3.- Función ejecutiva o de realización que consiste en poner en ejecución el mecanismo de autoridad para: preveer, planear, organizar, ordenar, coordinar y controlar.

2.- Actos de Autoridad función, el temor, el ejemplo, el llamamiento al sentido del deber. Los actos de autoridad hacen referencia a las funciones permanentes y cotidianas.

Las funciones permanentes son aquellas cuya estabilidad es prolongada; para este caso las autoridades superiores han establecido la doctrina, la política, las regulaciones, las directivas, planes y objetivos por alcanzar.

Las funciones cotidianas se refieren a los trabajos por ejecutar diariamente y que no tienen el carácter de permanentes.

3.- Clases de Autoridad

La autoridad por delegación constituye dentro de las clases de autoridad el fundamento de la autoridad en su parte legal, la cual se deriva de la constitución, de las leyes decretos, resoluciones, directivas y órdenes.

4.- Apoyo de la Autoridad

La fuerza es un medio irresistible para obligar materialmente, pero es poco eficaz para obtener obediencia. Con la fuerza se puede amedrentar, castigar a quien rehusa obedecer, pero en muchas ocasiones sin poderlo obligar a la sujeción. La persuasión no es otra cosa que inducir, obligar, mover a una persona con razones o fundamentos a hacer algo.

La autoridad conferida a una persona tiene sus limitaciones de orden: a.- Etico: ya que guarda relación con el derecho y la moral;

- b.- Legal: ya que está prescrita en la Ley y conforme a ella;
- c.- Conveniencia general: el Comandante se ha de ver restringido en el ejercicio del Mando en función de la conveniencia general.

5.- Procedimientos de la Autoridad

La autoridad para convertir sus actos en decisiones por medio de las órdenes emplea los siguientes procedimientos: el estímulo, los impulsos autoritarios,

el cumplimiento de la misión, el ejemplo, el llamamiento al sentido del deber, el derecho a la función, el temor, el ejemplo, el llamamiento al sentido del deber.

II.- ASPECTOS POSITIVOS

Ninguno.

III.- ASPECTOS NEGATIVOS

El Mando por delegación que ejercía el Comandante debe considerarse como un aspecto negativo ya que gracias a esa delegación de autoridad se sucedieron todos los actos negativos que se han recogido en el presente caso.

El Comando de la Brigada pasó por alto las funciones de autoridad al designar los mandos del Batallón de nuestro caso al no prever las consecuencias que tendrían que resultar debido a la mala selección de los Mandos; no planeó nada sobre organización y misión de la Unidad ni ejerció el control necesario.

En el Comando del Batallón las funciones de previsión, planeamiento, organización, ordenar, coordinar y controlar fueron totalmente descuidadas.

El apoyo a la autoridad se conseguía por medio de la fuerza; en esa Unidad nadie trabajaba con interés; todo se reducía a cumplir a medias las órdenes.

Las órdenes que emitía el Comandante eran actos que estaban en contra de las buenas costumbres y contrarios a los principios y la doctrina que conforman la autoridad. El escándalo, la embriaguez y la deslealtad eran los actos de mayor ocurrencia.

En cuanto a los subalternos, encontraron dificultades ya que la gran mayoría de sus cuartas comprendían a resucitados y locales, enviados a la Unidad con castigos.

GENERALIDADES res se presentaron problemas ya que desobedecían a los Comandantes de la Unidad y por esta razón no prestaban el debido apoyo al Estado.

Las responsabilidades del Comandante Militar son:

1. El cumplimiento de la misión.
2. Los deberes para con sus hombres.

En el caso que se estudia podemos decir que no hubo acción correcta por parte de los Oficiales que comandaron ese Batallón. En cuanto al cumplimiento de la misión asignada a la Unidad, esta sólo se cumplió a medias y esto cuando se contó con el apoyo de una Compañía de otra Unidad. Posteriormente y debido a la inactividad del Comandante y sus Oficiales y al hecho de haberse mezclado en política partidista, la situación se complicó y agravó, siendo más perjudicial que benéfica la actuación de la Fuerza Pública, y en consecuencia no se cumplió la misión.

En cuanto a la segunda responsabilidad: Los deberes para con sus hombres, tampoco se cumplió pues no hubo la acción de Comando y se propició la desmoralización del personal con malos ejemplos y falta de orientación y control.

Dificultades del mando:

En el problema analizado, los Comandantes encontraron dificultades pertenecientes a las tres grandes ramas: Al jefe en sí mismo, a los subalternos y a los superiores.

En cuanto al jefe mismo se puede destacar: a) Defensa de la propia individualidad la cual era anormal e inepta, b) Egoísmo; no desechó su interés personal en función de la colectividad; empleó todo su poder en bien propio y de sus i-

Los aspectos negativos más sobresalientes de este caso se relacionan con

En cuanto a los subalternos, encontraron dificultades ya que la gran mayoría de sus cuadros comprendían a resentidos y desleales, enviados a la Unidad con castigos.

Con los Superiores se presentaron problemas ya que desestimaban a los Comandantes de la Unidad y por esta razón no prestaban el debido apoyo al Batallón, ni se preocupaban mucho por su suerte, hasta cuando los acontecimientos no se agravaron y se complicaron extremadamente.

Los problemas del mando:

- a-) Selección de personal: no efectuaron los Comandantes de esta Unidad una selección de los Oficiales que debían comandar las Unidades subordinadas ni de quienes debían integrar el E M; no fueron bien distribuidas, pues todo se basó en favoritismos.
- b-) Capacitación del personal: a este respecto no hubo capacitación de Mandos Subalternos, no se hicieron academias, ni se inspeccionó por partes del Comandante las Unidades subordinadas.
- c-) Las relaciones con los subordinados: no se dió la debida orientación y el Comandante se dejaba llevar por sus simpatías hacia determinados Oficiales.

II ASPECTOS POSITIVOS

En relación del Mando y sus problemas en este caso específico no se considera que haya habido ningún aspecto positivo y así queda demostrado en la desastrosa situación final que hizo necesaria la intervención de otra Unidad para reducir este Batallón.

III ASPECTOS NEGATIVOS

Los aspectos negativos más sobresalientes en este caso en relación con

el Mando y sus problemas son:

1. Descuido absoluto en el manejo y control del personal; se fomentó la amoralidad con ejemplos y falta de control.
2. Incumplimiento de la misión asignada a la Unidad.
3. El Comandante del Batallón defendía su propia individualidad, buscando su propio beneficio y no el de la colectividad, por esta razón se dedicó y ordenó el apoyo a un determinado partido político, el de su prédica, sin tener en cuenta los resultados que esto pudiera tener en el cumplimiento de su misión.
4. El Comandante no se preocupaba por el bienestar de su personal, no visitaba, ni ordenaba a su plana mayor que lo hiciera, a las diferentes Unidades para solucionar sus problemas. No se atendía a los diferentes requerimientos de Unidades y puestos y en ocasiones no se atendía siquiera al aprovisionamiento de víveres oportunamente.

5. Los patrullajes eran encomendados a los Subtenientes o a los Oficiales a los que el Comandante tenía animadversión, demostrando así falta de sentido de las proporciones y de sinceridad, obteniendo resultados desastrosos para la Fuerza Pública.

3.- La experiencia: No queda dudarse que los Oficiales y Suboficiales pertenecientes a esta Unidad carecían de experiencia, pero lo cierto es que esta experiencia no fue aplicada correctamente, ni se buscó su acrecentamiento debidamente.

4.- La iniciativa: No se aplicó la iniciativa ni por parte del Comandante, ni por parte de los Subordinados, pues no se ve que existiera por parte del Jefe y sus hombres el deseo de iniciar la realización de un acto o de modificar las prescripciones del Jefe para mejorar el momento del estado a que fue llegada la Unidad.

5.- El valor de disciplina: Cuando se aceptan calladamente los cursos de

acción que se debe tener en cuenta para el valor moral de los valores 25 -
 de lealtad y falta de dignidad. Aceptar tranquilamente que se pierdan
 los principios de autoridad, la moral y el prestigio es no tener valor
 ni conciencia de lo que la Institución representa; oponerse a un Coman-

I GENERALIDADES

Analizando someramente cada uno de los elementos del mando podemos ver en
 que forma ellos se aplicaron.

- 1.- La actividad: Se considera que la actividad es el principal elemento del Mando y la máxima cualidad que un Comandante debe poseer. En el caso que nos ocupa este elemento fué absolutamente descuidado y no se ejerció por parte de los Oficiales que comandaron el Batallón y, por supuesto, sus subalternos tampoco la ejecutaron, descuidando así el cumplimiento de la misión que les había sido encomendada.
- 2.- La meditación: No fué cualidad de los Comandantes y muchas de las órdenes para ejecutar operaciones se dieron sin el debido análisis y sin pensar detenidamente los pro y los contras de las acciones que iban a realizarse.
- 3.- La experiencia: No puede decirse que los Oficiales y Suboficiales pertenecientes a esta Unidad carecieran de experiencia, pero lo cierto es que esta experiencia no fué aplicada correctamente, ni se buscó incrementar la debidamente.
- 4.- La iniciativa: No se aplicó la iniciativa ni por parte del Comandante, ni por parte de los Subordinados, pues no se vé que existiera por parte del Jefe y sus hombres el deseo de iniciar la realización de un acto o de modificar las prescripciones del Jefe para mejorar el lamentable estado a que fué llegando la Unidad.
- 5.- El valor de disentir: Cuando se aceptan calladamente los cursos de

acción que se sabe son errados, existe una falta de valor moral, falta de lealtad y falta de dignidad. Aceptar tranquilamente que se pisoteen los principios de autoridad, la moral y el prestigio es no tener valor ni conciencia de lo que la Institución representa; oponerse a un Comandante amoral e inepto es lealtad hacia la Institución. En el caso estudiado, los Oficiales demostraron que carecían de este valor de disentir y, quizás por una lealtad mal entendida hacia su Comandante, se plegaron y fueron instrumentos de las acciones cometidas y que llevaron al Batallón a la desastrosa situación final.

6.- La no complacencia: El estudio del caso nos demuestra que con este aspecto no hubo ninguna acción y tanto el Comandante como sus Subalternos se consideraron muy satisfechos con sus actuaciones y no hubo ningún intento para mejorar.

7.- La suerte: Realmente la suerte acompañó a esta Unidad durante mucho tiempo, pues en el estado en que se encontraba y en una zona tan afectada por el Orden Público, ha debido ser aniquilada y destruida completamente por las fuerzas oponentes.

8.- El espíritu: En esta Unidad faltaba "El Espíritu" y no había la debida compactación, fuerza y unidad, pues no podía existir en un estado tan marcadamente amoral y bajo mandos tan ineptos.

II ASPECTOS POSITIVOS

Del análisis del caso no se desprende ningún aspecto positivo en cuanto hace relación al empleo de los elementos del mando.

III ASPECTOS NEGATIVOS

1.- La actividad del Comandante estaba limitada a permanecer en su puesto

para sin tener la incómoda fiscalización de un Comandante correcto.

de mando, sin pasar revista a us Unidades subordinadas ni puestos des-
tacados. En el cumplimiento de una misión específica por parte de una
Compañía se sufrió una emboscada por falta de planeación correcta y -
por no guardar la suficiente reserva para el desarrollo. Esta Compa-
ña, que salió del Puesto de Mando del Bat llón, no tomó todas las --
precauciones de seguridad. Faltó meditación para esta operación y es-
to le costó a la Unidad 32 bajas. La falta de actividad del Comandan-
te de este Batallón se trasluce en el hecho de que en una misión espe-
cial con su puesto de Mando adelantado y con más de cuatro Compañías,
dejó al mando un Subteniente para dedicarse, durante siete días, a in-
gerir licor y a lanzar vivas a su partido predilecto.

2.- La capacidad combativa de esta Unidad fué decreciendo hasta llegar ca-
si a cero, debido a la falta de iniciativa del Comandante y sus man-
dos subalternos, pues sus actividades políticas y las diversiones no-
les dejaban tiempo para atender a sus deberes; así se ve que el Coman-
dante no previó los acontecimientos que esta actitud iba a traer para
su Unidad o, peor aún, no le importó lo que pudiera suceder. La ini-
ciativa de los subalternos no se manifestó para suplir las órdenes -
que el Jefe no daba. Se puede pensar que si secundaban las intencio-
nes del Jefe y estaban compenetrados con ellas.

3.- No se presentó entre los Subalternos el valor de disentir con las ac-
tuaciones del Comandante y esto es lógico entenderlo como una comuni-
dad de sentimientos por una parte y, por otra, la falta de personali-
dad en quienes no comulgaban con esta actuaciones. El caso de haber -
apoyado primero a un partido político y después, con el cambio de Co-
mandante, al otro quiere decir que a los Subalternos poco les importa
ba lo que pasaba con tal que ellos pudieran hacer lo que se les auto-
rara sin tener la incómoda fiscalización de un Comandante correcto.

ANEXO "F" ANALISIS A LA LUZ DE LOS PRINCIPIOS Y TECNICAS DEL MANDO

Hasta la correcta aplicación de los principios y técnicas del mando por parte de su Comandante y sus cuadros de mando, que le permitiera actuar con eficiencia y gran responsabilidad en un medio difícil, agitado internamente y

I GENERALIDADES

En el presente análisis se han tenido en cuenta los siguientes principios básicos que debe tener presente un Comandante en el ejercicio del mando.

- 1.- Conocerse así mismo.
- 2.- Conocer a sus hombres.
- 3.- Ser hábil técnica y tácticamente.
- 4.- Mantener a los hombres informados.
- 5.- Dar ejemplo.
- 6.- Asegurarse que la tarea ha sido comprendida, vigilada y realizada.
- 7.- Adiestrar a los hombres para actuar en grupo.
- 8.- Hacer decisiones cabales y oportunas.
- 9.- Desarrollar sentido de responsabilidad en los subalternos.
- 10.- Emplear su comando de acuerdo con sus capacidades.
- 11.- Buscar la responsabilidad y asumirla.
- 12.- Trabajar y darle importancia al trabajo.
- 13.- No estar absorbido por su propio problema.
- 14.- Visión clara del fin que se persigue.
- 15.- División del trabajo.
- 16.- Unidad de mando. Unidad de esfuerzos.

II ASPECTOS POSITIVOS

2.- El Comandante del Batallón demostró:

Los únicos hechos positivos corresponden a la actuación de la Compañía,

... Solo se interesó en conocer el partido político al cual pertenecían sus subordinados, conocimiento que por precepto con-

pertenecientes a otra Unidad, agregada al Batallón que nos ocupa. Es manifiesta la correcta aplicación de los principios y técnicas del mando por parte de su Comandante y sus cuadros de mando, que le permitieron actuar con eficiencia y gran responsabilidad en un medio difícil, afectado intensamente por el orden público, y en contacto con una Unidad totalmente desmoralizada y criminalmente dirigida.

III ASPECTOS NEGATIVOS

Es evidente que el caso que se analiza es una demostración cruda y real de los abismos de perversión a que se puede llegar en el ejercicio de la autoridad cuando ésta es ejercida por personas que carecen de las virtudes, los conocimientos profesionales, los principios y las técnicas del mando. En cuanto a la aplicación de los principios y técnicas del mando se pueden enumerar los siguientes errores.

1.- El Comandante superior, al destinar a esta Unidad para comandarla, o asesorar a su Comando a Oficiales deficientes o dignos de castigo, demostró:

- a) No tener una visión clara del fin que perseguía la Unidad en particular y las Fuerzas Militares en general.
- b) Estar absorbido por su propio problema, al tratar de deshacerse de Oficiales que no eran de su grado.
- c) Eludió la responsabilidad de corregir y entrenar a los Oficiales deficientes, o gestionarles su retiro si eran incorregibles.
- d) No aseguró que la tarea fuera comprendida ni vigiló su cumplimiento.

2.- El Comandante del Batallón demostró:

- a) Total desconocimiento de su personal, sus necesidades, sus aspiraciones. Solo se interesó en conocer el partido político al cual pertenecían sus subordinados, conocimiento que por precepto cons-

titucional no es de interés al personal Militar.

b) Total despreocupación por mantener informado a su personal sobre la situación general del país, de la misión que estaban desarrollando, de lo que la patria esperaba de ellos.

c) Carecer de toda autoridad moral debido a su pésimo ejemplo, a su conducta oficial y privada depravada, ostentadamente manifestada en lugares públicos.

d) Ningún interés por impartir tareas precisas a los Comandantes de los puestos, y menos por vigilar su ejecución. Estos actuaban a su libre albedrío sin ninguna dirección.

e) Total abandono por el entrenamiento del personal para actuar individualmente y en grupo.

f) Ausencia de decisiones oportunas; actuaba y dejaba actuar irresponsablemente.

g) No tener una visión clara de su misión.

h) Injusticia en la distribución del trabajo, destinado a las misiones más incómodas y de mayor peligro, y aún de mayor responsabilidad,

a los Oficiales de menor grado y a suboficiales; y mientras contó con una Compañía agregada de otra unidad, descargó sobre ella, especialmente, las misiones más difíciles.

- 1.- i) Carecer de la Unidad de Mando. Los subalternos carecían de una
- 2.- Orientación definida y sus esfuerzos estaban interferidos por las
- 3.- Est actividades políticas de sus superiores.
- 4.- Autoridad decisoria.
- 5.- Confianza en sí mismo.
- 6.- Iniciativa y previsión.
- 7.- Tacto y dominio.
- 8.- Justicia.
- 9.- Voluntad y actividad en su profesión.

ANEXO "G".- EL COMANDANTE Y SUS CUALIDADES.

I GENERALIDADES

"Una Unidad es y será el fiel reflejo de sus Comandante"; 'por lo tanto toda persona que ejerza el mando, no solo debe conocer y aplicar las técnicas y principios del mando, sino que debe poseer y practicar un conjunto de cualidades y virtudes que hacen del Comandante un verdadero conductor, acreedor al respeto y a la buena voluntad de todos sus subalternos. Muchas de las cualidades son innatas en el individuo, otras se adquieren en base a los nuevos conocimientos y las experiencias adquiridas a través de la carrera militar. Pero lo principal de todo es poder conjugar estas virtudes y cualidades propias que debe tener un dirigente para obtener con éxito las metas que se persiguen.

En base a los hechos relatados en la situación general, se analizarán por demás en forma somera, los aspectos positivos y negativos del Comandante del Batallón en lo referente a las cualidades y teniendo como premisas los siguientes aspectos básicos:

- 1.- Integridad y honor.
- 2.- Conocimientos.
- 3.- Entereza moral y Física.
- 4.- Autoridad decisoria.
- 5.- Confianza en sí mismo.
- 6.- Iniciativa y previsión.
- 7.- Tacto y dominio.
- 8.- Justicia.
- 9.- Voluntad y actividad en su profesión.

- 10.- Porte y modales.
- 11.- Abnegación en el servicio.
- 12.- Lealtad para sus Superiores y Subalternos.
- 13.- Juicio y criterio.
- 14.- Disciplina.
- 15.- Carácter.

II ASPECTOS POSITIVOS.

Resalta a la luz de los acontecimientos, la magnífica actuación del Comandante de la Compañía agregada al Batallón mencionado en la Situación General, quien en el desempeño de sus funciones cumplió a cabalidad sus deberes. Deja ver claramente que no solo tiene cualidades para mandar, sino que lleva consigo el sentido de la responsabilidad, logrando por medio de su buen ejemplo compenetrar a su plana Mayor y en general al personal bajo su mando del fiel cumplimiento del deber. Actuó igualmente en forma enérgica y justa, al avocar problemas disciplinarios internos que se trataron de presentar precisamente por parte de Oficiales asignados a la Compañía y pertenecientes al Batallón que nos ocupa, los cuales venían de recibir mal ejemplo, mala dirección y con una moral reflejo de lo que se vivía dentro de las filas de un Batallón que se debatía en el caos, y en donde poco ó nada importaba el prestigio de la Institución.

III ASPECTOS NEGATIVOS.

- 1.- El mal comienza desde el nivel Comando de la Brigada, el cual nombra los Comandantes del Batallón a Oficiales que se hacían acreedores a sanciones por indisciplina; en consecuencia podemos resumir la actitud del Comandante de la Brigada así: sociales y en lugares públicos, cometiendo actos de la peor e lidad humana, como disparar sus armas de dotación oficial en estado de embriaguez, e invitando a

- a) Pecó por ignorancia de las cualidades que debe tener un Comandante que tenía que actuar con gran criterio y responsabilidad en una -- area afectada por el orden público.
- b) Pecó por falta de previsión de lo que podría ocurrir a una Unidad sometida a fuertes tensiones Fisico-psíquicas, dirigidos por una -- persona que él conocía como deficiente, digna de castigo y seguramente merecedora del retiro absoluto de las Fuerzas Militares.
- c) Manifestó injusticia, al aplicar una sanción no contemplada en ningún reglamento, consistente en destinar Oficiales deficientes a una Unidad considerada como lugar de castigo. Igualmente para con los Soldados, al ponerlos bajo la dirección de individuos irresponsables.
- d) Criterio equivocado por parte del Comandante de la Brigada, al darle el significado de castigo a una misión de tanta responsabilidad como es la de restaurar y mantener el orden público.

2.- Por parte del Comandante del Batallón, su desempeño fué completamente negativo, habiendo violado hasta las mas elementales normas militares inherentes a su cargo, y los de decencia personal.

Estas deficiencias se pueden resumir en los siguientes puntos:

- a) Por su actuación se puede palpar la forma como menospreciaba sus -- carácter de Comandante. Un Batallón que actuaba completamente des-- coordinado precisamente por falta de mando; porque no había una -- Autoridad que formulara los cursos de acción, y lo peor de todo -- fué el haber perdido el único atributo indelegable de todo Coman-- dante que es el poder decisorio. En este caso eran los subalter-- nos los encargados de tomar las decisiones.
- b) Indignidad, al exhibirse en reuniones sociales y en lugares públi-- cos, cometiendo actos de la peor c lidad humana, como disparar sus armas de dotación oficial en estado de embriaguez, e invitando a -

sus subalternos para que hicieran lo mismo. Su conducta privada era igualmente criticable, lo cual lo ponían en una situación de ausencia de autoridad moral alguna para comandar.

c) Ignorancia e imprevisión en el plantamiento de las operaciones militares, evidenciado en el envío de una Compañía a una misión muy delicada sin haber tomado las más mínimas normas de seguridad, ocasionando con ello pérdidas irreparables de vidas y material.

d) Ausencia total y absoluta de voluntad para las actividades del servicio, lo cual lo llevó a no pasar revistas a los puestos destacados ni verificar ninguna actividad del personal bajo su mando,

e) Ausencia de toda moral, reflejado especialmente en la forma criminal como fué asesinado por orden suya un Soldado que cometió una falta grave contra la propiedad de uno de sus amigos.

1. MORAL

La moral es la fuerza que impulsa a la acción, se manifiesta cuando existe el deseo de seguir adelante, en el cumplimiento de su deber, de dar un alto ejemplo de todos los órdenes y situaciones. La moral de la Unidad es la misma moral de quien la Comanda. Los Comandantes tienen el deber de dar ejemplo, por lo necesario para mantener sus Unidades entrenadas, bien alimentadas, vestidas, alimentadas, dándoles un trato muy considerado, haciendo que el hombre se sienta integrante de un grupo importante dentro del marco general de la organización militar.

De acuerdo a los aspectos que debe observar el Jefe para incrementar la moral, en el caso analizado se observan los siguientes aspectos negativos:

a) Pericia en el trabajo. Su mala inclinación, el error político de sus actuaciones, la mala dirección del planeamiento, la conducción desastrosa de las operaciones, dan la nota para valorar si no una impericia, sí por lo menos mala fe y desvío en el cumplimiento de la misión institucional.

ANEXO "H" EL MANDO Y SUS INDICACIONES

b) Atención oportuna a las necesidades de la unidad y de los hombres. Sus intereses personalistas superaron a la necesidad de atender al conjunto. Hubo preferencias para ciertos elementos que por adhesión a la política del Comandante gozaba de sus beneficios.

Los efectos del mando inciden sobre ciertos aspectos, sobre los cuales se van a reflejar las condiciones del Jefe, y van a servir para valorar la Unidad y los mandos subalternos.

A la luz de los hechos analizaremos el caso sobre las cuatro indicaciones del mando a saber:

La moral

La disciplina

El espíritu militar

La pericia o capacidad

1. MORAL

La moral como la fuerza que impulsa a la acción, se manifiesta cuando existe el deseo de seguir adelante, en el cumplimiento de su deber, de dar un alto ejemplo de todos los órdenes y situaciones. La moral de la Unidad es la misma moral de quien la Comanda. Los Comandantes tienen el deber de dar ejemplo, proveen lo necesario para mantener sus Unidades entrenadas, bien alojadas, atendidas, alimentadas, dándoles un trato muy considerado, haciendo que el hombre se sienta integrante de un grupo importante dentro del marco general de la organización militar.

De acuerdo a los aspectos que debe observar el Jefe para incrementar la moral, en el caso analizado se observan los siguientes aspectos negativos:

a) Pericia en el trabajo. Su mala inclinación, el cariz político de sus actuaciones, la mala dirección del planeamiento, la conducción desacertada de las operaciones, dan la nota para valorar si no una impericia, si por lo menos mala fe y desacierto en el cumplimiento de la misión institucional.

b) Atención oportuna a las necesidades de la Unidad y de los hombres. Sus intereses personalistas superaron a la necesidad de atender al conjunto. Hubo preferencias para ciertos elementos que por adhesión a la política del Comandante gozaba de sus beneficios.

En este aspecto la falla principal se le adjudica al Comando Superior que destinó por castigo a los peores elementos para integrar esta Unidad, y después se dejaron sin control ni atención a los problemas que diariamente se iban presentando.

c) Aceptación de las órdenes superiores. Es de suponer que las órdenes superiores determinaban el cabal cumplimiento del deber profesional y la disposición del Comandante y su Unidad para neutralizar o destruir la subversión en el área afectada. Su actuación fue parcializada, lo cual en vez de mejorar empeoraba la situación.

d) Eliminación de las posibles influencias que contra la moral surjan sobre este aspecto. es quizá sobre el cual más se pecó. No solamente no se eliminaron esas influencias sino que se consentían, tal el caso del abuso del licor, la realización de actividades a voluntad por parte de los subalternos, la destinación a los puestos de orden público, o a las misiones de cuidado únicamente a Oficiales de menor graduación y a ciertos Suboficiales, la disipación de las costumbres, el estado de pugna política propiciada por el propio Comando y la formación de grupos con la participación de la población civil, el empleo de guerrilleros de paz que lo único que hicieron fue aprovechar la oportunidad y amparados por la autoridad tomaron las más incruentas represalias contra sus contrarios, y en fin el relajamiento social hasta el extremo de no respetar siquiera sus propios hogares, hacen que en ningún momento se pueda pensar que hubo la intención siquiera de eliminar las influencias que contra la moral surgían en cada momento.

e) Ilustrar al personal sobre la moral y los deberes morales más esenciales.

les. Según la narración nos damos cuenta que este aspecto no existió, y mal podrían ilustrarlo los Jefes que carecían por completo de ella.

f) Tacto en las relaciones con el personal. En este aspecto sorprende que no se hayan presentado insubordinaciones o casos más graves de rebelión, si se conoce que la discriminación política favorecía a unos pocos y perjudicaba a otros de manera notable, como aquellos que eran destinados para las peores y más incómodas misiones. Se relata el asesinato de un soldado que trató de manifestar su inconformidad, lo cual hace pensar que pudo existir el imperio del terror, antes que del tacto o buen trato al personal.

g) Imparcialidad en sus determinaciones. No se debe hablar de imparcialidad cuando el sentimiento que animó a los Comandantes era politiquero y personalista, antes que patriótico y militar. El verdadero Comandante debe conformar en la mente y en el espíritu de sus hombres una satisfacción en el trabajo, en su profesión y especialmente en la misión encomendada.

2. LA DISCIPLINA.

Que se define como "el conjunto de deberes y obligaciones militares y el exacto desempeño de todos ellos".

El Comando Superior, más que el propio Comando del Batallón pecó en la no aplicación de los principios fundamentales de la disciplina militar a saber:

- 1.- El mando debe ser confiado al más calificado.
- 2.- El más calificado se impone por el cargo, el grado y las funciones.
- 3.- La experiencia, los conocimientos y la edad capacitan más.
- 4.- Todo Jefe tiene el deber de dirigir y enseñar a sus subalternos, velar por la satisfacción de sus necesidades y hacerles respetar y valer sus derechos.

De la misma manera el Comando del Batallón pecó con sus subalternos sobre los mismos principios anteriormente relacionados, ni haber establecido normas claras de procedimiento, no ser imparcial y demasiado complaciente y débil en reprimir las faltas de sus hombres.

3. EL ESPIRITU MILITAR.

Que es "la mística, el vigor natural y la virtud que alienta a los hombres de las Fuerzas Militares".

La creación de Unidades de castigo ha traído siempre consecuencias muy desfavorables, y tratándose de espíritu militar, mal podrían tenerlo cuando se ha perdido toda buena reputación, no hay participación voluntaria, - ni orgullo por su Unidad y tradiciones, la mística no existe y la lealtad en el caso presente estuvo ausente tanto para los Jefes Superiores como para la Institución Armada y para la Patria en general.

4. LA PERICIA O CAPACIDAD.

En estos términos se incluye:

La capacidad técnica

La capacidad física

La capacidad táctica

La capacidad Administrativa - Logística

La capacidad en la organización.

No hay elementos de juicio para analizar la capacidad técnica o física de los Comandos aludidos.

La capacidad táctica se ve desfavorecida por los fracasos y golpes recibidos en sus desacertadas actuaciones, así como en la mala distribución de las fuerzas e inadecuado dispositivo en el área general de influencia de la guerrilla.

La incapacidad Administrativa - Logística se refleja en la discusión entre el Comandante y su Ejecutivo por presuntas indelicadezas, y la falta de atención a los puntos que en ocasiones tenían que requisicionar de la región sus alimentos. Las organizaciones estaban viciadas, fallas contra todos sus principios; los cuadros eran insuficientes mal preparados y peor entrenados. Los Oficiales de mayor experiencia eran destinados a cargos secundarios o de oficina,

ANEXO "IV" EL MANDO Y LOS ORDENES

y no había la Unidad cohesión y mando que requiere una organización para atender una situación tan delicada como lo es la normalización de una zona afectada por la violencia.

Los órdenes, son los elementos tangibles con que cuenta un Comandante para ejercer el mando. Entre medios son:

El Estado Mayor o Plana Mayor

Las órdenes

Los planes de mando

Las transiciones

El control

El Estado Mayor ejecuta, prepara planes, de recomendaciones, hace apreciaciones y vigila el cumplimiento de las órdenes del Comandante. Para ejecutar su tareas las relaciones entre el Comandante y su Estado Mayor deben ser de estrecha coordinación y colaboración. En todas las escaleras estas relaciones dependen de los conocimientos, el entrenamiento, la educación y la aptitud mental de todos los individuos que forman el Estado Mayor.

En el caso analizado existía el Estado Mayor Auxiliar, pero se observa que el Comandante observaba todas las funciones y sus decisiones eran personales y personalistas. Su Estado Mayor aislado en esa forma se estubo, no pensaba y no producía.

Las órdenes de rutina se ejecutaban normalmente, un caso las órdenes de combate no se emitían con el suficiente planeamiento previo ni el proceso normal de Estado Mayor que su elaboración requiere.

Seguindo la secuencia de las órdenes como función del mando, en el caso presente vemos que:

- 1) Las órdenes especiales o de combate por lo regular no seguían la secuencia de mando.

2) Ciertas órdenes ANEXO "I" EL MANDO Y SUS MEDIOS, por una parte del personal, especialmente aquellas que iban en contra de los principios éticos y morales-- que rigen la Institución Militar.

3) Las órdenes como antes se dijo no fueron convenientemente preparadas, Los medios, son los elementos tangibles con que cuenta un Comandante para ejercer el mando. Estos medios son:

El Estado Mayor - Plana Mayor Las órdenes Los puestos de mando Las transmisiones El control

El Estado Mayor asesora, prepara planes, da recomendaciones, hace apreciaciones y vigila el cumplimiento de las órdenes del Comandante. Para ejecutar su tarea las relaciones entre el Comandante y su Estado Mayor deben ser de estrecha coordinación y colaboración. En todos los escalones estas relaciones dependen de los conocimientos, el entrenamiento, la educación y la aptitud mental de todos los individuos.

En el caso analizado existía el Estado Mayor Asesor, pero se observa que el Comandante absorbía todas las funciones y sus decisiones eran personales y personalistas. Su Estado Mayor aislado en esa forma no actuaba, no pensaba y no producía.

Las órdenes de rutina se ejecutaban normalmente, en cambio las órdenes de combate no se emitían con el suficiente planeamiento previo ni el proceso normal de Estado Mayor que su elaboración requiere.

Siguiendo la secuencia de las órdenes como función del mando, en el caso presente vemos que:

1) Las órdenes especiales o de combate por lo regular no seguían la cadena de mando.

2) Ciertas órdenes eran conocidas únicamente por una parte del personal, especialmente aquellas que iban en contra de los principios éticos y morales-- que rigen la Institución Militar.

3) Las órdenes como antes se dijo no fueron convenientemente preparadas, invadían la autoridad e iniciativa de los subalternos, y dejaban marginal auto análisis y ejecución propia de acuerdo a la conveniencia de quien la ejecutaba. Los puestos de mando fueron determinados por el Comando Superior y no se modificó, ni por parte del Comando del Batallón se dió recomendaciones o iniciativas para un reajuste del dispositivo que atiende eficientemente el problema. Las transmisiones funcionaron normalmente de acuerdo a las limitaciones de la época y de los medios existentes. Esta limitación de transmisiones aumentada por la falta de atención, visitas de inspección, actualización y conocimiento de la situación y en fin por la falta total de control por parte del Comando Superior originó esta situación, que si no tuvo mayores implicaciones fue solamente por hechos providenciales y casuales, y por el cambio de la mentalidad de los nuevos Comandos que ahora si piensan en función de patria y trabajan para aliviar sus males y liberarla de las situaciones anormales que en épocas pasadas salían como en el caso presente aun desde los propios organismos encargados de controlarlas. En la situación analizada, por el contrario, existía una peligrosa condición de tirantes en las relaciones de los oficiales, que impedían la formación del equipo de comando para la unidad. Los deberes del segundo comandante con relación al superior no se cumplían y si en algunos casos se presentaban, no coincidían con los deberes del comandante, teniendo el mando una dirección muy variable al igual que la conducción, la instrucción presentaba una programación abiertamente descoordinada, desorientada y a voluntad de unas pocas mandos inferiores que la efectuaban por su propia iniciativa.

ANEXO "J" .- LOS MANDOS SUBALTERNOS.

Los Oficiales Subalternos.

Para analizar el caso seleccionado, en el aspecto de los mandos subalternos, es muy oportuno traer, con ánimo explicativo, el adagio común en la vida militar "el subalterno es el reflejo de su comandante". Así, la educación moral del personal subalterno dependía marcadamente de las actuaciones del comandante, también el ejercer la autoridad en forma injusta no era su mejor guía, ni coordinación o recuso arbitrario para sus subalternos. La disciplina nunca fué mantenida, ni existió la equidad en las acciones o decisiones de los comandantes de la UT, por ello existió un ejemplo desastroso para los subordinados en el cumplimiento del deber, lo cual fué desmoronando los cimientos morales y disciplinarios, columnas principales sobre las cuales descansa la organización militar.

El Segundo Comandante.

Este constituye el conducto imprescindible para llegar al conocimiento de los problemas y pormenores de la UT, tomando en su colaboración oportunas y justas decisiones para el correcto funcionamiento e interpretación de los comandos superiores. En la situación analizada, por el contrario, existía una peligrosa condición de tirantez en las relaciones de los oficiales, que impedían la formación del equipo de comando para la unidad. Los deberes del segundo comandante con relación al superior inmediato no se exigían y si en algunos casos se presentaban, no coincidían con los deberes del comandante, teniendo el mando una dirección muy variable al igual que la conducción, la instrucción presentaba una programación abiertamente descoordinada, desorientada y a voluntad de unos pocos mandos inferiores que la efectuaban por su propia iniciativa.

tiva y en forma esporádica.

Los Oficiales Subalternos.

La autoridad de los oficiales subalternos debe extenderse dentro del ámbito de toda la unidad fundamental, lo cual exige mutuo conocimiento de los oficiales subalternos con el personal inferior (suboficiales y soldados), inculcándoles el interés por el servicio y utilizando como su mejor ayuda de instrucción el ejemplo personal.

Desafortunadamente el caso analizado el ejemplo de los oficiales subalternos para el personal era negativo, presentándose dentro de los individuos situaciones aberrantes de indisciplina y moral en forma pública, concluyendo, la autoridad moral no existía, todo esto causaba la pérdida de interés por parte de los hombres de pertenecer al grupo y mucho más el deseo de sobresalir dentro de él. El individuo no tenía aquella satisfacción de pertenencia que un grupo bien organizado y sobresaliente le pudiera brindar, esto le obligaba a buscar su propio bienestar y muchas veces desviaciones hacia una forma de vida materializada, olvidando la verdadera misión sublime del militar.

Proceso en la instrucción.

Los procesos en la instrucción están claramente determinados en la organización militar. Para el caso motivo del análisis, se considera que el proceso de la instrucción había sido elaborado en forma completa para la Uf que actuaba en orden público, pero este proceso debe ser dinámico para que la instrucción no se debilite en ningún de sus aspectos o se presente la desadaptación de los individuos o del grupo.

Este dinamismo necesario de la instrucción no existió para los individuos (soldados) ni para la Uf que estamos analizando por lo tanto varios de los aspectos básicos de la instrucción se perdieron o debilitaron como a continuación

ANEXO "K".- EL COMANDANTE EN LA INSTRUCCION.

a- La formación moral presentaba ya cuadro lamentable habiéndose llegado

a estadios insuperables dentro de una organización militar.

Todo militar en la instrucción tiene la doble responsabilidad de velar por su propia instrucción y entrenamiento conjuntamente con la instrucción y entrenamiento de sus hombres, así, esta doble responsabilidad se encuentra enclavada en todos los niveles de la organización militar.

La instrucción militar debe garantizar una capacitación que cree en cada hombre una serie de cualidades tales que tanto individualmente como en grupo respondan siempre a una formación moral adecuada, una educación física propia para el profesional militar, un grado de disciplina inherente del organismo militar, una debida capacidad técnica del arte militar, una iniciativa necesaria para tomar las correctas decisiones y una capacidad de mando adecuada y necesaria en la vida militar. Estos aspectos bien orientados le dan al individuo las claves necesarias para actuar adecuadamente ante una situación y tomar correctas decisiones.

Proceso en la instrucción.

Los procesos en la instrucción están claramente determinados en la organización militar. Para el caso motivo del análisis, se considera que el proceso de la instrucción había sido elaborado en forma completa para la UT que actuaba en orden público, pero este proceso debe ser dinámico para que la instrucción no se debilite en ninguno de sus aspectos o se presente la desadaptación de los individuos o del grupo.

Este dinamismo necesario de la instrucción no existió para los individuos (soldados) ni para la UT que estamos analizando por lo tanto varios de los aspectos básicos de la instrucción se perdieron o debilitaron como a continuación

analizamos: ANEXO 109. - EL COMANDANTE EN LA ADMINISTRACIÓN.

a- La formación moral presentaba un cuadro lamentable habiéndose llegado a extremos inadmisibles dentro de una organización militar.

I GENERALIDADES.

b- El mismo influjo de la moral había debilitado el grado de disciplina

por la UT y la falta de autoridad de sus comandos disminuía la dis-

ciplina que hubiera sido inculcada.

c- La capacidad técnica (táctica) había perdido mucho su actualidad y

las acciones u operaciones que se vió obligado a efectuar la UT mos-

traron grandes fracasos que pusieron en peligro tanto a su personal

como a su material, siendo necesario el apoyo de otras unidades para

solucionar situaciones en las cuales con una instrucción adecuada --

hubiera respondido satisfactoriamente y con éxito.

Para una buena administración, es necesario que un Comandante tenga en cuenta

las siguientes funciones administrativas:

- 1.- Formular las funciones y operaciones que deben realizarse por cada uno de los que intervienen.
- 2.- Notificar los resultados.
- 3.- Comparar los resultados con las normas y programas establecidos.
- 4.- Revisar los procedimientos que sean necesarios y corregir los resultados (por medio de reuniones periódicas, sugerencias, etc.)
- 5.- Utilizar las mejores fuentes para hacer más eficaz la administración (experiencias positivas obtenidas).
- 6.- Formular un plan de inspecciones y cumplimiento.

7.- Mantener ANEXO "L". - EL COMANDANTE EN LA ADMINISTRACION. administrati-
vos (supervigilar la forma como se suministran y se aplican los servi-
cios).

I GENERALIDADES.

8.- Hacer uso de la partida en forma correcta y adecuada.

9.- Tomar medidas de seguridad, para evitar daños en el material, pérdida,

El principal problema del Comandante en la administración es hacer funcionar la organización puesta assu cuidado, para éllo cuenta con medios tales como per-
II ASPECTOS POSITIVOS.
sonal, equipo, recursos fiscales, instalaciones, etc.

La dirección que el Comandante dá para el manejo de los medios enunciados -
anteriormente es lo que constituye la administración, la cual para una mayor efi-
III ASPECTOS NEGATIVOS.
cacia debe estar compenetrada del don de mando.

La administración, que es una de las funciones básicas del Comandante, debe controlarse mediante un ejercicio mental que se concreta en cálculos, métodos, --
horarios, controles, etc.

Para una buena administración, es necesario que un Comandante tenga en cuenta las siguientes funciones administrativas:

- 1.- Formular las funciones y operaciones que deben realizarse por cada uno de los que intervienen.
 - 2.- Evaluar los resultados.
 - 3.- Comparar los resultados con las normas y programas establecidos.
 - 4.- Reevaluar los procedimientos que sean necesarios y corregir los resultados (por medio de reuniones periódicas, sugerencias, etc.)
 - 5.- Utilizar las mejores fuentes para hacer más eficaz la administración (experiencias positivas obtenidas).
 - 6.- Formular un plan de inspecciones y cumplirlo.
- el Comandante y el segundo Comandante, por problemas administrativos, los cuales se inscribían faltas de honorados.

7.- Mantener contacto entre el comandante y sus ejecutantes administrativos (supervigilar la forma como se suministran y se aplican los servicios).

8.- Hacer uso de la partida en forma correcta y adecuada.

9.- Tomar medidas de seguridad, para evitar daños en el material, pérdida, robos, etc.

II ASPECTOS POSITIVOS.

Ninguno, en lo referente a la administración y expuesto en el caso.

III ASPECTOS NEGATIVOS.

1.- El Comandante no puso empeño en hacer marchar la organización puesta a su cuidado, ni tampoco hizo uso de los medios de que disponía, tales como personal, equipo y recursos fiscales.

2.- No dió ninguna guía para el manejo de los medios administrativos, dejó que todo se presentara a su debida forma. Centralizó, según la discusión presentada en su personal la administración y control de algunas cuentas.

3.- El Comandante desconocía por completo las funciones administrativas -- básicas.

4.- No hubo ningún planeamiento logístico en la Unidad, lo cual se manifiesta en la necesidad de requisicionar algunos artículos en la región por parte de los Comandantes de Puestos.

5.- En una reunión celebrada en el casino, se presentó una discusión entre el Comandante y el segundo Comandante, por problemas administrativos, los cuales se inculpaban faltas de honradez.

3.- En la Unidad ANEXO "MM".- EL COMANDANTE EN LA ADMINISTRACION DE JUSTICIA.

a- Contra la disciplina.

b- Contra el servicio.

I GENERALIDADES, a los intereses de las FF.Mi.

c- Contra la administración.

La administración de justicia consiste en conceder recompensas o en castigar las faltas de acuerdo con las circunstancias. La capacidad del Comandante consiste en analizar el caso y tomar las medidas correspondientes.

La justicia debe ser impersonal e imparcial. Un Comandante no puede dejarse llevar por sus sentimientos al aplicar la justicia.

La moral de una organización va acorde con la justicia, si se premia o se castiga a su debido tiempo.

El Comandante dispone de normas del derecho penal militar y del código de justicia penal militar, para regular las actividades tanto en lo civil como en lo militar.

II ASPECTOS POSITIVOS.

Ninguna, en lo referente a la administración de Justicia.

III ASPECTOS NEGATIVOS.

- 1.- El Comandante carecía de cualidades y capacidades humanas, lo mismo que de moral y de don de mando.
2. Debido a la ausencia de la aplicación de la administración de justicia, en la Unidad imperaba el caos, el desorden, la desorganización, la indisciplina y la amoralidad.

3.- En la Unidad reinaban los siguientes delitos y faltas militares:

- a- Contra la disciplina.
- b- Contra el servicio.
- c- Contra los intereses de las FF.MM.
- d- Contra la administración.

e- Contra la vida y la integridad personal.

f- Contra el honor militar.

g- Contra la población civil.

h- Contra los bienes del Estado.

4.- Se presentó un hecho de ataque al superior, que era base para un consejo de guerra verbal, pero teniendo en cuenta la amoralidad existente y posiblemente a la realidad de los hechos, fué pasado por alto.

5.- El Comandante de la Brigada, era también uno de los ausentes en la administración de justicia, y se limitó a organizar una unidad de castigo sin tener en cuenta las graves consecuencias que ésto podría traer a la Institución. El Comandante de la Brigada se podría considerar como la causa remota de estos hechos.

La capacidad de Combate de una Unidad se ve afectada por factores tangibles e intangibles que producen eficiencia o ineficiencia de una Unidad.

En el caso que nos ocupa se cumplían convenciones de combate los patrullajes rutinarios, los emboscadas y los bloqueos de vías. Estas actividades siempre se cumplían por suboficiales y una que otra vez por oficiales que no estuvieran bien conceptuados por el Comandante y sin ninguna aplicación doctrinaria del empleo de fuerzas contra grupos irregulares como lo demuestra la operación que se inició a las 8 de la mañana y que trajo como consecuencia inmensos bajas y pér-

ANEXO "N".- EL COMANDANTE EN EL COMBATE.

La situación que vivía la Unidad explica claramente las consecuencias de las operaciones. Miramos ahora los aspectos más sobresalientes de las operaciones.

I GENERALIDADES.

II ASPECTOS POSITIVOS.

La misión primordial de todo Comandante ha de ser el cumplimiento de la tarea impuesta con el mínimo de bajas. Supone esto una serie de conductas en el Comandante que le permita llevar a su unidad al sacrificio si es necesario para cumplir su objetivo. Es aquí precisamente donde se conjugan todas las cualidades y capacidades para el mando y para lo cual los hombres se han venido preparando por grandes periodos de tiempo. En ocasiones un Comandante solo tiene en toda su carrera unos pocos segundos y minutos de combate pero estara estos momentos que él ha debido ir haciendo sólida su preparación para afrontar estos instantes de Combate con éxito. Entre las funciones principales de un jefe en el Combate podemos enunciar aquellas que hacen relación a la aproximación dentro de las Jerarquías que deben existir entre superiores y subalternos de tal suerte que de esa compenetración espiritual hace que tanto Comandante como subalterno cumplan sus responsabilidades cabalmente.

La capacidad de Combate de una Unidad se ve afectada por factores tangibles e intangibles que entrelazados producen eficiencia o ineficacia de una Unidad.

En el caso que nos ocupa se cumplían como acciones de combate los patrullajes rutinarios, las emboscadas y los bloqueos de vías. Estas actividades siempre se cumplían por Suboficiales y una que otra vez por Oficiales que no estuvieran bien conceptuados por el Comandante y sin ninguna aplicación doctrinaria del empleo de fuerzas contra grupos irregulares como lo demuestra la operación que se inició a las 8 de la mañana y que trajo como consecuencia inmensas bajas y pér-

- 10. Existía escasez de estímulos para hechos sobresalientes en el combate, dada del armamento. La situación que vivía la Unidad explica claramente las e
- 11. Otra falla preponderante que afectó la capacidad operativa de la Unidad consecuencias de las operaciones. Miremos ahora los aspectos mas sobresalientes del caso que nos ocupa.
- 12. La condenación moral de las unidades fue definitiva para el fracaso re-

II ASPECTOS POSITIVOS.

Lamentablemente este caso no deja deducir ningun aspecto positivo que pueda servir como enseñanza a excepción de la compañía que estaba agregada y que en medio de esa descomposición de todo orden cumplió cabalmente con su deber.

III ASPECTOS NEGATIVOS.

- 1. Nadie del personal de la Unidad vivía la situación.
- 2. El Comandante no conocía sus deberes como tal.
- 3. No existía una aproximación leal entre superiores y subalternos.
- 4. El Comandante no compartía con sus subalternos todos los momentos.
- 5. No existía armonía entre la P.M.
- 6. El Comandante no tomaba decisiones, de ahí que a las operaciones fuesen solamente ciertos subalternos.
- 7. La Unidad no poseía capacidad de combate en cuanto a instrucciones se refiere ya por la preparación de los cuadros ya por la instrucción de las tropas.
- 8. Notoriamente estaba afectada la capacidad de combate de esa unidad por la falta de disciplina y de una conformación moral y espiritual.
- 7. Los Comandos superiores no ejercían sus funciones de controlar y encauzar la unidad hacia su preparación para el combate.

10. Existía carencia de estímulos para hechos sobresalientes en el combate.

11. Otra falla protuberante que afectó la capacidad operativa de la Unidad fue la no observancia de los principios de la cadena del mando.

12. La conformación moral de los mandos fue definitiva para el fracaso rotundo en las operaciones.

Las características propias de áreas donde está afectado el orden público exigen que el Comandante de tropas asuma de las condiciones necesarias para el ejercicio del mando en Guerra convencional pocas características que le faciliten la conducción de la unidad. Con semejante estructura con los cuadros en general y aun con la tropa que en este tipo de unidades tropieza con hechos que no se le presentan en la guerra convencional.

La zona de nuestro caso por la época de los hechos era una típica región rural colombiana donde operaban grupos de bandoleros al mando de reconocidos bandidos que escleraron extensas regiones del país. Se no trataba pues, de grupos irregulares, sino de simples delincuentes con un modo operativo primitivo lo que obligó a la intervención de las Fuerzas Armadas mediante la policía. Este tipo de delincuencia militarizada tenía en su mayor parte aspectos notament de policía y algunas de combate contra fuerzas irregulares. Así que el Ejército se vio obligado a cumplir funciones de policía y muy pocas acciones verdaderamente militares.

Esta situación exigió la organización territorial hacia la creación de un sistema fijo que supliera el control en una zona determinada y que los oficiales, suboficiales y soldados se especializaran muy bien en funciones específicas que naturalmente había sido desconocidas. También la situación impuso la imperiosa necesidad de que la fuerza pública entrara en contacto directo con la

ANEXO "O", - EL COMANDANTE EN EL ORDEN PUBLICO.

los elementos de la fuerza pública...

I GENERALIDADES.

Las características propias de áreas donde está afectado el orden público...

Las características propias de áreas donde está afectado el orden público exigen que el Comandante de tropas además de las condiciones necesarias para el ejercicio del mando en Guerra convencional posea otras características que le faciliten la conducción de la unidad. Cosa semejante acontece con los cuadros en general y aun con la tropa que en este tipo de acciones tropieza con hechos que no se le presentan en la guerra convencional.

La zona de nuestro caso por la época de los hechos era una típica región rural colombiana donde operaban grupos de bandoleros al mando de reconocidos bandidos que asolaron extensas regiones del país. No se trataba pues, de grupos irregulares, sino de simples delincuentes con un modus operandi paramilitar lo que obligó a la intervención de las Fuerzas Armadas incluida la policía. Este tipo de delincuencia militarizada tenía en su mayor parte aspectos netamente de Policía y algunas de combate contra fuerzas irregulares. Así que el Ejército se vió obligado a cumplir funciones de Policía y muy pocas acciones verdaderamente militares.

Esta situación orientó la organización territorial hacia la creación de puestos fijos que cumplieran el control en una zona determinada y que los oficiales, suboficiales y soldados no entendieran muy bien su función específica que naturalmente había sido distorsionada. También la situación impuso la imperiosa necesidad de que la fuerza pública entrase en contacto directo con la

población civil hasta llegar a confundirse con ella. Esta característica exige comandos que sepan canalizar esa mancomunidad pues de lo contrario fácilmente los elementos de la fuerza pública olvidan sus deberes y llegan a parcializarse en sus actuaciones. Importancia fundamental juega en estos casos el mantener a los hombres ocupados en alguna actividad, pues el ocio crea gravísimos problemas de Comando a veces muy difíciles de solucionar. La disciplina ha de ser en estos casos más rigurosa y debe procurarse por todos los medios mantener una alta moral en la Unidad. Fue éste último aspecto el que mayor incidencia tuvo en el caso que nos ocupa para la tarea que se había impuesto a la Unidad, cual era la de controlar una jurisdicción.

II ASPECTOS POSITIVOS.

Ninguno.

- III ASPECTOS NEGATIVOS.
- 1.- Los Oficiales de grado Capitán y Mayor permanecían en el P.D.M. y las unidades fundamentales estaban a cargo de oficiales subalternos o suboficiales.
 - 2.- No existía un planeamiento adecuado para el empleo de unidades militares en la zona.
 - 3.- La Fuerza Militar dispersa en el área con empleo exclusivo de Policía.
 - 4.- El Comando no efectuaba ninguna clase de inspección a las unidades fundamentales o a los puestos de orden público.
 - 5.- El Comandante con su ejemplo inducía a los subalternos a actuaciones inmorales tales como la vinculación a un partido político o efectuar desórdenes en cantinas y protibulos.
 - 6.- El Comandante no empleaba su Plana Mayor en funciones de planeamiento

y asesoría.

X E D I C E

7.- El Mando en los patrullajes y operaciones estaba a cargo del oficial o suboficial que no estuviese de acuerdo con las ideas políticas del Comandante. 1

8.- Los Comandantes de puesto de orden público vivían con queridas dando mal ejemplo a la tropa. Situación particular en una Unidad de Orden Público 2

9.- Los Comandantes de todos los niveles carecían de los conocimientos profesionales y principios éticos de la profesión militar. Análisis del Problema y 3

10.- El Comandante no se entendía con su oficial ejecutivo y en presencia de los oficiales y tropa discutían problemas de orden administrativo. Análisis del Problema y 4

11.- El Comandante era enviciado al alcohol y permanentemente estaba embriagado siéndole en esta forma imposible cumplir con el ejercicio del Mando. La Autoridad 5

12.- Los comandos superiores no seleccionaron al nuevo Comandante para que arreglara la situación, sino que se limitaron a efectuar un cambio de política dentro de la Unidad. del Mando 7

13.- El Comandante y sus cualidades 22

14.- El Mando y sus Indicaciones 26

15.- El Mando y sus métodos 40

16.- Los Niveles Subalternos (S) 42

17.- El Comandante en la Instrucción 44

18.- El Comandante en la Administración 46

19.- El Comandante en la Administración de Justicia 48

20.- El Comandante en el Combate 50

21.- El Comandante en el Orden Público 52

37165

I N D I C E

INTRODUCCION

Situación General	
Ambiente Nacional	1
Problema de Mando	
Situación particular en una Unidad de Orden Público	2
Análisis del Problema y	
Conclusiones Generales	8
Hechos Especiales	
Análisis Parciales	12
ANEXO "A".- Conceptos Básicos del Mando	13
ANEXO "B".- Fundamentos del Mando.....	17
ANEXO "C".- La Autoridad	19
ANEXO "D".--El Mando y sus problemas	22
ANEXO "E".- Elementos del Mando	25
ANEXO "F".- Principios y Técnicas del Mando	28
ANEXO "G".- El Comandante y sus cualidades	31
ANEXO "H".- El Mando y sus Indicaciones	35
ANEXO "I".- El Mando y sus medios	40
ANEXO "J".- Los Mandos Subalternos (S)	42
ANEXO "K".- El Comandante en la Instrucción	44
ANEXO "L".- El Comandante en la Administración	46
ANEXO "M".- El Comandante en la Administración de Justicia..	48
ANEXO "N".- El Comandante en el Combate	50
ANEXO "O".- El Comandante en el Orden Público	53