

Capítulo III **El proceso de adiestramiento.**

Cuarta sección **La supervisión del adiestramiento**

242. Es una serie de actividades para:

- A. Comprobar que el adiestramiento se desarrolla conforme a lo previsto en las directivas, planes y programas respectivos.
- B. Verificar la correcta aplicación de técnicas y sistemas ya comprobados por la didáctica aplicada al adiestramiento militar.
- C. Coordinar y orientar toda situación del proceso enseñanza-aprendizaje.

Subsección (a) **Principios y pasos de la supervisión**

243. Principios.

- A. La supervisión es parte importante de toda actividad militar y se basa en los principios de conducción de tropas, (disciplina, autoridad, subordinación, etc.), contenidos en las leyes y reglamentos militares.
- B. Estimula el proceso de adiestramiento. Todo elemento responsable de realizar una actividad, la ejecutara mejor si sabe que va a ser observada o inspeccionada; en igual forma el proceso de adiestramiento adquiere máxima eficacia y eficiencia bajo el impulso de la supervisión.
- C. Motiva la superación de instructores y del personal en instrucción. Tanto los instructores como el personal en instrucción se ven obligados a prepararse por sí mismos para estar en condiciones de contestar cualquier interrogante surgida por parte del supervisor.
- D. Diferenciar las funciones pedagógicas (exposición del tema, ayudas de instrucción, etc.) De las administrativas (arreglo del escenario, equipo, uniforme. Etc.). Es importante en una inspección, que el supervisor diferencie el aspecto a supervisar de otros distintos a esta actividad, que en un momento dado pudieran demeritar el esfuerzo realizado para conseguir un objetivo específico, lo que ocasionaría el desaliento y como consecuencia la desmoralización, en particular de los instructores.
- E. Orientar al instructor en la organización y procedimientos de las técnicas de enseñanza en el adiestramiento. La supervisión del adiestramiento se realiza para detectar los errores cometidos en la aplicación de las técnicas y procedimientos de enseñanza-aprendizaje para orientar o reorientar la aplicación correcta de los mismos.
- F. Fomentar la iniciativa de instructores y alumnos. El supervisor debe generar confianza entre el personal supervisado, instructores y alumnos y debe motivarlos y orientarlos hacia el despliegue de su iniciativa en toda situación, a fin de garantizar la formación y mejoramiento de personal capaz de reaccionar de manera rápida y efectiva, en cualquier circunstancia.
- G. Se realiza desde el más alto nivel hacia todos los escalones. En cada unidad, dependencia e instalación, cualquier orden o actividad que se dicte o realice debe ser supervisada para cerciorarse de su cumplimiento tal y como fue planeada, supervisándose como un todo, así como a cada uno de los organismos subordinados que lo integran.

H. Será más efectiva cuando se realiza por el propio comandante, director o jefe del organismo que se trate. Ya que de efectuarla otra autoridad o persona podría conceptuarla de distinta manera; aunque en ocasiones y por las múltiples actividades de estos, es recomendable se auxilien de sus estados mayores o grupos de comando.

244. Pasos

A fin de lograr orden, eficiencia y economía de tiempo, durante la supervisión se deben observar los siguientes pasos (6):

- A. Planear.
- B. Calificar.
- C. Inspeccionar.
- D. Valorar.
- E. Criticar.
- F. Actuar.

245. Planear.

- A. El planeo proporciona las bases para los pasos subsecuentes del proceso de supervisión; incluye la determinación de la actividad de adiestramiento a supervisar, aspecto de dicha actividad a recibir atención especial y la técnica de supervisión a ser empleada.
- B. Basar la selección de la actividad por supervisar en las consideraciones siguientes:
 - a. Importancia relativa (objetivo). Determinar qué actividades contribuyen en forma sobresaliente al éxito del programa de adiestramiento, para orientar la supervisión hacia dichas actividades.
 - b. Necesidad. ¿qué actividades de adiestramiento se beneficiaran más, mediante su evaluación y guía? ¿qué actividades han recibido poca atención en el pasado o cuales requieren su mejoramiento?
 - c. Tiempo. ¿cuánto tiempo tenemos disponible? ¿qué actividades pueden supervisarse en forma efectiva en dicho tiempo?
 - d. Personal. ¿cuáles son las deficiencias del personal que conduce y recibe el adiestramiento?
- C. La elección de la técnica de supervisión, depende principalmente de su propósito y de su importancia relativa.
- D. La supervisión es más efectiva cuando la realiza el comandante personalmente. Puede ser recomendable el empleo de otra técnica, asignando a sus jefes y oficiales del grupo de comando o inspectores de adiestramiento, la responsabilidad de actuar por él, cómo observadores, asesores e informantes.

246. Calificar.

Para valorar y supervisar las actividades de adiestramiento en forma apropiada, el supervisor debe tener por lo menos un conocimiento general de la materia que se está impartiendo y un conocimiento profundo de las técnicas de instrucción efectivas.

247. Inspeccionar.

- A. El comandante determina la eficiencia del adiestramiento mediante la inspección, observando la conducción de la actividad, estudiando los resultados de las pruebas de adiestramiento y revisando los registros, partes e informes elaborados por el personal supervisor.
- B. Las inspecciones son formales e informales;
 - a. Las informales
 - (1) Se efectúan día a día, mediante la observación no anunciada de los programas regulares de adiestramiento y de sus actividades rutinarias correspondientes;
 - (2) Así como por el estudio de los partes rutinarios sobre el proceso del mismo.
 - b. Las formales

Se caracterizan por la observación de las actividades de adiestramiento, a las horas prescritas con anterioridad, de manera que los organismos puedan efectuar los preparativos requeridos.

248. Valorar.

Los resultados de una inspección deben ser valorados para determinar la calidad de una actividad de adiestramiento y para aplicar las técnicas apropiadas a fin de mejorar su conducción futura. Esta valorización debe basarse en los objetivos establecidos.

249. Criticar.

- A. Es una discusión y revisión de alguna tarea realizada, se emplea para informar al personal sobre la calidad de su trabajo y para indicar las técnicas para su mejoramiento; puede presentarse oralmente o por escrito, o por una combinación de ambos sistemas.
- B. Toda crítica incluye: (4)
 - a. Una valoración total de la actividad.
 - b. Un reconocimiento de la eficiencia individual y de equipo.
 - c. Comentarios precisos sobre los aspectos importantes del adiestramiento, incluyendo las actividades observadas que deben continuarse, evitarse o mejorarse.
 - d. Un sumario comprensible de los puntos tratados.

250. Actuar.

- A. Es la acción tomada por un comandante después de que sus subordinados han sido informados de la acción correctiva que él desea se lleve a cabo; comprende en general los siguientes aspectos:
 - a. Efectuar inspecciones continuas.
 - b. Inspeccionar la actividad o actividades similares de otras unidades subordinadas.
 - c. Cambiar o suprimir procedimientos o normas.
 - d. Iniciar un repaso con el personal que no haya alcanzado el aprovechamiento de adiestramiento fijado.
 - e. Modificar programas futuros de adiestramiento para acoplarlos a las necesidades de la unidad inspeccionada.
- B. Cualquier individuo designado por el comandante para auxiliarlo a supervisar el adiestramiento, normalmente no emite órdenes, se limita a dar parte a su comandante sobre los asuntos observados y a asesorarlo en asuntos administrativos y otros que exijan la atención y orientación del comandante.

Subsección (b).
Desarrollo de la supervisión.

Deberes del supervisor

251. Antes del adiestramiento

- A. Conocer el contenido de la directiva y demás disposiciones sobre adiestramiento.
- B. Conocer las materias motivo de enseñanza.
- C. Conocer las diferentes técnicas de instrucción.
- D. Dominar la materia motivo de la enseñanza.
- E. Disponer de una copia del plan de clases.
- F. Preparar las listas de verificación correspondientes.

252. Durante el adiestramiento.

- A. Verificar su realización conforme a la directiva, plan y programa de adiestramiento vigentes.
- B. Confirmar que las ayudas de instrucción y áreas de adiestramiento, incluyendo campos de tiro, reúnan las características apropiadas, acordes con los objetivos a alcanzar.
- C. Verificar su realización por unidades orgánicas.
- D. Comprobar la asistencia del máximo de personal.
- E. Evitar participar en la instrucción. Cualquier observación debe guardarse hasta el término de la misma, a no ser que el instructor este cometiendo un error de importancia; en tal situación hará las correcciones pertinentes cuando no sea embarazosa para el instructor y tratando de mencionar una situación análoga para evitar que este pierda ascendencia y confianza entre sus tropas, posteriormente, tratar con el instructor en una conferencia las anomalías detectadas, señalando los lineamientos para subsanarlas.
- F. Evitar llamar la atención al instructor delante del personal o asumir la dirección de la instrucción. Cualquiera de estos aspectos ejerce un efecto negativo sobre la moral y crédito del instructor y hace a la tropa perder la confianza en él.
- G. Informar al instructor, en la primera oportunidad, acerca de los aspectos positivos y negativos de su instrucción y explicarle claramente cómo puede mejorar su trabajo.

253. Después de la supervisión.

Con los datos obtenidos durante la supervisión, realizar un informe final; la importancia de este informe radica en dar una visión completa del desarrollo del adiestramiento; se pueden verificar los planes y programas de adiestramiento y el desempeño de los instructores y de los soldados, lo cual da las bases para la adopción de medidas tendientes a corregir y mejorar el adiestramiento.

254. Instrumentos de apoyo para la supervisión.
Es indispensable que el supervisor del adiestramiento se sustente en suficientes conocimientos de las directivas, órdenes e instrucciones giradas respecto al adiestramiento; así como documentos de guía para realizar esta actividad de manera ordenada y con el nivel eficiencia adecuado, para alcanzar los objetivos fijados para ello; dentro de estos documentos tenemos:
- A. Estados de fuerza.
 - B. Bibliografía y documentación diversa de adiestramiento.
 - C. Listas de verificación para cada una de las actividades de adiestramiento a supervisar.
 - D. Otros.

Subsección (c).
Control del adiestramiento.

255. Aspectos a supervisar en el control del adiestramiento.
- A. El organismo supervisado debe contar con:
 - a. Directivas de adiestramiento.
 - b. Orden de adiestramiento.
 - c. Estimación de adiestramiento.
 - d. Plan de adiestramiento.
 - e. Programas de adiestramiento.
 - B. Prioridad otorgada al adiestramiento.
 - C. Existencia de un adecuado manejo de personal.
 - D. Desempeño de servicios por unidades orgánicas, a fin que una vez que se incorporen, continúen su adiestramiento en la parte de su interrupción.
 - E. Existencia de listas de personal con los diferentes niveles de adiestramiento.
 - F. Disposición de una lista de control de las materias evacuadas, impartándose y pendientes de impartirse.
 - G. Existencia de un cuadro de control de:
 - a. Evaluaciones.
 - b. Asistencia.
 - c. Aprovechamiento.
 - d. Instructores.
 - e. Prácticas de tiro.
 - f. Otros.

Capítulo IV.

Ejercicios militares de aplicación.

Primera sección.

Generalidades.

- 256. Los ejercicios militares de aplicación ofrecen un excelente medio para el adiestramiento individual y colectivo, permiten al personal realizar tareas bajo las condiciones en que se daría cumplimiento a una misión.
- 257. Los hay de diferentes tipos e involucran desde un individuo hasta grandes unidades y pueden tratar aspectos tácticos, técnicos, logísticos y administrativos, con objeto de reafirmar el conocimiento al culminar cada ejercicio, debe realizarse una crítica.

Subsección (a).

Definición.

- 258. Los ejercicios militares de aplicación son actividades de enseñanza y aprendizaje, mediante los cuales se practican los conocimientos adquiridos sobre una o varias materias y en los que se adiestra y valora su aprovechamiento.

Subsección (b).

Objetivo.

- 259. Adiestrar al personal mediante la práctica constante para mantener su aptitud profesional, tanto individual como colectiva; a fin de garantizar el cumplimiento eficaz de sus misiones.
- 260. Así mismo, tienen como propósito, el logro del objetivo del adiestramiento.

Subsección (c).

Secuencia.

- 261. Se realizan como consecuencia de un programa de adiestramiento o por una orden específica emanada de la autoridad correspondiente. Tanto el programa de adiestramiento, como la orden en cuestión, determinan algunos de los siguientes aspectos relativos al ejercicio de aplicación:
 - A. Propósito y alcance.
 - B. Unidad (es) a emplearse, (reales o hipotéticas).
 - C. Área de realización, (terreno o carta topográfica en su caso).
 - D. Hora y fecha de inicio y término del ejercicio.
 - E. Personal participante.
 - F. Responsable o responsables del ejercicio.
 - G. Apoyos.
 - H. Restricciones.
- 262. La aplicación de estos ejercicios, independientemente de su clasificación, comprende las fases de preparación, ejecución, supervisión y crítica.

263. Para lograr su objetivo y propósito es necesario observar los siguientes lineamientos.
- A. Se aplican tan pronto como las tropas y unidades adquieran el adiestramiento requerido y con la frecuencia que las condiciones lo permitan.
 - B. Se programan en un orden progresivo, desde una pequeña unidad hasta las grandes unidades; de lo sencillo a lo complejo.
 - C. Se presentan situaciones lógicas y factibles de acontecer, acordes con situaciones actuales.
 - D. Se practican con firmeza y dinamismo, como una operación o acción real.

Segunda sección.
Tipos de ejercicios militares de aplicación.

264. En sentido amplio, comprenden todo tipo de prácticas realizadas por las tropas para desarrollar eficientemente las funciones individuales o de unidad o equipo que les corresponden, en situaciones reales o cercanas a la realidad.
265. Los ejercicios en general, se consideran para individuos y para organismos e incluyen desde las prácticas realizadas en cada sesión de adiestramiento denominadas adiestramiento practico, hasta actividades más complejas realizadas por los organismos después de adquirir cierto adiestramiento para resolver problemas hipotéticos: tácticos, técnicos, logísticos o administrativos, los que se denominan ejercicios militares de aplicación.
266. Los ejercicios militares de aplicación, son de muy variada naturaleza y no son exclusivos de las unidades de combate; el personal de las dependencias e instalaciones también pueden realizarlos de acuerdo al ámbito de desarrollo de sus actividades.
267. El común denominador de estos ejercicios, es la ejecución de la teoría en su acepción más real y objetiva, es decir, la práctica y desarrollo de lo asentado en los libros, aplicando la información y datos técnicos que proporcionan, para resolver un problema planteado en un supuesto de base y que debe ser resuelto en el terreno, espacio aéreo, taller, hospital, base aérea, oficina o cuartel general, entre otros.
268. Los ejercicios militares de aplicación, tratados en este manual son:
- A. Ejercicios sobre la carta.
 - B. Ejercicios de gabinete.
 - C. Ejercicios de cuartel general, grupo de comando y puesto de mando.
 - D. Ejercicios sobre el terreno.
 - a. Tácticos.
 - b. De orden disperso.
 - c. De actividades de apoyo a la población civil.
 - E. Ejercicios de coordinación de fuegos.
 - F. Maniobras.

269. Ejercicios sobre la carta.

- A. Representan situaciones sobre cartas para adiestrar al personal de jefes y oficiales, integrantes del grupo de comando, estado mayor, comandantes de unidades, jefes de servicio y otros asesores, en la solución de problemas tácticos, técnicos, logísticos y administrativos.
- B. Se materializa el planeo de operaciones tácticas o actividades de apoyo a la población civil.
- C. Normalmente no requieren de la presencia de tropas para ejecutar las operaciones o actividades resultantes del planeo.
- D. Se realizan en locales de las unidades, dependencias o instalaciones, es decir, no es necesario salir al terreno.

270. Ejercicios de gabinete.

Es la práctica por medio de la cual se resuelven problemas de diversa índole y en la que se busca aplicar el sistema de trabajo de los grupos de comando o de estado mayor. Un grupo de individuos desarrolla actividades diferentes encaminadas a la ejecución de una tarea específica. Pueden utilizarse para temas militares o no, tales como estudios, trabajos de investigación y evaluaciones.

271. Trabajos a domicilio.

- A. Son una variante del ejercicio de gabinete, tienen como propósito, fomentar el estudio autodidacta y trabajo de investigación, además de ejercitar a los individuos en el manejo y análisis de información diversa sobre un mismo tema para obtener conclusiones.
- B. Para este ejercicio se escogen temas sencillos, distribuyendo las tareas por medio de guías de estudio y referencias bibliográficas, exigiendo conclusiones a discutirse posteriormente en grupo, con la intervención de un moderador.

272. Ejercicios de cuartel general, de grupos de comando y puesto de mando.

- A. Se realizan sobre la carta o cajón de arena, con objeto de adiestrar al mando y su grupo de auxiliares y asesores, en la correcta ejecución de la secuela de planeo, manejo y análisis de información, empleo de los medios de comunicación y conducción de las operaciones.
- B. Deben ser de constante aplicación en planteles militares, cuarteles generales, unidades tipo corporación y organismos similares según corresponda, se debe procurar la simulación de condiciones apegadas a la realidad. Las transmisiones desempeñan un papel fundamental en estas actividades y emplean todos los medios necesarios para tener un mayor realismo.
- C. Pueden ser de simple o doble acción.
- D. Los ejercicios de puesto de mando incluidos en esta clasificación, tienen los propósitos anteriormente descritos, deben practicarse con frecuencia desplegando el puesto de mando de acuerdo al nivel de que se trate en sus diferentes escalones, para practicar su desplazamiento e instalación, la composición de cada escalón, la fluidez en las transmisiones y el adecuado trabajo en equipo.

273. Ejercicios sobre el terreno.

- A. La comprensión de este tipo de ejercicios por los comandantes en todos los niveles es de gran importancia por ser los de mayor aplicación en las unidades y dependencias; su ejecución constante, permite a los mandos y sus tropas adquirir cohesión y disciplina, fomenta el trabajo en equipo y fortalece el espíritu de cuerpo, en individuos y organismos.
- B. La aplicación constante y correcta ejecución de los ejercicios sobre el terreno, permite que al desplegar en el cumplimiento de las diversas misiones, se haga con eficiencia, preserven la seguridad y exista el enlace y coordinación adecuados entre los integrantes de las pequeñas unidades bajo control directo de sus respectivos comandantes.
- C. Los comandantes de corporación, deben procurar intensificar el adiestramiento de su unidad mediante la programación frecuente de estos ejercicios, los que pueden ser tácticos, de orden disperso y de actividades de apoyo a la población civil.

a. Tácticos.

Se practica el planeo y solución de problemas tácticos, empleo y operación de servicios, coordinación de funciones logísticas y operaciones aerotácticas; se pueden ejecutar con dispositivos y movimientos de tropas presentes o simuladas, de acuerdo a un problema planteado en un supuesto de base, sobre una zona geográfica determinada.

Su objetivo es adiestrar a los mandos de todos los niveles en la justa apreciación del terreno o espacio aéreo para su correcto empleo en las operaciones, aplicación de la técnica de reconocimiento, manejo y análisis de información y en la toma de decisiones.

Los comandantes de unidad y jefes de servicio, se ejercitan en el despliegue y conducción de sus organismos en el terreno, donde se pone de manifiesto la acción de los servicios según el escalón correspondiente, su preparación debe ser cuidadosa, pueden ser de simple o de doble acción pero siempre relacionados con situaciones tácticas.

b. De orden disperso.

Es una parte fundamental del adiestramiento militar, enseña a las tropas a desplegar sobre el terreno para combatir. Las fases de este adiestramiento son:

(1) Ejercicios preparatorios de combate.

Tienen por objeto enseñar y ejercitar a los mandos y sus tropas en el mecanismo de adopción de las formaciones que deben emplearse en operaciones, conocer su ubicación y función dentro de cada una de ellas, mantener la dirección, coordinación y enlace durante su ejecución

Estos ejercicios se caracterizan por:

- i. Las órdenes se dan a viva voz, con ademanes, silbato, radio, banderolas o una combinación de estas, sin emplear voz ejecutiva.
- ii. No existe hipótesis respecto al enemigo; constituyen una gimnasia para la adopción de formaciones.
- iii. Su objetivo principal es desarrollar la rapidez de la comprensión y decisión en los oficiales y la ejecución en la tropa.
- iv. En las formaciones cada hombre ocupa su colocación tan pronto como sea posible sin interferir a sus compañeros cercanos; cada fracción se conduce dentro del conjunto de qué forma parte, a fin de adoptar lo más pronto posible la formación ordenada, tomando en consideración el terreno, condiciones de visibilidad y movimientos de las fracciones inmediatas.

(2) Ejercicios de combate.

Es la fase del adiestramiento de orden disperso que comprende la aplicación de los ejercicios preparatorios de combate, bajo la hipótesis de un enemigo, se asigna a las unidades participantes una misión táctica por cumplir.

Estos ejercicios se materializan en el terreno, dentro de una situación táctica real o factible, de acuerdo a la problemática que se viva en cada jurisdicción territorial, con el propósito de fomentar en las tropas y unidades la capacidad de reacción necesaria ante cualquier situación que se presente, incluyendo una serie de tareas o acciones a desarrollar para el cumplimiento de una misión.

Con estos ejercicios se pretende acrecentar las posibilidades de que el soldado y unidades sobrevivan a una situación real de operaciones militares e incrementen su capacidad combativa, desarrollando el trabajo de conjunto y la coordinación de las unidades.

Los ejercicios de combate pueden ser de simple o doble acción, se emplea el fuego real, (en los de simple acción) si las circunstancias lo permiten.

El método más eficaz para enseñar los ejercicios de combate, así como las tareas individuales y colectivas es la enseñanza, la ejecución, el perfeccionamiento y la crítica de la siguiente manera.

- i. Enseñanza:
El comandante guía a los soldados en la misión paso a paso, describiendo lo que cada uno debe hacer y supervisando las acciones que se realicen.
- ii. Ejecución:
En principio la unidad cumple la misión a ritmo lento, paso a paso, el comandante supervisa su desarrollo.
- iii. Perfeccionamiento:
El comandante exige que sus tropas cumplan la misión con toda rapidez como si estuvieran en combate real.
- iv. Crítica:
Finaliza el ejercicio y ante la presencia del personal participante, el comandante realiza la crítica, describe el ejercicio en forma cronológica, señala los aspectos evaluados y la forma en que la unidad cumplió la misión, destaca los aspectos significativos del ejercicio y enfatiza sobre los aciertos y errores cometidos, así como la manera de perfeccionar los ejercicios.

c. Ejercicios de actividades de apoyo a la población civil.

- (1) Estos ejercicios se conducen normalmente sobre el terreno y constituyen la parte culminante del adiestramiento para la aplicación del plan dn-iii-e, con el fin de apoyar a la población civil y sus autoridades en caso de desastres naturales, (inundaciones, sismos, incendios, accidentes mayores, etc.).
- (2) Tienen el propósito de ejercitar a los mandos y tropas en el planeo y conducción de estas operaciones.
- (3) Reúnen todas las características de una operación militar, donde se manifiesta el planeo, preparación y conducción de tropas, mediante la organización de equipos de apoyo: búsqueda, rescate, salvamento, logística, sanitario, administrativo, etc.
- (4) Pueden realizarse sobre la carta o sobre el terreno con base en un problema planteado en un supuesto de base.
- (5) Deben procurarse condiciones similares a las de un desastre natural o accidente para desarrollar el ejercicio, se toman en consideración las características propias del área o región donde se realicen.

274. Ejercicios tácticos de coordinación de fuegos.

Consisten en simular la materialización del plan de fuegos, incluyen la selección de emplazamientos, selección de blancos, comunicaciones entre la base de fuegos y observadores avanzados, interpretación de las órdenes de fuego, el establecimiento de la red de comunicaciones, con el objeto de capacitar al mando y sus auxiliares para coordinar la acción de los diversos elementos de apoyo por el fuego. Son útiles como un paso previo a los ejercicios de fuego real.

275. Maniobras.

Su objeto es adiestrar a los mandos, estados mayores, grupos de comando y tropas en sus diferentes niveles, en la realización de operaciones militares sobre una área geográfica en particular donde las tropas, armamento, material, equipo e instalaciones están presentes, simulando todas las condiciones del combate; pueden ser de simple o doble acción.

276. En el planteamiento de los ejercicios militares de aplicación, la concepción del problema a resolver que establece el supuesto de base, puede considerar que estos sean de simple o de doble acción, los primeros son los desarrollados con la participación de un solo bando, se carece de tropas que simulen al enemigo y se maniobra contra tropas imaginarias; en los ejercicios de doble acción, están presentes los dos bandos, y cada fuerza se opone a la otra realizando operaciones militares.

Tercera sección.

Preparación, ejecución y supervisión de los ejercicios militares de aplicación.

Subsección (a).

Preparación de los ejercicios militares de aplicación.

277. Los procedimientos señalados para la preparación de una clase, son aplicables a la preparación de cualquier ejercicio. En esta parte se describen los procedimientos, comunes y específicos a seguir en la preparación de los ejercicios militares de aplicación.
278. Los aspectos comunes que comprende la preparación de todo ejercicio militar de aplicación, son:
 - A. Elaboración en borrador de la hoja avanzada y del supuesto de base.
 - B. Exposición del borrador de la hoja avanzada y del supuesto de base.
 - C. Redacción final de la hoja avanzada y del supuesto de base.
279. Elaboración del borrador de la hoja avanzada y del supuesto de base.
Las actividades desarrolladas por el responsable de preparar el ejercicio, se refieren al acopio de todo tipo de datos pertinentes y a la redacción del bosquejo del ejercicio.
280. Para su concepción, se consultan todas las fuentes de información disponibles, tales como: textos, ejemplos históricos, archivos relacionados con el tema, etc., para esta actividad se realizan los pasos de:
 - A. Analizar la directiva, programas u orden que origina el trabajo, para precisar con claridad, cual es el objetivo perseguido con la aplicación del ejercicio.
 - B. Establecer de manera clara los objetivos general y particulares del ejercicio, Pueden ser, por ejemplo, el objetivo general: "aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en relación con la planeación de una operación ofensiva"; y los objetivos particulares. "en este ejercicio se aplicaran los conocimientos señalados en el objetivo general de las materias tácticas de infantería, en las fases del combate ofensivo y orden disperso, en las formaciones del orden disperso".
 - C. Determinar el área apropiada para el desarrollo del ejercicio.
Esto implica: contar con cartas, fotografías, fotomapas, etc.; así como su estudio y análisis con miras a su explotación dentro del ejercicio; implica también la ejecución de reconocimientos previos sobre el terreno, si el ejercicio se realiza en espacios abiertos.
 - D. Determinar la magnitud de la unidad propia con que se va a operar, si no ha sido previamente establecida por la directiva. Si el ejercicio se hará con tropas reales, examinar todos los detalles en relación a las unidades consideradas.

- E. Con respecto a la información que sobre la unidad propia se debe proporcionar, considerar:
- a. Determinar la última situación de la unidad propia después de haber cumplido una misión. Conviene señalar la hora y fecha de esa situación a partir de la cual se determinan fases o acciones en forma regresiva. La última situación a que se alude, puede ser: ocupando una posición defensiva; capturando un objetivo (ocupándolo); ocupando un área de estacionamiento, una posición de ataque, etc., de acuerdo con el propósito del ejercicio.
 - b. Pueden hacerse en esta parte, consideraciones sobre unidades superiores adyacentes y de apoyo, reales o hipotéticas, cuya consideración en el tema influirá en la estimación, decisión, planeo y conducción por parte de los ejecutantes.
 - c. Encuadrar a la unidad considerada, dentro de un escalón superior, por ejemplo, una compañía en un batallón, un batallón en una brigada, una brigada en una división, etc.; tener presente que, cuando así convenga, puede considerarse una unidad independiente para cumplir una misión específica.
 - d. Redactar la misión de la unidad considerada, acorde con lo expuesto en el párrafo anterior, igualmente pueden redactarse las misiones y situaciones de las unidades adyacentes, de apoyo y superiores. Todo esto puede expresarse en forma de carta de instrucciones, de un plan u orden de operaciones o bien, en un esquema de maniobra de conjunto, fijando además la fecha correspondiente.
- F. En relación a la información sobre el enemigo, se debe considerar:
- a. Determinar la unidad enemiga que va a operar, la cual puede ser mayor o menor que la propia, según si el ejercicio busca explotar una situación ofensiva o defensiva.
 - b. Determinar la situación en que se encontraría la unidad enemiga, debe coincidir con la situación que viva la unidad propia, según el aspecto de la enseñanza a aplicar. Normalmente esta situación suele ser contraria a la que viven las fuerzas propias, excepto si lo buscado es un combate de encuentro.
 - c. El balance de fuerzas, en todo caso, será a favor de la acción demandada a las fuerzas propias. Conviene también plasmar una nueva situación en calcos. Asimismo, hacer consideraciones de tiempo y espacio en relación con las de la situación propia.
 - d. Encuadrar la unidad enemiga considerada, en un escalón superior.
 - e. Determinar el esquema general de maniobra del enemigo, para llegar a la situación primeramente descrita. Misiones a las unidades superiores, adyacentes y de apoyo, organización táctica y dispositivo, rutas, ejes de esfuerzo, límites de responsabilidad, zonas de acción y otros detalles de coordinación para la unidad considerada.
 - f. Determinar la situación que tuvo la unidad enemiga considerada, así como la unidad superior, antes de realizar la acción anterior, sin olvidar las consideraciones de tiempo y espacio correspondientes.
 - g. Redactar las probables intenciones del enemigo, lógicamente, acordes con la situación y actividades que se le consideren.

- G. Redactar los antecedentes que ocasionaron la situación creada, de acuerdo con los aspectos generales de la preparación antes descritos.
- H. Teniendo el bosquejo en estas condiciones, realizar los ajustes necesarios en los aspectos relacionados con tiempo, espacio, efectivos, unidades, acciones, áreas utilizadas o por utilizar, etc.
- I. Determinar las fases generales del ejercicio, así como el enunciado de los problemas a resolver por los participantes y las posibles soluciones acordes con los propósitos del mismo; éstos pueden ser: estudio del terreno, estimaciones, decisiones, planes, órdenes, etc., de las materias que tengan injerencia en el ejercicio.
- J. Tomar en cuenta algunas normas de carácter general, cuya importancia salta a la vista, tales como:
 - a. Considerar al país como un todo, es decir, no mencionar fronteras hipotéticas creando supuestos países dentro del nuestro. Para efectos de ejercicio nuestras fuerzas armadas se consideran como "azules".
 - b. Al hablar del enemigo, las fuerzas se deben considerar como pertenecientes a un país supuesto, sin mencionar a un país real. Para efectos de ejercicio se hace referencia a ellos como fuerzas "rojas" o "país rojo", en su caso.
 - c. En los ejercicios de guerra irregular, y en los de operaciones regulares en que intervengan elementos nacionales que de alguna manera participen a favor de las operaciones del bando contrario, recibirán el nombre genérico de "transgresores", no reconociéndoles en ningún momento la calidad de beligerantes, sino la de delincuentes, sustrayéndolos de esta manera de las leyes y acuerdos de carácter militar y sometiéndolos a las facultades de las leyes y tribunales civiles.

281. Una vez considerado lo anterior, el siguiente paso consiste en redactar el primer borrador de la hoja avanzada y el supuesto de base en la forma como a continuación se explican cada uno de estos documentos.

282. Hoja avanzada.

Es un documento que con anticipación se distribuye al personal participante para que se entere de: que, cuando, donde, como y porque o para que se va hacer algo; en este caso particular se referirá a cualquiera de los ejercicios de aplicación. Su elaboración está a cargo del responsable (s) del planeo, pero se distribuye como una orden del comandante o jefe correspondiente,

La hoja avanzada consta de:

- A. Encabezado.
- B. Cuerpo.
- C. Final.

283. Encabezado.

Se anotan los datos correspondientes a la unidad o dependencia, número y tipo de ejercicio, materia o materias que comprende, título de "hoja avanzada", etc. Es recomendable que lleve un numero clave para su identificación y control.

284. Cuerpo.

Contiene los siguientes elementos:

A. Objetivo

Establece la finalidad perseguida por el ejercicio.

B. Fases o etapas.

Describe a grandes rasgos las partes del ejercicio, su duración, modalidades y el lugar en que se desarrollara.

C. Organización.

Indica la integración de organismos, equipos de trabajo, comités, etc., así como coordinador de asesores en caso de existir.

D. Estudio previo.

Aquel que deben cubrir los participantes antes de la iniciación del ejercicio. De ahí la necesidad de entregar esta hoja avanzada con la anticipación suficiente. Es conveniente indicar en esta parte no solo los temas o aspectos para estudiar, sino también la bibliografía correspondiente, incluyendo (si procede) la página y el párrafo.

Al pedir a los participantes estudiar algún asunto, hacerlo de tal manera que sea lógico, posible y que tenga relación con el ejercicio que se va a desarrollar.

Debido a que la diversa información a conocer previamente al ejercicio no tiene el mismo grado de interés en todos sus aspectos, es conveniente orientar el esfuerzo, indicando la atención que debe prestarse a los diversos asuntos de la enseñanza teórica a ser aplicados; para el efecto, se han establecido tres conceptos:

a. Revisar.

Cuando la hoja avanzada asigne revisar determinados párrafos, capítulos, conferencias, etc., es necesario hojear el texto o documento, tomando breves notas de los aspectos fundamentales, con objeto de familiarizarse con su contenido.

b. Leer.

Implica realizar la lectura cuidadosa de temas asignados en la hoja avanzada, con objeto de recordar su contenido.

c. Estudiar.

Implica de parte del participante un cuidadoso y metódico trabajo de investigación, análisis y síntesis, con objeto de lograr un profundo y cabal entendimiento del tema.

E. Material de trabajo.

Indica lo necesario para el desarrollo del ejercicio como cartas, lápices, goma, papel, etc.

F. Complementarias.

Incluye disposiciones especiales o asuntos que, como lo indica el título, complementan lo ya dicho. En ocasiones se incluye una descripción general del área donde se desarrollara el ejercicio o la actualización de la carta, si es el caso.

G. Trabajo a ejecutar.

Es posible que los participantes tengan que realizar un trabajo antes de iniciar el ejercicio, en cuyo caso, se indica con claridad el tipo de trabajo o primer problema por resolver.

285. La hoja avanzada, como todo documento, puede ser complementada o suplementada con anexos que contengan información extractada o amplia y de detalle sobre algún aspecto del ejercicio, o bien que por su naturaleza no se encuentre al alcance del personal en instrucción.
286. Final.
El final de la hoja avanzada lo constituyen, el lugar, fecha y la firma de la autoridad responsable.
287. En ocasiones forma parte de la hoja avanzada, la primera parte del supuesto de base, por convenir así al desarrollo del ejercicio.
288. Supuesto de base.
Consolida en forma ordenada y de lo general a lo particular, una situación militar hipotética y sirve como fundamento para el planteamiento de una serie de problemas que son resueltos bajo métodos y procedimientos diversos.
La naturaleza del documento puede ser sumamente variada y compleja, o bien, simple y escueta, de acuerdo con el objetivo del ejercicio, el nivel de aplicación, su duración y otros factores semejantes.
289. Un supuesto de base se compone de:
- A. Encabezado.
 - B. Situación general.
 - C. Situación particular.
 - D. Datos complementarios.
 - E. Anexos.
290. Encabezado.
Se anotan los datos correspondientes a la unidad o dependencia, número y tipo de ejercicio, materia o materias, temas, aspectos que comprende, título de "supuesto de base", cartas por utilizar en el caso de que no hayan sido señaladas en la hoja avanzada y número de control.
291. Situación general.
Presenta un panorama total, incluye la situación del escalón inmediato superior en los aspectos necesarios para el entendimiento y comprensión del problema, tales como: antecedentes, desarrollo de las operaciones, actividades de ambos bandos, situación actual, sus planes inmediatos, apoyos y refuerzos a la acción, aspectos logísticos y administrativos y otros asuntos similares.
292. Situación particular.
Describe exclusivamente lo concerniente a la unidad propia y enemiga con que se va a trabajar en el desarrollo del ejercicio, según el supuesto de base, por ejemplo: su ubicación y despliegue, sus actividades actuales y más recientes, su situación logística y administrativa y desde luego, su misión.
Todo esto sirve de base para iniciar el desarrollo sucesivo de las actividades demandadas.
293. El ejercicio se puede iniciar con cualquier actividad que requiera acción de parte de la unidad considerada. En el caso de pequeñas unidades se puede iniciar por medio de una orden fragmentaria o bien, mediante una orden de operaciones del escalón superior.

294. En caso de iniciar el ejercicio por medio de una orden de operaciones, es necesario darla completa es decir, incluir los 5 párrafos, con objeto de dar una idea lo más completa posible de la situación al personal participante. Ya sea que se emplee una orden de operaciones completa, o bien una del tipo fragmentaria, el responsable debe proporcionar al personal participante la última situación del enemigo, idea de maniobra de la unidad que emite la orden, prioridades en el apoyo de fuegos y de servicio, etc.
Todo ello para crear en la mente del ejecutante un concepto cabal y adecuado de que es lo que se está haciendo o se espera que haga en el papel de comandante subordinado.
295. Los tiempos dados en esta situación varían de acuerdo con el nivel de que se trata, así serán de unas cuantas horas en pequeñas unidades, hasta días, semanas o meses en caso de grandes unidades, tener presente el ajuste de dichos tiempos a una secuencia lógica, tanto en el sentido del tiempo propiamente, como en la doctrina en vigor.
296. La situación particular, además de describir en forma detallada el estado de las fuerzas oponentes, da lugar al establecimiento de problemas a resolver, los cuales se enuncian al final del supuesto de base, sin embargo, para efectos de la conducción del ejercicio, habrá tantas partes de la situación particular como se haga necesario, se anota en cada una el problema o problemas a resolver en relación con esa nueva situación particular.
297. Los diversos problemas a resolver y las situaciones que los originan son previstos y elaborados durante la fase de preparación del ejercicio y de ninguna manera durante su desarrollo.
298. Para satisfacer plenamente su cometido todo ejercicio militar de aplicación debe presentar soluciones oficiales a cada uno de los problemas planteados. Dichas soluciones son elaboradas por los responsables de conducir el ejercicio, basados en la doctrina, principios, normas y procedimientos vigentes. La solución oficial consta de 2 partes: la solución propiamente dicha y una breve discusión de los factores positivos y negativos que entran en juego para su adopción.
299. Datos complementarios.
Aquellos que sin corresponder específicamente a ninguna de las situaciones, ejercen influencia en el conjunto del supuesto. Estos datos pueden referirse a asuntos tales como: actualización de la carta, modificaciones orgánicas, lineamientos particulares relacionados con las diversas materias, unidades o armas y servicios. Consideraciones respecto al terreno, etc.
300. Anexos.
Son documentos ampliatorios del supuesto de base que proporcionan información cuya magnitud o amplitud hacen inadecuada su inclusión en el cuerpo del documento.
La referencia a ellos debe hacerse en el lugar que mejor convenga (situación general, situación particular o datos complementarios), para dar continuidad y claridad a la descripción de la parte correspondiente del supuesto de base.
Algunos de los anexos más usuales son: el cuadro de control de unidades, el pronóstico meteorológico, órdenes, sumarios, boletines, partes, informes, situaciones específicas de las diversas materias y armas y servicios, diagramas de conjunto, calcos, estudios del terreno, etc.

301. La información que se proporcione tanto en la situación general como en la particular, la referente a las fuerzas rojas y azules, sus misiones, sus actividades, dispositivos, etc., debe hacerse llegar a los participantes por medio de documentos de estado mayor, tales como: ordenes de operaciones, sumarios, boletines y anexos de información, reporte de operaciones, partes e informes; y no simplemente enlistando una serie de datos informativos en el supuesto de base.

Por otra parte, tener cuidado de proporcionar aquella información estrictamente necesaria para el adiestramiento, evitando así la presentación de una información abundante e inútil, que redunde en perjuicio de la claridad, fácil comprensión y aprovechamiento del tiempo disponible.

302. Exposición del borrador de la hoja avanzada y del supuesto de base.
Con el primer borrador de la hoja avanzada y supuesto de base, se procede como sigue:

A. En una junta presidida por el comandante del organismo o por el personal responsable de aplicar y conducir el ejercicio, así como con los instructores directamente interesados, se presenta y explica el bosquejo, con el fin de que, al mismo tiempo que se enteran de su contenido, lo sancionen desde el punto de vista del ejercicio en general, así como de las materias en particular, aportando nuevas ideas o complementando las expuestas.

El autor debe tomar nota de las observaciones, sugerencias y acuerdos a los que llegue con los instructores, en relación con cada uno de los aspectos del supuesto de base, para hacer los ajustes correspondientes.

B. En los planteles militares, una vez enterados los instructores de la idea general, proceden a preparar las partes correspondientes a su materia, mismas que normalmente constituyen anexos al supuesto de base o bien, pueden formar parte de este, según lo haya previsto el propio autor; en todo caso, cada instructor está en condiciones de participar en el ejercicio dentro de los límites de tiempo y espacio fijados en el plan general.

Es importante hacer notar que los instructores no designados oficialmente, como autores, se convierten en coautores del ejercicio, ya que de una u otra manera, participan en él, por lo que su opinión y cooperación en la preparación es tan importante como la de los autores.

C. En una última junta con el comandante o los responsables de aplicar y conducir el ejercicio, así como con el grupo de instructores, el autor presenta un segundo borrador de la hoja avanzada y supuesto de base, con las modificaciones y adiciones determinadas, los instructores participantes presentan sus aportaciones por escrito.

En esta junta, finalmente se determina el tiempo para cada materia y todos los detalles para la conducción del ejercicio, lo cual se materializa en un plan de trabajo general y en un plan de clase por cada una de las materias consideradas.

303. Redacción final de la hoja avanzada y del supuesto de base.

Con las opiniones, observaciones y aportaciones de los instructores, con las resultantes de la acción supervisora de los superiores correspondientes, el responsable del ejercicio procede a hacer los ajustes necesarios y redacta, formalmente, todos los documentos necesarios para la buena conducción del ejercicio, siguiendo las normas señaladas.

Procura en todo caso, que la redacción final sea lo más clara posible, para lo cual, se requiere una selección cuidadosa de palabras en la construcción de oraciones para reflejar el significado preciso deseado, los autores, coautores y los responsables de la supervisión, deben buscar que la claridad y simplicidad estén orientadas a lograr el propósito de la enseñanza; por otra parte, la redacción final debe terminarse con toda oportunidad, dejando un margen de seguridad en tiempo para la materialización de los documentos y su distribución apropiada.

304. Un aspecto importante es la supervisión durante todas las fases de la preparación de un ejercicio de aplicación o por lo menos en sus etapas finales, por parte de las autoridades correspondientes.
305. Aspectos específicos.
Para la preparación de algunos ejercicios, se deben observar ciertos aspectos específicos, como a continuación se detalla:
306. Ejercicios sobre el terreno.
Los procedimientos comunes referentes a la preparación de los ejercicios militares de aplicación, constituyen la base para que el responsable de preparar un ejercicio sobre el terreno resuelva en general, todos los asuntos relacionados con su preparación.
307. No obstante, en este tipo de ejercicios, los factores terreno, tiempo y espacio, adquieren una mayor importancia, privando el realismo en cuanto a las consideraciones que sobre ellos pudieran hacerse.
308. En la selección para el ejercicio sobre el terreno se presentan 2 casos:
- A. Cuando la selección la hace la autoridad superior correspondiente.
 - B. Cuando la selección queda a cargo del responsable del ejercicio.
309. En el primer caso conociendo el área asignada, solo corresponde al responsable continuar con las siguientes fases de la preparación del ejercicio.
310. En el segundo caso el responsable debe considerar:
- A. Al recibir la directiva para preparar un ejercicio sobre el terreno, es necesario estudiar sobre la carta aquellas áreas del terreno susceptible de ser utilizadas en el ejercicio, sin perder de vista el propósito perseguido. La selección del terreno apropiado es vital, debe ser adecuada al problema para obtener los mejores resultados.
 - B. El terreno debe ser favorable para ilustrar los diferentes tipos de operaciones (ofensivas, defensivas y retrogradadas, etc.), o fases de ellas. Es conveniente y valioso disponer de esa clase de terreno, en virtud de permitir fijar en la mente del personal participante, los factores o condiciones que lo hacen favorable para un determinado tipo de operación.
 - C. El terreno con carencia de condiciones favorables para un ejercicio, puede ser empleado, cuando sea necesario ilustrar las dificultades de cierto tipo de operaciones sobre ese terreno.
 - D. Después de haber estudiado diferentes áreas del terreno, el responsable selecciona la que reúna las mejores condiciones para el propósito del ejercicio y la propone a su comandante para su aprobación.
 - E. La selección del área para el ejercicio está sujeta a las posibilidades de tiempo, distancia y medios para alcanzarla.
311. Aprobada el área para la realización del ejercicio, se elabora el borrador de hoja avanzada y supuesto de base, dicho borrador es sometido a consideración de los instructores correspondientes a fin de que conozcan la idea general, el área de operaciones y aporten su cooperación en la preparación del ejercicio.

312. Una de las fases más importantes en la preparación del ejercicio, es la realización del reconocimiento previo del área de operaciones por parte del responsable del mismo. Para ello, se debe recabar la autorización correspondiente y preparar un plan de reconocimiento basado en el borrador del supuesto de base y que en términos generales debe comprender: objeto del reconocimiento, aspectos o lugares por reconocer, por ejemplo: área general, áreas específicas, rutas principales y secundarias, poblados, ciudades, obstáculos, instalaciones, puntos críticos, así como otros aspectos tácticos del terreno, etc.; se deben considerar los medios de transporte necesarios para el reconocimiento.
313. Durante el reconocimiento pueden tramitarse algunos aspectos de carácter administrativo, tales como áreas de estacionamiento, alojamiento, alimentación, transporte en el área, etc. Por otra parte, es conveniente que el responsable del ejercicio sea auxiliado durante el reconocimiento por jefes y oficiales que vayan a tomar parte activa en el desarrollo del propio ejercicio.
314. El reconocimiento previo permite obtener datos para:
- A. Ratificar o rectificar el supuesto de base.
 - B. Determinar las áreas, puntos críticos, rutas u otros aspectos específicos que los participantes deban reconocer durante el desarrollo del ejercicio.
 - C. Coordinar actividades diversas.
315. Para la redacción final del supuesto de base, además de los lineamientos que ya han sido señalados, se toman en cuenta las conclusiones del reconocimiento en la concepción táctica, en las fases del ejercicio y en la determinación y asignación de los diferentes problemas que deba analizar y resolver el personal en instrucción.
316. Consideraciones en relación con los asuntos administrativos.
- A. El éxito del ejercicio sobre el terreno depende en gran parte de la suficiencia y cuidado del responsable al preparar no solo el supuesto de base, sino todos aquellos asuntos de carácter logístico y administrativo como: vestuario y equipo necesarios, así como facilidades para el apoyo de los servicios técnicos, etc., asuntos que por otra parte deben ser coordinados con el mando territorial o de corporación del área donde se va a trabajar.
 - B. Existen asuntos administrativos que son de la competencia de las autoridades correspondientes, por ejemplo: pasajes, autorizaciones diversas, etc.
 - C. En todo caso el planeo administrativo adecuado permite que la participación del responsable en el ejercicio sobre el terreno, se realice con el máximo de eficiencia y sus esfuerzos se orienten exclusivamente al adiestramiento.
 - D. La consolidación de asuntos administrativos toma forma en un instructivo para el ejercicio, cuya elaboración y distribución debe hacerse oportunamente. El instructivo incluirá entre otros los siguientes asuntos: objeto de la salida, área, personal participante, asignación de servicios y comisiones diversas, transportación indicando fechas, medios, rutas y distribución de vehículos, vestuario y equipo necesario, distribución general de actividades, etc.

317. A continuación se indican otros aspectos igualmente importantes para la preparación de un ejercicio sobre el terreno:
- A. El responsable del ejercicio debe mantener su mente abierta a la posibilidad de que por razones diversas, el ejercicio sea adelantado, diferido o convertido en un ejercicio sobre la carta, en cuyo caso el tiempo requerido para viajar y reconocer se emplea en otras actividades.
 - B. Debe disponerse el tiempo para el estudio del terreno por parte de los participantes, sería impropio exigir la evaluación de un terreno distante, debido a que la mayor parte del tiempo disponible se consumiría viajando al área.
 - C. Puede en algunos casos ser conveniente y aun necesario, incluir problemas que no dependan del estudio del terreno, pero esto sería la excepción, los problemas se enfocan normalmente hacia la evaluación del terreno, de tal manera que produzcan directamente esa evaluación, por ejemplo: "indicar el terreno más apropiado para realizar el esfuerzo principal" o "¿qué características tiene el terreno dominado por el enemigo?", etc.
 - D. Una de las formas de mantener y obtener el máximo interés y aprovechamiento del tiempo, por parte del personal en instrucción, consiste en asignar problemas a resolver durante el viaje al área de operaciones y retorno. Tales problemas podrían ser la selección de áreas de reunión avanzada, puntos de control de tránsito, estaciones o puntos de recolección o cualquier otra instalación de retaguardia, cuya ubicación esté relacionada directamente con el terreno, manteniendo así su interés dentro del ejercicio. Esto puede lograrse también sin asignar problemas, señalando y marcando previamente la ubicación de tales áreas, explicando posteriormente los factores y consideraciones que sirvieron de base.
 - E. Es importante fasear el ejercicio como un todo, de tal manera que en cualquier circunstancia y momento, cada uno de los participantes tenga idea de que y porque se está haciendo algo.
 - F. La fase de supervisión en la preparación del ejercicio sobre el terreno, reviste especial importancia y es responsabilidad de los mandos en los diferentes niveles.
318. Ejercicios de cuarteles generales y grupos de comando aplicados en planteles militares.
- En el concepto general sobre este tipo de ejercicios, se indica que pueden ser de simple o doble acción.
319. Para la preparación de este tipo de ejercicios se siguen los procedimientos indicados en los aspectos comunes, sin embargo, a continuación se tratan las modalidades y aspectos particulares de dicha preparación, que desde luego, deben ser orientados al tipo de ejercicio: cuarteles generales o grupos de comando, dichos aspectos particulares son:
- A. Autores responsables.
 - B. Organización.
 - C. Funciones.
 - D. Instrucciones a los participantes
 - E. Supuesto de base.

320. Autores.

Los responsables de la preparación de este tipo de ejercicios, son designados como se indica:

- A. Un instructor para los ejercicios de simple acción.
- B. Un comité para los ejercicios de doble acción.

321. Organización.

A. Ejercicio de cuarteles generales o grupos de comando de simple acción.

- a. Un cuartel general o grupo de comando, integrado por personal en instrucción del mismo nivel.
- b. Un cuartel general o grupo de comando coordinador integrado por instructores.

B. Ejercicio de cuarteles generales o grupos de comando de doble acción.

- a. 2 cuarteles generales o grupos de comando representantes de los partidos azul y rojo, integrados por personal en instrucción.
- b. Un cuartel general o grupo de comando coordinador integrado por instructores.

C. Normalmente, la dirección de un ejercicio de cuarteles generales o de grupo de comando corresponde al director del plantel, o bien a la persona en quien delegue esa autoridad.

D. En ambos tipos de ejercicio participan además de los señalados anteriormente, todos aquellos elementos que facilitan y apoyan su desarrollo, tales como transmisiones, intendencia, sanidad, oficinistas, etc.

322. Funciones.

A. Las funciones a desempeñar por un cuartel general o grupo de comando ejecutante, son las correspondientes a un organismo de ese tipo en operaciones y cada participante desempeña las del puesto asignado. La aplicación y ejecución de esas funciones es el objeto principal del ejercicio.

B. Las funciones del cuartel general o grupo de comando coordinador son:

- a. Fungir como escalón superior, unidad subordinada, unidad adyacente y asesor del o los cuarteles generales o grupos de comando ejecutantes.
- b. En el caso de los ejercicios de simple acción, el cuartel general o grupo de comando coordinador representa además a las fuerzas enemigas.
- c. Coordinar la información que deba proporcionarse de acuerdo con las decisiones, órdenes y peticiones emanadas de los ejecutantes.
- d. Regular las acciones de los ejecutantes, proporcionando información oportuna, lógica y constante para mantener el ejercicio en un ambiente dinámico e interesante.
- e. Supervisar la actuación de cada uno de los miembros de los cuarteles generales o grupos de comando ejecutantes.
- f. Regular la proporción de tiempo real con el que se consumiría en las operaciones, con el fin de cumplir todas las fases del ejercicio.

323. Corresponde al responsable o comité de preparación, materializar la organización de los cuarteles generales o grupos de comando ejecutantes y coordinadores para lo cual debe:

- A. Asignar los puestos a desempeñar al personal en instrucción y otros participantes (comandantes de unidad, miembros del estado mayor o grupo de comando, comandantes de armas y jefes de los servicios).
- B. Asignar los puestos a desempeñar por cada uno de los instructores en el cuartel general o grupo de comando coordinador.
- C. Determinar los locales y áreas apropiados para el desarrollo del ejercicio, de acuerdo con su tipo y número de participantes.
- D. Determinar las necesidades en personal de apoyo, material y equipo, principalmente de transmisiones, intendencia, sanidad, oficinistas, etc.
- E. Integrar todos los asuntos anteriores en la hoja avanzada o bien en un anexo a la misma.

324. Instrucciones a los participantes.

En la preparación de un ejercicio de este tipo en un plantel, es importante proporcionar con toda oportunidad por escrito, las instrucciones de información, tanto a los ejecutantes como a los miembros del cuartel general o grupo de comando coordinador, detallando en cada caso las instrucciones para comandantes, jefes de estado de mayor, de las secciones, comandantes de armas y servicios, personal de la fuerza aérea y todos aquellos que se juzguen convenientes para el desarrollo del ejercicio.

325. En las instrucciones al organismo coordinador, considerar que:

- A. La experiencia de los coordinadores, su habilidad y buen juicio mantendrá el ejercicio dentro de los límites de una situación táctica lo más cercana posible a la realidad.
- B. Los coordinadores deben estar familiarizados con la situación antes de empezar el ejercicio y tener preparados los documentos necesarios para informar a los ejecutantes el resultado de sus acciones y de las reacciones del enemigo o de las tropas propias.
- C. Los coordinadores en su papel de unidades subordinadas, cumplen las órdenes recibidas y sobre todo, en las que tienen que dar parte del cumplimiento e informar constantemente de la reacción enemiga, aspectos en los que radica la importancia del papel desempeñado por el coordinador ya que ninguno de los ejecutantes está en condiciones de saber el resultado de su acción por sí mismo.
- D. Para efectos de cálculo de tiempo y espacio, considerar las normas y procedimientos en vigor.
- E. El ejercicio puede suspenderse el tiempo necesario para corregir o cambiar la situación cuando los ejecutantes hayan cometido errores graves, o bien cuando por el contrario, hayan realizado una acción cuyos efectos fueran tan positivos, que acabarían con la operación. Para determinar esta posibilidad, los coordinadores deben estar compenetrados de las disposiciones de los ejecutantes, para poder estimar sus consecuencias.
- F. La actuación de los coordinadores debe ser imparcial y realizada con toda seriedad y entusiasmo.
- G. Poner especial empeño en la elaboración correcta de los mensajes, su registro y distribución oportuna a las unidades o individuos interesados, así como en la recepción, análisis e interpretación de los procedentes de los ejecutantes.

326. En las instrucciones a los organismos ejecutantes, detallar las funciones de cada uno de los miembros en cuanto a las normas para la elaboración, envío, recepción y registro de mensajes, estimaciones, planes, ordenes, calcos, etc.
327. Las instrucciones referidas pueden ser motivo de procedimientos sistemáticos de operar (p.s.o.) Y, en todo caso, ser conocidas por todos los participantes con suficiente anticipación, pues de otra manera consumiría parte del tiempo destinado a la ejecución del ejercicio.
328. El supuesto de base para estos ejercicios consta de los elementos ya mencionados y se distribuye al organismo coordinador y a los ejecutantes. En el caso del ejercicio de doble acción se elabora un supuesto de base para cada partido (azul y rojo) con la información táctica, logística, administrativa, orden de batalla, etc., de tal forma que provoque la elaboración de estimaciones, planes, órdenes y documentos correspondientes al planeo y conducción de las operaciones.
329. En este supuesto de base normalmente no se dan tropas en contacto, sino que las fuerzas oponentes se ubican de tal manera que exista entre ellas un espacio que comprenda un área apropiada para dar la batalla, y por lo tanto, implique la materialización de las diferentes situaciones tácticas (estacionamiento, desplazamiento y combate) y todas las demás actividades que estas exigen, sin embargo, si el propósito del ejercicio es materializar una situación de combate, se darán tropas en contacto desde un principio, en operaciones ofensivas, defensivas o retrogradadas, en cuyo caso se tiene cuidado de mantener un balance de fuerzas inicial apropiado, dando superioridad de fuerzas a un partido o bien concediéndoles ventajas tácticas o limitaciones administrativas o logísticas.
330. En este supuesto de base no se incluyen problemas, ni soluciones, ya que estos son consecuencia de las estimaciones, planes, órdenes, etc., determinadas por los ejecutantes y constituyen prácticamente la conducción del ejercicio.
331. Aun cuando no se preparan problemas y soluciones, el autor determina las grandes fases del ejercicio, así como los problemas o cursos de acción a adoptar por los ejecutantes, con el fin de que, durante su desarrollo, los coordinadores estén en condiciones de:
- A. Determinar si es lógica la actitud adoptada por los ejecutantes.
 - B. Determinar y orientar las acciones y reacciones a producirse en ambos partidos.
 - C. Proporcionar información o crear determinada situación favorable o desfavorable para apreciar la reacción de los participantes según el puesto desempeñado.
 - D. Llevar el control apropiado del tiempo asignado para cada fase del ejercicio.
 - E. Asegurar la coordinación en las actividades de cada instructor.
332. La misión asignada a la unidad considerada y que prácticamente origina el desarrollo del ejercicio, puede figurar en la situación particular del supuesto de base o bien en un documento por separado, girado por el cuartel general o grupo de comando coordinador, en su papel de escalón superior.

333. Ejercicios de cuarteles generales de mandos territoriales, grandes unidades y de grupos de comando en unidades tipo corporación.
Se realizan normalmente sobre la carta o cajón de arena, con objeto de adiestrar al mando y a su estado mayor o grupo de comando en la correcta concepción, preparación y conducción de operaciones militares, las cuales pueden versar sobre:
- A. Operaciones regulares.
 - B. Operaciones irregulares.
 - C. Operaciones contra enervantes.
 - D. Seguridad a instalaciones vitales.
 - E. Plan DN-III-E.
 - F. Operaciones para el control de la población civil (disturbios civiles).
334. Los procedimientos descritos para la aplicación de los ejercicios de cuarteles generales o grupos de comando en planteles militares, son similares con las adecuaciones del caso, para desarrollar este tipo de ejercicios en los cuarteles generales de mandos territoriales y grandes unidades, así como en grupos de comando de unidades tipo corporación, sin embargo, en los aspectos particulares de su preparación deben considerarse las variantes de:
- A. Se materializan por decisión del propio comandante o como consecuencia de una supervisión ordenada por la superioridad.
 - B. El objetivo esencial que se debe buscar en la preparación de estos ejercicios es plantear en el supuesto de base respectivo, una problemática que genere todo el proceso de planeo en el organismo de que se trate, desde el comandante y hacia todos los elementos subordinados.
 - C. El responsable (s) designado por el comandante, por el comité u organismo encargado de la supervisión para preparar y conducir el ejercicio, tiene entre sus responsabilidades fungir como escalón superior, unidades subordinadas, unidades adyacentes, fuerzas enemigas, asesor, etc., de conformidad con las necesidades del ejercicio; asimismo, coordinar la información que se proporcione para su conducción, regular las acciones de los ejecutantes para mantener el ejercicio y la proporción del tiempo real con el que se consumiría en las operaciones.
 - D. Los integrantes del cuartel general o grupo de comando ejecutante, cumplen con las funciones y responsabilidades que por su cargo y jerarquía orgánicamente les corresponden; el organismo interactúa como un cuartel general o grupo de comando en operaciones.
 - E. Cuando se requiera, se habilitan, comandantes de armas, de unidades de combate y de unidades de servicio, a fin de llevar a cabo el ejercicio completo y que reditúe más y mejores resultados.
335. Los ejercicios de simple acción son los más susceptibles de aplicar y se busca siempre abordar la problemática prioritaria imperante en cada jurisdicción.
336. Los ejercicios de doble acción presentan ciertas limitaciones para prepararlos y conducirlos, pues exigen la participación de 2 cuarteles generales o grupos de comando (azul y rojo) ejecutantes, además del organismo coordinador; no obstante, se pueden materializar cuando un cuartel general de región, aplique el ejercicio a 2 cuarteles generales de zona militar o cuando un cuartel general de zona militar lo aplique a 2 grupos de comando de unidades de su jurisdicción.

337. Los ejercicios de puesto de mando se conciben a partir de unidades de nivel sección y pueden ser aplicados de manera independiente o como parte de otros ejercicios militares de aplicación, y a que siempre existe un comandante en toda operación militar que se desarrolle, el cual debe estarse adiestrando en su triple función: concebir, preparar y conducir las operaciones, emplear a sus auxiliares en caso de contar con ellos o bien desarrollar el proceso del planeo por sí mismo, así como emplear a las unidades de combate, de apoyo al combate y de servicios.
338. Ejercicio sobre la carta.
Los conceptos establecidos para el ejercicio sobre la carta en aspectos comunes, comprenden lo necesario para que el responsable de un ejercicio sobre la carta resuelva los puntos relacionados con su preparación, sin embargo, a continuación se mencionan aspectos específicos a tener presente para la materialización de este tipo de trabajo:
- A. Normalmente, un ejercicio sobre la carta incluye varios pasos sucesivos en la situación que se plantea, que cubren aspectos diversos (estimaciones, planes, decisiones, ordenes, etc.) De las operaciones consideradas.
 - B. Para ser efectivo, requiere largos periodos de tiempo por lo que un ejercicio sobre la carta de corto tiempo, por ejemplo de una hora, produce escasos resultados.
 - C. El alcance del ejercicio debe ser completo en proporción a los límites señalados por la directiva y presentar una situación realista, sin llegar a una complejidad inútil.
339. El ejercicio de este tipo facilita la estrecha relación entre el apoyo administrativo y logística con respecto a las operaciones tácticas.
340. El ejercicio sobre la carta es, por definición, una serie progresiva de eventos administrativos o tácticos que deben ser descritos como hechos ocurridos en una sucesión de tiempo real.
341. Un ejercicio sobre la carta, como consecuencia de su duración prolongada, llega a ser en la práctica un marco en el que se utilizan diversas formas de instrucción, como las conferencias breves, ejercicios de gabinete, repasos, discusiones dirigidas, elaboración de diversos documentos, etc.
342. Ejercicio de gabinete.
Es aplicable tanto a materias militares como a las de cultura general, por lo que en su preparación debe tenerse en cuenta que se basa en situaciones de carácter general, que pueden o no referirse a asuntos militares.
343. Su naturaleza es esencialmente técnica, aunque para el planteamiento del problema, en algunos casos, se deba hacer alusión a situaciones tácticas.
344. En la preparación de un ejercicio de gabinete se requiere de la elaboración de un tema base, como punto de partida para la iniciación del ejercicio, entendiéndose por tema base, al documento que contiene un conjunto de conceptos, hechos o acciones reales o hipotéticas de cuyo estudio y análisis se derivan nuevos conceptos, conclusiones o síntesis.
345. El tema base puede contener el enunciado simple de un problema o incluir además, un cúmulo de información pertinente, una serie de normas, limitaciones o modalidades, bajo las cuales se debe contemplar y resolver el propio problema.

346. En el proceso de preparación, se determina el propósito del ejercicio, objetivos por alcanzar, fases en que se dividirá el ejercicio, asuntos a tratar en cada fase y todo lo relacionado a tiempo, lugar, ayudas de instrucción, integración de equipos de trabajo, si procede, etc.
347. Siendo el ejercicio de gabinete de naturaleza tan variada resulta complejo el detallar un procedimiento para su preparación; sin embargo, además de las normas señaladas en los aspectos comunes aplicables a este ejercicio, es necesario determinar:
- A. Objetivo del ejercicio.
 - B. Tipo y cantidad de información necesaria, así como su obtención.
 - C. Método de trabajo y organización del personal participante.
 - D. Los arreglos administrativos requeridos.
 - E. Un plan de trabajo.
348. Determinar el objetivo del ejercicio.
Básicamente, un ejercicio de gabinete es empleado como una actividad de aplicación, sin embargo, puede en algunos de los casos, ser útil como elementos del adiestramiento. Ya sea uno u otro el objetivo, es necesario declararlo enfáticamente, indicando a la vez, el objetivo en sí del ejercicio y que puede ser, entre otros, llevar a cabo una investigación sobre un asunto determinado para derivar conclusiones; discutir y criticar las normas y procedimientos seguidos en una actividad, estudiar y analizar el problema, sintetizando las probables soluciones, etc.
349. Determinar y obtener el tipo y cantidad de información necesaria.
Para un ejercicio de gabinete, la disponibilidad de información amplia y adecuada condiciona el éxito de trabajo en forma determinante. Esta información frecuentemente se obtiene con la debida anticipación, ya sea por parte del personal participante o por el instructor, en cualquier caso, el instructor debe ser perspicaz y objetivo en el cumplimiento de esta tarea, para lo cual, su conocimiento sobre el tema es su mejor auxiliar.
350. La información a emplear debe estar acorde con el alcance y duración del ejercicio, pero en todo caso, contener los elementos necesarios para arribar a conclusiones adecuadas por parte de los participantes.
351. La obtención de la información y su manejo, pueden revestir 2 peculiaridades: ser puesta a disposición de los participantes en el tema base, a manera de anexos, o bien, ser obtenida por ellos, si es parte del objetivo del ejercicio.
352. En el primer caso, el instructor durante la preparación, reúne la información relativa, la ordena, extracta en algunos casos y la reproduce para anexarla al tema base. En el segundo caso, el instructor señala en forma precisa y objetiva, las fuentes de las que se obtiene, indica si procede detalles como: nombre o título de las obras, autores, disposiciones reglamentarias, manuales de instrucción en vigor y otros ya fuera de uso, etc.
353. En los casos del párrafo anterior, suele ser conveniente, además de las medidas adoptadas, designar diversos asesores, los que por su especialidad o experiencia, pueden abundar en la información y sugerir inclusive, líneas probables de acción en la solución del problema, motivo del ejercicio.
354. Elegir el método de trabajo y organización del personal participante.
Resulta de importancia para el buen éxito del ejercicio, elegir la forma mas adecuada de organizar a los participantes; esto, debe hacerse teniendo presente cual es el objetivo del trabajo. Del análisis del trabajo puede derivarse la conveniencia de realizarlo como una discusión dirigida, trabajo individual o en grupo.

355. La experiencia ha demostrado que para los ejercicios de gabinete, la adopción de algunos de los diversos métodos de trabajo para grupo resulta altamente conveniente, tanto para satisfacer las necesidades de la enseñanza, como para habitar a los ejecutantes a participar apropiadamente en este tipo de actividades.
356. Preparar los arreglos administrativos requeridos.
Se refiere a la necesidad de prever cierto tipo de facilidades para el desarrollo del trabajo, tales como: local o locales por ocupar, acomodo de mobiliario de acuerdo con el método de trabajo elegido, disponibilidad de ayudas de instrucción, acceso a la biblioteca, archivos, etc.
357. Elaborar un plan de trabajo.
Su preparación sigue las normas establecidas para la elaboración de todo plan de clase; sin embargo, el instructor tiene presente que para su desarrollo consta de 3 fases:
- A. Introducción.
 - B. Trabajo dirigido.
 - C. Conclusiones.
358. Introducción.
Actividad a cargo del instructor responsable y consta de una breve explicación, para orientar a los participantes sobre las peculiaridades del ejercicio y principalmente sobre la naturaleza, significado y alcance del problema motivo del ejercicio. Esta introducción adopta generalmente la forma de una conferencia inicialmente y de una discusión dirigida en sus últimos momentos. Su duración, en algunos casos puede prolongarse según la naturaleza del problema y el tiempo disponible.
359. Trabajo dirigido.
Es la parte medular del ejercicio. Para desarrollarlo, es necesario que el instructor prepare todos los trabajos que los participantes analizan o resuelven, según sea el caso, sin perder de vista la organización prevista.
360. Conclusiones.
En la fase final de todo ejercicio de gabinete se establecen las conclusiones derivadas del estudio del problema, para ello, se adopta cualquiera de las siguientes formas; informes por escrito, síntesis o resúmenes o bien, una monografía que es la descripción especial de un asunto determinado, el estudio breve, particular y profundo acerca de un autor, una época, un género o un asunto geográfico, histórico o militar.
361. Trabajo a domicilio.
Conceptuado como un ejercicio de aplicación, es una actividad realizada por el personal en instrucción fuera de las horas de labores programadas, pero bajo directivas específicas del instructor que lo asigna y con miras a complementar o suplementar ciertos aspectos del adiestramiento.
362. No confundir el trabajo a domicilio con la asignación de estudios u otras actividades señaladas en la hoja avanzada.
363. Todo trabajo a domicilio requiere de parte del instructor, de una preparación cuidadosa para orientar el esfuerzo del participante y justificar la razón del trabajo a desarrollar.

364. Dicha preparación toma forma en un documento que hace saber al participante lo siguiente:
- A. Trabajo a efectuar.
 - B. Objetivo del mismo.
 - C. Equipo de trabajo (cuando se realice colectivamente).
 - D. Descripción de la forma de presentación del trabajo.
 - E. Material de consulta.
 - F. Fecha en que debe ser entregado.
365. Un trabajo a domicilio puede tener la característica de ser consecuencia de cualquier otro ejercicio de aplicación, por lo que para su realización puede tomarse en consideración lo establecido para la preparación del ejercicio de que se trate.

Subsección (b)
Ejecución de los ejercicios militares de aplicación.

366. En la ejecución de los ejercicios militares de aplicación se deben considerar también aspectos comunes y particulares; los aspectos comunes se detallan a continuación, y más adelante se tratan los aspectos particulares de los ejercicios que así lo requieran.
367. Al iniciar la ejecución de un ejercicio de aplicación, asegurarse que los participantes cuenten con anticipación con la hoja avanzada correspondiente, se haya efectuado el estudio y los trabajos que señala, se distribuyeron cartas y materiales necesarios y se han organizado los equipos de trabajo. Hasta este momento, los participantes tendrán en su poder solamente la primera parte del supuesto de base, que puede incluir cuando mucho el primer problema; los demás, son motivo de la conducción del ejercicio.
368. La ejecución del ejercicio es la realización de la preparación donde llevan, a cabo materialmente: procedimiento, funciones, movimientos, operaciones militares, etc., e implica varios pasos interrelacionados y en consecuencia no hay una división tajante entre ellos, dichos pasos son:
- A. Presentación del ejercicio.
 - B. Discusión y análisis de los problemas.
 - C. Discusión de las soluciones a cada problema.
 - D. Resumen.
369. Presentación del ejercicio.
 Consiste en una explicación amplia: sobre el objetivo perseguido, de los principios, normas y procedimientos a aplicar en las fases del ejercicio y aquellos asuntos del supuesto de base que a los participantes les hayan parecido confusos.

370. Discusión y análisis de los problemas.
Es necesario que para discutir y analizar los problemas, el personal en instrucción se compenetre del contenido de cada una de las partes del supuesto de base, que en su oportunidad el instructor les vaya proporcionando. La discusión y análisis de cada problema se efectúan de la siguiente forma:
- A. Realizada por el propio instructor.
 - B. Dirigida por el instructor, haciendo preguntas cuyo orden y contenido conduzcan a la solución del problema. Las preguntas pueden dirigirse a cada participante individualmente o a cada equipo de trabajo; la respuesta de los participantes en cada caso debe ser en voz alta.
 - C. Dirigida por el instructor, haciendo que los participantes individualmente o por equipos analicen cada problema, dándoles un tiempo razonable para llegar a una solución.
371. La menos recomendable es la primera (la realice el propio instructor), por la participación pasiva del personal en instrucción; la citada en segundo término, tiene la ventaja de hacer que los participantes apliquen sus conocimientos, expresen verbalmente sus ideas unos a otros, y, además, facilita las diferencias de opinión. El instructor debe estar alerta para mantener la discusión sobre el problema, evitar distorsiones, pérdida de tiempo y mantener el interés.
372. La tercera opción, tiene la ventaja de permitir a los participantes libertad para pensar, así como mayor confianza para discutir entre ellos, ya sea en trabajo individual o por equipos, hasta llegar a una solución, la cual al ser expuesta por sus respectivos autores, da lugar a la controversia, en cuyo caso el instructor intervendrá nuevamente para aclarar conceptos, dirigir y moderar la discusión.
373. La combinación de las tres formas citadas da mejores resultados, sin embargo, el instructor determina previamente cual procedimiento conviene y en qué momento ha de usarlo, de acuerdo con el objetivo del ejercicio y tiempo disponible.
374. Discusión de las soluciones a cada problema.
Es conveniente primero aclarar en qué consisten las soluciones de los participantes, tanto individuales como por equipos o de grupo.
- A. Solución individual.
Es aquella emitida por el participante verbalmente o por escrito, sin consultar con ninguna otra persona y basado en sus propios conocimientos y en la interpretación de los diversos componentes del problema. Este tipo de soluciones son apropiadas para problemas tales como decisiones, en las que los factores pertinentes ya están establecidos y donde dicho problema es corto y se refiere principalmente a un asunto.
 - B. Solución por equipos o de grupos.
La que emiten los participantes organizados en comités, estados mayores o grupos de comando.
375. La decisión para emplear soluciones de comité, estados mayores o grupos de comando en vez de soluciones individuales, debe hacerse sobre la base del tiempo disponible y el carácter de los problemas.

376. Cuando los participantes individualmente o por equipos han arribado a una solución, dirigidos en todo caso por el instructor, se discuten sus respectivas soluciones para determinar cuál de ellas es la más apropiada. Aquí el instructor debe hacer que los participantes defiendan sus puntos de vista en la solución adoptada, resaltando las ventajas y desventajas.
377. Cuando la solución se divide convenientemente en partes o pasos (las diferentes partes de una estimación de situación por ejemplo), puede ser discutida paso por paso. Debe tenerse cuidado de establecer correcta y claramente cada parte de la solución antes de continuar con la siguiente.
378. Cuando se emplea el sistema de estado mayor, grupo de comando o comité para desarrollar la solución debe hacerse hincapié en que cualquiera de sus miembros puede ser llamado para cuestionarlo acerca de la solución, para que exprese comentarios adicionales o bien hacerle cuestionamientos respecto al ejercicio.
379. Se debe dirigir la discusión en forma positiva y constructiva y hablar como si la situación fuera real y presente, sujetándose en todo caso a lo prescrito en la discusión dirigida.
380. En la parte más importante de la discusión, se presenta la solución oficial como si fuera consecuencia del razonamiento del ejercicio; esto plantea para el autor (es) 2 problemas; el primero, que durante la concepción y preparación del ejercicio sea prevista la solución con todos los detalles; y segundo que durante la realización, el trabajo de los participantes sea debidamente encauzado y conducido para ser ellos quienes, en términos generales, propongan el esquema de la solución a la que se arrije.
381. Las diversas soluciones de los participantes pueden en algunos casos no coincidir entre sí o con la oficial previamente preparada; esto no significa un error, ya que algunas de ellas pueden presentar conceptos sobresalientes que se deben explotar discutiendo y analizando brevemente esas diferencias, basado en los principios aplicables y en la doctrina establecida; en algunos casos puede ser conveniente que esta discusión quede a cargo del personal o grupo de trabajo que presentó la solución diferente.
382. Al ser presentada la solución oficial, es posible que impugnen o pidan aclaraciones sobre ciertos detalles, lo cual debe ser considerado por quienes conducen el ejercicio, como valioso para el desarrollo del mismo, debiendo no solo propiciarlo, sino invitar a los participantes a hacerlo; durante la discusión que esto provoca, el instructor debe ejercer la firmeza de sus convicciones, evitando toda actitud negativa, ya sea de su parte o del participante que interpela, teniendo muy en cuenta que con esta discusión debe privar un ambiente de confianza y armonía.
383. Resumen.
Consolida los asuntos aprendidos por separado. El objetivo que se persigue y los principios por aplicar deben establecerse claramente desde el inicio del ejercicio, repetirse en cada frase y sintetizarse en una conclusión. Cada problema y su respectiva solución es incluida en el ejercicio por una razón bien definida que debe ser aclarada al participante.

384. Evitar olvidar que si es importante y necesario preparar y conducir bien un ejercicio, también lo es concluirlo en buena forma, dejando en la mente de los participantes la idea de que el esfuerzo desarrollado ha tenido una buena razón y un resultado positivo; que las capacidades puestas en juego, han sentado bases para adquirir confianza en sí mismo; que si bien se observaron errores, estos fueron resultado de la poca experiencia y no de falta de conocimientos o entusiasmo; que finalmente fue un aspecto de la instrucción interesante, necesario, fructífero y agradable.
385. En la ejecución de los ejercicios militares de aplicación, además de considerar los aspectos comunes, hay necesidad de tomar en cuenta procedimientos específicos para algún tipo de ejercicio en particular, por ejemplo.
386. Ejercicios sobre el terreno.
Este ejercicio se puede realizar sin tropas y con tropas.
387. En los ejercicios sobre el terreno sin tropas.
Además de los pasos señalados en los aspectos comunes para la ejecución de los ejercicios militares de aplicación, es necesario considerar la transportación y los reconocimientos en el área de operaciones.
388. La transportación comprende el movimiento al área de operaciones y retorno, se realiza conforme lo prescribe el instructivo del ejercicio u orden de movimiento correspondiente.
389. Los reconocimientos del área de operaciones son parte del ejercicio lo realizan los responsables de la conducción del ejercicio y los ejecutantes, sobre el área o rutas seleccionadas en el reconocimiento previo. Su objeto principal es hacer un análisis del área de operaciones o estudiar algún aspecto particular del terreno, de acuerdo con el propósito del ejercicio.
390. El reconocimiento implica una actitud analítica hacia cada una de las características del terreno; es importante despertar el interés de los participantes, haciendo alto en las áreas o puntos críticos, si el reconocimiento es terrestre para explicar su importancia y forma de influencia en las operaciones; si el reconocimiento es marítimo, fluvial o aéreo, deben darse las explicaciones pertinentes sobre la forma correcta de hacerlos y los aspectos particulares que interesan. En todo caso, provocar una actitud dinámica de los participantes, planteando problemas previamente determinados y que deben resolver individualmente o por equipos.
391. Al reconocimiento sigue normalmente a la fase de presentación del ejercicio; la discusión, el análisis y solución de los problemas que es la materialización de los procedimientos y funciones, así como el resumen, tienen lugar en el propio terreno o bien en los locales previamente seleccionados y adaptados para el efecto, privando las condiciones reales del terreno en la solución de los problemas teniendo presente que la buena preparación del ejercicio se refleja en una buena ejecución.

392. Ejercicio sobre el terreno con tropas.

Este ejercicio se desarrolla de conformidad con los detalles previstos para su preparación, en los que deben considerar además de los aspectos comunes para la ejecución de los ejercicios militares de aplicación, las particularidades que a continuación se escriben.

- A. La presencia de las tropas implica entre otros detalles, su transporte al área del ejercicio y su regreso, requiriéndose de medidas de seguridad y apoyo de servicios apropiados.
- B. Una vez que las unidades arriban al área, se requiere que las acciones de las tropas se realicen minuciosamente de acuerdo a lo programado.
- C. Los comandantes de unidad en cada nivel ponen en ejecución sus planes, desplegando a su personal bajo la coordinación y supervisión de sus comandantes superiores.
- D. La seguridad desde el principio y hasta la terminación del ejercicio es fundamental, se considera esta actividad como parte del adiestramiento, se aplica en todas las fases e incluye las medidas necesarias para evitar accidentes.
- E. Desarrollo del ejercicio como ya se dijo es de acuerdo con lo planeado, por etapas o fases, que tendrán la continuidad necesaria para evitar pérdida de tiempo e interés en los participantes. Para asegurar el realismo requerido, se ejecuta todo el proceso de planeo, se materializan los procedimientos, funciones, las evoluciones y las maniobras de las unidades en toda su extensión.
- F. Los ejercicios complejos o muy largos, necesitan acción de coordinación, para permitir los ajustes de dispositivo, lineamientos, tiempos y actividades.
- G. Estos ejercicios pueden ser de simple o doble acción, haciéndose necesario un grupo de árbitros que verifiquen el adiestramiento desde la preparación hasta la terminación del ejercicio.

393. Ejercicio de cuarteles generales, grupos de comando y puestos de mando.

La ejecución de estos ejercicios se basa en la observancia justa y entusiasta de los asuntos establecidos en su preparación. Los aspectos específicos de su ejecución son:

- A. Iniciación del ejercicio.
- B. Lugar donde se realiza.
- C. Empleo de tropas y materiales auxiliares.
- D. Los mensajes.
- E. La terminación del ejercicio.
- F. La crítica.

394. Iniciación del ejercicio.

La ejecución del ejercicio se inicia en el momento en que el comandante de unidad, (cuartel general o grupo de comando ejecutante), recibe la misión por cumplir. A partir de ese momento se debe desarrollar en forma completa e intensa todo el proceso de planeo, interactuando los integrantes del organismo para dar solución al problema planteado.

395. Lugar donde se realiza.
Normalmente un ejercicio de cuarteles generales o de grupos de comando se lleva a cabo en:
- A. Áreas reducidas, cuando la disponibilidad de recursos, tiempo y terreno es limitada.
 - B. Áreas amplias y en condiciones similares a las que se vivirían en la realidad, desplegando todos los medios disponibles y de acuerdo con la magnitud de la unidad correspondiente.
396. Empleo de tropas y materiales auxiliares.
Este ejercicio se caracteriza por requerir del apoyo de los servicios técnicos de intendencia, sanidad y transmisiones, así como de personal de oficinistas y dibujantes. El servicio de intendencia y de sanidad quedan bajo el control de quienes funjan como jefes de servicio. El servicio de transmisiones es operado por el personal integrante de los cuarteles generales o grupos de comando.
397. Las transmisiones juegan un papel muy importante y conviene asignar a cada cuartel general o grupo de comando, la unidad de transmisiones orgánica al organismo que sé está representando, a fin de materializar la red adecuada para la comunicación desde y hacia los responsables de conducir el ejercicio, así como dentro del cuartel general o grupo de comando ejecutante.
398. Si lo anterior, no es posible, se debe representar el servicio de transmisiones con los medios indispensables, particularmente radio, teléfono y mensajeros.
399. Los mensajes.
La comunicación oral por teléfono, radio o de persona a persona y el mensaje escrito constituyen el instrumento que permite la fluidez, el dinamismo y por tanto el éxito del ejercicio.
400. Un mensaje para efectos de este ejercicio puede revestir la forma de un documento de estado mayor, (estimaciones, planes, ordenes de operaciones y aun gráficos, etc.), o bien puede ser un radiograma en el que se plasma una orden fragmentaria, un informe, una petición, etc. La emisión de un mensaje puede ser por:
- A. El cuartel general coordinador (o persona u organismo que aplica el ejercicio).
 - a. Como escalón superior, del cuartel general o grupo de comando ejecutante.
 - b. Como unidad subordinada del cuartel general o grupo de comando ejecutante.
 - B. El cuartel general o grupo de comando ejecutante.
 - a. Hacia el escalón superior.
 - b. Hacia una unidad subordinada.
 - c. Hacia unidades adyacentes.
 - C. Una unidad subordinada.
 - a. Hacia su escalón superior.
 - b. Hacia sus unidades subordinadas.
401. El cuartel general o grupo de comando ejecutante debe enviar al cuartel general coordinador (o a la persona u organismo responsable), copia de todos los documentos de estado mayor y mensajes emitidos.

402. Todos los mensajes emitidos por un cuartel general o grupo de comando, sea coordinador o ejecutante, se registran en las secretarías respectivas y son enviados a sus destinatarios.
403. Los mensajes escritos, aun tratándose de documentos de estado mayor emitidos por una unidad subordinada del cuartel general o grupo de comando ejecutante, siguen los conductos debidos, enviando una copia al cuartel general o grupo de comando coordinador.
404. Todos los miembros de un cuartel general o grupo de comando ejecutante tienen un coordinador y es a este a quien dirigen copia de sus mensajes.
405. Cada miembro de un cuartel general o grupo de comando sea coordinador o ejecutante, además de disponer de su hoja de trabajo, diario, etc. Controla la entrada y salida de mensajes.
406. La redacción correcta de los mensajes, registro, distribución oportuna, recepción y análisis e interpretación, constituyen la base para que los resultados del ejercicio sean satisfactorios, pues de ello depende la reacción dinámica de los ejecutantes y esta a su vez, de la información contenida en la respuesta del cuartel general coordinador a cada uno de los mensajes recibidos.
407. Un ejemplo de secuela de desarrollo de un ejercicio de grupos de comando podría seguir la secuencia que abajo se describe, desde luego influenciado por la situación, características de la unidad, problema planteado en el supuesto de base, personalidad del comandante, tiempo disponible, etc.
- A. Recepción de la misión por el comandante (supuesto de base).
 - B. Análisis de la misión del comandante.
 - C. Emisión de la guía de planeo del comandante.
 - D. Sección de instrucción, información y operaciones (S-2 y S-3) redacción de estimaciones de información y de operaciones.
 - E. Sección de personal, abastecimientos y ayudantía (S-1 y S-4) redacción de estimaciones de moral, personal, logística.
 - F. Decisión del comandante.
 - G. Elaboración y emisión de los planes de operaciones logísticos, administrativos, de fuegos, de empleo de los servicios por parte de la S.I.I.O., S.P.A.A., comandantes de unidades subordinadas, jefes de los servicios, asesores, etc.
 - H. Reestimaciones de conformidad con las fases previstas y evolución del ejercicio.
408. La terminación del ejercicio.
La ejecución del ejercicio se desarrolla conforme a las fases previstas en la preparación consecuentemente debe terminar a la hora programada, se habrán elaborado todos los documentos y seguido los procedimientos que dan solución al problema planteado, sin embargo, debe tenerse presente que en ese momento no habrá un cuartel general o grupo de comando ejecutante (partido) ganador, ni uno derrotado; la situación final del ejercicio debe ser de tal manera que siempre prevalezca la circunstancia que las decisiones adoptadas pudieron solucionar el problema, lo importante son los procedimientos.

409. La crítica.
Tiene lugar al término del ejercicio; concurren a ella todos los participantes y se conduce bajo las normas y procedimientos señalados en la sección correspondiente.
410. Los ejercicios de gabinete.
En la ejecución de este tipo de ejercicios, además de las normas establecidas en aspectos comunes, su desarrollo se realiza como una clase o serie de clases en la que existe introducción, presentación, aplicación, resumen y crítica.
411. En la introducción, el instructor o instructores responsables del ejercicio expresan: las razones para aprender el contenido del ejercicio, los objetivos por alcanzar, fases en que se dividirá, los horarios necesarios, las técnicas y procedimientos a emplear, aclaran las dudas sobre el tema base, hoja avanzada y las del personal, sobre los trabajos a realizar.
412. La presentación y aplicación del ejercicio se desarrolla con la participación directa del instructor o instructores responsables, quienes plantean los problemas a resolver, dirigen el esfuerzo del personal en instrucción paso a paso, empleando las técnicas adecuadas para dar soluciones basadas en los conocimientos adquiridos.
413. La secuencia a realizar en el ejercicio es de lo fácil y sencillo a lo difícil y complejo, a fin de que el personal en instrucción adquiera los conocimientos y se logren los objetivos trazados.
414. De conformidad con el programa establecido para el desarrollo del ejercicio y una vez logrados los objetivos por el personal en instrucción, al presentar las soluciones del problema o problemas planteados, orientados y asesorados por el instructor, éstos realizan un resumen del ejercicio donde indican los aciertos y errores para finalizar el mismo.

Subsección (c)

La supervisión de los ejercicios militares de aplicación.

415. Como en todo el proceso del adiestramiento, en los ejercicios militares de aplicación la supervisión constituye un factor de suma importancia, por medio de ella se lleva un control de las actividades y se detectan fallas y errores, ya sea en el personal que se adiestra, o bien en las técnicas y procedimientos empleados, esto permite corregir fallas oportunamente y al mismo tiempo encauzar los esfuerzos hacia la consecución de los objetivos trazados en la aplicación de dichos ejercicios.
416. La supervisión debe realizarse en todas las actividades del desarrollo de los ejercicios y de ser posible por más de una persona, con objeto de evitar la parcialidad en los juicios y apreciaciones.
417. En la parte correspondiente a la supervisión del adiestramiento, se explican al detalle los procedimientos e instrumentos adecuados para aplicar con efectividad esta actividad.
418. Los ejercicios militares de aplicación requieren durante su preparación y ejecución de un control y una calificación. Para el efecto en ocasiones actúa un cuerpo de árbitros, principalmente si se trata de ejercicios sobre el terreno con tropas y maniobras cuya misión es controlar y calificar las operaciones de las unidades participantes, con el fin de alcanzar los objetivos de los ejercicios. La actuación de los árbitros se desarrolla de conformidad con las normas establecidas en el manual de arbitraje de la escuela superior de guerra.

Cuarta sección

La crítica en los ejercicios militares de aplicación.

419. La crítica es la culminación de todo ejercicio de aplicación y tiene por objeto que el personal participante conozca y discuta los aciertos y errores presentados durante la aplicación del ejercicio y aclarar aquellos puntos que durante el desarrollo del mismo le hayan parecido dudosos o confusos.
420. Se lleva a cabo a la brevedad posible, de preferencia, inmediatamente al término del ejercicio y en el mismo lugar de realización. A menos que las condiciones de clima, espacio, tiempo o bien físicas del personal lo impidan, puede efectuarse en otro lugar y tiempo después, pero por ningún motivo debe omitirse esta fase de los ejercicios de aplicación.
421. Debe ser breve, bien ilustrada, conducida con entusiasmo y con imparcialidad. No obstante su brevedad se recomienda contenga una introducción, una discusión y un resumen, aunque habrá ocasiones en que la situación o bien el tipo de ejercicios implique o permita únicamente exponer un breve sumario.
422. En la introducción se da un panorama general del desarrollo del ejercicio, incluyendo principalmente los objetivos por alcanzar con la aplicación de este.
423. La discusión es prácticamente el desarrollo de la crítica; señala los procedimientos o técnicas empleados para la consecución de los objetivos, cuales se lograron plenamente, cuales parcialmente y cuales no; los aciertos y los errores, así como las posibles soluciones o procedimientos para corregir estos. Se deberá tomar nota de todas las propuestas o sugerencias del personal a fin de ser tomadas en cuenta durante la aplicación de futuros ejercicios, desde luego previo análisis, aceptación y aprobación correspondiente.
424. El resumen de la crítica es una recapitulación de los puntos esenciales o aspectos más importantes del ejercicio que le servirán al personal, para reafirmar o consolidar los conocimientos adquiridos y experiencias vividas durante la realización de este, dejando en su mente una idea o concepto claro del trabajo realizado.

Manual de Mando Militar

38. El material que se proporciona aquí como información es una síntesis de lo último desarrollado sobre la relación entre el comportamiento humano y un buen Don de Mando según se aplica a la vida militar.

39. Además, se han realizado una serie de técnicas con el fin de determinar el tipo de Don de Mando que se requiere en la actualidad.

40. Estos apuntes son el resultado del examen crítico de las condiciones, técnicas y principios aplicados durante mucho tiempo en diferentes organismos y por personal militar, en un esfuerzo por determinar los que tienen validez en la actualidad.

41. También indican que es necesario preparar mejor a quienes tendrán a cargo una comandancia, en el área del comportamiento y de la motivación humana de modo que los principios y técnicas se puedan aplicar en una forma más efectiva.

42. Una buena comprensión de los principios del Don de Mando y del comportamiento, unido con la aplicación razonada y mejorada de sus técnicas, ayudarán al personal de Jefes y Oficiales Comandantes, a lograr las condiciones y requisitos que son imperativos en la actualidad para asegurarle el éxito de su unidad.

Cuarta Sección

Concepto del Don de Mando

43. El concepto del Don de Mando se basa en el logro de la misión a la vez que se preserva la dignidad del personal subalterno. Esto requiere un esfuerzo continuo, con el fin de mantener un balance apropiado entre el logro de las metas de la organización, las necesidades y metas de quienes lo componen.

44. El comportamiento del Don de Mando debe ser, por lo tanto, flexible en técnica y personal en su aplicación para motivar a las y los militares subalternos, promover y mantener un alto grado de disciplina y efectividad, además de desarrollar una unidad con un alto espíritu de cuerpo y de combate.

45. El objetivo final del Don de Mando en la institución militar será siempre el logro satisfactorio de la misión.

46. Para lograr esta meta la o el Comandante debe asumir completa responsabilidad individual de todas sus decisiones y debe evaluar continuamente el ambiente de la situación en la cual opera.

47. Pueden surgir situaciones en las cuales, quien ocupe la titularidad de la comandancia debe limitar en diferentes grados los puntos de vista de quienes participan en la toma de una decisión, sin embargo, no debe olvidar sus necesidades.

48. Quien ocupa la comandancia debe tener presente que las misiones de la unidad son cumplidas por el personal militar que forma parte de ella. Si ha de contribuir voluntaria y completamente al logro de la misión, quien represente la comandancia debe de hacer lo posible por considerar sus necesidades.

Quinta Sección

Objetivo del Don de Mando

49. Desarrollar las aptitudes y actitudes de mando en quienes constituyen los cuadros del personal de Jefes y Oficiales en las unidades, planteles, dependencias e instalaciones del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos, mediante la aplicación de los fundamentos, principios, técnicas de mando y aspectos relativos al comportamiento humano.

50. El desarrollo de la habilidad del Don de Mando, implica una doble tarea:

A. Aprender a interpretar adecuadamente los principios y técnicas del Don de Mando y los aspectos del comportamiento humano.

B. Aplicación de lo aprendido y obtener experiencias.

51. Ambas tareas se complementan y refuerzan mutuamente e involucran un ciclo su estudio: recibir asesoramiento y puntos de vista diferentes para posteriormente experimentar las técnicas decididas y lograr únicamente por este método el mejoramiento en su conocimiento del comportamiento humano e incrementar su habilidad técnica y táctica.

Sexta Sección

Definiciones y Conceptos del Don de Mando

52. Mando. Es la autoridad de la persona que es integrante en servicio activo ejerce legalmente sobre el personal subordinado en virtud de su jerarquía cargo o comisión, e involucra el ejercicio de las actividades de Don de Mando y de administración con base en las leyes y reglamentos vigentes.

53. Autoridad. Es el poder legítimo de que dispone quien se desempeña como titular de la comandancia para dirigir al personal militar a sus órdenes y tomar decisiones dentro del alcance de su posición jerárquica, del cargo o de la comisión que desempeña.

54. Responsabilidad. Es parte integral de la autoridad de la o el Comandante, de donde resulta que es responsable de los actos de quienes se encuentren a sus órdenes.

55. Lineamientos sobre responsabilidad y autoridad.

A. Se encuentran contenidos en las leyes, reglamentos, directivas, circulares, decretos, órdenes, entre otros; sin embargo, estas no pueden cubrir, ni prever todas las situaciones y circunstancias por las cuales la persona titular de la comandancia debe decidir y adoptar la conducta más adecuada.

B. La falta de lineamientos escritos obligan a la o el Comandante a recurrir a su habilidad, experiencia, sentido común y buen juicio para determinar lo correcto. Es en estas condiciones cuando ejerce su autoridad y responsabilidad correlativa, basados primordialmente en su juicio y experiencias personales.

C. También la o el titular de la comandancia es responsable de lo que hagan o dejen de hacer las y los subalternos; al igual que por los actos de su unidad.

D. Dentro de la cadena de mando es responsable en orden descendente, por su personal y en orden ascendente, por el cumplimiento de la misión impuesta a su unidad.

E. Dispone de la autoridad suficiente para dirigir las acciones del personal de Jefes, Oficiales o Clases y orientar el esfuerzo de todas y todos para el logro de la misión y generar actividades interrelacionadas, tales como instrucción, mantenimiento, entre otras.

F. La responsabilidad y autoridad de la comandancia varía con el cargo y nivel, siendo mayor entre más alta sea la posición; de la que también se infiere una mayor autoridad para hacer frente a esa responsabilidad.

G. El sistema de ascensos en el Ejército asigna un aumento progresivo de autoridad y responsabilidad y está íntimamente unido a la experiencia.

H. Quien ejerza la titularidad de la comandancia, dispone de la suficiente autoridad para alcanzar el logro de los objetivos fincados a su organización, para lo cual tiene la responsabilidad de utilizar técnicas de mando adecuadas para conducir a las y los integrantes del Ejército y poner en práctica buenas técnicas de administración para organizar y utilizar los recursos puestos a su disposición.

56. Administración.

A. Es el proceso de planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar recursos, materiales, tiempo y dinero para cumplir con las misiones encomendadas a su unidad.

B. Es normal que a quien le corresponda la titularidad de la comandancia delegue autoridad y responsabilidad a sus mandos subalternos, cuando no le es posible dirigir, controlar o supervisar todas las actividades que involucra su cargo.

C. De todos los recursos disponibles, el personal militar constituye el más valioso e importante, ya que es la base para la utilización de los demás recursos; para controlarlo la o el titular de la comandancia utiliza el proceso de Don de Mando.

57. Don de Mando.

A. Es el proceso de ejercer influencia sobre su personal integrante del Ejército en beneficio de la misión encomendada a la unidad.

B. El Don de Mando comprende:

a. La relación personal de cada integrante, con un grupo de gente.

b. La habilidad de quien asuma la comandancia para utilizar su temperamento, a fin de influir adecuadamente sobre las tropas a su mando en el cumplimiento de sus obligaciones y de la misión.

c. Inducir a su personal subordinado, permitirá recibir su cooperación voluntaria, a través de la persuasión.

58. Líder.

A. "...Aquella persona que ejecuta y consigue que otros hagan una tarea"...General Omar Bradley (Estados Unidos).⁴

B. Concepto moderno.

"...Quien ejerce el mando de lo militar o dirección en la empresa tiene que proyectar un poder galvanizante que coordine o promueva los mejores esfuerzos de sus seguidores, suministrándoles el ingrediente que buscan, sea dirección, apoyo, estímulo o hasta imaginación y nuevas ideas..."⁵

⁴ Juan Manuel Francisco Velasco y Ramírez, *Representaciones conceptuales de los atributos del liderazgo y la inteligencia emocional en la significación de un líder ideal para el siglo XXI en un contexto organizacional*, (tesis Universidad Autónoma de Nuevo León), p 29.

⁵ Secretaría de la Defensa Nacional, *Manual de Mando Militar*, (S.D.N.), p. 13.

Capítulo V

La Ética en la Vida Militar

Primera Sección

¿Qué es la Ética?

118. Ha sido confuso su significado y la utilización del término:

A. Generalmente y en la mayoría de los casos se utiliza como sinónimo de moral y moralidad.

B. También se describe como la ciencia que trata de la conducta, considerándola buena o mala y correcta e incorrecta.

119. A efecto de identificar su campo y naturaleza es necesario inferir su origen.

A. Aun cuando el derecho y la moral intervienen en la conducta de la raza humana, ambas regulaciones han de inspirarse en principios éticos, es decir, que la ética no sólo se ocupa de la moral, sino también del derecho; pues tanto uno como el otro, intervienen y constituyen funciones de la vida humana y entrañan conductas de valor; de valores jurídicos el primero y valores morales los segundos.

B. Entre moral y derecho puede haber discrepancias, pero no existe contradicción, puesto que todo lo mandado o prohibido por el derecho, en igual forma lo está para la moral e inversamente; lo que prohíbe o manda la moral, son respetadas por el derecho, en cuanto no se opone a que se cumplan los mandatos morales, ni faculta a que se actúe contrariamente a las prohibiciones, porque el valor justicia del derecho, se realiza en aras del perfeccionamiento social y el valor de lo bueno de la moral se conduce en aras del perfeccionamiento del ser humano.

120. De esta manera la ética tiene por objeto investigar el fenómeno de la moralidad, su esencia y raíces; su conexión con los bienes que la vida ofrece; es decir sus posibilidades de realización.

121. De lo anterior, se infiere que la ética estudia el grupo de valores relativo a lo bueno y justo que se hallan en relación con la

122. conducta humana; que se dirigen a la conducta de la mujer y el hombre y exige su realización, es decir, deber-ser, determinan lo que debe y lo que no debe hacerse.

123. De este enlace de problemas se desprende el concepto que encierra el contenido general de la ética "...es una investigación sistemática de lo valioso en la vida, que permite dar a la conducta humana los fundamentos necesarios para su desenvolvimiento moral...".

Segunda Sección

Código Ético

124. Un código ético-profesional es un conjunto sistemático de principios, normas y reglas de conducta, establecidas por y para un grupo profesional y sirve como guía para cada integrante.

125. No es posible establecer el código ético específico para el personal profesional militar como un documento escrito.

126. Las reglas éticas se encuentran contenidas en leyes, reglamentos, circulares y disposiciones vigentes a la institución, así como también en todas aquellas costumbres, historia, tradiciones y reglas no escritas que regulan los actos y orientan la conducta del personal militar.

127. Ese proceder se ajusta a la conducta y aspectos éticos que debe observar el personal profesional militar, como servidora o servidor de la sociedad y, cuyos aspectos legales y normativos más altos están previstos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

128. Gran cantidad de las reglas específicas de conducta a la que nos ajustamos y a las que con mayor frecuencia nos referimos, están contenidas en la filosofía greco-romana y en el sistema ético judeo-cristiano; mismos que aportan elementos para las bases legal y normativa de nuestra cultura y cuyos aspectos constituyen parte de nuestro código.

129. El gran problema implícito para poder definirlos, está en sus fuentes: complejas, vagas y ambiguas. De ahí que para aplicarlo necesitamos de una interpretación acorde a nuestra actualidad.

130. Al tomar objetivamente los señalamientos morales, estos se vuelven prácticos y fáciles de aplicar y vincular con las leyes para generar una ética institucional.

131. La moral y la suma de la totalidad de leyes impositivas nos indican la senda de la conducta y el quehacer diario de las personas, plasmadas en un código ético.

Tercera Sección

Aspectos Aplicativos

132. El mando de las unidades está recibiendo cada día mayor atención, en cuanto toca al desempeño profesional del personal de Jefes y Oficiales en la administración de los recursos, el manejo de personal voluntario y del Servicio Militar Nacional.

133. En este último aspecto, la exigencia se traduce al término: ética profesional.

134. En cuanto al personal voluntario, la o el titular de la comandancia se esfuerza por disponer de personal de tropa con un adiestramiento óptimo para cumplir con sus misiones, por lo que dedica un interés permanente en su trato justo y busca el bienestar general, incluyendo a las familias.

135. En estas condiciones se refuerza el criterio ético, mismo que resume toda la gama de aplicaciones que en la profesión militar pueden encontrarse y que podría resumirse en el concepto de integridad absoluta.

136. La o el Comandante debe reunir en todos sus actos un código de ética profesional y considerar que es el ejemplo para la unidad y para el personal subordinado y, cuyos actos son vistos y juzgados permanentemente.

137. Un aspecto de vital importancia para quien sea titular de la comandancia, es su personal, como la base primaria de utilización de los otros recursos; es el elemento crítico en toda organización, por lo que bajo el empleo de las técnicas de Don de Mando y de un fuerte sentido ético, debe:

A. Controlar, dirigir y orientar al personal de soldados, Clases y Oficiales para lograr la superación individual y buscar permanentemente su bienestar.

B. Aceptar los problemas de las tropas bajo su mando, como propios.

Cuarta Sección

Conducta Ética

138. La o el líder que acepte retos y tome riesgos, estableciendo para sí y su unidad altas normas de rendimiento puede, sólo en esta forma encontrar la senda del cambio que se requiere para superarse y hacer mejor a nuestro Ejército.

139. El código ético requiere de integridad completa, tanto en palabra como acción por parte de quienes integran una unidad u organización militar

140. Cada militar, independientemente de su cargo e incluso su jerarquía debe tomar su posición con un fuerte profesionalismo, profundo sentido de responsabilidad, del deber, entrega auténtica y sincera a la institución y a su carrera.

141. La integridad, es la clave que formaliza el código y el honor de una persona, significa que mantiene una alta norma de su comportamiento, en toda situación y circunstancias.

142. La integridad existe en el personal militar y cuando se inicia dispone para empezar de una calificación de 100, lo que podamos lograr en el transcurso de la carrera, determinará hasta dónde el aval de nuestra propia integridad nos recomienda, o detiene para alcanzar nuestras metas profesionales.

143. El tomar riesgos y disponer de integridad, son los puntos cruciales en nuestra habilidad para mantenerse fieles a nuestros principios éticos.

Quinta Sección

Resumen

144. La ética determina un conjunto de reglas o lineamientos para vivir, estas son reglas funcionales y básicas que una sociedad establece en función de sus tradiciones, religión, costumbres e idiosincrasia y se conjugan con las normas del derecho.

145. En lo militar la ética se manifiesta como rectora de las relaciones y conducta de las y los integrantes del Instituto Armado, establece principios de dirección para lograr un fin; da al personal del Ejército y Fuerza Área Mexicanos, así como a sus unidades la cohesión básica para cumplir con sus misiones y lograr sus objetivos.

146. Es frecuente la presentación de conflicto entre las reglas éticas, contenidas en el código ético profesional y aspectos de ambición, intereses o conveniencias; es entonces cuando es requerida una gran fuerza de carácter e integridad.

147. La o el Comandante con una fuerte sensibilidad ética es digna o digno de confianza en todos los niveles y objeto de respeto; incrementa su Don de Mando, la cohesión y el espíritu de cuerpo de su unidad.

148. Es fundamental que el personal militar conozca, aplique y ejercite los aspectos éticos que guían sus actividades profesionales.

Capítulo VI

La Disciplina

Primera Sección

Generalidades

149. En toda organización militar es un requisito fundamental para el logro de los objetivos finales, disponer de la cohesión del personal y unidades para un esfuerzo unificado.

150. La unidad de conducta, voluntad e intenciones de cada integrante que constituye una unidad, permite orientar el esfuerzo en una sola dirección, garantizándose la unificación a través de la disciplina.

151. El término disciplina procede de la lengua latina y significa aprender o enseñar.

152. La interpretación de disciplina ha tomado conceptualizaciones diferentes a su definición y pueden resumirse en tres vocablos: castigo, obediencia y autocontrol.

A. El concepto castigo ha sido usado frecuentemente, por la sanción que reciben las y los militares al violar preceptos reglamentarios o legales.

B. La obediencia sugiere el cumplimiento satisfactorio de una orden y guarda íntima relación con otros factores como rapidez, exactitud y eficiencia; sin embargo, a los ojos de las personas ajenas al medio militar, puede parecer como una actitud sumisa, situación que absolutamente falsea el contenido de esta cualidad.

C. Autocontrol, el significado de este vocablo encierra la forma más constructiva de interpretar la disciplina e incluye los términos de castigo y obediencia, mismos que al integrarse con el autocontrol, infiere un alto sentido de responsabilidad personal y profesional.

D. Para la ética militar los preceptos contenidos en la Ley de Disciplina del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos encierran, por su finalidad conductas éticas; ya que como se ha establecido en conferencia previa, los valores jurídicos y morales se complementan y encuentran sus puntos de convergencia, cuando buscan el perfeccionamiento del personal militar.

Segunda Sección

Definiciones y Conceptos

153. La Ley de Disciplina del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos en su Artículo 3/o. contiene la siguiente definición de disciplina:

“...La disciplina en el Ejército y Fuerza Aérea es la norma a que los militares deben ajustar su conducta; tiene como bases la obediencia y un alto concepto del honor, de la justicia y de la moral y por objeto, el fiel y exacto cumplimiento de los deberes que prescriben las leyes y reglamentos militares...”.

154. La disciplina militar desde el punto de vista del Don de Mando, manifiesta su acción para satisfacer dos necesidades básicas:

A. De personal.

B. De los requisitos para una organización efectiva.

155. Existen grandes diferencias entre la disciplina militar y la de cualquier otra organización civil (excepto la religiosa), las diferencias más sobresalientes en el personal militar son las siguientes:

- A. Asegura la pronta obediencia.
- B. Se obtiene una conducta confiable y predecible.
- C. Se garantiza la continuidad de las acciones, incluye el caso de faltar a una orden.

156. Por lo que la disciplina militar es la actitud del personal militar o grupo que asegura cumplir con los requerimientos formales e informales del servicio, dentro y fuera de este, para satisfacer las demandas que impone el cumplimiento del deber.

157. Complementariamente, puede manifestarse como un estado mental que produce:

- A. Prontitud para obedecer voluntaria e inteligentemente.
- B. Actuaren forma adecuada.
- C. Tener estabilidad bajo tensión.

Tercera Sección

La Autodisciplina

158. La autodisciplina es la ejecución voluntaria de órdenes, directivas, reglamentos, disposiciones y leyes, que se establecen según los intereses específicos de la organización; en esta forma, es la condición que existe cuando las y los militares aceptan el control que la organización hace de su comportamiento.

159. La autodisciplina hace confiable al personal del medio militar, ya que se manifiesta en su comportamiento y actúa en función de las necesidades globales de la unidad y porque cede en sus necesidades particulares, un ejemplo objetivo de esta situación son las condiciones de combate; llenas de peligros y fuerte tensión, como el instinto de conservación, temor a la muerte, el miedo, entre otros.

160. El requerimiento de autodisciplina no es privativo de ninguna jerarquía, ni tampoco de un nivel de mando específico; corresponde al personal militar sin importar el grado jerárquico, cargo o comisión y debe poseerse y mostrarse en todo momento, mediante el empleo de una gran fuerza de voluntad, sentido de responsabilidad y dignidad; con el fin de compartir el concepto común de conducta apropiada.

161. Existen dos tipos de comportamiento disciplinario y ambos son contrapuestos. En éstos existe el consentimiento previo de ajustarse a los preceptos disciplinarios. Esos tipos son:

A. La persona que acepta la disciplina y cede en sus intereses en beneficio de la comunidad.

B. La o el militar que actúa porque teme las consecuencias de una actuación negativa. Este personal no siente ningún compromiso con el logro de la tarea o misión de la unidad, o sea, que obedecen simplemente para no ser sancionado o sancionada.

162. Es función de quien asuma la comandancia, a través del Don de Mando y hacer confiables a quienes forman parte de las Fuerzas Armadas: ejemplifica, enseña y adiestra al personal de Jefes, Oficiales, Clases y Soldados, para actuar en equipo; reconoce la responsabilidad individual que le infiere su cargo o posición, y la tarea y responsabilidades en el conjunto, a efecto de que puedan actuar según los mejores intereses de la organización militar.

Cuarta Sección

Clima de Disciplina

163. La disciplina es el producto de varios elementos de carácter moral y ético, mismos que actúan y crean el clima adecuado para enseñarla en cualquier organización militar.

164. Está en función de la moral, espíritu de cuerpo las buenas relaciones entre la o el titular de la comandancia y personal subalterno quienes en conjunto forman una totalidad que se apoyan en los aspectos reglamentarios y normativos.

165. La obtención de esta disciplina en una unidad, requiere del consumo de muchas horas de instrucción y otros factores, que constituyen una tarea ininterrumpida de la o el Comandante.

166. La disciplina es una aptitud aprendida y para poder enseñarla, debe llenar los siguientes requisitos:

A. Que satisfaga las necesidades de auto realización de las y los integrantes de las Fuerzas Armadas.

a. La persona aprende a desempeñarse, trabajar y comportarse adecuadamente en el seno de una organización, si a cambio de ello recibe un estímulo o recompensa.

b. Esta recompensa generalmente radica en la satisfacción de sus necesidades aprendidas que son la superación, realización, estimación, seguridad, respeto, entre otras, condiciones que se deben proporcionar en forma permanente; buscar siempre su bienestar, esta condición se genera como consecuencia del desempeño exitoso en las tareas asignadas.

B. Emita órdenes razonables.

a. Al desempeñarse el personal militar subalterno, de soldados en el cumplimiento de tareas, trabajos, entre otras, ha captado la esencia de la obediencia a las órdenes, lo que produce paulatinamente su integración al trabajo de la unidad, al desarrollar eficientemente la porción que le corresponde en la tarea global.

b. Las órdenes que se dicten deben ser claras, breves, concisas, completas y oportunas; pero en función de quien asuma la comandancia y para efectos del Don de Mando, debe contemplar que sean razonables y al alcance de las tropas militares; cuando existe confusión, exceso, una mala interpretación o que sean incomprensibles, rompe la comunicación y el entendimiento que debe de existir en la unidad.

c. Además, si se muestra el personal militar insatisfactorio por su motivación, grado de adiestramiento, condición física, falta de salud o por cualquier otro motivo, puede consciente o inconscientemente oponerse a cumplirlas; esto debe evitarse mediante una estimación y estudio previo del contenido de las órdenes y calidad del personal receptor.

C. Toda violación merece una sanción.

a. El clima de la disciplina que impere en una unidad o cualquier organización militar debe ser consistente, es decir, que al poner en ejecución los reglamentos exista una norma que sancione al infractor.

b. Las sanciones que se impongan deben ser justas, imparciales, adecuadas y oportunas.

c. La actitud que se debe adoptar cuando la persona no reacciona al Don de Mando, ni cumple con las órdenes, es someterle conforme a las prescripciones contenidas en las leyes, reglamentos y disposiciones, pero nunca dejar sin sanción una violación, ya que hacerlo afecta la disciplina y se obtienen reacciones contrarias a la deseada; quien infrinja estos preceptos será sancionado o sancionada conforme a nuestras Leyes y Reglamentos Militares en vigor.

d. Las técnicas de castigo no previstas en los reglamentos y que pueden variar en servicios adicionales, fajinas, acuartelamientos, entre otros; en ocasiones al aplicarse lastiman la dignidad de las personas y se obtienen condiciones de disciplina que gradualmente irán minando a la unidad.

e. Todo el personal integrante del Ejército y Fuerza Área, conoce las sanciones que se imponen, pero en su aplicación esperan de la o el Comandante demostraciones de respeto y consideración a su individualidad y dignidad.

f. El descontento derivado de un clima disciplinario negativo, se manifiesta como hostilidad hacia la o el titular de la comandancia, la unidad y de la organización militar. Esta hostilidad tiende a ser una actitud imprecisa, vaga y generalizada, que no distingue acto, persona, actividad o servicio y en su indefinición culpa a su Comandante y al Instituto Armado como los causantes de todos los males existentes.

Quinta Sección

Desarrollo y Mantenimiento de la Disciplina

167. Algunos factores que ayudan a crear un clima de disciplina son:

A. Normas claramente indicadas.

B. Lealtad en todas direcciones y sentidos.

- C. Actividades recreativas.
- D. Instrucción y enseñanza del trabajo.
- E. Facilidad de comunicación.
- F. Reglamentar premios y castigos.

168. El nivel de disciplina en cualquier unidad es parte lo que la o el titular de la comandancia hace por ella.

169. El propósito de las leyes, reglamentos y disposiciones, superiores es fijar las normas y reglas de conducta que el personal militar debe acatar, poner en acción para el cumplimiento y ejecución de las amplias y variadas actividades que realizan.

170. La disciplina se estructura en cualquier unidad u organización militar de manera permanente, por lo que la actividad de su establecimiento y reafirmación es una tarea de la o el Comandante sus auxiliares, deben percatarse y analizar los problemas más comunes en la unidad, lo que necesariamente orientan la parte o partes que requieran reforzarse para mantener los niveles de disciplina.

171. Para detectar el grado de disciplina de una unidad de su personal, existen indicativos que muestran objetivamente la presencia de problemas que requieren de soluciones. Algunos indicativos son:

- A. El grado de perfeccionamiento en la instrucción.
- B. El porte y aseo.
- C. La conducta dentro y fuera del servicio.
- D. La forma en que se cumplen las órdenes.
- E. La forma de vestir.

172. Estas son manifestaciones externas de disciplina y en cuya evidencia y observancia se resume la existencia de:

- A. Espíritu de cuerpo.
- B. Moral.
- C. Cariño a la institución.

173. Y todas ellas reflejan el grado de disciplina a través del orgullo, iniciativa, autoconfianza, autocontrol y confiabilidad individual y colectiva que ayudan a crear una unidad u organización militar.

325. Asegurarse que se satisfacen las necesidades aprendidas y adquiridas de las y los militares de su unidad y quienes lo integran cuenten con la suficiente motivación.

326. Algo de frustración es inevitable en el personal y las unidades.

327. La mayoría del personal militar puede tolerar la frustración hasta cierto grado e importante aspecto del Don de Mando es aprender a manejar la frustración de modo que no se vuelva destructiva para la o el militar o la unidad.

Capítulo VIII

La Comunicación

Primera Sección

Generalidades

328. La comunicación es en último análisis la actividad más significativa de quien funja como Comandante. No importa la amplia gama de trabajos o desempeños que su cargo comisión, jerarquía o especialidad le infiera.

329. La comunicación se distingue de todas las demás actividades que están implícitas en la función de quien ocupe la jefatura o la comandancia de dependencias, planteles, instalaciones o unidades del Ejército, en que es el instrumento básico para lograr la cooperación cabal, sincera y desinteresada de todo el personal a su mando para el cumplimiento de la misión.

330. Una comunicación efectiva es el factor que hace la diferencia existente entre el éxito y la mediocridad en el desempeño de quien asuma al mando de tropas.

331. Se ha calculado que a quien le corresponda la titularidad de la comandancia, en promedio invierte un 90 por ciento de su tiempo comunicándose con el personal subordinado por medios diversos.

332. En consecuencia, la comunicación es la habilidad de la o el Comandante, el cual se debe desarrollar y ejercitar, para un desempeño eficaz.

333. La comunicación es la habilidad máxima que debe poseer quien desempeña un cargo y ostenta una jerarquía; sin embargo, debe aceptarse que es el área más descuidada; y hasta ahora se hace manifiesta en forma clara la necesidad de fomentarla e incrementarla para comunicar ideas e información, que crean comprensión y esfuerzo unificando a las y los integrantes del Ejército de una organización militar.

334. Comunicar es decir, por ello no debe confundirse con el medio o forma de efectuarla y comprende la dinámica acción recíproca que tiene lugar a cada momento en una organización.

335. Concretando comunicación es un intercambio de información o una técnica para expresar las ideas claramente.

336. Un problema frecuente para lograr una buena comunicación es la falta de interés en escuchar; y contrariamente, hablar demasiado.

Segunda Sección

La o el Comandante y la Comunicación

337. Muy poco personal conoce el verdadero alcance de la comunicación sin apreciar su valor, como la herramienta más importante de que disponen para lograr que se hagan las cosas.

338. La comunicación es la base para la cooperación, la

comprensión y la acción.

339. En toda comunidad existe un núcleo formado por personal integrante del Ejército con diferentes metas, ideas, educación y necesidades, a las que es necesario dirigirse para obtener su participación, para lograr los fines, tareas o misión de la unidad.

340. La comunicación se realiza principalmente por palabras, pero también por el tono de voz, la expresión, la disposición del cuerpo, la inclinación de la cabeza, los ademanes, entre otros; el personal subalterno lee su significado, incluso en lo que no se dice o no se hace.

341. Para el personal subalterno, quien funja como Comandante y la o el Jefe representan a la institución y ésta, le proyecta toda su fuerza; cada palabra o acción, aparecen de tamaño mucho mayor.

342. Es común que las y los responsables no aprecien este hecho con suficiente profundidad, alejándose de los beneficios que puede redituarse en la conducción y ejecución de sus misiones y en el buen éxito de su administración.

343. Es casi general el concepto de “estar encima”, “presionando” o “acortando la rienda” al personal subalterno o a las unidades, para significar el acercamiento que existe, y las relaciones de la o el Comandante con sus tropas.

344. Esto comúnmente se refiere, en forma estricta, a conducir y vigilarlas para que hagan cualquier cosa: instrucción, ejercicios tácticos, apliquen un conocimiento o fase del adiestramiento, realicen un trabajo determinado, escuchen una academia, conduzcan una acción o cumplan con un plan, entre otros.

345. Sin embargo, para quien asume el cargo como Comandante estas relaciones, deben traducirse a lograr en esas actividades una mayor productividad, eficiencia o rendimiento; es decir, que su relación debe ser para ganar e incrementar la confianza, cooperación y entrega de sus mujeres y hombres, para lograr el cumplimiento óptimo de la tarea o misión conferida a la unidad, a través de la captación y satisfacción de las necesidades individuales y colectivas de su personal.

346. Una o un buen Comandante generalmente es buen comunicador, que percibe el tipo de información que requieren el personal bajo su mando y se las hace saber.

347. También les deja saber cuál es la posición que cada quien tiene y la hace sentir; defiende a su personal cuando corresponda, ejerce determinada presión para obtener resultados y adopta medidas disciplinarias cuando así se impone; pero su mayor manifestación la hace sentir comunicándose; informando a su personal subalterno, los que deben conocer y captar los requerimientos individuales y colectivos.

348. Algunas de las cualidades mayores que espera una o un subordinado de su comandante son:

- A. “Que muestre comprensión”...
- B. “Que pueda hablar con alguien”...

Tercera Sección

La o el Comandante y Áreas de Comunicación Susceptibles de Mejoramiento

349. Quien se desempeña como Comandante puede mejorarse como comunicadora o comunicador. Esas habilidades pueden estar en:

B. Sin embargo, en la realidad quien asume la titularidad de la comandancia se dedica más a decir, informar, ordenar que a escuchar, preguntar e interpretar.

C. Así, cuando se comunican con su personal, dejan de decir lo que les interesa escuchar o lo que necesitan saber.

D. Para confirmar si un mensaje ha sido recibido, el o la responsable debe estimularles a que expresen sus ideas y hagan preguntas y estar pendiente de los problemas que puedan surgir.

E. Los problemas, aunque puedan ser triviales y sin importancia, si no reciben una respuesta, constituyen una barrera para la comprensión y la acción.

F. El concepto de comunicación efectiva, que debe caracterizar a quien se designe como Comandante, radica en que ésta, en último extremo y lo que cuenta: no es lo que se dice al personal subalterno, sino lo que aceptan.

Cuarta Sección

Principios de la Comunicación

356. La cualidad de la persona más distintiva es el pensamiento; y de éste, es parte fundamental la comunicación.

357. Existen diferencias en la forma de establecerla, que varían considerablemente; por lo que éste tiene un carácter eminentemente personal.

358. Sin embargo, a pesar de las diferencias entre las personas, existen principios que son aplicables a la sociedad y sus situaciones.

359. La comunicación recíproca, personal, permanente e integradora de esfuerzos, no es frecuente y aunque los principios de la comunicación son acciones evidentes y de simple sentido común, su observancia y aplicación proporcionan mayores posibilidades de éxito al expresar nuestro pensamiento o intenciones.

360. Los principios de una buena comunicación son 10, y se expresan como sigue:

- A. Aclarar las ideas antes de comunicarlas.
- B. Examinar la verdadera finalidad de cada comunicación.
- C. Procurar que la comunicación siempre tenga en cuenta el aspecto total, físico y humano.
- D. Planear las comunicaciones. Buscar la participación de su auxiliar inmediato, cuando sea apropiado.
- E. Tener cuidado cuando se redacta la comunicación, en los matices y contenido del mensaje.
- F. Aprovechar la oportunidad para transmitir algo de ayuda o valor al que recibe la comunicación.
- G. Buscar el resultado del mensaje.
- H. La comunicación debe ser válida, respondiendo al objetivo y tiempo.
- I. Que las acciones apoyen las comunicaciones.
- J. Buscar no solo que lo comprendan, sino comprender: ser buena o buen oyente.

361. Explicación:

A. Principio No. 1. Aclarar las ideas antes de comunicarlas.

a. El análisis profundo y sistematizado de un problema o idea, despeja las incógnitas o aspectos nebulosos y lo hace claro y accesible.

b. Significa el primer paso para lograr una comunicación efectiva. La regla es: “no comience a hablar sino que haya iniciado a pensar”. Será abrir la llave del agua, sin haber nada en el depósito.

B. Principio No. 2. Examinar la verdadera finalidad de cada comunicación.

a. Antes de intentar hacer una comunicación, pregúntese que es lo que realmente quiere lograr con su mensaje: sea cumplir una misión, efectuar una actividad, obtener información, orientar la actitud de una persona, entre otros.

b. Es recomendable asignar solo un objetivo al mensaje que delimita el área de la comunicación y proporciona mayores posibilidades de éxito.

C. Principio No. 3. Procurar que la comunicación siempre tenga en cuenta el aspecto global físico y humano.

a. El sentido y la intención, son transmitidos por algo más que las palabras. Muchos factores influyen en la impresión recibida por una comunicación.

b. Aspectos de oportunidad, momento, lugar, medio ambiente, personas presentes, relaciones, antecedentes, entre otros, hace que cada comunicación, privada o en grupo, tenga efectos decisivos e implican el grado de ajuste o desviación del objetivo buscado por la comunicación y si responde o no a las esperanzas del auditorio.

D. Principio No. 4. Planear las comunicaciones. Buscar la participación de su personal colaborador inmediato cuando sea apropiado.

a. El planeo de las comunicaciones, permite analizar todos los factores y elementos que participan favorable o negativamente para lograrlos; agregando aspectos lógicos, y razonables a la realidad y a las propias finalidades.

b. La cooperación de personal subalterno inmediato, incrementar una comprensión y objetividad adicional al mensaje y proporciona un apoyo activo a los propósitos buscados.

E. Principio No. 5. Tener cuidado cuando se redacta la comunicación; en los matices y contenido del mensaje.

a. Las sutilidades que se produzcan en la comunicación, tanto en el momento de redactarla como al expresarla, tienen una gran influencia en quienes la reciben.

b. La elección de la palabra o lenguaje apropiado y sus leves diferencias de sentido o implicaciones; así como el tono de voz, expresión, actitudes, la receptividad a las reacciones, entre otros, determinan de antemano las reacciones de quienes reciben la información.

F. Principio No. 6. Aprovechar la oportunidad de transmitir algo de ayuda o valor a quien recibe la comunicación. El conocimiento que se tenga de las necesidades, valores e intereses de las personas y el buen hábito de analizar las cosas desde su punto de vista, facilita a quien asume el mando de una unidad su acción, dándole la oportunidad de transmitir algo de beneficio moral, anímico o estimulante a su personal, para cumplir con la finalidad del mensaje.

G. Principio No. 7. Buscar el resultado del mensaje.

a. Los mejores esfuerzos por establecer comunicación pueden perderse y es posible no enterarse si se ha

tenido éxito en hacer comprender los mensajes.

b. Los métodos más comunes pueden ser hacer preguntas o provocar la reacción de los receptores.

c. Es importante que toda comunicación vital para el o la responsable de la comandancia sea retroalimentada para garantizar la comprensión completa y la adopción de la acción prevista.

H. Principio No. 8. La comunicación debe ser válida, respondiendo al objetivo y tiempo.

a. Debe efectuarse un análisis para determinar si la comunicación está en armonía con las metas e intereses del grupo al que desea hacerse llegar; si responde a las exigencias de una situación inmediata o próxima o bien, involucra metas a plazos futuros.

b. Se incluyen en este principio, aquellas comunicaciones que por su naturaleza desagradable, es difícil hacerla llegar al personal subordinado; entre otros, cuando se refiere a deficiencias o pobre desempeño; en cuyo caso el retraso los hace más difíciles.

I. Principio No. 9. Que las acciones apoyen las comunicaciones.

a. El aspecto más persuasivo de la comunicación, no es lo que se dice, sino lo que se hace.

b. Las acciones o actitudes de quien se desempeña como Comandante deben complementarse con las palabras; ello incrementa la credibilidad y despeja toda duda en el personal subalterno.

c. Para las y los militares esta demostración, es obvia del sentido de responsabilidad de quien funja como Comandante, de su concepto de justicia y de la consistencia de sus políticas.

J. Principio No. 10. Buscar no sólo que la o lo comprendan, sino comprender: ser buena o buen oyente.

a. Cuando se comienza a hablar se cesa de escuchar.

b. Es grave la falta de atención, cuando otras personas están tratando de comunicarse con nosotros.

c. Escuchar es una de las habilidades más importantes, quizá la más fácil, pero la más descuidada de la comunicación.

d. Exige concentrarse en lo que se dice y captar inclusive los sentidos implícitos que no se dicen en palabras; es decir captar en las modulaciones de la voz, algo que puede ser mucho más significativo que las mismas formas habladas.

Quinta Sección

El Ejercicio del Mando y la Comunicación

362. A través de la comunicación con otras personas, la o el Comandante: da instrucciones a su grupo de comando, da a conocer sus decisiones, orienta las actividades, trabajos o acciones que corresponda y administra los recursos puestos a su disposición.

363. La habilidad para transmitir con claridad sus instrucciones, el concepto de operación, la forma de coordinar los esfuerzos, definir un objetivo o expresar una decisión al personal bajo su mando, permitirá a la o el Comandante concentrar el esfuerzo de las y los militares y de sus unidades.

364. La comunicación permite al personal subordinado:

A. Comprender las intenciones.

- B. Entender la forma de cumplir con sus misiones.
- C. Adoptar la responsabilidad.

D. Dar forma sobre el mejor método para cumplir con su misión.

365. Conjugar el esfuerzo de sus unidades, de todos los niveles subordinados de mando y de las tropas que cumplirán lo ordenado. Un buen plan no tiene valor a menos que cada integrante y unidad misma conozca lo que va a hacer.

366. Las barreras de comunicación con bastante frecuencia rodean a quien asuma el cargo de Comandante e interrumpen la comunicación creando una ruptura entre mandos, unidades y el personal.

Sexta Sección

La Comunicación Formal en el Ejército

367. Se desarrolla a través de la cadena de mando y sirve para diseminar información oficial. Quien sea titular de la comandancia puede a través de la cadena de mando:

- A. Impartir instrucciones sobre tareas, trabajos o misiones a la unidad.
- B. Exponer sus políticas y normas.
- C. Administrar la unidad.

Capítulo IX

La o el Comandante Ideal

Primera Sección

Generalidades

382. El desafío y la oportunidad caracterizan el papel de quien asuma la titularidad de la Secretaría de la Defensa Nacional. Le ofrecen desafío, el alcance y la diversidad de sus tareas y encuentra oportunidad continua para asumir responsabilidad y desarrollar el ingenio.

383. Además, quien sea responsable de la unidad deberá saber que hay una necesidad urgente en la utilización de todos sus recursos personales, en la que quizás sea la más exigente de dichas tareas: el Don de Mando.

Segunda Sección

Efectividad del Mando

384. Los efectos separan el Don de Mando de otras funciones de mando tales como la administración, que tiene que ver con el uso de todos los recursos disponibles.

385. Aún cuando se debe considerar el efecto sobre el personal sin importar la función de mando, el Don de Mando es el único que se enfoca directa y fundamentalmente para influir sobre el personal militar y las organizaciones.

386. La efectividad del proceso de don de mando se puede juzgar sólo en términos de resultados obtenidos. En consecuencia, cada acto de Don de Mando, cada decisión de mando y cada planteamiento de un problema debe tener como su consideración primordial, su efecto sobre la ejecución.

387. La evaluación final del Don de Mando efectivo, es la calidad de la ejecución realizada por las y los militares individualmente y como unidad. La ejecución como medida de evaluación requiere que cada acción y decisión se compare con las normas de "buena ejecución".

388. En la persona que recaiga la responsabilidad será tan buena o bueno como buenos sean los resultados que obtenga y será un fracaso, si no puede influir en sus tropas para que lleven a cabo sus obligaciones.

389. El rendimiento pleno de la totalidad del personal integrante del Ejército requiere organizar sus funciones y obligaciones, a fin de conseguir la ejecución más productiva de sus capacidades.

390. Necesita reconocer a quien se designe como responsable es un recurso que tienen habilidades individuales, limitaciones y características que requieren la misma atención y mantenimiento como cualquier otro recurso.

391. También necesita saber que el recurso humano no es otra cosa que personas con personalidades, estado legal, emociones, necesidades y sobre las que es necesario ejercer control en relación con lo que hacen y que tan bien lo hacen.

392. En consecuencia, el personal integrante del Ejército requiere motivación, satisfacción, recompensas, inspiración y consideración.

393. Dejar de reconocer estas necesidades puede causar serios problemas y como resultado, una unidad ineficaz.

394. Quien sea responsable de ver que el trabajo se haga en

vez de hacerlo ella o él mismo.

395. Por lo tanto, frecuentemente se enfrenta al problema de crear relaciones adecuadas con el personal subalterno, relaciones que contribuyan al logro de la misión, para ello es necesario reconocer a su personal de forma individual y el uso de este conocimiento al ejercer el Don de Mando.

396. El logro de las misiones a través de las acciones de la persona requiere que la o el responsable sepa como comunicarse con sus tropas, como conseguir que su grupo de personas se comuniquen con ella o él, como transformar información en decisiones y como convertir sus decisiones en acción.

397. Quien ejerza la titularidad de la comandancia debe crear buenas condiciones de trabajo, no sólo con la única idea de hacer que su personal se “sientan felices”, sino para que él o ella pueda cumplir mejor con la misión.

398. Sin duda, crear un buen clima de trabajo toma tiempo, energía y paciencia, pero si no se desarrollan dichas condiciones de trabajo e incluye a sus mujeres y hombres en el logro de la misión de la unidad los costos en términos de decisiones equivocadas, talento desperdiciado, frustraciones personales e ineficiencia, serán enormes.

399. La o el Comandante será eficaz si crea condiciones para motivar a las y los integrantes del Ejército y explotar sus capacidades.

Tercera Sección

Estilos de Don de Mando

400. Los estilos del Don de Mando varían dependiendo de la personalidad del responsable, su personal y la situación.

401. El estilo ha sido por mucho tiempo un tema de discusión, y aun cuando es un interesante tópico de controversia, en última instancia, el estilo propio para la persona titular de la jefatura es aquel que lo ayuda a mandar mejor.

402. Quien funja como Comandante no debe sujetarse a ningún estilo estereotipado de mando, pues dependiendo de la situación puede utilizar un estilo autoritario en una situación y un estilo democrático en otra.

403. La o el Jefe completamente autoritario se reserva el control para sí. Una o un Jefe democrático incluye a las y los subordinados en la toma de decisiones, pero se reserva la decisión para sí.

404. Quien asuma la responsabilidad deberá escoger el estilo de Don de Mando que mejor le ayude en el logro de la misión. Sin embargo, antes de hacer la selección debe darse cuenta de que es responsable de todo lo que su unidad haga o deje de hacer, por lo tanto, debe estar preparado para ajustar su estilo, dependiendo de los resultados que obtenga.

405. Las diversas facetas de su personalidad, su sistema de valores, su confianza en las y los integrantes del Ejército así como sus conocimientos e inclinaciones de Don de Mando influirán en su estilo.

406. Su sistema de valores influirá en su selección de estilo ya que si siente que la o el Jefe debe tomar todas las decisiones, entonces así lo hará.

407. Si siente que el personal a su mando debe compartir la toma de decisiones, se inclinará a seleccionar un estilo que apoye este valor. El grado de confianza en el personal militar también influirá en su estilo.

408. Si no tiene confianza en su personal, entonces probablemente quien se nombre como Comandante no los incluirá en la toma de decisiones.

409. Estrechamente asociado con esta idea es el hecho de si la o el responsable de la jefatura considera o no que está mejor calificada o calificado, por sus conocimientos y experiencias para tomar las decisiones.

410. A menudo tendrá más fe, justificadamente o no, en sus propias habilidades; quien funja como Comandante y que no tenga la certeza de aplicar adecuadamente el Don de Mando tiende a ser "autoritarista".

411. La o el Jefe autoritario frecuentemente considera que si otorga algo del control en las tropas bajo su mando, no podrá predecir los resultados y por tanto su seguridad puede verse amenazada.

412. El grupo o unidad influyen en la selección del estilo de la Jefa o el Jefe, debe darse cuenta de que los y las integrantes de su unidad, al igual que su persona, tienen muchas variables personales que afectan su comportamiento.

413. Además, el tamaño, las metas, la eficiencia y lo que el grupo o unidad que el personal de Jefes, debe comprender antes de seleccionarse estilo. Mientras mejor comprenda sus factores, mejor será su estilo.

414. Cuánto afectan estos factores la selección del estilo de quien ocupa la jefatura dependerá primordialmente de la cantidad de confianza y respeto entre sus tropas.

415. Si esta confianza y respeto son mutuos y alta, entonces no importa mucho que estilo seleccione en una situación determinada.

416. Generalmente quienes integran el Ejército no reaccionan ante las variaciones de estilo o comportamiento de quien asume el mando, el personal subordinado lo respeta y le tienen confianza.

417. Sin embargo las grandes variaciones en el comportamiento y estilo, deben mantenerse al mínimo, si se prolongan en tiempo, pueden disminuir la confianza, el respeto y la eficiencia de la unidad también disminuirá.

418. Además de las fuerzas que existen y quien tengan la responsabilidad del personal militar, ciertas características de cada situación afectan también el comportamiento de la o el Jefe. Algunas de las más importantes son: el Ejército como un todo, la unidad, la naturaleza de la situación y el tiempo disponible.

419. Como los y las integrantes del Ejército, las organizaciones tienen valores y tradiciones que influyen en el comportamiento de su personal.

420. El personal de Jefes recién asignados a una unidad descubren rápidamente que ciertas clases de comportamiento se aceptan, mientras que otras no.

421. Por ejemplo, la jefatura que ha usado un estilo de mando completamente autoritario es asignado al mando de una unidad con eficiencia donde el estilo que ha prevalecido es el del mando democrático.

422. Puede reevaluar su estilo con base en sus observaciones y la percepción de que, debido a que la unidad es eficiente, el don de mando democrático resulta.

423. Antes de seleccionar un estilo de mando, la comandancia debe considerar que también trabaja el personal militar en conjunto y el grado de confianza que tienen en sus habilidades para resolver problemas; además, cosas como la cohesión, la aceptación mutua y la comunidad de propósitos influirán también en el funcionamiento de la unidad.

424. La naturaleza del problema puede también influir en el estilo que usa la o el titular de la comandancia, ya que debe determinar si el personal subalterno tienen o no los conocimientos y experiencias requeridos para permitirles tomar participación en la

toma de decisiones.

425. La presión del tiempo, es quizá la que se hace sentir más claramente sobre quien ejerza la responsabilidad. Mientras más sienta la necesidad de una decisión inmediata, más difícil es incluir a otras personas en su estimación para la toma de decisiones.

426. En unidades que están en constante estado de “alerta o emergencia” (personal comisionado para combatir el narcotráfico, la aguda delincuencia, desastres frecuentes, entre otros) o en “programas de adiestramiento intensivo o especiales”, es más frecuente encontrar en quien funja como Comandante un alto grado de mando autoritario con poca participación del personal subalterno.

427. Sin embargo, cuando se reduce la presión del tiempo, es más factible hacer participar a cada una y uno de los integrantes del Ejército en el proceso de tomar decisiones.

428. Estas son las principales fuerzas que influyen en quien se desempeñe como responsable y determina su comportamiento en relación con su personal subordinado; solo después de evaluar dichas fuerzas, la jefatura puede escoger un estilo de mando.

429. En aquellos casos donde el tiempo no es crítico y el personal militar cuenta con disciplina, adiestramiento y confía en sus habilidades, el estilo democrático puede ser el mejor.

430. En otras circunstancias, en que existe la presión de tomar decisiones inmediatas y perentorias la jefatura tiene la habilidad necesaria para tomarlas con eficiencia, el estilo autoritario puede ser la única selección.

431. Como no hay un solo estilo que sea mejor en todas las circunstancias, el estilo de quien ocupa la titularidad de una jefatura debe ser el que idealmente logre el objetivo inmediato.

432. Sin embargo, al mirar hacia adelante, quien funja como titular de la comandancia puede formarse un punto de vista algo distinto; por ejemplo, puede adquirir nuevas destrezas para sí, conocer individualmente, instruir a los y las integrantes del Ejército y proporcionarles experiencia en la toma de decisiones.

433. Quienes asuman la titularidad de la comandancia deben de decidir lo que quieren lograr y cuando estén libres de la presión de las misiones inmediatas deben:

- A. Mejorar la motivación del personal subalterno.
- B. Aumentar la disposición de las o los subordinados a aceptar los cambios.
- C. Mejorar la calidad de ejecución del personal.
- D. Desarrollar el trabajo en equipo y la moral.
- E. El logro de estos objetivos de largo alcance es la meta de quien ocupe la jefatura.

434. Las destrezas del mando.

- A. Un sólido Don de Mando no se basa en adivinanzas ni en habilidad congénita, sus fundamentos pueden ser analizados y cultivados por la mayoría de militares.
- B. De hecho, estas conferencias se basan en la creencia de que el mando intuitivo de por sí no es suficiente. Quien ocupe la comandancia puede mejorar su ejecución por medio del estudio, del análisis de su propio comportamiento al mandar y de la práctica.
- C. Sin embargo, tomada de por sí, ninguna cantidad de conocimiento mejora la comprensión y el juicio o aumenta la habilidad para actuar adecuadamente bajo condiciones de responsabilidad. Una persona puede saber todo lo que hay en estas conferencias y ser mal Jefe o Jefa.
- D. No hay una respuesta concreta para la mayoría de los problemas de mando. Cada situación se debe tratar como una situación nueva, que requiere imaginación.

E. Comprensión y acción habilidosa. El mando se debe preocupar por evaluar acontecimientos y encontrar cursos de acción apropiados. El personal de Jefes aprovecha las ideas presentadas en este manual, la evaluación de la situación le mostrará que dirección deben tomar sus acciones.

Cuarta Sección

Indicadores del Don de Mando

435. Hay cuatro características de una unidad que indican éxito o fracaso en el ejercicio del mando militar; la moral, la disciplina, el espíritu de cuerpo y la destreza. Estos indicadores se pueden usar como un calibrador para medir la eficiencia de una unidad.

436. Ciertos factores pueden surtir efecto sobre más de uno de los indicadores. Por ejemplo, un bajo índice de faltas y delitos podría indicar no sólo buena disciplina, sino alta moral y espíritu de cuerpo.

437. Aun cuando la disciplina, el espíritu de cuerpo y la destreza son dependientes del grado de moral que haya presente, los cuatro son de igual importancia. Los otros tres dependen de la moral porque es la suma total de todas las actitudes del personal militar.

438. La moral es tierra fértil donde se cosechan las semillas de la disciplina, el espíritu de cuerpo y la destreza.

439. De esta manera, mientras quien asuma la comandancia debe tratar de aumentar la moral, sus esfuerzos se deben dirigir siempre al fortalecimiento de todos los indicadores.

440. La ausencia o disminución de uno de los indicadores puede afectar adversamente, hasta el punto de destruir a los otros.

441. Moral.

A. La moral es el estado de ánimo de la persona. Depende de su actitud hacia todo lo que le afecta (los y las integrantes del Ejército en general y otras cosas importantes para las personas).

B. La moral está estrechamente relacionada con la satisfacción de las necesidades del Ejército. Si la instrucción, administración y operaciones de combate de una unidad se realizan de modo que las necesidades militares se satisfagan, se desarrolla una actitud favorable.

C. Una alta moral es un estado mental que proporciona la persona sentido de confianza y bienestar que le permite enfrentarse a las penalidades con coraje, entereza y determinación.

D. El estado de la moral cambia constantemente. La moral de una unidad es una medida de la habilidad quien tenga el cargo de la comandancia.

E. Quien ocupe la comandancia puede medir la moral mediante la estrecha observación del personal militar en sus actividades diarias, mediante inspecciones y por conversaciones con las y los militares. Los puntos específicos que debe observar son:

- a. La apariencia.
- b. La conducta personal.
- c. Las normas de cortesía militar.
- d. La higiene personal.
- e. El uso de las instalaciones de recreación y deporte.
- f. Las peleas excesivas.

- g. Los rumores dañinos e irresponsables.
- h. Las condiciones del comedor y dormitorios.
- i. El cuidado del equipo.
- j. La reacción a las órdenes y directivas.
- k. La destreza en el trabajo.
- l. La motivación durante el adiestramiento.

442. La evaluación de los informes administrativos puede además ayudar a medir la moral. De particular valor son los informes que se refieren.

- A. Los arrestos militares o civiles.
- B. Los daños al equipo, o las pérdidas del mismo, por descuido.
- C. Los problemas de familia.
- D. Las deudas.
- E. Los que evaden sus deberes.
- F. Personal militar que se ausenta sin permiso y personal de desertores.
- G. Las solicitudes de cambio de corporación.
- H. Las heridas ocasionadas por el mismo personal integrante.
- I. La cantidad de permisos por enfermedad.
- J. Los índices de reenganche.

443. Espíritu de cuerpo.

A. El espíritu de cuerpo es la lealtad, orgullo y entusiasmo que por la unidad muestran al personal.

B. Mientras que la moral se refiere a la actitud del personal que integra el Ejército, el espíritu de cuerpo es el espíritu de la unidad. Implica devoción y lealtad hacia la unidad y por todo lo que representa y un gran respeto por sus tradiciones, historia y honor.

C. El espíritu de cuerpo es la personalidad de la unidad y expresa la voluntad de la unidad para combatir y triunfar, aún situaciones que parecen insuperables.

D. El espíritu de cuerpo depende de la satisfacción que los y las soldados obtienen de pertenecer a una unidad, sus actitudes hacia otra persona de la unidad y la confianza en el personal de Jefes.

E. La evaluación del espíritu de cuerpo se refiere a:

a. Las expresiones del personal que demuestran entusiasmo y orgullo por su unidad.

b. Una buena reputación entre las otras unidades.

c. Un fuerte espíritu de competencia.

d. Una participación dispuesta por parte del personal en las actividades de la unidad.

e. El orgullo en las tradiciones e historia de la unidad.

f. La disposición del personal militar por ayudarse a sí mismos.

g. La creencia de que su unidad es mejor que

cualquiera otra unidad en el Ejército.

h. Un alto índice de reenganches en la unidad.

444. Disciplina.

A. La disciplina es la actitud individual o de grupo que asegura la pronta y voluntaria obediencia a las órdenes y la ejecución de la acción apropiada, a falta de órdenes.

B. Cuando se logra en una unidad, es una actitud que mantiene a quienes integran el Ejército, haciendo lo que se supone deben hacer y cómo se supone que lo deben hacer con fuerte convicción interna.

C. La buena disciplina se hace presente y siempre funciona ya sea que haya o no presión o supervisión constantes. Es el resultado de una buena instrucción y Don de Mando inteligente que ayuda a las y los integrantes a resistir y a enfrentar situaciones difíciles sin vacilar.

D. Como el éxito en el combate frecuentemente depende de la respuesta positiva inmediata de la unidad o del personal militar la disciplina que se exige en el Ejército es mucho más rigurosa que la disciplina en otras organizaciones.

E. Antes de que el personal de soldados pueda actuar en forma atinada en ausencia de órdenes, debe tener una comprensión de lo que se debe hacer y el papel que debe desempeñar. Esto requiere adiestramiento.

F. Antes de que puedan responder a las órdenes, necesita la misma comprensión y habilidad además de confianza en la superioridad. Esto requiere don de mando.

G. La evaluación de la disciplina requiere la evaluación de estos factores:

a. La atención de los detalles.

b. Las relaciones armoniosas entre unidades y

personal militar.

- c. La devoción al deber.
- d. Las debidas relaciones entre quien tenga la responsabilidad del personal subalterno.
- e. La conducta adecuada en el servicio y fuera del servicio.
- f. Las normas de limpieza, cuidado del vestuario y equipo, y la cortesía militar.
- g. La prontitud para responder a los mandos y sus directivas.
- h. La adhesión a la cadena de mando.
- i. La habilidad y disposición para trabajar eficazmente con poca o ninguna supervisión.

445. Destreza.

A. La destreza es la habilidad técnica, táctica y física del personal militar y de la unidad para ejecutar el trabajo o la misión.

B. La destreza de la unidad es la suma de las habilidades de otras personas, unidas en un haz por quien ocupa la comandancia para convertirlos en un equipo que funcione eficientemente.

C. Una unidad alcanza la destreza cuando su Comandante exija altas normas de ejecución individual y de grupo.

D. La destreza resulta mayormente de la instrucción; en consecuencia, gran parte del tiempo la o el titular de la comandancia se debe dedicar a supervisar la instrucción.

E. Algunos de los factores que se deben considerar para evaluar la destreza son:

a. La apariencia personal y la condición física de los y las integrantes del Ejército.

b. La apariencia y estado del armamento, equipo e instalaciones de la unidad.

c. Los tiempos de reacción de la unidad bajo diversas situaciones y condiciones.

d. La actitud profesional demostrada por la unidad y su personal integrante.

e. La habilidad del personal de Jefes y subalternos para dirigir la tropa.

f. La prontitud y exactitud para difundir órdenes, instrucciones e información.

g. El grado de habilidad demostrado cuando se ejecutan las tareas.

Quinta Sección

El Desarrollo de los Indicadores del Don de Mando

446. El desarrollo de los indicadores del don de mando es un proceso continuo. Si la o el Jefe comprende los factores y fuerzas que producen los resultados deseados, puede dirigir mejor sus esfuerzos para el logro de sus objetivos.

447. Hay ciertas acciones que ayuda en el desarrollo de indicadores específicos. Una acción diseñada para mejorar uno de los indicadores pueden además tener efecto en los demás.