

## 6 DIVISIÓN DOCTRINA

### EXPERIENCIAS DERIVADAS DEL DESPLIEGUE DE FUERZAS EN OPERACIONES DE PAZ



### CENTRO DE LECCIONES APRENDIDAS

2017

# EXPERIENCIAS DERIVADAS DEL DESPLIEGUE DE FUERZAS NACIONALES EN OPERACIONES DE PAZ

*“Creo fuertemente en el proceso de lecciones aprendidas como forma útil de extraer experiencias, por lo tanto, al finalizar sus tareas en las misiones de paz, algunos deben entregar un debido recuento de sus actividades”<sup>1</sup>.*

---

<sup>1</sup> ALDUNATE Herman, Eduardo (BGL), 2.º Cdte. de las fuerzas en MINUSTAH, Haití 2005/2006, Conferencia ACAGUE, año 2007.



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	7
I. CONSIDERACIONES DE ORDEN DOCTRINARIO QUE ORIENTAN LA ACTIVIDAD DE LAS FUERZAS EN OPERACIONES DE PAZ .....	9
II. LA DOCTRINA OPERACIONAL DEL EJÉRCITO Y EL EMPLEO DE FUERZAS EN OPERACIONES DE PAZ.....	11
III. EVOLUCIÓN DE LA INSTRUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO DE FUERZAS PARA OPERACIONES DE PAZ; ROL DE N.U .....	13
IV. EL PROCESO DE INSTRUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO PARA OPAZ EN EL CASO NACIONAL .....	16
V. EXPERIENCIAS QUE HAN INCIDIDO EN LOS PROCESOS DE INSTRUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO PARA OPERACIONES DE PAZ.....	19
A. La interoperatividad, factor ineludible en operaciones de paz.....	22
B. Imperativo de la actividad conjunta.....	23
C. Nivelación y obtención de estándares de competencias .....	24
D. Reorientación de la instrucción acorde con el área de misión .....	25
E. Proceso de reconocimiento al área de misión .....	26
F. Experiencias en técnicas de combate.....	27
G. Capacidades logísticas, equipamiento y material.....	29



Las lecciones aprendidas (LAs), como herramienta de retroalimentación en los procesos de instrucción y entrenamiento, de manera sostenida han ido cobrando mayor relevancia en el desarrollo y dinámica de los ejércitos, constituyendo para aquellos que enfrentan situaciones frecuentes de conflicto una fuente invaluable en la optimización de sus capacidades de combate, en especial para la adaptación rápida de sus soldados a las tácticas y procedimientos (TTPs) que demandan los nuevos tipos de amenazas dentro del campo de batalla.

En el caso nacional, el Centro de Lecciones Aprendidas (CELAE), organismo dependiente de la División Doctrina (DIVDOC), a través del modelo sistémico implementado<sup>2</sup>, conjugando, por una parte, los análisis de la información recibida por medio de la red informática disponible, se ha planteado el desafío de sistematizar e integrar experiencias del área de las Operaciones de Paz, de tal modo de poner a disposición de sus usuarios aquellas situaciones, casos o procedimientos que constituyan experiencias útiles, luego del debido proceso de análisis.

Por su parte, el desarrollo alcanzado a la fecha en este tipo de operaciones, en particular el despliegue de fuerzas en Haití, nos permiten participar y contribuir a ello, integrando experiencias obtenidas en un ambiente real de operaciones; escenario que ha puesto a prueba a comandantes y subordinados en un esquema multinacional y combinado no exento de interferencias y dificultades.

Asimismo, a través de esta publicación que complementa la cartilla 3 sobre “Entrenamiento de Fuerzas para Operaciones de Paz (MOOTW)”, se estima que un área de especial trascendencia está representada por la instrucción y entrenamiento ligada a las OPAZ y que, a partir de sus lineamientos, estándares y exigencias del ámbito internacional hasta aquellas directrices propias institucionales, conforma una “cadena activa de valor agregado”, mediante la cual se otorga la debida calificación al futuro integrante de una operación de paz, asignando en lo colectivo a la unidad la capacidad debida para interoperar en el caso del Batallón “Chile” y la Compañía de Ingenieros como fuerzas integrantes de la MINUSTAH.

---

<sup>2</sup> “Los militares y la sociedad en la Europa del siglo XXI. El Desafío del cambio, estudio comparado de algunos ejércitos europeos”, J. CALLAGHAN, C. DANDEKER, J. KUHLMANN.

Finalmente, se refuerza el contexto histórico de la participación nacional, en particular del Ejército en OPAZ, su evolución acorde con los estándares ONU y la integración de experiencias, propias de las áreas de misión, que conforman lecciones aprendidas, las cuales por provenir de nuestras propias unidades adquieren un valor de primer orden, incidiendo de manera sistemática y progresiva en la optimización del alistamiento de la fuerza considerada para participar en este tipo de operaciones internacionales.

## I CONSIDERACIONES DE ORDEN DOCTRINARIO QUE ORIENTAN LA ACTIVIDAD DE LAS FUERZAS EN OPERACIONES DE PAZ

La doctrina operacional define el tipo de operaciones militares distintas a la guerra (MOOTW)<sup>3</sup>. En este ámbito, destacan las Operaciones de Paz. Al respecto, resulta pertinente formularse, entre otras, las siguientes preguntas:

¿Cuál es el grado de incidencia que ejerce la doctrina operacional en relación con una fuerza o unidad del Ejército de Chile que tendrá que desplegarse en un área de misión de OPAZ?

¿Cómo se compatibiliza la aplicación de la doctrina operacional con las políticas y elementos normativos que rigen el desempeño de fuerzas en operaciones de paz en el caso nacional?

Si acorde con la doctrina operacional, el entrenamiento se orienta tras la obtención de capacidades para enfrentar un conflicto de alta intensidad, ¿cuál es el contraste que se podría producir en torno a la unidad desplegada en operaciones de paz -caso Haití- que enfrenta una situación definida como de baja intensidad?

¿Podríamos hablar de la aplicación de una doctrina para operaciones de paz en el caso del desempeño de fuerzas del Ejército de Chile como se presentó en el área de misión de Haití u otras que pudieran desplegarse en el futuro?

¿El actual sistema de instrucción y entrenamiento ejecutado en el Ejército de Chile para las unidades que cumplirán misiones de paz aplica y adquiere su plena validez en relación con el tipo de tareas que deben desarrollar en el área de misión?

Al tenor de estas consideraciones enunciadas como interrogantes, podríamos responder algunas de ellas en términos proactivos e incluso positivos, dado, por una parte, la estructuración de un cuerpo doctrinario vigente en la Institución y, por otra, las interesantes experiencias obtenidas de una cantidad importante de personal militar que ha tenido la oportunidad de integrar unidades desplegadas en áreas de misión.

---

<sup>3</sup> RDO-20001 "Reglamento de Operaciones", edición 2012, clasifica a las Operaciones de Paz, como "Operaciones militares distintas a la guerra", sigla MOOTW: "Military operations other than war".

No obstante, siguiendo el espíritu y sentido analítico de este trabajo, en torno a ello existirían algunos aspectos que requieren ser estudiados con mayor dedicación con la finalidad de reforzar experiencias que podrían constituir lecciones aprendidas dentro del marco doctrinario operacional, como asimismo asegurar el debido empleo de futuros contingentes nacionales en este tipo de misiones.

## II LA DOCTRINA OPERACIONAL DEL EJÉRCITO Y EL EMPLEO DE FUERZAS EN OPERACIONES DE PAZ

El proceso de reformulación de la doctrina operacional del Ejército de Chile, realizado entre los años 2008 y 2010, considera entre sus principales cambios una estructuración diferente de la conducción militar, reordenando sus niveles en lo estratégico, operacional y táctico e incorporando el concepto de “arte operacional”<sup>4</sup>, determinando que el nivel estratégico es asumido por las FAs; el nivel operacional se encuentra en la conducción de la campaña y las operaciones principales; y el nivel táctico mantiene su concepción de ser el que materializa las acciones militares, es decir, el nivel de ejecución<sup>5</sup>.

En este contexto, específicamente en el nivel de la conducción estratégica de las FAs, se define que las operaciones militares pueden obedecer a dos tipos identificables: operaciones militares de guerra y operaciones militares distintas a la guerra, situando a estas últimas (MOOTW)<sup>6</sup> como “aquellas que se centran en disuadir el uso de la fuerza para promover la paz y el orden y apoyar a la ciudadanía”, participando de este concepto las operaciones de paz, humanitarias, de búsqueda y rescate, de evacuación de no combatientes, apoyo militar a autoridades civiles, implantación de sanciones o embargos, vigilancia y protección de fronteras, y de aplicación de la ley<sup>7</sup>.

Asimismo, el ambiente operacional en que se desenvuelve este tipo de operaciones, en especial las de paz, puede incluir situaciones donde se registren acciones de combate con contacto de fuego y una beligerancia tal entre las partes, parecida a una situación de guerra, las que se pueden dar, en forma simultánea o sucesiva, caracterizadas por el no reconocimiento de una situación de guerra formal.

A su vez, la activa participación del Ejército de Chile en OPAZ a través del despliegue de fuerzas bajo el respaldo de la normativa nacional<sup>8</sup> vigente, y derivado de su política internacional institucional, establece niveles de acción en orden creciente, materializado por medio de la presencia de oficiales en calidad de agregados al estamento ONU, en cuarteles generales y planas mayores de misiones ONU en el nivel directivo y unidades o medios que se integran a unidades de países amigos o participación de unidades menores en condición “stand by forces” en el nivel ejecutivo y dentro del ámbito táctico.

<sup>4</sup> RDO-20001, Cap. II, A, “Reglamento de Operaciones”, edición 2009, define: “arte operacional” como: “hábil empleo de la fuerza militar para alcanzar objetivos estratégicos, operacionales y tácticos mediante el diseño, la organización, la integración y la conducción de campañas, operaciones principales y acciones tácticas. En su expresión más simple, el arte operacional determina cuándo, dónde y con qué propósito la fuerza militar ejecutará operaciones”.

<sup>5</sup> RDO-20001, Introducción, “Reglamento de Operaciones”, edición 2012.

<sup>6</sup> MOOTW, “Military operations other than war”.

<sup>7</sup> RDO-20001, Cap. I, B, N.º 2, “Reglamento de Operaciones”, edición 2012.

<sup>8</sup> Ley 20297 de 13.DIC.2008: modificación a la Ley 19067 y establece normas para la participación de tropas chilenas en OPAZ”.

Al respecto, la doctrina operacional, como soporte matriz y funcional de todo el ciclo preparatorio y de ejecución para actuar en actividades de cooperación multinacional e internacional, entrega los debidos lineamientos para que el desempeño y la representatividad de los integrantes del Ejército de Chile sea acorde con sus tradicionales valores y principios basados en el perfeccionamiento profesional y alistamiento operacional de sus unidades.

En cuanto a la preparación del personal y unidades dispuestas para estas operaciones, la conjunción de acciones que conforman sus procesos de instrucción y entrenamiento, confrontado con las diversas realidades propias del despliegue en el área de misión, nos permite observar y contrastar la aplicación y puesta en práctica de la doctrina operacional y su incidencia en el *modus operandi* del peacekeeper y viceversa, cuyas experiencias constituyen el motivo principal de este trabajo.

Finalmente, y siguiendo una lógica de orden secuencial respecto a la temática de las operaciones de paz difundida por la División Doctrina a través de documentos anteriores, las experiencias y obtención de lecciones aprendidas, no solo retroalimentarán los estándares, técnicas y procedimientos de combate, sino que dentro de la función de preparación de la fuerza aportarán con elementos proactivos tendientes a actualizar o modificar aspectos de la propia doctrina.



### III. EVOLUCIÓN DE LA INSTRUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO DE FUERZAS PARA OPERACIONES DE PAZ; ROL DE NACIONES UNIDAS

El “ciclo” evolutivo que ha debido enfrentar esta área dentro del marco de Naciones Unidas tiene variadas aristas, pero la esencial tiene su génesis a partir de 1989 como consecuencia del aumento inusitado de las operaciones de paz realizadas en forma directa por Naciones Unidas (ONU), por organismos regionales (UE, OEA) o por alianzas militares (OTAN), bajo la concepción del capítulo VII de la Carta de Naciones Unidas -misiones de imposición- producto de fenómenos de características inusuales en la época de la Guerra Fría y las nuevas amenazas globales<sup>9</sup>.

De misiones “tradicionales” o de “primera generación cubiertas por observadores militares, supervisión de treguas o separación de fuerzas - hasta 1990 (concepto de “fuerza de paz”), con un promedio de anual de 7000 efectivos- la presencia y actuación de contingentes internacionales se hizo cada día más demandante, alcanzando entre los años 1991 y 1995 un promedio de 60000 efectivos – operaciones de “segunda generación”-, debiendo enfrentarse hoy a complejas operaciones o misiones caracterizadas por lo multifuncional, multinacional y multidisciplinario hasta la reconstrucción de estados – operaciones de “tercera generación”-, es decir, la provisión de fuerzas militares que asisten a un área misión donde, a lo menos, está presente el combate entre fracciones internas, por lo tanto, el riesgo de asumir o sufrir bajas es alto y real.

13

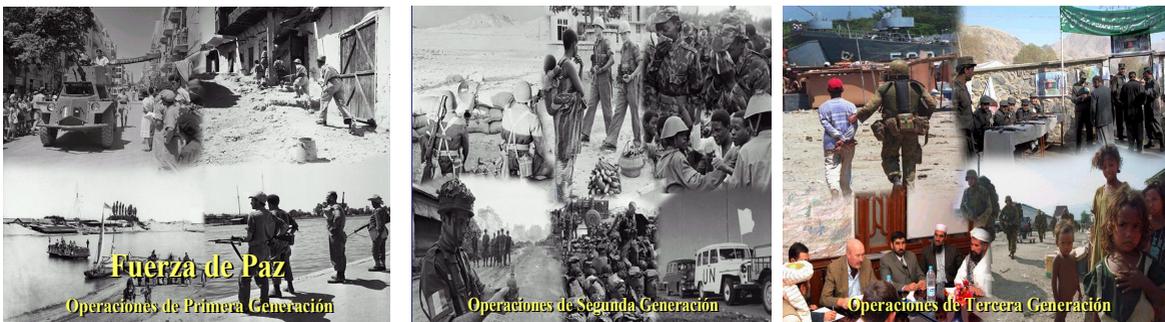


Fig. 1 Evolución de las Operaciones de Paz.

Lo anterior implica una instrucción y entrenamiento de la fuerza para un determinado tipo de combate con características asimétricas, en escenarios urbanos y muchas veces de larga duración, donde el sostenimiento de la misión juega un papel trascendente a través de países contribuyentes, realmente comprometidos en restablecer la paz y otorgar condiciones normales de funcionamiento como Estado.

<sup>9</sup> El capítulo VII de la Carta de la ONU regula el empleo de la fuerza para la solución de conflictos, incluyendo todas aquellas operaciones militares para la solución de la crisis de acuerdo con el mandato del Consejo de Seguridad de la ONU.

En el marco operacional de empleo de la fuerza en OPAZ, un elemento que ha trascendido al ámbito de su preparación y capacidades es el de la “interoperatividad”, concepto que, en lo general, se identifica como “aquella capacidad militar que permite el entendimiento en forma integrada y sincronizada a las unidades de una institución de las FAs o componente de un TOC dentro del contexto del cumplimiento de una misión de carácter táctica u operacional, suponiendo a priori un grado de integración y armonía entre los medios de combate, de apoyo de fuego y técnicos, administrativos y logísticos de una misma institución”.

Las exigencias derivadas de las misiones por desarrollar dieron margen a que Naciones Unidas a partir del año 2002, a través de su Departamento de Operaciones de Paz (DPKO), estableciera un criterio común para el entrenamiento, difundiendo el reporte “Challenges of peace operations into the 21st Century”<sup>10</sup>, el que en su capítulo 13 sobre “Training and Education” explica los desafíos que tienen las fuerzas militares en las actuales operaciones de paz y señala algunas recomendaciones referidas al concepto de seguridad, el rol de la ONU y la integración de los derechos humanos, entre otros aspectos.

En lo puntual, respecto a educación y entrenamiento, dicho reporte plantea que el “desafío general es desarrollar un sistema de formación y enseñanza que pueda servir a una amplia gama de militares, policías y civiles y, al mismo tiempo, asegurar un nivel común que contribuya a un buen estado operacional, aceptando que cada cultura tiene su propio concepto de formación y enseñanza y cualquier revisión al respecto debe considerar una serie de factores geopolíticos, étnicos, religiosos y socioculturales”<sup>11</sup>.

Seguidamente, la publicación originada el año 2002 en el “Pearson Peacekeeping Centre” de Canadá relacionada con la formación y preparación de contingentes militares para tareas de paz de Naciones Unidas representa otro antecedente válido en el desarrollo del ciclo evolutivo para el entrenamiento de fuerzas en OPAZ, el cual, dado la experiencia y tradición de las fuerzas canadienses en este tipo de operaciones, otorgó en su debido momento el respaldo y legitimidad internacional en sus indicaciones.

Sin embargo, todas estas aproximaciones y esfuerzos propiciados por Naciones Unidas encontraron su materialización el año 2003 mediante la formulación de módulos estándares de entrenamiento (16 temas básicos de entrenamiento), difundidos como “Standard Generic Training Modules” SGTM 1-2003, abarcando los temas indicados en la figura siguiente:

---

<sup>10</sup> “Challenges of Peace Operations”, concluding report chapter 13, Swedish National Defense College, 2002.

<sup>11</sup> Ibid. N.º 6.

## NIVEL 1

### GENÉRICO (En ejecución desde el 2003)



Fig. 2 Módulos genéricos básicos de entrenamiento aplicados por ONU para OPAZ (SGTM 1).

Con el propósito de optimizar y continuar con la difusión de nuevas áreas para el entrenamiento, Naciones Unidas, a través de su Departamento de Operaciones de Paz en Nueva York (DPKO), ha trabajado activamente con los Centros de Entrenamiento de OPAZ de diversos países -caso nacional con CECOPAC- en la consolidación de nuevos módulos de instrucción (STM-2) de los ámbitos operativos y estratégicos orientados a contingentes militares, policiales, cuarteles generales, observadores militares y autoridades civiles delegados de Naciones Unidas en áreas de misión<sup>12</sup>.

## NIVEL 2

### ESPECIALISTAS



Fig. 3 Módulos especializados de entrenamiento para OPAZ (STM-2).

<sup>12</sup> Elaboración de módulos STM 2 y 3, nivel estratégico y operativo propiciado por ONU.

#### IV. EL PROCESO DE INSTRUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO PARA OPAZ EN EL CASO NACIONAL

Descrito a grandes rasgos el rol asumido por Naciones Unidas en este ámbito, observamos que la instrucción y el entrenamiento para operaciones de paz se han enfrentado, por una parte, con el gran compromiso de integrar las exigencias de organismos internacionales y sus estándares y, por otra, con la doctrina operacional de los países que aportan la fuerza, con la finalidad de obtener la calificación debida del personal para su desempeño en áreas de misión.

Si bien para el período de misiones tradicionales -años 1950 a 1990-, como la de observadores militares, Chile por un espacio de casi 50 años bajo mandato de Naciones Unidas contribuyó a las operaciones de paz<sup>13</sup>, cuyas exigencias fundamentales de esos cargos estaban dadas por la especialidad y actividad de estado mayor y la correspondiente calificación idiomática de inglés; el país, a través de ello, obtuvo un gran prestigio en escenarios, tales como los conflictos entre India y Pakistán, Oriente Medio-Israel, países árabes y Centroamérica.

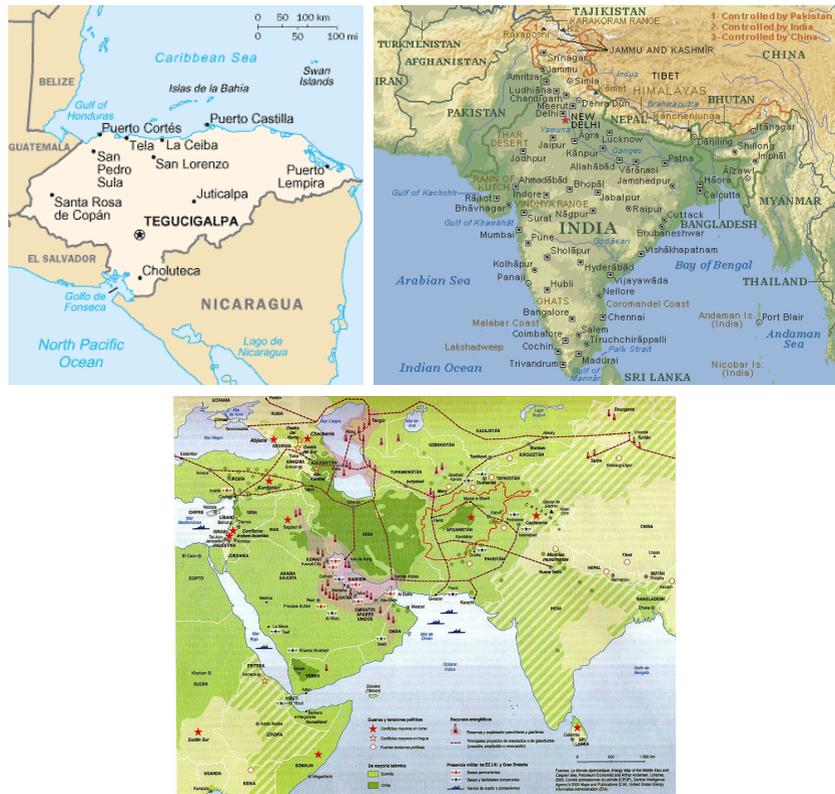


Fig. 4 Presencia de Chile en Operaciones de Paz “tradicionales”.

<sup>13</sup> “Comisión Militar Neutral para el Chaco Boreal”, año 1932, Chile participó con cinco oficiales observadores.

No obstante, y ligado al vuelco producido en este tipo de operaciones, el país internacionalmente se comprometió a partir de la década de los noventa con personal y medios en Irak, Camboya, Timor Oriental, Chipre, Haití, Kosovo y Bosnia-Herzegovina, estableciéndose un marco jurídico de nivel presidencial otorgado por la Política Nacional para Operaciones de Paz difundida el año 1996 y complementada a través de la Ley N.º 20297 del 13 DIC.2008<sup>14</sup>.

En este contexto, la necesidad de impartir instrucción y entrenamiento específico a “operadores de paz” se transformó en una necesidad ineludible, toda vez que la misión involucraba ahora unidades y capacidades operativas puestas a disposición de Naciones Unidas y más aún, conformando parte de una fuerza multinacional con niveles de interoperatividad satisfactoria en escenarios mucho más complejos y dinámicos.

En lo internacional, deducido de las exigencias establecidas por Naciones Unidas, del tipo de operaciones en donde participar, y en lo nacional de los lineamientos establecidos por la Política Internacional de Chile basados en la Política para participación en Operaciones de Paz citada anteriormente, el año 2002 se creó el Centro de Entrenamiento Conjunto para Operaciones de Paz (CECOPAC)<sup>15</sup>, dependiente del Ministerio de Defensa Nacional, para la preparación y entrenamiento del personal y contingente de las FAs y de Seguridad Pública, como asimismo liderar investigaciones, estudios y actualización de la doctrina en OPAZ del nivel conjunto.

La creación de CECOPAC da origen a la primera incursión en la sistematización de procesos de capacitación a nivel conjunto bajo los parámetros y estándares exigidos por Naciones Unidas y contenidos fundamentalmente en los módulos básicos de entrenamiento descritos anteriormente (SGTM 1 y 2 , año 2003).

---

<sup>14</sup> Ley 20297 del 13. DIC.2008: “Modificación a la Ley 19067 y establece normas para la participación de tropas chilenas en OPAZ”.

<sup>15</sup> CECOPAC, D.S. MDN.SSG.Depto.III.(R) N° 2200/114 de 15.JUL.2002.



Fig. 6 Actividades conjuntas e integradas de FAs en CECOPAC.

CECOPAC con la finalidad de entrenar y homologar el entrenamiento estándar exigido por Naciones Unidas y como organismo del nivel conjunto, participa de la preparación de los mandos, personal y contingente a través de los siguientes cursos:

- Predespliegue para EUFOR ( Bosnia-Herzegovina).
- Predespliegue para UNFICYP (Chipre).
- Predespliegue para MINUSTAH (Haití), para mandos del Batallón "CHILE".
- Predespliegue para mandos de unidad de Ingenieros MINUSTAH.
- Predespliegue para contingente MINUSTAH.
- Predespliegue MINUSTAH para unidad de la Fuerza Aérea.
- Curso OPAZ para suboficiales, mención Logística.
- Curso OPAZ para mandos unidad "Cruz del Sur".
- Curso OPAZ para contingente "Cruz del Sur".
- Curso OPAZ para subalféreces de la Escuela Militar.
- Curso de gestión logística y financiera para OPAZ UNU.
- Curso Policía ONU (UNPOL) y Curso de observadores y asesor de Cuartel General.

En el ámbito educativo, las mallas curriculares de los procesos formativos de escuelas e institutos matrices se han nutrido de materias propias de operaciones de paz, impartándose una etapa inicial y común respecto al conocimiento de Naciones Unidas y la política chilena en materias de OPAZ. Este curso es impartido por el CECOPAC en dos áreas: la primera proporciona conocimientos generales sobre ONU y la segunda corresponde a una formación específica para desplegarse en OPAZ.

De igual manera, en las respectivas escuelas de armas y servicios se consideran materias inherentes al derecho internacional humanitario y la legislación internacional de derechos humanos en conjunto con la formación de los oficiales y suboficiales, profundizando en las normas aplicables al mando en sus diferentes niveles en situación de conflicto, analizándose problemas de carácter jurídico y estudios de casos en operaciones de paz. Una posterior etapa curricular en OPAZ está representada por la Academia de Guerra, impartándose en el nivel de posgrado un magíster especializado orientado al desempeño de futuros comandantes en operaciones de paz, asesores de un cuartel general multinacional acorde con la doctrina OTAN y observadores en un área de crisis determinada, integrando conocimientos de idioma inglés; programa en el cual también participan civiles representantes de organizaciones ligadas a la “comunidad de la defensa” presentes en áreas de despliegue de OPAZ.

## V. EXPERIENCIAS QUE HAN INCIDIDO EN LOS PROCESOS DE INSTRUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO PARA OPERACIONES DE PAZ

### Sistematización de los procesos de instrucción y entrenamiento

La participación nacional en operaciones de paz se ha materializado más de 58 años en operaciones de **“primera y segunda generación”** a través de observadores militares y misiones específicas de ayuda humanitaria, como el desminado humanitario, tareas de sanidad, unidad de reconocimiento y enlace de helicópteros desplegados en escenarios tan disímiles como India-Pakistán, Oriente Medio, Centroamérica, Irak y el Congo.

Cada una de estas operaciones, sin duda, ha dejado valiosas experiencias incrementando los conocimientos específicos, lo que ha permitido contar con material útil para respaldar los procesos de instrucción y entrenamiento para las actuales operaciones categorizadas por Naciones Unidas como de **“tercera generación”**<sup>16</sup>.

Sin embargo, en los últimos años (desde el 2004), el despliegue de fuerzas ha permitido recabar experiencias de mayor consistencia asociadas a las funciones de combate de mando y control, maniobra, seguridad, apoyo al combate y otras de base común, permitiendo su sistematización a través del Proceso de Lecciones Aprendidas<sup>17</sup>, cuya génesis y retroalimentación están dadas por los antecedentes aportados por las propias unidades desplegadas en el área misión.

<sup>16</sup> “Challenges of Peace Operations into the 21st century, 2002”, denomina como de **“tercera generación”** a las actuales OPAZ en orden a su multifuncionalidad, complejidad y carácter multinacional de sus componentes y el documento **“Nuevos horizontes de las Operaciones de Paz”**, elaborado y difundido por el Depto. de OPAZ (DPKO) el año 2009 en conjunto con el Depto. de Apoyo sobre el terreno de Naciones Unidas (DPA), enfatizan los procesos de gestión, resultados y comprometimiento de los países contribuyentes.

<sup>17</sup> Ibid. cita 2.

El aporte brindado a la fecha ha redundado en la readecuación de los diseños y procesos de entrenamiento, comunes y específicos, los que tienen como objetivo formar un soldado básico de operaciones de paz con conocimientos, teóricos y prácticos, que le permitan enfrentar en la mejor forma posible una misión de paz, como asimismo interactuar, por ejemplo, de manera integrada con una unidad de infantería de marina -caso Batallón "CHILE"- dentro de una unidad del marco brigada multinacional que operó en Haití (MINUSTAH).

Del mismo modo, la sistematización señalada ha permitido optimizar y otorgar debida coherencia en cuanto al nivel y grado de participación de los diferentes organismos involucrados en el proceso de instrucción y entrenamiento durante las fases de preparación y predespliegue (CENTROPI, CECOPAC), otorgando con ello una mejor optimización de los recursos humanos y materiales previstos para dicha capacitación.

### PREPARACIÓN DE UNIDADES PARA OPAZ CASO: BATALLÓN CHILE

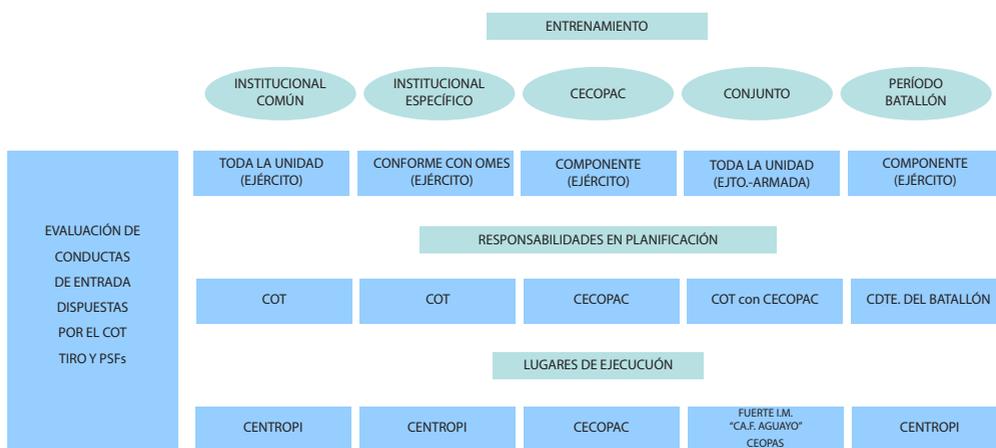


Fig. 7 Períodos de entrenamiento de Unidad OPAZ.

Sumado a ello, en el plano organizacional, la implementación en el Ejército de un "Sistema OPAZ"<sup>18</sup> dirigido y monitoreado por el COT, a través del cual se definen las diferentes fases y sus respectivas actividades, forma parte de un marco doctrinario institucional que ha ido dando forma a los procedimientos para la participación de personal y contingente en este tipo de operaciones, como asimismo otorgar a la capacitación una debida secuencia metodológica en cuanto a su gradualidad y especificidad acorde con los periodos de entrenamiento, como se indica en la Fig. 8.

<sup>18</sup> MDIE- 90006, "Manual Instrucción de Operaciones de Paz", edición 2010.

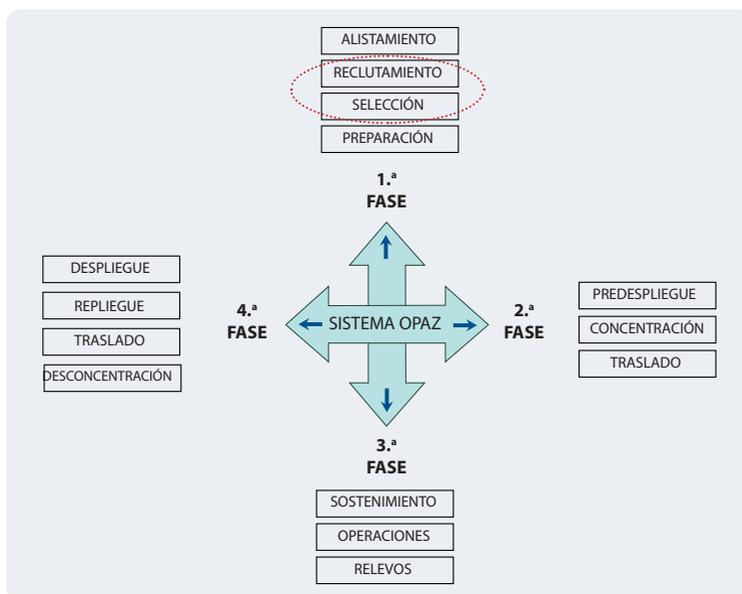


Fig. 8 Descripción de fases para participación en OPAZ.

En este contexto, la creación del Centro de Entrenamiento de Operaciones Internacionales (CENTROPI), a partir del año 2008, es una respuesta inequívoca a la necesidad de contar con un organismo institucional con capacidades para otorgar las debidas calificaciones en instrucción y entrenamiento al personal seleccionado para este tipo de misiones en cuanto a la nivelación de **competencias básicas y específicas exigidas**, considerando las características disímiles de los tipos de operación y puestos por cubrir, por ejemplo: Haití, Bosnia-Herzegovina, Chipre, Medio Oriente, India-Pakistán, entre otros.



Fig. 9 Instrucción para OPAZ.

## A. La “interoperatividad”, factor ineludible en Operaciones de Paz

La interoperatividad, capacidad concebida con la finalidad de materializar en diferentes niveles y con las consiguientes exigencias diferenciales acciones y operaciones conjuntas al interior de una fuerza armada, sea ello en operaciones combinadas de fuerzas de diferentes países y en forma transitoria bajo el concepto de coaliciones ad-hoc o en una alianza de tiempo duradero con los respectivos acuerdos políticos, diplomáticos y militares, conlleva necesariamente a incrementar los niveles y performances entre sus actores.

La “interoperatividad” en operaciones de paz en sus dimensiones de carácter multinacional y multifuncional, entendido ello como “la habilidad de sistemas militares, unidades o fuerzas para proveer y aceptar servicios desde otros sistemas, unidades o fuerzas y usar estos servicios de manera de poder operar efectivamente juntos, siendo ello especialmente crucial en lo que se refiere a equipamiento de comunicaciones”<sup>19</sup>, juega un papel importante para el caso de una operación, en la cual interactúan fuerzas, si bien asimiladas a estándares ONU, su característica multinacional y conjunta en lo nacional hacen de la diversidad un factor complejo y gravitante en la operacionalidad.

Capacidades como la debida interconexión en mando y control, manejo adecuado de redes tácticas e integración de las comunicaciones hasta el nivel patrullas, capacidad de enlace con helicópteros para casos de inserciones y extracciones constituyen factores de “base común” y recurrentes que para el área de misión de Haití adquieren especial trascendencia, agravado ello por las condiciones adversas del escenario en cuanto a características geográficas, precaria red vial, aislamiento y disgregación de unidades en tareas de patrullaje de largo alcance acordes con las zonas de empleo.

Esta visión orientada a la interoperatividad también tendría sus alcances hacia otras posibles áreas o especializaciones donde a futuro esté prevista la actividad conjunta interinstitucional (sanidad, operaciones aéreas, logística y materiales, etc.).

<sup>19</sup> Glosario de términos de ONU, TES/DPKO.





Fig. 10 La "interoperatividad", factor clave en las Operaciones de Paz.

## B. Imperativo de la actividad conjunta

La modalidad nacional adoptada a nivel FAs para el despliegue de contingentes en OPAZ se orienta hacia la conformación de unidades integradas interinstitucionales.

Tal característica también de "base común", estrechamente ligada a la anterior, hace de la actividad conjunta un "imperativo" en cuanto a instrucción y entrenamiento. Instancia en la cual, aparte del conocimiento táctico y personal de sus integrantes, están involucrados los objetivos para adquirir la necesaria interoperatividad integral respecto a doctrina de empleo, traducido en funciones del nivel táctico de mando y control, maniobra, seguridad y de apoyo al combate derivado del accionar conjunto y composición.

La materialización de lo anterior tiene su respuesta a través de la programación y desarrollo del período conjunto de instrucción programado durante el predespliegue en forma rotativa, tanto en instalaciones de la Infantería de Marina y en el RI 19 "Colchagua", sede del CENTROPI. Todas sus actividades son monitoreadas por el COT, CECOPAC y la unidad sede respectiva.



Fig. 11 Incremento de la actividad conjunta en Operaciones de Paz.

### C. Nivelación y obtención de estándares de competencias

El variable ámbito de acción en cuanto a las tareas que realiza el personal en cada una de las categorías y puestos por cubrir, sumado a ello el proceso de selección heterogéneo acorde con la condición de voluntariedad adoptado por la Institución, generan particulares diferencias en cuanto a las competencias y nivel de expertiz contrastado con los factores propios exigidos por Naciones Unidas para establecer un “perfil” y ubicar así, de la mejor manera posible, al postulante adecuado.

Esta “brecha” funcional, en términos de conducta de entrada, tanto individual como colectiva y observada en la fase de “preparación y predespliegue”, constituye un objetivo de instrucción importante por cumplir, orientado a la nivelación de procedimientos de combate individual de cada uno de los integrantes de la unidad que serán desplegados en el área misión. La puesta en marcha del Centro de Entrenamiento de Operaciones de Paz Internacionales (CENTROPI) constituye un aporte esencial de nivelación y conformación orgánica de la unidad.

Entre las áreas constitutivas de reforzamiento y nivelación se encuentran las siguientes: cartografía y uso de GPS para mejorar la navegación terrestre, tiro de armas cortas y largas, primeros auxilios, comunicaciones, manejo de red informática y de computación existente en instalaciones del área misión, procedimientos de planas mayores en OPAZ e idioma inglés para los cargos con responsabilidad de planificación (Fig.12).



Fig. 12 Nivelación de estándares de competencias en período de preparación para OPAZ desarrollado en el CENTROPI.

## D. Reorientación de la instrucción acorde con el área misión

Diversos factores asociados a las experiencias recabadas y su debida sistematización nos han permitido transitar de un anterior proceso de instrucción y entrenamiento basado en los módulos estándares de Naciones Unidas (años 2006-2007), hacia una orientación más flexible y dinámica que, sumado a dichos requerimientos básicos, permite orientar la capacitación en aspectos derivados de las características que se tiene del “área misión”, lo que traducido a tareas operacionales incluyen: patrullas a pie, motorizadas de corto y largo alcance y helitransportadas, check point diurnos y nocturnos, escolta de autoridades y convoy, seguridad en manifestaciones y confiscación de armas. De esta forma se ha logrado un incremento sustantivo del período de



Fig. 13 Algunas tareas operacionales desarrolladas por la fuerza multinacional en Haití.

instrucción de 9 semanas divididos en 5 fases, indicado en la Fig. 7 (común, específico, CECOPAC, conjunto con la Armada y de unidad de combate), obteniéndose una optimización en la nivelación de las habilidades guerreras y competencias de combate del personal y, de manera especial, reforzar las técnicas y tácticas de empleo acordes con las características propias como, por ejemplo, con un enfoque centrado en el tipo de “combate urbano”.

En contraste con lo anterior, y derivado de las experiencias obtenidas de las misiones en Chipre y Bosnia-Herzegovina, la especificidad en cuanto a capacitación para el personal preseleccionado para esas áreas de misión se ha concentrado en tácticas y procedimientos (TTPs) concernientes a tareas de patrullajes de corto y largo alcance, funciones de observación y enlace, obtención de informaciones de fuentes abiertas (LOT), actividades ligadas a procesamiento, análisis e informes en apoyo a las operaciones y actividades de cuartel general.



Fig. 14 Tareas de patrullaje en zona de separación de Chipre.

La retroalimentación recibida a través de los informes de los respectivos mandos a cargo del despliegue en Haití, Bosnia-Herzegovina y Chipre han sido fuente indispensable generadores de objetivas readecuaciones al proceso de instrucción y entrenamiento, permitiendo optimizar de manera especial las áreas concernientes al entrenamiento específico.

#### **E. Proceso de reconocimiento al área de misión**

Dada la periodicidad y prolongación del tipo de misión previsto para el caso MINUSTAH en Haití -rotación cada 6 meses-, la actividad de relevos y traspaso de funciones en el área de misión resulta del todo fundamental, tanto para la actividad de mando como para las actividades operacionales y de sostenimiento, transformándose ello en uno de los factores principales de interferencias o vulnerabilidades futuras, lo cual, de no efectuarse de manera acuciosa, podría repercutir de forma negativa en el empleo de la unidad.

Al respecto, la tendencia y acumulación de experiencias, en especial del área de funciones de plana mayor, sostenimiento administrativo y logístico, y de ejecución de proyectos en el caso de la Compañía de Ingenieros Horizontal, han incidido en la determinación de que a partir de los últimos años, se esté realizando el debido reconocimiento previo al área misión y previo al despliegue por parte del comandante respectivo de la unidad y alguno de sus asesores.

No obstante lo anterior, que ha significado un avance sustantivo, esta actividad que incumbe al mando de la unidad y se inserta dentro del período de “predespliegue”, demanda una debida preparación y sistematización a través de un tipo de “apreciación integral del área misión”, incluyendo en lo fundamental áreas como: personal, procedimientos de plana mayor, informaciones, operaciones, logística, comunicaciones e informática, infraestructura, finanzas, CIMIC, proyectos en desarrollo, si es el caso, entre otros.

Asociado también a lo señalado, resulta observable la importancia otorgada por autoridades y mandos que han ocupado cargos relevantes en MINUSTAH (Haití), referido al conocimiento acabado del ámbito cultural-histórico del “proceso haitiano” que deben previamente asimilar de manera especial los mandos designados para la misión, aspectos que coadyuvarán de manera positiva al proceso de toma de decisiones mientras dure su desempeño en el área misión.



Fig. 15 Actividad de reconocimiento al área misión.

Esta actividad, aparte de brindar un conocimiento real del escenario del futuro despliegue, tendrá por objeto que los mandos respectivos a su regreso puedan contrastar aspectos de capacidades reales previstas para su unidad, como asimismo reevaluar antecedentes de procedimientos, consultas a los organismos que integran y procesan experiencias por transformar en lecciones aprendidas, reestudio de informes, revisión de equipo y material considerados para su próximo despliegue, entre otras tareas.

## F. Experiencias en técnicas de combate

Estos aspectos, ligados en especial a las funciones tácticas de “maniobra y seguridad”, constituyen valiosos antecedentes para generar “lecciones aprendidas”, produciendo la optimización en cuanto a procedimientos y técnicas, las cuales, provenientes de la “fuente” misma desplegada en el terreno, avalan su objetividad y refuerzan el respectivo análisis para generar el cambio o modificación en el procedimiento de combate adoptado.

De manera particular, el área de misión de MINUSTAH, representado por el empleo del Batallón “CHILE”, sin duda, constituyó un escenario propicio para obtener experiencias que representan una caracterización asociada al “combate urbano”, con actividades frecuentes de “patrullaje de corto y de largo alcance”, tareas que exigen del personal un grado de alerta permanente en un ambiente de mediana seguridad e incertidumbre dado el tipo de amenaza (francotiradores, emboscadas, barricadas, etc.).

Cómo marco doctrinario, la preparación y ejecución de “revistas después de la acción” (RDAs)<sup>20</sup>, por parte de los comandantes de los diferentes niveles al término de cada una de las misiones, producirán en el marco táctico la necesaria retroalimentación al entrenamiento individual y colectivo y más aún, corregir posibles errores en la conducta de combate de cada integrante de la unidad, proporcionando con ello una secuencia de propias lecciones aprendidas en el marco de la patrulla, pelotón o equipo de combate organizado para la misión. Si sumamos a ello, los antecedentes recopilados desde la “libreta de experiencias” de cada comandante, sin duda, el valor agregado otorgado a esa experiencia real en la acción será de incalculable utilidad.

Al respecto, y a modo de ejemplo, un área interesante y observable ha sido recogida de las condiciones de operar embarcado en carros de transporte de personal, lo que ha generado de parte de los respectivos mandos y tripulaciones la aplicación de eficientes técnicas en cuanto a la organización, posiciones en el carro, sectores de fuego delimitados para los tiradores, cambios de formaciones, entrada y salida en pasajes estrechos, procedimiento ante emboscadas y en esquinas, entre otros aspectos, lo que ha redundado en una mayor eficiencia y seguridad para las tripulaciones, como se muestra a continuación:

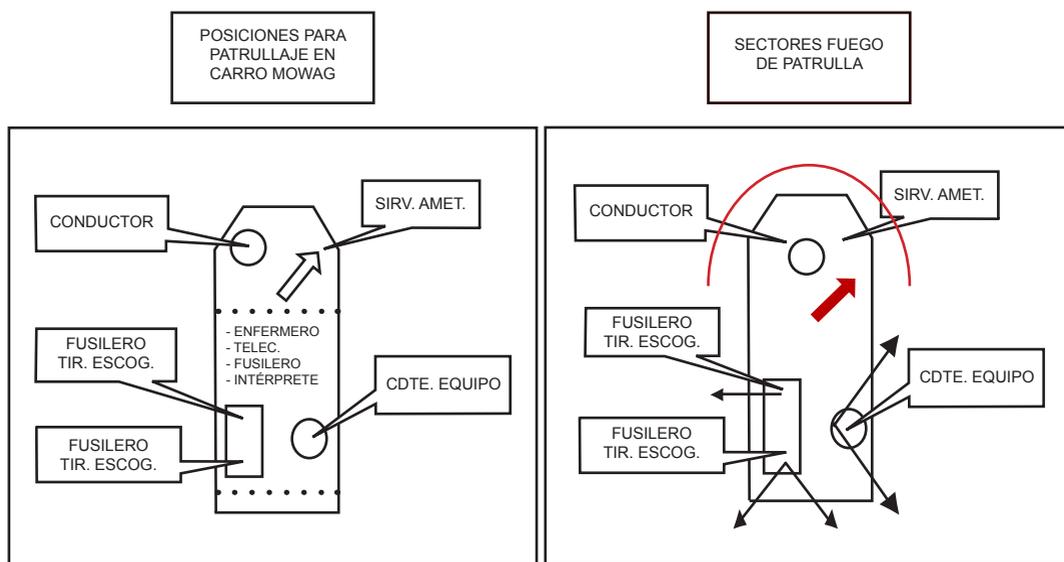


Fig. 16 Distribución de sectores de fuego de personal embarcado.

<sup>20</sup> RDAs, “corresponde a una actividad que, planificada y ejecutada en forma eficiente y oportuna, permite obtener información respecto de los estándares individuales del personal y colectivos de las unidades. A través de su práctica será posible obtener experiencias de las actividades de instrucción, entrenamiento, ejercicios, operaciones de paz y operaciones militares de la fuerza terrestre. Proporciona los antecedentes necesarios a soldados y comandantes para la retroalimentación de los estándares logrados en las actividades de entrenamiento y operaciones militares. Una RDA identifica las debilidades que deben corregirse, las fortalezas que deben mantenerse o incrementarse y orienta el proceso para lograr los estándares que requiere cada soldado o la unidad, según sus objetivos de entrenamiento. RDIE-20002, “Reglamento de Entrenamiento Militar”, edición 2009.



Fig. 17 Experiencias para combate embarcado derivado de informes del área misión.

### **G. Capacidades logísticas, equipamiento y material**

La complejidad del sostenimiento logístico en operaciones de paz, derivado de la diversidad de fuerzas y sus particulares modalidades en cuanto a procedimientos de apoyo por instituciones -caso nacional-, y sistema de autosostenimiento logístico “wet lease”<sup>21</sup>, hace de ello una función marcada por la extrema previsión y detallada selección de los rubros y bastimentos por acarrear desde la zona de base nacional hasta el área misión (caso de Haití, alrededor de 8000 kilómetros de distancia), situación que ha proporcionado experiencias valiosas en sus diferentes niveles, toda vez que se trata de asegurar un sostenimiento de una fuerza de 500 soldados sometida a un ritmo operativo permanente.

No obstante lo anterior, la situación generada en Haití crea ciertas interferencias, sumado a ello problemas en la previsión de elementos por trasladar al área misión de forma sostenida y la imposibilidad de efectuar reposiciones o requerimientos normales dada la lejanía del área misión, como asimismo la precaria situación interna del país que restringe la posibilidad de provisión de algunos rubros o capacidades logísticas locales.

Al respecto, el Batallón “CHILE” ha tenido como solución logística una entrega de nivel operacional acorde con los plazos considerados en los ciclos logísticos, como también en la logística de combate, la aplicación de procedimientos de aumento de la autonomía para los equipos o patrullas desplegadas en el terreno, que deben cumplir misiones por espacios de 3 a 4 días en el área misión.

<sup>21</sup> Sistema Wet Lease: sistema de reembolso de equipo donde el país contribuyente asume la responsabilidad de mantener y sostener artículos mayores y secundarios del equipo desplegado. El país contribuyente tiene derecho al pago por proporcionar este apoyo.

De los antecedentes obtenidos, algunas de las situaciones recurrentes que han incidido en la función logística durante el despliegue son las siguientes:

- Retrasos en los ciclos logísticos por cortes de red vial, inundaciones, huracanes y lluvias tropicales, especialmente entre los meses de agosto y septiembre.
- Restricciones de la capacidad local de Haití en cuanto a la existencia para la adquisición de insumos y repuestos menores factibles de reponer.
- Diferencias en cuanto a procedimientos interinstitucionales respecto a abastecimiento, estandarización y homologación de equipo individual (Ejército-Infantería de Marina).
- Incremento de cargos y material usado que requiere reposición, baja o proceso de inutilización conforme con procedimientos administrativos de uso en la Institución.
- Restricciones en cuanto a personal técnico especialista, como mecánicos, enfermeros y personal de intendencia.
- Diferencias culturales en la operación integrada con fuerzas ecuatorianas -caso Comp. Ing. Horiz.- requieren regular procesos de alimentación.
- Necesidad de integrar enfermeros de combate a tripulaciones de equipos de patrullaje crea una mayor demanda de esta especialidad.
- Interferencias derivadas de trasbordos y faltas de medios de acarreo logístico.



Fig. 18 Interferencias en el abastecimiento logístico producto de malas vías de comunicación y falta de medios de acarreo para la ejecución de los trasbordos.

### **Optimización de informes y uso de las lecciones aprendidas**

Las características que han tomado las Operaciones de Paz de esta generación en sus ámbitos multinacional, multifuncional y multidisciplinario traducen su accionar en un ambiente organizacional complejo, de mucha preparación para los mandos y contingentes, donde el éxito final estará dado por la aplicación de un uso mínimo, proporcional y preciso de la fuerza de manera acertada y eficiente.

Al mismo tiempo, el despliegue en un área de misión entrega la oportunidad única de obtener experiencias reales de situaciones de crisis y de combate, donde la aplicación de las tácticas y técnicas aprendidas entregarán el efecto respuesta a la unidad respecto a sus reales capacidades y nivel de entrenamiento.

La obtención de experiencias transformadas en lecciones aprendidas permiten lograr un aprendizaje organizacional permanente, como hoy ocurre en los ejércitos más avanzados que enfrentan situaciones reales de conflicto, constituyéndose en fuentes **“motrices”** del cambio en los procesos evolutivos y de modernización ejecutados. Lo anterior tiene su génesis a través de los informes y experiencias obtenidas de parte de los respectivos mandos, conforme con los procedimientos operativos normales y canales de información reglamentarios.

Esta instancia de retroalimentación basada en los **“informes de experiencias”** ha tenido una gradual optimización y grado de objetividad creciente, sumado a su sistematización desarrollada a través del Sistema de Lecciones Aprendidas (SILAE) y su proceso establecido en el manual respectivo (MDIE-90001) difundido por la DIVDOC, por lo tanto, la opción de aportar y participar del Sistema está abierto y disponible a través de la red Intranet institucional (División Doctrina, Sistema de Lecciones Aprendidas).

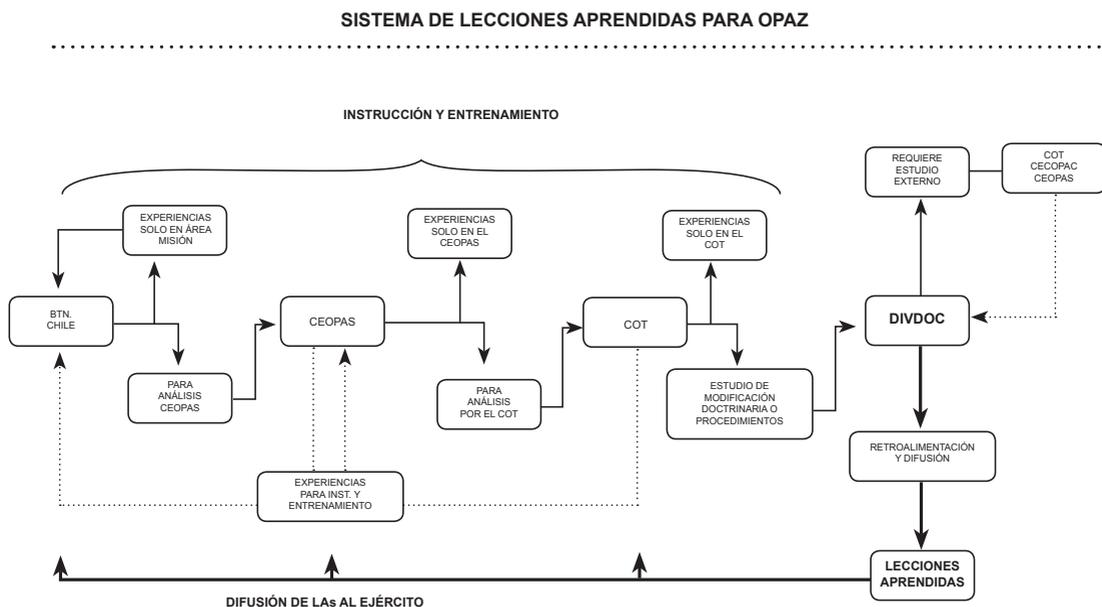


Fig. 19 “Sistematización de Lecciones Aprendidas” (ejemplo: Batallón CHILE).

Finalmente, la voluntad de promover la paz a través de un uso gradual, equilibrado y proporcional del uso de la fuerza, sumado a un costo posible de “bajas cero”, para el caso de las operaciones de paz, cobra vital importancia el traspaso y asimilación de experiencias derivadas del área misión, materializando con ello parte de las concepciones establecidas en la “Política Nacional para la participación del Estado de Chile en Operaciones de Paz” en orden a que estas operaciones **“deben contribuir al perfeccionamiento de las instituciones participantes, lo que debe manifestarse en la obtención de experiencias, entrenamiento de personal, adquisición y reposición de material y equipo”**.





CENTRO DE LECCIONES APRENDIDAS  
DIVISIÓN DOCTRINA

---

