

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE GOBIERNO



“Trascendencia de las acciones de inteligencia en las  
operaciones de rescate de rehenes: caso Chavín de  
Huántar”

Artículo de nivel publicable para optar el grado de magíster en  
ciencia política y gobierno con mención en políticas públicas

AUTOR

Adán Doria Velarde

ASESOR

Nicolás Zevallos Trigoso

Abril, 2016

«Cuando la guerra acaba, los Generales escriben sus memorias, los soldados reciben sus condecoraciones, más los hombres de inteligencia, destruyen sus archivos, y se lanzan a la acción que empieza el mismo momento que terminó la anterior».

Escuela de Información del Ejército Argentino

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación describe las acciones de inteligencia realizadas entre el 17 de diciembre de 1996 al 22 de abril de 1997, conducentes al rescate de los personas secuestradas por el MRTA en la residencia del embajador del Japón en el Perú, teniendo como elementos de análisis las políticas públicas de seguridad diseñadas por el gobierno para solucionar esta crisis.

En este artículo se ha contrastado las fuentes primarias y secundarias, identificando un conjunto de ideas e información importante, que demuestran que: (i) las políticas formuladas e implementadas para el rescate de los rehenes tuvieron enfoques militarizados (ii) las informaciones e inteligencia obtenidas por el personal de inteligencia en el marco de la teoría de las fuerzas especiales contribuyeron al éxito de la operación de rescate.

El presente artículo abre el debate en nuestra sociedad sobre un tema importante como es la implementación de políticas públicas para resolver la crisis que genera una toma de rehenes por grupos subversivos.

*Palabras clave:* Operación “Chavín de Huántar”, MRTA, rehenes, teoría de fuerzas especiales, inteligencia.

INDICE

Resumen.....	iii
Índice.....	iv
Lista de Tablas.....	v
Lista de figuras.....	v
Introducción.....	1
Elementos teóricos del estudio.....	3
Metodología.....	16
Hallazgos del estudio.....	19
Discusión a partir del hallazgo.....	40
Referencias.....	50

Lista de tablas

Tabla 1. Herramientas, instrumentos y lugares ricos en datos.....17

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Seguridad y Defensa Nacional.....6

Gráfico 2. Metodología seguida en el presente trabajo publicable.....19

Gráfico 3. Políticas Públicas – Crisis de los rehenes.....22

Gráfico 4. Nivel de decisión política de las principales operaciones de rescate de rehenes en el mundo.....26

Gráfico 5. Principios de la guerra en la operación Chavín de Huántar.....29

Gráfico 6. Área vulnerabilidad en la operación Chavín de Huántar.....40

Gráfico 7. Comparación de pasos entre el modelo de Jones y el del Planeamiento militar.....43

Gráfico 8. Relación entre el componente político militar en la operación “Chavín de Huántar”.....46

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación resalta la trascendencia de las coordinaciones realizadas entre el Gobierno, la Comunidad de Inteligencia Nacional y las Fuerzas Armadas a fin de realizar acciones de búsqueda de informaciones e inteligencia de vital importancia para la conducción de la operación de rescate. El caso de estudio serán las acciones realizadas por personal perteneciente a la Comunidad de Inteligencia Nacional para la obtención de informaciones y su procesamiento en la inteligencia necesaria para la planificación, toma de decisiones y ejecución de la operación “Chavín de Huántar” durante los años 1996 y 1997.

El desarrollo de la investigación se centra en las actividades realizadas para la obtención y empleo operacional de las informaciones e inteligencia y su influencia en la planificación, toma de decisiones y ejecución de la operación “Chavín de Huántar”. Además, se presenta las dos posibilidades que disponía el gobierno para solucionar esta crisis: i) una solución pacífica, basada en los diálogos directos mediante garantes nombrados por el Jefe de Estado y; ii) una solución militar a través de una operación de rescate, la cual no garantizaba la seguridad de los rehenes.

El presente artículo permitirá conocer el trabajo del personal de inteligencia. Se desconoce la totalidad de sus acciones, que constituyeron un

pilar fundamental para el éxito de la operación, su accionar es minimizado, se cuestiona su participación en la operación y no se explota la experiencia obtenida en los espacios de negociación, orden jurídico, gerencia social, políticas públicas, valor público, tecnología y calidad del recurso humano que muy bien contribuirían a la reflexión del Estado en busca de una política pública en este campo.

El presente artículo busca comprender ¿Cuáles fueron las acciones realizadas por el personal de inteligencia para la obtención y empleo operacional de las informaciones e inteligencia en la planificación, toma de decisiones y ejecución de la operación Chavín de Huántar, durante los años 1996 y 1997? Para responder esta pregunta principal me he basado en la teoría del empleo de las fuerzas especiales en operaciones de rescate de rehenes que respeta los principios de la guerra, los procedimientos de inteligencia, la obtención de la superioridad relativa; y la reducción del área de vulnerabilidad al entrar en operaciones. Se ha teniendo en cuenta los objetivos siguientes: i) que acciones realizó el personal de inteligencia para obtener la inteligencia adecuada y oportuna para la planificación de la operación de rescate Chavín de Huántar; ii) como el personal de inteligencia proporcionó la inteligencia necesaria para realizar el proceso de toma de decisiones para la ejecución de la operación de rescate “Chavín de Huántar”; y iii) como se empleó la inteligencia obtenida en la ejecución de la operación de rescate “Chavín de Huántar”.

La hipótesis del estudio señala que la obtención de informaciones por el personal de inteligencia y su posterior conversión en inteligencia, constituyó un aspecto transcendental en la planificación, toma de decisiones y ejecución de la operación de rescate.

El presente artículo lo podemos descomponer en tres interrogantes. En principio ¿Cuáles son los elementos teóricos en relación a las políticas del Gobierno, creación de valor público, teoría de las decisiones y; gerencia social para la protección de la nación? luego ¿Cuáles son los hallazgos del análisis realizado, en base a los objetivos específicos? finalmente ¿Cuáles son las conclusiones a los hallazgos?

### ELEMENTOS TEÓRICOS DEL ESTUDIO

En la noche del 17 de diciembre de 1996, catorce miembros del grupo terrorista Movimiento Revolucionario Túpac Amaru, ejecutaron la Operación “Compañero Oscar Torre Condesú” que consistió en un asalto a la residencia del embajador del Japón en el Perú, tomando como rehenes a más de ochocientos invitados de diferentes nacionalidades entre empresarios, diplomáticos, religiosos, militares y políticos. Posteriormente y fruto de varias liberaciones efectuadas por parte del MRTA, la cantidad de rehenes se reducen a setenta y dos. El 22 de abril de 1997 y luego de varios fracasos en las



negociaciones y ante una eminente amenaza a la salud de los rehenes, el Gobierno ordenó el uso de la fuerza militar para rescatarlos.

Como antecedente a esta acción terrorista tenemos que luego de la captura de los principales mandos de las organizaciones terroristas del MRTA y SL, la clase política se desentendió de los asuntos de seguridad y defensa que se evidenció en un desinterés en el diseño de políticas públicas adecuadas para consolidar la derrota del terrorismo. Las políticas existentes incidían más en combatir la amenaza interna a través de las fuerzas del orden, desestimando otros campos importantes como la salud, agricultura, educación, etc., no existió una interacción con y entre dichos campos que permitieran obtener un éxito definitivo en el combate a la subversión. Con la consolidación de la democracia y la aparente derrota al terrorismo, las políticas de defensa ya no formaban parte de la agenda nacional, se privilegió otros campos como las políticas sociales y asistenciales que contribuían a obtener la aprobación ciudadana hacia el gobierno y obtener de esta manera sus votos.

El General Leonardo Longa, siendo consecuente con lo arriba mencionado y en entrevista concedida para esta investigación, señala que «el terrorismo fue vencido en el nivel táctico, no en el nivel estratégico ni operacional, no se concibió una política social, económica ni jurídica que impidiera que remanentes terroristas se refugiaran en la selva peruana, no se consolidó el éxito obtenido, se retiraron las bases contraterroristas y se abandonaron a los comités de autodefensa y la sociedad pobre comenzó a

convivir con terroristas y narcotraficantes, aparecen nuevas amenazas como la tala ilegal de madera, la minería, el contrabando, etc.». Agrega el General Longa: «el gobierno pensó que cortándose la cabeza, el cuerpo moriría, el cuerpo estaba sin cabeza pero no moría y seguía haciendo daño al país y seguía habiendo muertos y atentados, que denotó que ésta estrategia no fue lo suficiente fuerte para neutralizar al terrorismo». La inteligencia debió seguir jalando el hilo de la madeja y evitar que la organización terrorista se regenere y cree una nueva cabeza.

Una opinión importante que señala que la seguridad y la defensa no son cuestiones esotéricas: “Deben constituir políticas públicas y objeto de atención de toda la sociedad. La clase política es responsable de formular las políticas de defensa por los procedimientos democráticos que correspondan, de la misma manera que como es responsable de formular las políticas agrarias, tributarias y educativas. Los militares no fueron elegidos, y por profesionales que sean, en democracia no les corresponde formular políticas si no ejecutarlas” (Palma 2002: 51).

La desatención de las políticas públicas sobre seguridad y defensa se inician desde nuestras constituciones y se originan en dos razones, como bien señala el doctor Rubio: “primero, porque se ubican en el capítulo destinado a definir a los poderes públicos y a los organismos autónomos; y segundo porque, se mezclan aspectos de seguridad y defensa con asuntos relativos a las instituciones militares y policiales” (Robles 2006: 73). Las normas

constitucionales referidas a la seguridad y defensas nacionales, contenidas en nuestras cartas magnas, confieren a las FFAA un estatus constitucional que las ha mantenido cerca de las decisiones de alto nivel del Estado (Robles 2006: 73, cuadro 5).

Gráfico N° 1 Seguridad y Defensa Nacional

Concepto	Constitución Política de 1979		Constitución Política de 1993	
	Sumilla	Artículo(s)	Sumilla	Artículo(s)
Como derecho fundamental	No menciona		No menciona	
Definición	No menciona		No menciona	
Responsabilidad	Estado no garantiza	269	Estado no garantiza	163
Participan	Toda persona según ley	270	Toda persona según ley	163
Características	Permanente e integral	270	Permanente e integral	163
Ámbito de aplicación	No menciona		Ámbito interno y externo	163
Se realiza a través de	Sistema organizado sin ley	271	Sistema de Defensa Nacional	163, 164

*Fuente: Instituto de Defensa Legal*

En el cuadro precedente se puede apreciar que en nuestras dos últimas constituciones, no se dio la debida importancia a la Defensa Nacional, siendo en la constitución de 1993 donde se menciona por primera vez la existencia de un Sistema de Defensa Nacional.

Según Bowen, refiriéndose a este tema: «Se creaba también un nuevo sistema de defensa. El órgano supremo de este sería el Consejo de Defensa Nacional –que encabezaría el presidente Fujimori-, el cual estaría conformado por el Jefe del SIN y las Fuerzas armadas, así como por los ministros del Interior y Defensa » (203:127)

Henry Pease, refiriéndose a las precisiones hechas sobre el fujimorismo entre los regímenes que se ubican entre dictadura y democracia y siguiendo los trabajos de Morlino y O'Donnell, las caracterizaciones realizadas por López, Crabtree, Cotler, Grompone, Degregori, Tanaka, Rospigliosi, Gonzales de Olarte y Dammert, arriba a la conclusión que su régimen fue autoritario- civil-militar:

Pero lo que se desarrolla luego del 1° de enero de 1993, es un régimen autoritario-civil-militar. Su punto de partida es civil, un gobernante constitucionalmente elegido, junto con otro civil y expulsado de las FF.AA., realizan dos tareas previas: toman y autonomizan de los comandos institucionales los Servicios de Inteligencia de Las FFAA y la Policía Nacional, que dirigirá realmente Montesinos desde el Servicio de Inteligencia Nacional (Pease 2003:68).

La manifestado por Pease, se ve corroborada por la investigación realizada por el Congreso de la Republica a través de la comisión investigadora

de la gestión presidencial de Alberto Fujimori, que señala en su informe final del 15 de junio del 2002, lo siguiente:

Bajo la conducción directa de Alberto Fujimori, cientos de funcionarios, entre Congresistas, Ministros, altos mandos militares y autoridades regionales y ediles, bajo diversas modalidades, participaron directamente en la comisión de estos delitos, colaboraron en su ejecución, ocultando hechos con la finalidad de sustraer a los responsables del imperio de la ley, finalmente, emitiendo normas de todo rango para cubrir con un manto de legalidad, el ejercicio omnímodo y corrupto del poder (Comisión Investigadora de la gestión presidencial de Alberto Fujimori 2002:201).

Fujimori diseñó una estrategia con un enfoque personalista, asumió en persona la lucha contrasubversiva, respaldado por un marco legal antiterrorista promulgado en su gobierno. Según Buleje, Fujimori presidió el Consejo de Seguridad y Defensa Nacional y el Sistema de Inteligencia Nacional, asumió el cargo de Jefe Supremo de las Fuerzas Armadas, entendió que el problema del terrorismo no era exclusivo de las fuerzas del orden y que la iniciativa y decisión también debía ser de la ciudadanía, a la que involucró a través de la conformación de Comités de Autodefensa integrados por campesinos organizados, capacitados y armados por las fuerzas armadas (2015:50). Fujimori impulsó una política de desarrollo social con objetivos políticos que enmarcaban los propósitos estratégicos del gobierno. Según Dietrich, a diferencia de sus antecesores que mantuvieron la idea desfasada de enfrentar a un enemigo corriente, sin diagnóstico previo y sin políticas claras, por lo que

planteo crear un Servicio de Inteligencia que socavara al terrorismo desde sus bases (2002: 16).

Aparecieron nuevas tareas para los civiles como: “los nuevos decretos establecían obligaciones para los civiles al exigirles que brindaran información a los servicios de inteligencia y apoyo a las Fuerzas Armadas cada vez que este les sea requerido (Bowen 2013:127)

En lo referente a la conducción de las acciones para combatir la subversión, las Fuerzas Armadas contaban con el Manual “Estrategia integral para la contra subversión”, que señala que la acción contrasubversiva del Estado no se limita a enfrentar el proceso subversivo a partir del momento que se inician las acciones armadas, sino que debe adelantarse al mismo, desarrollando políticas públicas que eviten la aparición del caldo de cultivo. Si el Estado reacciona cuando ya apareció la insurrección, su accionar será tardío y en el mejor de los casos, evitará la generalización de la violencia, pero no los efectos negativos de su aparición y de los costos de su neutralización. Según el mismo manual, el Estado realiza en el campo militar tres fases para derrotar a la subversión: la prevención, la intervención y la consolidación; las mismas que deben ser acompañadas por políticas públicas en el campo social, económico y político. La fase de prevención empieza cuando se presentan las luchas espontáneas violentas de los sectores marginados, por lo que es necesario elaborar políticas integrales y que abarquen los campos económicos, sociales y políticos. La fase de intervención comprende cuando los grupos subversivos

inician la lucha armada e intervienen las Fuerzas Armadas, que deben contar con el apoyo de políticas de Estado que supriman las contradicciones internas y los problemas básicos estructurales del país poniendo énfasis en aquellas que pueden ser aprovechadas con más ventajas por la subversión; y por último, la fase de consolidación, que se inicia a partir de los éxitos alcanzados y tiene por finalidad aprovechar la ventaja circunstancial en aras de la pacificación total y el regreso a las condiciones que caracterizan a una situación normal (2000:48-54). Como se puede apreciar es el Estado el que debe tomar la iniciativa para combatir la subversión desde el mismo momento en que se está gestando y proporcionar todas las políticas públicas para que el accionar de las Fuerzas Armadas sea eficiente.

En relación al marco contraterrorista implantado por el gobierno, la comisión de la verdad y reconciliación, creada en junio del 2000 por el Presidente Valentín Paniagua y cuyo informe final fue hecho público el 28 de agosto del 2003, señala:

Se implantó una legislación drástica después del autogolpe, realizado el 5 de abril de 1992, que el 80% de la población apoyo. Se promulgaron decretos leyes como la del Sistema Nacional de Inteligencia, la ampliación del control policial de los penales, el apoyo a las rondas campesinas, la intervención de las FFAA en las universidades, intensificación de las operaciones de rastillaje y acción cívica, la cadena perpetua para casos de terrorismo, los jueces sin rostro, la ley de arrepentimiento de subversivos rendidos, la reducción de la edad de los exentos

de responsabilidad penal de 18 a 15 años para los que cometían delitos de terrorismo, traición a la patria para delitos de terrorismo, los tribunales militares para juzgar a acusados de terrorismo y reducía los plazos para el proceso, todas las dependencias vinculadas a la lucha contra la subversión y el narcotráfico debían adecuar sus normas y procedimientos a las directivas del Comando Operativo del Frente Interno (COFI), dirigido por el Comando Conjunto de las FFAA y se estableció la facultad de condenar en ausencia a los responsables del delito de terrorismo (CVR 2003:85-87).

Los modelos de políticas públicas adoptados para dar solución a la crisis de los rehenes, tiene un alto grado de similitud con el modelo secuencial, de Charles O. Jones y James Anderson: “El MS describe correctamente el proceso de las políticas públicas. Si hay imprecisiones en relación a la implementación o respecto de la toma de decisiones, o cualquier otra etapa, es a causa de nuestras estructuras teóricas insuficientes o poco desarrolladas para comprender el funcionamiento profundo de cada etapa o sistema” (Estévez 2002: 17). Ahora nos hacemos la pregunta: ¿Por qué la mayoría de políticas públicas no finalizan en una ley?, algunos estudiosos señalan al respecto: “En el mismo sentido, hay decisiones públicas que son tomadas por consenso y consulta entre los grandes grupos interesados (stakeholders), y es en virtud de ello que no encontramos este sesgo "top-down" en el modelo, porque el MS puede perfectamente describir una política que sea de tipo consensuada o decisionista (Estévez 2002: 18).



Un segundo aspecto a considerar es lo relacionada a la teoría de las decisiones. Majone, nos señala que “una decisión, en el sentido de la teoría de las decisiones, es una elección o juicio, realizado con base a los datos disponibles, entre cursos de acción bien definidos y cuyas consecuencias en varios “estados de la naturaleza”, se comprenden razonablemente bien. La decisión debe hacerse en razón de la situación que el decisor confronta **inmediatamente**, tomando en cuenta desde la decisión **presente**, las consecuencias probables de cada posible decurso de acción. Se subrayan los términos para llamar la atención sobre el sentido de urgencia, necesidad y aun de crisis que está implícito en la noción de decisión” (1978: 346)

La crisis abierta con la toma de la residencia, generaron opiniones que señalaban que esta acción ponía en riesgo la gobernabilidad del país: “El futuro a corto y mediano plazo de la nación y el suyo propio estaban en juego. El rumbo de la economía, la estabilidad del gobierno, la confianza de las inversiones extranjeras, el desarrollo del turismo y en definitiva del país se encontraba a expensas del desenlace del atentado más grave de la historia del Perú” (De Carlos 1997:138).

Las acciones de secuestros de rehenes por grupos terroristas afectan a todos los ciudadanos de forma directa o indirecta en diferentes grados de magnitud y con consecuencias diferentes, las soluciones que el Estado plantea, siempre va a estar rodeada de intereses particulares dificultando su acción y la satisfacción de todos los ciudadanos por igual. Alejandro Sakuda en su prólogo

del libro escrito por el Almirante Giampetri señala: la prensa con algunas excepciones, se esmeró por realizar sensacionalismo, no importándoles la vida de los rehenes ni de sus familiares. No le falta razón a Giampetri cuando censura el hecho el hecho de que la mayoría de los medios actuaron con un ligereza que denotaba su indiferencia entre el riesgo que corríamos, y no solo nosotros, si no el país entero (2013:13).

Un tercer aspecto a tener en cuenta en el presente artículo de nivel publicable, es lo relacionado a la creación del valor público, Moore postula que las organizaciones públicas tienen como finalidad crear “**valor público**” - resolver problemas, satisfacer necesidades y habilitar el ejercicio de derechos- mediante la prestación de bienes, servicios, transacciones, legislación y regulaciones (1998).

Según Gómez, en su ponencia realizada en el Congreso Internacional de Participación Ciudadana en la Prevención del Delito y la Seguridad Pública que se realizara en México en octubre del 2006, señala que la generación de valor público sólo es posible cuando existen procesos de negociación y acuerdo político acerca del problema público que afecta a una colectividad y la forma como ésta, con el concurso de las autoridades, pretende solucionarlo. El valor público, en la medida en que responde a las preferencias y aspiraciones de los ciudadanos, es percibido por el conjunto de la sociedad, al ser consumido y disfrutado por la colectividad como un todo y no de manera individual (2006).

Otra opinión importante que propone: “el valor público, beneficia a la colectividad social. La definición de lo que es valioso y la confirmación de la efectiva producción de valor público no vienen a través de transacciones de mercado o explícitas preferencias individuales. En su lugar, es el proceso político que tiene que guiar los procesos decisorios, en lo que respecta a la definición de prioridades, asignación de recursos y confirmación de la generación de beneficios valiosos” (Alford 2002).

Un cuarto aspecto a tener en cuenta es la referida al concepto de gerencia social que sugiere que esta es un campo de acción y de conocimientos enfocados en la promoción del desarrollo social. En esa línea Mokate y Saavedra, señalan que “su tarea consiste en garantizar la creación de valor público por medio de la gestión, contribuyendo al fortalecimiento de los estados democráticos y de la ciudadanía, se apoya en aportes conceptuales y prácticos que le ofrecen simultáneamente los campos de desarrollo social, política pública y gerencia pública, los procesos de formación de políticas públicas incluyentes y sostenibles y la generación de impactos de políticas sociales que surgen del seno de las organizaciones. Se destaca como elemento central la creación de valor público; se enfatiza la importancia de trabajar con la multiplicidad de actores que tienen intereses o se involucran en la promoción del desarrollo y concluye que hace falta trabajar simultáneamente en acciones y objetivos de gestión programática, gestión organizacional y gestión política para el mejoramiento de calidad y condiciones de vida de la población” (2006:7)

Un concepto en cuanto a la gerencia de las políticas sociales y de toda política pública, nos señala: “han sido juzgadas a la luz del carácter crónico de los problemas de pobreza, desigualdad y desconfianza. Es en este contexto que surge la exigencia de la ciudadanía por una mejor gerencia de las intervenciones que proponen mejorar las condiciones de vida de nuestra sociedad y facilitar la transición hacia un futuro mejor. Esta no sólo se relaciona con el uso más eficiente de los recursos públicos y la intervención más efectiva en la mejora de la calidad de vida y las oportunidades, sino también con más y mejores políticas y servicios públicos con un criterio de participación y rendición de cuentas ante la sociedad civil. La gerencia social surge ante la necesidad de enfrentar esta demanda, ya que propone asegurar que las políticas y programas sociales respondan de manera valiosa, pertinente, eficaz y eficiente a problemas importantes de la ciudadanía, promoviendo así el logro del desarrollo social de manera equitativa y sostenible (Mokate y Saavedra 2007:2)

El campo de las políticas públicas permite a la gerencia social generar valor público porque facilita un entendimiento y consenso de las propuestas para i) la formulación de las políticas; ii) generar alternativas de intervenciones a favor del desarrollo; iii) al conocimiento de las bondades y limitaciones de cada una; iv) generar procesos para la obtención de apoyos y; v) generación de alianzas para la aplicación de las políticas.

En todas las obras analizadas sobre la operación militar “Chavín de Huántar”, se puede apreciar la coordinación de esfuerzos, el gobierno como ente decisor, gerente social y creador de valor público y las fuerzas del orden como ejecutantes de la decisión política. Existió un entendimiento entre el componente político y el militar teniendo como prioridad el restablecer el estado de derecho y la devolución de la paz a la sociedad peruana.

“Chavín de Huántar”, se convirtió en un paradigma de las operaciones especiales de rescate de rehenes a nivel mundial porque puso fin a una grave crisis con una mínima pérdida de rehenes, de un modo que fue la admiración y calificada como la mejor operación militar de rescate de rehenes en el mundo. El Estado mediante Resolución Ministerial N° 133-2010-MD/SG, instituyó el 22 de abril como "Día del Valor Militar", disponiéndose que anualmente se celebre una ceremonia en las instalaciones de la réplica de la residencia del embajador japonés y en todas las guarniciones militares.

### METODOLOGÍA

La metodología documental y participativa, trata de reconstruir y recoger las acciones de forma ordenada de una experiencia en la que he participado directamente, tanto en el componente operacional como en el de inteligencia, el diseño descriptivo está acompañado de entrevistas y observación participante.

El ordenamiento de los hechos, su aplicación y la forma de investigación predominante, es cualitativa.

Se aplicó la técnica de la entrevista en profundidad formulándose preguntas a las personas capaces de aportar datos de interés relativos a sus experiencias, opiniones y expectativas, estableciendo un diálogo asimétrico por ser actores involucrados en el tema de esta investigación. La guía de entrevistas fue semi estructurada, ya que se tuvo la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre temas deseados. Se ha empleado instrumentos como fichas de registro, en las que se resume la información contenida en fuentes documentales que han servido de base para el planteamiento del problema y la construcción del marco teórico, tal como se observa en la Tabla 01.

Tabla 01. Herramientas, instrumentos y lugares ricos en datos

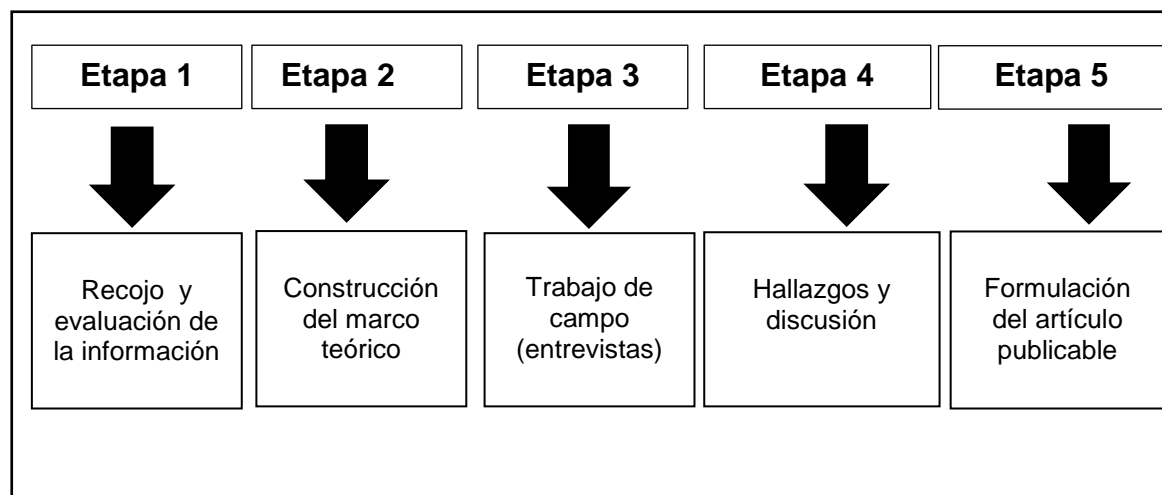
HERRAMIENTAS	INSTRUMENTOS	LUGARES RICOS EN DATOS
Entrevista en profundidad	Guía de Entrevistas	Experiencia de los actores involucrados en la operación "Chavín de Huántar".
Visión de archivo.	Fichas de registro	Información recopilada y/o registrada en materiales impresos, audiovisuales y electrónicos: publicaciones y documentos oficiales, libros, revistas, manuales, tesis de post grado, memorias, documentos de prensa, documentales, internet, etc.

*Elaboración propia*

Se realizó un trabajo de campo, entre agosto y noviembre del año 2015, efectuándose entrevistas a profundidad a diversos actores claves involucrados en la operación de rescate, como planificadores, conductores y rehenes. Se concretaron veinte entrevistas entre ellas: al Almirante Luis Giampetri Rojas, ex vicepresidente de la república y ex rehén, al General de División José Williams Zapata, ex Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y Jefe de la patrulla "TENAZ", al Mayor PNP Marco Castro Renwick, integrante de la DIRCOTE durante la operación y Jefe del departamento de búsqueda durante la operación, Comandante PNP Rene Colchado Huamani, integrante de la DIRCOTE y jefe del departamento de análisis durante la operación, General de División Leonardo Longa López, especialista en inteligencia, General Adolfo Coronado Fournier, Jefe de Frente Interno del SIN durante la operación, Técnico EP Manuel Tullume Gonzales, especialista técnico de inteligencia durante la operación, Técnico EP Pedro Tolentino García, especialista de inteligencia en la operación, Coronel EP Gutiérrez Ballón Luis, responsable de la construcción de los túneles durante la operación, Técnico Walter Coronado, especialista del SIN y supervisor de la construcción de los túneles, Técnico EP Sabrera Céspedes a cargo de la central Biper. Además, fue entrevistado el ex rehén Alex Kouri, que por motivos de distancia no se pudo grabar la entrevista pero remitió las preguntas en forma escrita, esta acción no perjudica los fines de la investigación, al comunicador Juan Zacarías Muñoz, quien se desempeñaba como corresponsal de prensa extranjera durante los sucesos de la embajada. Se les explicó los objetivos de la investigación, las condiciones y el aporte de su participación y tuvieron la opción de abandonar el estudio en

cualquier momento, sin ninguna consecuencia. La metodología seguida para el presente artículo de nivel publicable es la que se muestra en el gráfico siguiente:

Gráfico N° 2 Metodología seguida en el presente trabajo publicable



*Fuente: Adaptación de la tesis “Gestión estratégica y creación de valor en el sector público: estudio de caso sobre el desarrollo de evaluaciones de conocimientos en el servicio civil peruano (2008-2012)”.*

A fin de mejorar la calidad y exactitud de los datos testimoniales recogidas en el trabajo de campo se contrarresta con la evidencia documental contenida en: (i) publicaciones generales de carácter académico; (ii) sitios web referidos al tema; (iii) la teoría de fuerzas especiales sostenida por el Vice Almirante Mc Raven de la Armada de los EE.UU; y (iv) actuaciones judiciales al respecto. Las entrevistas realizadas permitieron cruzar datos y verificar la aparición de recurrencias y contradicciones.



Se ha respetado los principios éticos de la investigación expresados en el reglamento del Comité de Ética para la investigación con seres humanos y animales de la Pontificia Universidad Católica del Perú, así como los procedimientos requeridos por el comité de ética y que fueran aprobadas por Resolución del Consejo Universitario N° 185/2011 y promulgado por Resolución Rectoral N° 576/2011 del 31 de agosto del 2011.

### HALLAZGOS DEL ESTUDIO

El éxito de la operación “Chavín de Huántar”, fue consecuencia de una efectiva obtención de informaciones e inteligencia procesada por la comunidad de inteligencia tanto del exterior como del interior de la residencia que permitieron la aplicación correcta de la teoría de las Fuerzas Especiales para la liberación de rehenes.

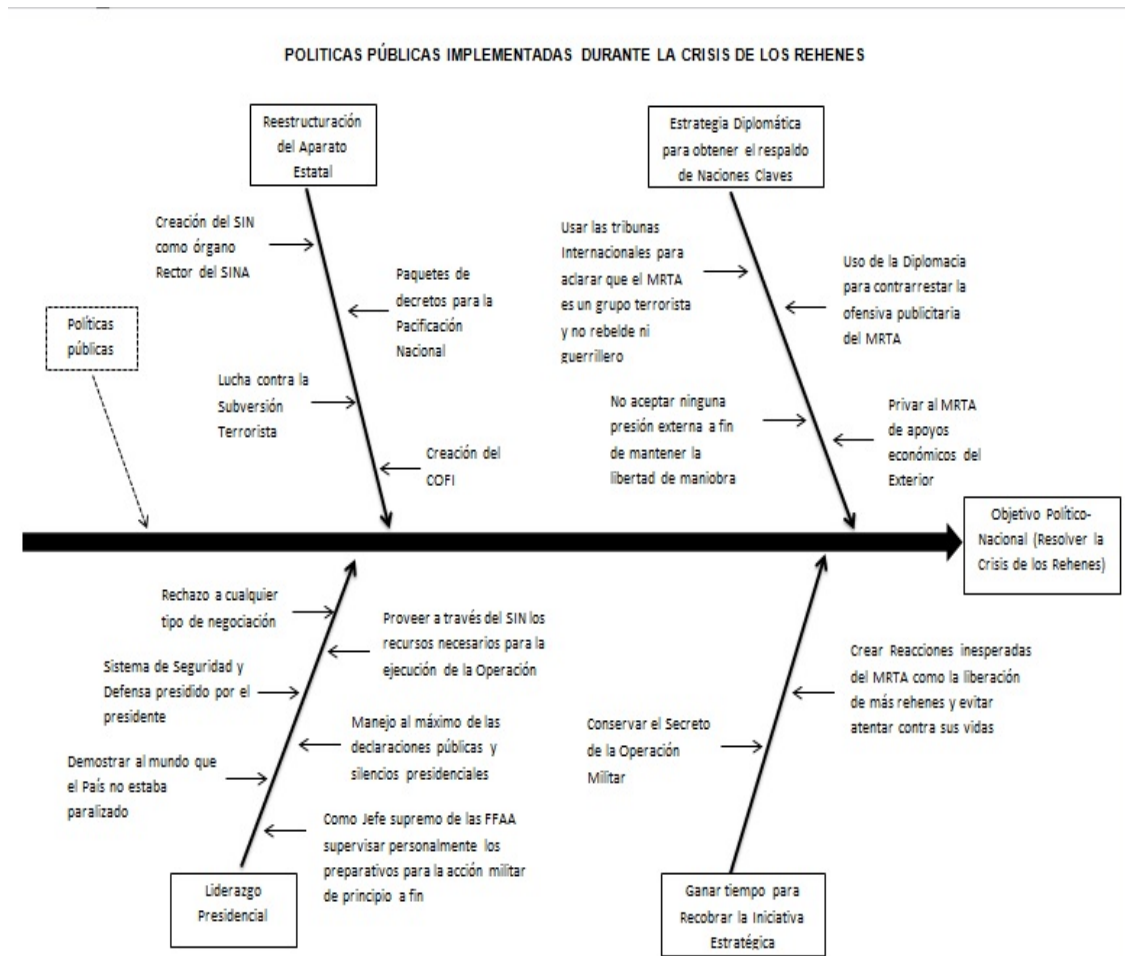
El General José Williams, Comandante de la fuerza de intervención en la operación “Chavín de Huántar”, en entrevista ofrecida para el presente trabajo con respecto a la labor de inteligencia «la inteligencia es sumamente valiosa porque sin información no se puede realizar una operación exitosa, sin inteligencia evidente procesada y luego obtenida de ella la inteligencia, es casi imposible obtener el éxito, cuanto la información sea mejor y se traduzca en una inteligencia eficiente, esta va inclusive prever situaciones y va ayudar para que las operaciones cumplan exactamente los cometidos que corresponden, la inteligencia y las operaciones son dos bienes que pertenecen al ámbito de la

seguridad y que van siempre de la mano, son interdependiente y mantienen y deben mantener las mejores relaciones, tres fueron los aspectos que llamaron mi atención, uno organizar la fuerza, buscar informaciones e iniciar el entrenamiento, la inteligencia, era sumamente importante saber quién era el enemigo, cuanto lo constituían, como estaban armados o equipados, cuál era el lugar que ocupaban, cuantos rehenes habían, y todo aquello que nos podía servir a nosotros para actuar en ese escenario, significa pues ingresos, rutas y todo una serie de aspectos que desarrolla una fuerza operativa pero que necesitan de la participación de la inteligencia, entrenamos en base a la inteligencia proporcionada».

En otra entrevista proporcionada por el Almirante Luis Giampetri para el presente trabajo y al referirse también a la labor de inteligencia «si no tienes inteligencia no tienes nada, se debe conocer el detalle mínimo del objetivo, no solo se trata de entrar y volar un objetivo, hay que volar la parte exacta y precisa».

En la investigación retrospectiva realizada en este estudio, se identificó cuatro (04) aspectos muy importantes para el éxito de las políticas aplicadas por el gobierno y que permitieron el éxito de la operación: (i) el liderazgo del gobierno, (ii) el conjunto de leyes antiterroristas promulgadas, (iii) la estrategia diplomática para obtener el apoyo de naciones claves; y (iv) ganar tiempo para recobrar la iniciativa estratégica. En el gráfico N° 3, se describen las acciones realizadas para implementar cada política.

Gráfico 03. Políticas Públicas – Crisis de los rehenes



Fuente: Elaboración propia.

Para el año 1990, la barbarie terrorista se incrementaba, por lo que en el primer gobierno de Alberto Fujimori, se impuso una legislación más drástica contra el terrorismo y se potenció al Sistema de Inteligencia Nacional a fin de derrotar al terrorismo.

La sentencia emitida contra Alberto Fujimori, señala: “que fue a partir y desde el SIN que se organizó y reestructuró el aparato estatal para enfrentar, entre otros ámbitos, la lucha contra la subversión terrorista—erigiéndose a estos

efectos en un aparato organizado de poder–, al punto que dirigió el conjunto de los servicios secretos del Estado, y centralizó las actividades de inteligencia y les dio: “Una nueva dimensión y tareas (i) proyectó la ley del SINA, vinculadas a los sectores defensa y seguridad pública; y (ii) concentró la información de inteligencia –en todas las áreas del acontecer nacional– que se le proporcionaba al presidente Fujimori a cuyo efecto estableció un canal de inteligencia que le permitió la recepción de la inteligencia producida por los órganos competentes de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional” (CSJR-SPE 2001).

Un concepto importante sobre la negociación con grupos violentos, sostiene que debe ser liderada exclusivamente por el Estado, mientras la repuesta militar alcance una verdadera capacidad disuasiva para reprimir el delito. El gobierno se veía obligado a renunciar a la recuperación del edificio por la fuerza de las armas: “El elevado número de rehenes, su alta condición y nacionalidades y el hecho de que el inmueble tuviese pasaporte sellado en Tokio le ataban de pies y manos. En su primer mensaje al país, cinco días después del atentado, fue inflexible: rechazo a cualquier posibilidad de negociación, exigía la entrega de las armas, la libertad de los cautivos y a cambio, la posibilidad de estudiar la salida del país de los secuestradores” (De Carlos 1997:138).

La conducción de la crisis de rehenes, es responsabilidad del ejecutivo, debiendo tomar las decisiones respecto de las acciones a ejecutar. Álvarez y Salas proponen:

Los equipos de asesores deben ser multidisciplinarios, el flujo de información rápido, oportuno y confiable, donde la inteligencia cobra vital importancia, porque a través de ella se obtienen los antecedentes que permitirán una buena toma de decisiones. Ante los recurrentes casos de toma de rehenes, Mc Raven<sup>1</sup> señaló que la aplicación de la Teoría de Operaciones Especiales contribuiría a responderla, a través de la aplicación de conductas que los decisores políticos y estratégicos enfrentados a una crisis de rehenes debiesen adoptar para resolver exitosamente los complejos desafíos que tales situaciones imponen, manteniendo a la vista la complejidad de los escenarios que se pueden generar, y los aspectos éticos que obligan a no perder de vista los intereses políticos de un país, el bien común de la sociedad a la que sirven y los derechos fundamentales que tienen las personas involucradas en un secuestro terrorista (Álvarez y Salas 2013:23).

Sally Bowen, en su libro “El espía imperfecto”, nos manifiesta que los japoneses tenían unos 20 de sus nacionales dentro de la residencia, teóricamente territorio soberano, y se oponían a cualquier intervención, a menos que fuese el último recurso. La posibilidad de que muriese alguno de

---

<sup>1</sup> En relación con este tema, es preciso mencionar que William H. McRaven, estaba encargado de los comandos antiterroristas para capturar a Osama Bin Laden. Además, es el autor del libro: *Spec Ops: Case Studies in Special Operations Warfare: Theory and Practice* (1996).

sus ciudadanos en un torpe operativo de rescate era algo impensable para el gobierno japonés (2003: 255).

Asimismo, Luis Giampietri en su libro “Rehén por siempre”, señala: “el conflicto era en la residencia del embajador de su país y esto significaba no solo que se desarrollaba en territorio japonés, sino también que –según la convención de Viena- todas las instalaciones pertenecientes a un cuerpo diplomático eran y son inviolables. Para ingresar a la residencia del embajador se requería el consentimiento de Japón” (2011: 97).

La decisión de realizar operaciones especiales de rescate de rehenes, siempre es resultado de un análisis y debe ser tomada al más alto nivel de la política. Para el desarrollo de la operación “Chavín de Huántar” se debía evitar un conflicto diplomático al tener que realizarse las operaciones en territorio extranjero y con rehenes de diversas nacionalidades por lo que la decisión de llevarla a cabo debía ser tomada necesariamente al más alto nivel político del país.

En el cuadro siguiente, se puede apreciar que las decisiones en diversas operaciones de rescate de rehenes en el mundo, fueron asumidas por el más alto nivel político.

Gráfico N° 4. Nivel de decisión política de las principales operaciones de rescate de rehenes en el mundo.

OPERACION	NIVEL DE DESICION
Rescate de rehenes judíos en Entebbe (Julio de 1976)	Primer ministro Isaac Shamir
Comandos del GSG-9 tomar por asalto el avión de <i>Lufthansa</i> y liberaron a rehenes tomados por terroristas palestinos en el aeropuerto de Mogadiscio, en Somalia (Octubre de 1977)	Canciller alemán Helmut Schmidt
Operación "Garra del Águila" para liberar a los rehenes americanos en su embajada en Irán (Abril de 1980)	Presidente Jimmy Carter
Comandos del <i>Special Air Service</i> para realizar la operación "Nimrod" y acabar con la crisis de la toma de la embajada iraní en Londres (Mayo de 1980)	Primera ministra Margaret Thatcher
Asalto al Palacio de Justicia de Bogotá tomado por terroristas del <i>M-19</i> (Noviembre de 1985).	Presidente colombiano Belisario Betancur
Rescate de rehenes a manos de las FARC, operación "Jaque Mate"	Presidente colombiano Álvaro Uribe

Fuente: *Elaboración propia*

En el campo militar se aplicó el concepto de la teoría de operaciones especiales para rescate de rehenes que busca (i) obtener la ventaja relativa; y (ii) reducir del área de vulnerabilidad. Estos conceptos tuvieron su fuente de inspiración en el estudio de casos históricos de operaciones de fuerzas especiales conducidas por países con amplia experiencia en operaciones de rescate de rehenes.

La teoría de operaciones especiales señala que el éxito se basa en la correcta aplicación de los principios de la guerra y los procedimientos de inteligencia que permiten reducir las fricciones hasta niveles controlables. Se busca lograr una superioridad relativa sobre el enemigo y una vez alcanzada, la

fuerza de intervención ya no está en desventaja, explota las debilidades del enemigo y asegura la victoria. Si determinamos la mejor manera de alcanzar la superioridad relativa, podremos prepararnos adecuadamente y concebir un plan exitoso. Asimismo la doctrina militar señala: “La inteligencia requerida para entrar en operaciones debe ser producida por los órganos de inteligencia propios de las organizaciones militares” (Ugarte s/a: 20). Sin embargo por decisión del gobierno fue el SIN el órgano de inteligencia que realizó tal labor, centralizando y asumiendo la dirección de los elementos de Inteligencia de las FFAA y PNP para obtener y producir las informaciones e inteligencia necesaria para la planificación, toma de decisiones y ejecución de la operación. La doctrina militar también señala como uno de los procedimientos de inteligencia, el de “Unidad o Mando Centralizado”, que señala que se debe unificar los esfuerzos para facilitar la reunión de informaciones. Este procedimiento de inteligencia fue materializado cuando el gobierno asumió el liderazgo total en la conducción de las operaciones así como en la supervisión de los preparativos para la acción militar

El Servicio de Inteligencia Nacional, al centralizar a todos los órganos de inteligencia en una sola comunidad, aplicó el procedimiento de Unidad de Comando. La comunidad de inteligencia ya se había creado y como lo afirma el Mayor Marco Castro, en entrevista brindada al suscrito «se realizaban reuniones semanales de coordinación de inteligencia en las instalaciones del SIN». El Servicio de Inteligencia Nacional, asumió plenamente con su personal las operaciones de búsqueda de informaciones y obtención de inteligencia

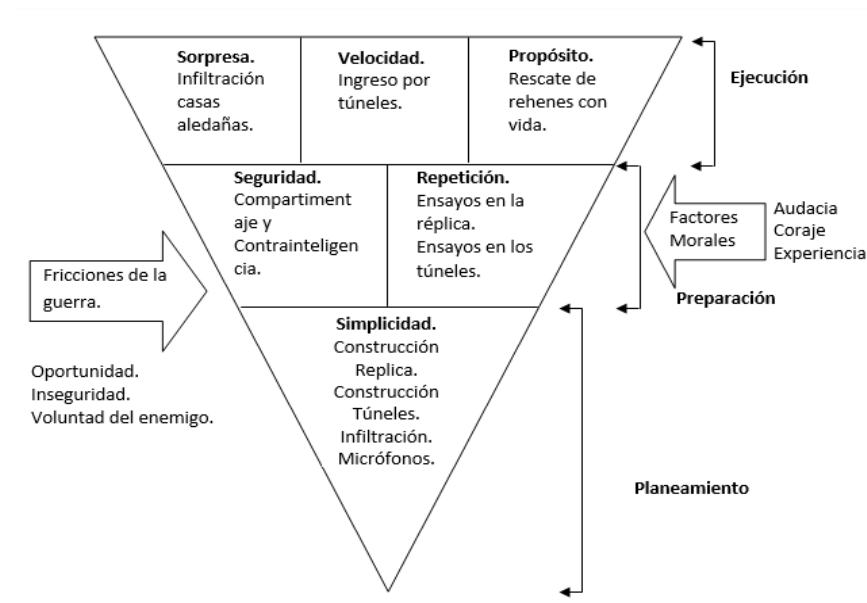


desde el inicio de la crisis gracias a la política de reestructuración del aparato estatal que realizó el gobierno y que situó al Servicio de Inteligencia Nacional como órgano rector del Sistema de Inteligencia Nacional. Estableció articulaciones como la activación y creación de programas secretos: i) los “Centro de Continuidad del Gobierno”, y ii) el “Centro de Análisis de Respuesta Rápida”, ambos a cargo del Servicio de Inteligencia Nacional y cuya función era la de asegurar la continuidad del Gobierno en etapas de crisis agudas así como el de centralizar, procesar y remitir oportunamente en tiempo real toda la inteligencia necesaria para empleo de los usuarios.

Otro de los procedimientos de inteligencia aplicados en la operación de rescate, fue el procedimiento de “imaginación” que precisa que se debe evitar todo procedimiento que imponga límites a la creatividad o a la iniciativa. El MRTA aplicó este procedimiento al emplear en la toma de la residencia, una camioneta pintada como ambulancia, se le retiró los asientos de su interior para el transporte del grupo de asalto y fue blindada para el uso de armas. Ningún policía imaginó que dentro de ese vehículo se desplazaba un grupo de terroristas que se dirigían a tomar la residencia del embajador de Japón. A su vez, el personal de inteligencia, materializó el procedimiento de imaginación en acciones ingeniosas como i) inyectar grasa animal a los pollos a la brasa ingresados como alimentos de los emerretistas y que tenía como fin volver torpes sus reacciones y movimientos físicos; ii) Se realizaron pruebas con agua y sedantes a fin de que sean bebidos por los emerretistas pero se desechó esta acción porque en los ensayos realizados, se comprobó que no todos

bebían simultáneamente y por lo tanto no se podía adormecer a todos en un momento determinado; iii) se construyeron túneles que llegaban hasta el piso de la residencia; iv) introducción de micrófonos de escucha en diversos objetos; vi) construcción de una réplica exacta de la residencia para el entrenamiento de la fuerza de intervención, etc. El gráfico 05, ha sido adaptado del artículo “La teoría de Operaciones Especiales y la muerte de Osama Bin Laden”. Se detallan los principios de la guerra aplicados en la operación “Chavín de Huántar” y que fueron desarrollados por los analistas y especialistas de inteligencia que permitieron alcanzar el éxito de la operación sumado al liderazgo del gobierno que definió el propósito de la operación y dispuso su ejecución. A estos principios se debe agregar la supervisión personal del gobierno de los preparativos y ensayos para la acción militar que elevo la moral de los integrantes de la operación al sentirse respaldados.

Gráfico 05. Principios de la guerra en la operación “Chavín de Huántar”



Elaboración propia (adaptación Álvarez 2011)

La superioridad relativa estipulada en la teoría de las fuerzas especiales, se alcanza cuando la fuerza de ataque obtiene una ventaja decisiva sobre el enemigo. El punto en el cual se obtiene la superioridad relativa se convierte en el de mayor riesgo, ya que la defensa del enemigo es más fuerte, sin embargo una vez superado el obstáculo, la probabilidad de éxito es mayor que la probabilidad de fracaso y se alcanza la superioridad relativa. Mientras más tiempo se continúa en un combate más difícil es alcanzar la superioridad relativa por la acción del enemigo. En la operación “Chavín de Huántar”, la rapidez y sorpresa de la acción permitió alcanzar la superioridad relativa en no más de 13”.

Al entrar al combate con la superioridad relativa ya alcanzada, el área de vulnerabilidad se reduce significativamente. En la operación “Chavín de Huántar”, se redujo el área de vulnerabilidad al infiltrarse a la fuerza de intervención en vehículos policiales y vestidos con uniformes de policía que permitió alcanzar el secreto del desplazamiento hacia el punto de partida para a través de los túneles subterráneos alcanzar el objetivo final. La teoría de fuerzas especiales señala que para reducir el área de vulnerabilidad es necesario moverse al punto en el cual la fuerza de ataque es más vulnerable, a fin de acercar el área de vulnerabilidad lo más cercano al cumplimiento de la misión. El punto más vulnerable era acercarse al objetivo desde las casas aledañas, atravesar los jardines que eran amplios y sin abrigos y llegar a los salones de la residencia donde se encontraban los terroristas y rehenes. Esto

se alcanzó a través de la construcción de túneles subterráneos que se iniciaban en las casas vecinas que rodeaban la residencia y que culminaban en la residencia, es decir sobre el objetivo. De esta forma nuestro punto de vulnerabilidad estaba lo más cerca del cumplimiento de la misión que era ingresar en forma sorpresiva y rápida a la residencia.

Con relación a la construcción de los túneles, el Técnico del Ejército Walter Coronado, en entrevista brindada para el presente trabajo, señala «que previamente a la construcción de los túneles, los días 18 y 19 de diciembre se constituyó un equipo de militares israelitas que realizaron un estudio de la zona de operaciones (visitaron todas las casas aledañas, la clínica e inclusive el Chifa Royal) y recomendaron que la forma de acción para el rescate consistía en realizar un ataque frontal y violento que ocasionaría bajas en un 30 % del personal interviniente. Fujimori no aceptó dicho plan y dispuso la construcción de un túnel bajo la supervisión del SIN que condujera hasta los jardines de la residencia para acercarlo lo más posible a la fuerza de intervención. El 2 de enero de 1997, se constituyeron a la casa N° 4, 25 mineros provenientes de las minas de Centromín Perú y San Cristóbal a los que se le adicionaron 5 mineros provenientes de Ayacucho, el pago que se realizaba era de 652 soles diarios para el ingeniero a cargo de la construcción, 400 soles diarios para el capataz y 150 soles diarios para cada peón. Los mineros solo trabajaron el túnel principal que llevaba hasta el jardín hasta el 15 de febrero de 1997, después cuando se ideó la construcción de más túneles que condujeran directamente debajo de la residencia se negaron por temas de seguridad (lo que

realmente eran que se les pagara más por dichos trabajos), por lo que se les cancelo el contrato y se los embarco vía aérea a la ciudad de Puno a excepción de los 5 mineros de Ayacucho que accedieron a continuar los trabajos para lo cual se les apoyo con personal de tropa de los Batallones de Comandos N° 19 y 39. La alimentación proporcionada al personal que trabajaba en la excavación de los túneles eran traídos diariamente del SIN en tapers y consistía en una dieta rica en carbohidratos preparada por nutricionistas contratados por el SIN».

Las acciones de inteligencia realizadas en el exterior e interior de la residencia, permitió determinar las vulnerabilidades de los terroristas: (i) el desconocimiento que tenían de que estaban siendo escuchados, (ii) que se sabía el tipo y cantidad de armas que poseían, (iii) la ubicación de sus puestos de vigilancia, (iv) la distribución de los rehenes, (v) sus discusiones o desavenencias, (vi) sus perfiles psicológicos, (vii) sus rutinas; y (viii) la hora y lugar que realizaban su entrenamiento físico. Asimismo Inteligencia determinó nuestras debilidades: (i) que la residencia estaba ubicada en un área residencial, (ii) en territorio extranjero que podía ocasionar un conflicto diplomático; y (iii) la existencia de gran número de medios de comunicación que nos observaban. La operación de rescate por recomendación de inteligencia, se planificó realizarla en horas de la tarde a fin de obtener la sorpresa y reducir el área de vulnerabilidad. Se ingresó por túneles y otros lugares simultáneamente con el fin de neutralizar a los terroristas lo más rápido posible y evitar su reacción, se empleó técnicas de combate en recintos

cerrados. Según el IDEHPUCP, se empleó el tiro instintivo selectivo para neutralizar a los terroristas (2009:2) y lograr el efecto deseado en el menor tiempo posible.

Al respecto el Almirante Luis Giampetri, continuando la entrevista brindada al suscrito «todos pensamos que el rescate iba a ser de noche, yo no concebía que lo hicieran de día hasta que comenzaron a jugar fulbito. Ahí se abrió la posibilidad, nunca pensé que iban a venir por debajo de la residencia, vimos a través de una ventana una línea verde que venía de unas de las casa hasta la residencia y con las informaciones propaladas por el diario “La Republica”, nos dimos cuenta con Tudela de la construcción del túnel».

El Técnico del Ejército Pedro Tolentino, en entrevista brindada para este trabajo y refiriéndose como nació la idea de la construcción de los túneles, manifestó «se partió de la idea que esta operación de rescate exigía una mejor inteligencia y preparación que la operación “Entebbe” para que sea exitosa y evitar lo que sucedió en la operación de rescate que realizaron los colombianos para recuperar el palacio de justicia y que termino en una masacre. Por lo tanto nos agenciamos de una serie de videos de operaciones de rescate que fueron proporcionados por el canal 2 y justo en el rescate de Entebbe se apreció que un grupo de comandos ingreso al aeropuerto a través de los ductos del alcantarillado y de ahí se plasmó la idea de ingreso a través de túneles».

Por otro lado toda la inteligencia colectada hasta entonces fue fundamental para precisar el dispositivo, composición y fuerza del enemigo, facilitando notablemente la comprensión del ambiente operacional y del área de operaciones: “Esta inteligencia contribuyó a la sincronización y distribución de los fuegos sobre el objetivo, particularmente con los 14 francotiradores apostados en los alrededores de la residencia que cubrían los ángulos muertos que estaban fuera del alcance del fuego directo de las patrullas de incursión” (Benavides 2012: 81).

El Almirante Luis Giampetri, al referirse al tema del Biper y la guitarra en la entrevista brindada para el presente trabajo «fue una idea espectacular, debe ser una personas con una mente bien amplia para hacer ir a mi señora al SIN para que autografiara una de las 3 guitarras que ingresaron a la residencia, con eso direccionaron la guitarra hacia mi persona, asimismo ingresaron 10 termos y uno de ellos era más bonito que los demás y como Serpa tenía un ego muy grande, lo tomó para su uso sin percatarse que tenía un micrófono, gracias a esto tenía las comunicaciones en doble sentido: recibía por el biper y transmitía por la guitarra. Me avisaron por el biper que mandaban las guitarras y que una era para mí, el micrófono estaba en la caja de transporte no en la misma guitarra, adicionalmente había tomado otras previsiones como colocarles letras a los cuartos y los orientamos geográficamente por las calles, después nos preocupamos para saber cuántos eran y les pusimos apodos y el General López Pardo me ayudo a identificar que armamento tenían, cuantas radios, puñales, etc. El SIN captó cerca de 5 mil comunicaciones, fue un

proceso muy complicado y tenso, la guitarra empezó a fallar y me enviaron una biblia».

En la continuación de la entrevista concedida para este artículo, el Técnico del Ejército José Tolentino manifiesta con respecto al sistema bíper instalado en una casa aledaña a la residencia «El SIN tenía desde antes de la toma de la residencia, un contrato directo con la empresa Motorola para proveernos un servicio de mensajería con 200 bipers. Dicho contrato estipulaba que su uso era exclusivamente para la seguridad nacional, por lo que se realizó la coordinación directa con su Gerente General, Javier Sánchez a quien se le solicito una troncal con salida propia hacia el bíper que se encontraba en la residencia justificándose dicho pedido como uso en beneficio de la defensa nacional, si en caso no aceptaba a nuestro requerimiento se resolvía el contrato por incumplimiento, a lo que la empresa no tuvo otra salida que aceptar nuestro requerimiento».

La teoría de Operaciones Especiales sostenida por el Vicealmirante William H. Mc Raven de la Armada de los EEUU, desarrolla el correcto y oportuno empleo de las fuerzas especiales en el combate, teniendo su fuente de inspiración en el estudio de casos históricos de operaciones de fuerzas especiales conducidas por países con amplia experiencia en combate, y de donde se han extraído lecciones aprendidas que nos permite entender su éxito. Además, los principios de la guerra como simplicidad, seguridad, repetición, sorpresa, velocidad y propósito, asociados al de la guerra permiten alcanzar



una superioridad relativa sobre el enemigo y obtener el éxito a base de un plan cuidadosamente concebido en secreto, ensayado con el mayor realismo, con sorpresa, rapidez y acciones morales altas de los participantes. El área de vulnerabilidad es el espacio comprendido desde donde se inicia la operación hasta que la fuerza atacante alcanza la primera línea del enemigo, se reduce con la tecnología, inteligencia, entrenamiento y procedimientos de infiltración, todo esto en secreto: “La inteligencia y sus procedimientos como interdependencia de las operaciones tácticas, imaginación, utilidad, oportunidad, flexibilidad y seguridad; cumplen un papel esencial ya que inteligencia determina la magnitud de las defensas del enemigo, sus puntos débiles, la dirección de ataque, su probable accionar, las características del terreno y el tiempo probable de duración de la operación” (Álvarez 2011: 20).

La inteligencia recolectada permitió a las fuerzas especiales escoger el tiempo – espacio preciso para la incursión. “Si se hubiera realizado la operación dos semanas antes, por ejemplo, o en otra hora entre las tres y cuatro de la tarde, en que los terroristas jugaban fulbito, se hubiera obtenido un resultado diferente” (Benavides, 2012: 100-101).

Las informaciones obtenidas a través de imágenes satelitales, fotografías, planos, maquetas elaboradas de la residencia, escuchas electrónicas y la información recogida a través de los desechos como servilletas, periódicos y su correspondiente análisis, todas estas actividades realizadas por personal de inteligencia, permitió contar con inteligencia exacta, oportuna y mantener la

situación en tiempo real, reducir factores desconocidos, los tiempos de desplazamiento de las fuerzas especiales hacia y dentro de la residencia, conocer la ubicación exacta de los terroristas y rehenes dentro de la misma; y recobrar la iniciativa estratégica.

El Técnico del Ejército Pedro Tolentino, en otro punto de la entrevista realizada para el presente artículo y con respecto al ingreso de la biblia al interior de la residencia: «La embajada de EEUU nos apoyó con micrófonos que intentamos instalarlos en palos de escoba, pero los mismos eran demasiado grandes y se corría el riesgo de que sean descubiertos. Se les solicito nuevamente unos micrófonos pero de tamaño más reducidos pero manifestaron no poseerlos y ante tal negativa el Jefe del SIN, bloqueó todos los trabajos que realizaba la DEA y la PNP en el Perú y tuvieron que entregarnos los micrófonos requeridos. Se aprovechó una circunstancia en la que el Almirante Ibárcena entregó una biblia a Montesinos para que le sea alcanzado al Almirante Giampetri porque era un regalo de cumpleaños y es ahí donde con ayuda de la embajada de los EEUU se coloca el primer micro en una de las tapas de la biblia y que el mismo pasaba inadvertido a la vista y tacto. Se fabricaron más micrófonos y de menor tamaño y se los infiltraban en todos los objetos que podíamos. Después de la operación se recuperó dicha biblia así como la guitarra y fueron devueltos a la embajada americana».

El Técnico del Ejército Sabrera, en entrevista concedida para el presente trabajo con respecto a la estación de Biper instalada en una casa cercana a la

residencia «cuando se envió la primera alerta al Almirante Giampetri para que los rehenes ocuparan sus posiciones ya que se iba a iniciar la operación de rescate, el Coronel Huamán ordenó que se enviara un segundo mensaje e inmediatamente un tercero, lo que congestionó el sistema y ya no podíamos enviar otro mensaje como podía ser el de cancelar la operación. Cuando ocurrió la primera explosión los que nos encontrábamos en la sala donde se encontraba el sistema bíper tuvimos que sostener los andamios donde se encontraba los equipos y otros equipos como el sistema de binoculares y cámaras que servían para comunicarnos con el baño de la residencia y por cuyas ventanas los rehenes nos transmitían señales visuales a través de una toalla blanca y esta acción teníamos que hacerla cada vez que se sucedían las explosiones».

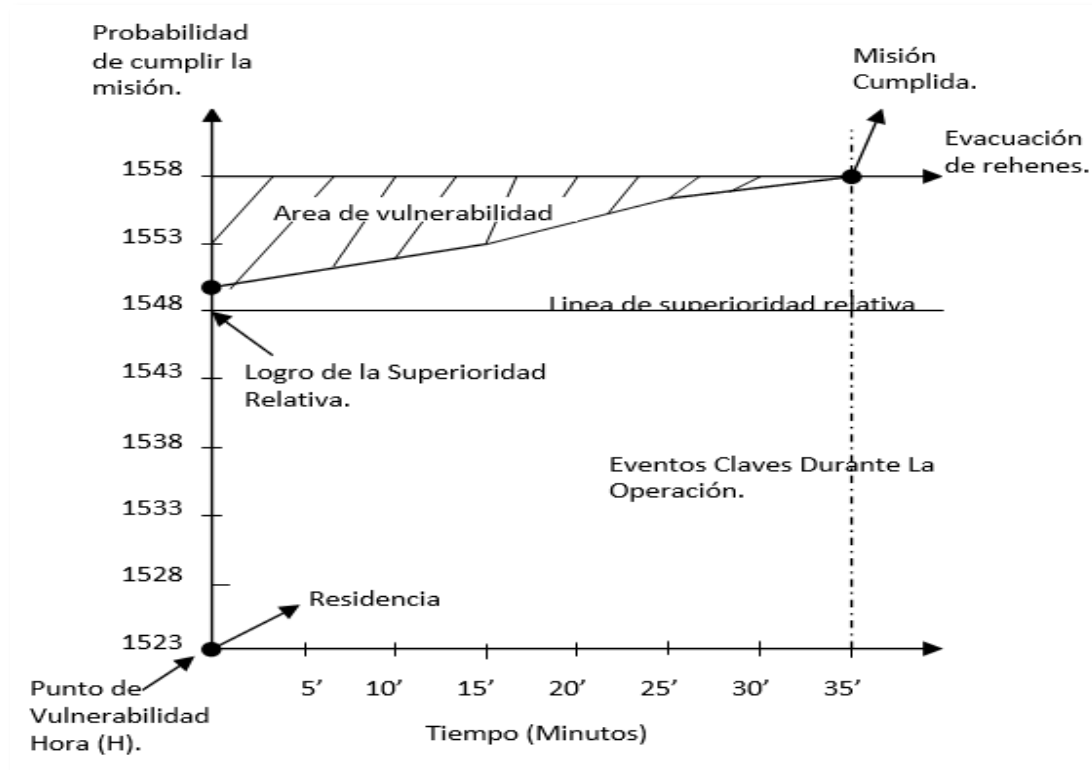
El Almirante Giampetri en la continuación de la entrevista brindada para este trabajo «fuimos un equipo de 6 o 7, un pequeño estado mayor, las ideas fueron de todos como la canción la cucaracha que fue de Tudela, no se pudiera haber realizado esa operación si no se hubiera tenido buena información de inteligencia porque fue una operación realmente quirúrgica, entraron al sitio que tenían que entrar en el momento que tenían que entrar y dispararon sobre lo que tenían que disparar eso no se logra si no se hubiera tenido una inteligencia super especial, la información de inteligencia que proporcionamos nosotros sin desmerecerla en absoluto y el esfuerzo de las fuerzas que entraron de afuera que fue impecable, pero si no hubiesen tenido el complemento de inteligencia hubiera habido más muertos, el éxito de la inteligencia se reflejó en el número

de bajas, no fue solo el entrenamiento de los comandos si no la información que tenían los comandos».

En relación a este tema es conveniente señalar: que la inteligencia técnica y humana desarrollada por los servicios de inteligencia del gobierno: “Obtenida dentro de la oposición de objetivos de los actores de este evento, le permitieron al componente militar llenar los vacíos de información y reducir la incertidumbre táctica a un nivel mínimo, evitando que los comandantes tuvieran la necesidad de tomar decisiones basados en información incompleta, imprecisa o contradictoria” (Benavides, 2012: 81)

El gráfico 06 muestra el área de vulnerabilidad en la operación a través de la teoría de operaciones de las fuerzas especiales. Adaptado del artículo “La teoría de Operaciones Especiales y la muerte de Osama Bin Laden” (Álvarez 2011). Se puede apreciar que el área es reducida porque ya se había obtenida la superioridad relativa al momento de lanzarse el ataque a través de las acciones de inteligencia (aproximación por túneles subterráneos para obtener la sorpresa e identificación de las posiciones de los elementos terroristas, etc.) que permitieron ganar tiempo para recobrar la iniciativa estratégica.

Gráfico 06. Área de vulnerabilidad en la operación Chavín de Huántar



Elaboración propia (adaptación Álvarez 2011).

### DISCUSIÓN A PARTIR DEL HALLAZGO

La inexistencia de una política de pacificación dentro de las políticas públicas del Estado, nos revela el poco compromiso asumido con la defensa nacional. No se consideraba la política de defensa como una política pública que permitiera salvaguardar a la sociedad de las amenazas internas. La toma de la residencia por un comando del MRTA sirvió para que el país entendiera que la derrota infringida por las fuerzas del orden a la subversión tras capturar a sus líderes y desbaratar sus cuadros, solo fue un éxito inicial. Se venció en el

campo táctico más no en el estratégico ni en el operacional. El futuro del país estaba en peligro por constituir el atentado más grave en toda su historia y el objetivo del Estado pasaba por garantizar nuestra continuidad como nación, era un momento crucial en la vida del Perú: si la política antiterrorista alcanzaba el éxito deseado o si el Perú iba a volver a ser un sumergido por la violencia subversiva, por lo que se requería del liderazgo del gobierno. La estrategia implementada se basó en la del modelo decisional de corte militar ya que el gobierno siempre tuvo el control de la situación, respaldado por la potenciación del Sistema de Inteligencia Nacional que se realizó desde su primer gobierno. La estrategia asumida se resumió en: i) respetar el principio de autoridad del Estado; y ii) la liberación de los rehenes a través de una salida pacífica o una solución militar. El gobierno mantuvo la autonomía en el proceso de decisiones para solucionar esta crisis como un país libre obteniendo el apoyo del Congreso de la República, los partidos políticos, la iglesia, la ciudadanía en general y la comunidad exterior a excepción de Cuba. El Gobierno ofrecía satisfacer requerimientos muy mínimos, ofreciéndoles a los terroristas una salida a algún país extranjero y la probable liberación de un reducidísimo número de terroristas presos, pero siempre insistiendo que antes depongan las armas y liberen a la totalidad de los rehenes. Nunca se negoció la liberación de los presos que ellos solicitaban. Se optó por la opción militar al acabarse las conversaciones. Fujimori ordenó poner en ejecución un plan militar para solucionar la crisis teniendo el SIN la responsabilidad de proporcionar las informaciones e inteligencia requerida así como la construcción de maquetas para el planeamiento y una réplica de la residencia para los ensayos reales a

fin de que la fuerza operativa se familiarice con la zona de operaciones y actué de manera más rápida con el menor número de bajas, se construyó tres túneles subterráneos desde las casas vecinas para que la fuerza de intervención reduzca el tiempo de aproximación al objetivo sin ser detectada, obtenga la sorpresa y reduzca el área de vulnerabilidad.

La formulación de las políticas públicas implementadas por el gobierno para la toma de decisiones en la crisis de los rehenes, tiene similitud con el modelo secuencial propuesto por Charles O. Jones (1970) que señala: «el estudio de las políticas públicas se realiza sobre una secuencia de etapas que constituyen al final su estructura global».

En relación a este tema es conveniente mencionar: “En el campo de las ciencias políticas, el modelo secuencial de políticas públicas, proponía dividir el proceso de la política pública en una serie de etapas, discutiéndose diversos factores que afectaba a cada una de ellas” (2009: 73)

En el caso específico para la toma de decisiones en la operación “Chavín de Huántar”, si bien se empleó la metodología propia del planeamiento militar basado en la formulación de una apreciación estratégica antes de tomar una decisión en base a las recomendaciones planteadas, esta no difirió sustancialmente en la metodología propuesta por Jones. En el gráfico 4 se puede apreciar que las etapas de la formulación de políticas públicas del

modelo secuencial de Jones poseen gran similitud con las del planeamiento militar.

Grafico 7. Comparación de los pasos entre el modelo de Jones y el del planeamiento militar

<b>MODELO DE O. JONES</b>	<b>MODELO PLANEAMIENTO MILITAR</b>
<p><b>AGENDA</b> La demanda de la sociedad que pide por la solución de su problema.</p>	<p><b>MISIÓN</b> Atacar el problema</p>
<p><b>DISCUSION O FORMULACION</b> El curso de acción para resolver dicho problema.</p>	<p><b>SITUACIÓN Y PROBABLES FORMAS DE ACCION</b> Síntesis de los aspectos importantes de la situación que han originado el problema y formas de neutralizarlo y/o destruirlo.</p>
<p><b>DECISIÓN</b> La política pública (curso de acción gubernamental ya legitimado)</p>	<p><b>ANÁLISIS DE LAS PROBABLES FORMAS DE ACCION</b> Analiza el comportamiento de los PPFFAA frente a cada capacidad del enemigo en el marco del ambiente operacional, completar su factibilidad y determinar el grado de aceptabilidad y extraer las ventajas y desventajas para su comparación.</p>
<p><b>IMPLEMENTACION</b> Puesta en obra de la política pública.</p>	<p><b>COMPARACIÓN DE LAS PROBABLES FORMAS DE ACCION</b> La forma de llevarse a cabo esta comparación es a través de las Ventajas y Desventajas que hayan surgido del propio análisis de las formas de acción posibles. Una vez elegida se ejecuta.</p>
<p><b>EVALUACION</b> Recomendaciones o juicios sobre el valor de la política pública.</p>	<p><b>RECOMENDACIÓN/CONCLUSIONES</b> El Comandante, después de determinar la MFA, expresa su decisión verificando la expresión clara y concisa de la forma de acción seleccionada. Al término de la operación se analizan las acciones realizadas para corregir las deficientes.</p>

Fuente: *Elaboración propia.*



Otro aspecto que influyó en el proceso de la formulación de las políticas fue: “El estilo de liderazgo que imprimió Alberto Fujimori así como su relación que tenía con las fuerzas armadas” (Buleje 2015:69).

Con relación al estilo de liderazgo de Fujimori: “Este líder se gana progresivamente a la opinión pública por resolver la crisis de gobernabilidad y al aplicar con éxito la dura receta de estabilización económica y derrota estratégicamente a Sendero Luminoso a través de una concentración de poderes en el ejecutivo” (Durand, 1996: 183).

Rojas, manifiesta respecto al liderazgo de Fujimori, lo siguiente:

Su gobierno se caracterizó por el uso de la personalización del liderazgo hacia un gobierno autoritario reflejado en el control de la prensa y de la población que buscaba implementar y más exactamente evidenciado en el autogolpe del 5 de abril de 1992 propiciado a través de las Fuerzas Armadas donde se llegó mediante acciones violentas e inconstitucionales a la disolución inconstitucional de las dos Cámaras del Congreso de la República y a la intervención del Poder Judicial. (Rojas, 2008: 7).

Alberto Fujimori, al asumir su primer gobierno y con el fin de mantener bajo control al Ejército para sus fines personalistas, promulgó dos Decretos Leyes que incrementaron significativamente su liderazgo autoritario: (i) La facultad de designar al Comandante General del Ejército y; (ii) La

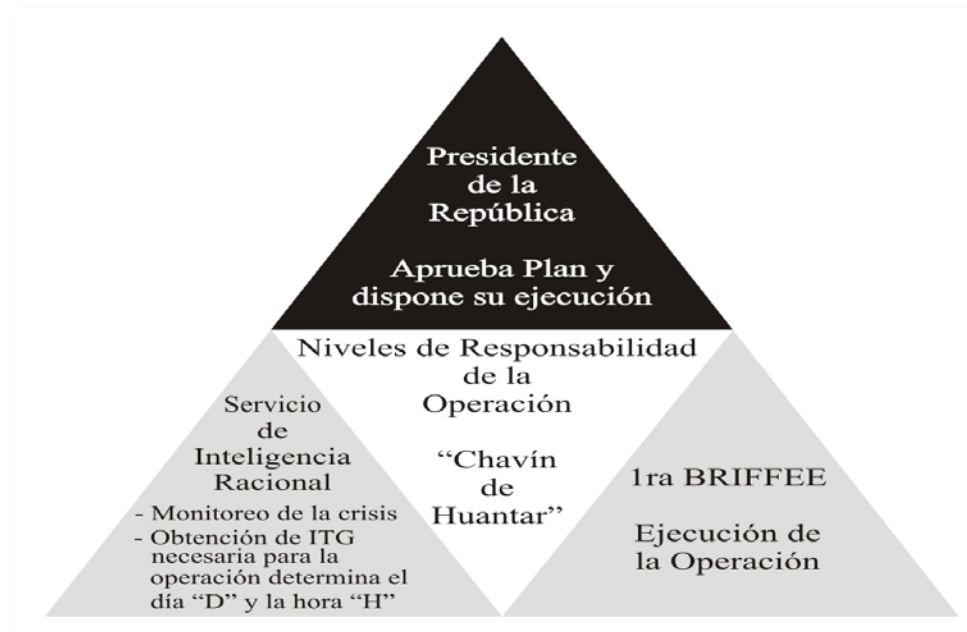
repotenciación del Sistema de Inteligencia Nacional designando como su órgano rector al Servicio de Inteligencia Nacional. Según Rojas, estos Decretos leyes posibilitaron al Presidente de la República escoger al Comandante General entre los Generales más leales (2008: 6-7). Incluso mantenerlos en el cargo, los años que creía conveniente a sus intereses y usar al SIN como una arma política sin control civil militar.

Otro concepto vertido con relación a este tema es que: “Las fuerzas armadas a pesar de estar mediadas por la figura civil de Alberto Fujimori, se convirtieron para todo efecto práctico en el "partido" de gobierno y asumieron prerrogativas de naturaleza política en desmedro de las autoridades civiles electas” (Degregori 1993:18).

La operación de rescate fue realizada por personal militar perteneciente a la 1ra Brigada de fuerzas especiales, reconocidas por su amplia efectividad y experiencia de combate a la que contribuyó el personal militar del SIN que tuvieron la responsabilidad de realizar las filmaciones, fotos, mantener las comunicaciones externas e internas, evacuar los heridos a centros hospitalarios tal como se puede apreciar en los diversos videos y fotos que se han hecho públicos. Este personal de inteligencia estaba encuadrado dentro de dos de los cuatro (04) grupos en que se encontraba organizada la patrulla “TENAZ”: (i) Grupo de seguridad de las calles aledañas (ii) Grupo de seguridad de las casas aledañas (iii) Grupo del SIN que realizaba las operaciones de inteligencia electrónica y; (iv) Grupo del SIN – DIE encargado de la evacuación

de los heridos a los hospitales del Ejército y de la Policía Nacional. La razón de estas filmaciones y tomas de fotografías es que estas las realizan todos los Ejércitos del mundo al ejecutar este tipo de operaciones con el fin de ser sometidas a un análisis posterior para corregir errores futuros y convertirse en lecciones aprendidas.

Gráfico 08. Relación entre el componente político militar en la operación “Chavín de Huántar”



*Fuente: elaboración propia*

La finalización de la crisis de los rehenes significó un éxito de la política implementada por el gobierno, fortaleció la moral del país, elevó el prestigio de las Fuerzas Armadas a nivel nacional e internacional; demostró la capacidad y fortaleza del trabajo de Inteligencia, su paciente, callado y efectivo trabajo que culminó con el fin del MRTA. Esta operación es considerada un modelo de las operaciones de rescates exitosas en la historia mundial.

Los conceptos vertidos en el presente artículo son útiles para abrir el debate sobre un tema aún pendiente y que aún no es abordado en forma integral desde el Estado: el de contar con una política de Estado para enfrentar la crisis que provoca una toma de rehenes. Es un deber político el contar con un aparato forjado en Inteligencia, abordado por instituciones tutelares y acompañado de un aparato sociológico eficiente. Merece un reconocimiento la acción profesional y silenciosa de inteligencia desarrolladas dentro del marco de la operación “Chavín de Huántar”, que deben ser profundamente analizadas conjuntamente con la doctrina subversiva de las fuerzas armadas a fin de ser canalizadas para la formulación e implementación de una política pública de excelencia destinada a mantener la legitimidad y el estricto cumplimiento de las reglas de utilización de la fuerza en las operaciones de rescate de rehenes.

Dentro del valor público se encuentra el derecho a la vida, a la esperanza de vida, al ejercicio de la libertad, la seguridad personal, tranquilidad y el acceso a oportunidades que son de entera responsabilidad del gobierno y sus funcionarios públicos. El valor público creado fue total y exitoso, logro que la imagen del gobierno que en esos momentos estaba deteriorada por las múltiples denuncias de corrupción denunciadas por la opinión pública se revertiera y sean olvidadas por un largo tiempo, la solución efectiva y espectacular con que se liberó los rehenes sumado a la mínima cantidad de bajas, cambio su imagen negativa. Se puede decir que la toma de las rehenes que generó una crisis enorme a nuestro país sirvió al final como el salvavidas del gobierno gracias al heroísmo demostrado por sus Fuerzas Armadas. La

ciudadanía respaldó masivamente la decisión del gobierno y se sintió orgullosa de esta operación.

El primer aporte del presente artículo está referido a que la seguridad nacional es un bien público, no es una responsabilidad exclusiva del Estado o de sus Fuerzas Armadas, es un derecho que genera deberes e involucra a la sociedad en su conjunto, como una relación que debe existir entre las autoridades, la comunidad y el individuo. Las normas deben ser conocidas y entendidas por todos y si es necesario deben existir actores que verifiquen su cumplimiento y sancionen su incumplimiento. Este planteamiento se basa en el contexto en que desarrollan las acciones para resolver una crisis de rehenes, convoca una multiplicidad de actores así como intereses nacionales e internacionales, por lo que la coordinación entre ellos debe ser muy estrecha a fin de i) delimitar sus acciones, ii) lograr economía de los recursos, iii) comprometerlos en las soluciones y, (iv) garantizar la sostenibilidad de las acciones a desarrollar.

Un segundo aporte nos dice que las crisis de rehenes, se constituyen como un fenómeno social complejo y que no pueden ser enfrentadas con una sola estrategia como la represión, acciones de control preventivo o solución militar, deben estar alineadas y ser coherentes con las políticas públicas en educación, salud, recreación, cultura, justicia y otras. Requiere del trabajo coordinado entre las instituciones del Estado, como gerente social, representantes de la sociedad civil y la comunidad en general a fin de

garantizar la eficacia y confianza de las políticas adoptadas. Este planteamiento nos dice que la interrelación entre las políticas para solucionar una crisis de rehenes con las otras políticas públicas, sólo es posible cuando se tiene una visión integral de la noción de pertenencia y confianza en su gobierno y sus Fuerzas Armadas. Las políticas para solucionar las crisis de rehenes deben ser dirigidas desde el Estado y deben ser: i) racionales; ii) integradas en todos los campos de la actividad humana para evitar las condiciones que dan nacimiento a estas crisis; iii) coherentes y continuas en el tiempo para consolidar firmemente los éxitos iniciales; iv) consensuadas entre el gobierno y la sociedad en general y; (v) basadas en las doctrinas generadas por las experiencias de operaciones de rescates exitosas realizadas por las fuerzas de seguridad de todo el mundo.

Un tercer aporte nos señala que el gobierno debe generar la confianza suficiente que permita la cooperación entre las todas las autoridades y la ciudadanía por lo que las políticas deben ser de doble vía, donde la participación de toda la sociedad es fundamental para consolidarlas generando de esta forma valor público. Los estudios para arribar a las políticas deben ser detallados y se deben evitar el populismo con acciones efectivas e inteligentes. Se debe evitar el síndrome del terror y tratar de evitar soluciones que privilegien el uso de la fuerza. Este planteamiento se basa en que las políticas públicas para enfrentar las crisis de rehenes no sólo deben tener su sustento en la defensa de los derechos humanos, sino que deben ser concebidas para garantizarlos.

Un cuarto aporte para tiene que ver que el Estado debe crear, en base a la experiencia obtenida en la operación “Chavín de Huántar”, un Comando Único de Operaciones Especiales que incluya también a las fuerzas especiales de la Policía Nacional y dotarlo de presupuesto necesario para incrementar su excelencia operativa.

Por último, como quinto aporte es el que se debe crear una doctrina peruana de calidad en el campo de las operaciones especiales para el rescate de rehenes. La experiencia adquirida por el Estado para solucionar una crisis de rehenes de tal magnitud es una contribución valiosa para la resolución de futuras crisis de rehenes a nivel mundial; es decir, la capacidad de creación de valor público a largo plazo. Se dio solución a un problema público grave y cuya solución fue legítima habiéndose definido con precisión el valor público de seguridad y, confianza. Se identificaron las dificultades políticas externas e internas de la intervención, y se implementaron los mecanismos adecuados para concretar la participación de los actores involucrados en dicha crisis. Se generó una solución política militar para el problema público que género el secuestro, se logró organizar los recursos con que contaba el Estado para afrontar dicha crisis y se generó conocimientos positivos para mejorar las acciones futuras en que otros países se vieran afectados por estas acciones atentatorias.

## REFERENCIAS

- ALFORD, J.  
2002 “Defining the Client in the Public Sector: A Social-Exchange Perspective.” *Public Administration Review*.
- AGUIRRE, Mariano  
1997 “Las Guerras modernas: pobreza, recursos, religión”. En CENTRO DE INVESTIGACIÓN PARA LA PAZ. Barcelona. ICARIA, pp. 230.
- ALVAREZ, Ariel y Alejandro SALAS  
2011 “La teoría de operaciones de fuerzas especiales y la muerte de Osama Bin Laden”. *Revista de la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos*. Santiago, Serie de artículos académicos N° 3, pp.5-60. Consulta: 29 de noviembre de 2015.  
  
[http://www.anepe.cl/wp-content/uploads/publicacion-bin-laden\\_revisada.pdf](http://www.anepe.cl/wp-content/uploads/publicacion-bin-laden_revisada.pdf)
- ALVAREZ, Ariel y Alejandro SALAS  
2013 “El rescate de rehenes y el derecho internacional humanitario” En *ESD*, pp. 139-162. Consulta: 30 de noviembre de 2015.  
  
<http://esd.anepe.cl/wp-content/uploads/2013/10/art5.pdf>
- ARGOMANIZ, Javier  
2010 “El proceso de institucionalización de la política antiterrorista de la Unión Europea”. *Revista CIDOB d’Afers Internacionals*. Saint Andrew. Nueva León, número 91, pp. 125-145. Consulta: 29 de noviembre de 2015.  
  
[https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjI9fbLm7zJAhXH7SYKHa1ABCoQFggjMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.raco.cat%2Findex.php%2FRevistaCIDOB%2Farticle%2Fdownload%2F211123%2F280785&usg=AFQjCNEyT\\_WOM9ueK9mfr5rJtZaKY3Pedw&sig2=HVuwp8YAa\\_kbpaW\\_hPIYqIlg&bvm=bv.108538919,d.eWE](https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjI9fbLm7zJAhXH7SYKHa1ABCoQFggjMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.raco.cat%2Findex.php%2FRevistaCIDOB%2Farticle%2Fdownload%2F211123%2F280785&usg=AFQjCNEyT_WOM9ueK9mfr5rJtZaKY3Pedw&sig2=HVuwp8YAa_kbpaW_hPIYqIlg&bvm=bv.108538919,d.eWE)
- BEAUFRE, André



1973 *Estrategia de la Acción*. Primera edición. Buenos Aires: Editorial Pleamar. Consulta: 29 de noviembre de 2015.

<http://www.worldcat.org/title/estrategia-de-la-accion/oclc/911786302?referer=di&ht=edition>

BENAVIDES, Ricardo

2012 *Un análisis de la influencia de las fricciones de los campos no militares sobre las fricciones del campo militar presentes en la operación de rescate de rehenes "Chavín de Huántar"*. Tesis de maestría en Artes y Ciencias Militares. Georgia: Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de los EEUU.

BOWEN, Sally

2003 *"El espía imperfecto"*. Lima: Editorial PEISA S.A.C.

BULEJE, Pedro

2015 *Diferencias entre las políticas públicas de seguridad y defensa para la pacificación de la zona del VRAEM desde 1992 hasta el 2013*. Tesis de magíster en Ciencia Política y Gobierno, con mención en Políticas Públicas y Gestión Pública. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias Sociales.

CASTRO, Marco.

2015 "Entrevista a Marco Castro" 18 de octubre.

COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS

2000 *Manual de las Fuerzas Armadas*. Lima, pp. 48-54.

COMISIÓN DE LA VERDAD Y RECONCILIACIÓN

2003 *Informe final de la comisión de la verdad y reconciliación. Los actores políticos e institucionales. La década de los noventa y los dos gobiernos de Alberto Fujimori*. Tomo III. Capítulo 2: Lima, pp. 85-87. Consulta 29 de noviembre del 2015.

<http://www.derechos.org/nizkor/peru/libros/cv/iii/23.pdf>

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

1991      *Ley N°746. Ley del Sistema de Inteligencia Nacional.* Lima, 11 de agosto. Consulta: 15 de diciembre del 2015.  
<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/00746.pdf>

CORONADO, Walter  
2016      “Entrevista a Walter Coronado”. 20 de enero.

DE CARLOS, Carmen  
1997      “Crisis en Perú”. *Revista Política Exterior.* Madrid, número 56, pp. 133-145. Consulta: 15 de diciembre del 2015.  
  
<http://www.jstor.org/stable/20644139>

DIETRICH, Luisa  
2002      “Percepciones erróneas y terrorismo. El caso de la crisis de los rehenes en Lima, Perú “. *Las tesis de Belgrano.* Buenos Aires, numero 46. Consulta 15 de diciembre del 2015.  
  
[file:///C:/Users/User/Desktop/TESIS%20AL%201%20MARZO%2016/46\\_dietrich.pdf](file:///C:/Users/User/Desktop/TESIS%20AL%201%20MARZO%2016/46_dietrich.pdf)

DURAND, Francisco.  
1996      “El fenómeno Fujimori y la crisis de los partidos”. *Revista Mexicana de Sociología.* México, Vol. 58, Numero 1. Consulta 15 de diciembre del 2015.  
  
[https://www.jstor.org/stable/3541026?seq=12#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/3541026?seq=12#page_scan_tab_contents)

EJERCITO DEL PERU  
2012      “*En honor a la verdad*”. Lima: Comisión Permanente de historia del Ejército del Perú.

ESTEVEZ, Alejandro

2009 “Revisando el modelo secuencial de las políticas públicas”. *Revista del Instituto AFIP*. Buenos Aires, número 5, pp 73. Consulta 10 de noviembre del 2015.

file:///C:/Users/User/Downloads/Revista\_IR\_05\_Instituto\_AFIP\_AR  
GENTINA\_c.pdf

GIAMPETRI, Luis

2011 “Rehén por siempre”. Lima: Fondo editorial del Congreso de la Republica.

GIAMPETRI, Luis

2015 “Entrevista a Luis Giampetri”. 20 de enero.

GÓMEZ, Claudia

2007 “Elementos para la construcción de políticas públicas de seguridad ciudadana” En *Oasportal*. Consulta: 07 de diciembre de 2015.

[http://oasportal.policia.gov.co/portal/page/portal/UNIDADES\\_POLICIALE/S/Direcciones\\_Apoyo\\_servicio/Direccion\\_nacional\\_escuelas/XII\\_CONGRESO\\_CASUISTICA/28\\_OCTUBRE/Ponencia%20Elementos%20para%20la%20construccion%20de%20una%20politica%20de%20s\\_0.pdf](http://oasportal.policia.gov.co/portal/page/portal/UNIDADES_POLICIALE/S/Direcciones_Apoyo_servicio/Direccion_nacional_escuelas/XII_CONGRESO_CASUISTICA/28_OCTUBRE/Ponencia%20Elementos%20para%20la%20construccion%20de%20una%20politica%20de%20s_0.pdf)

HERMOZA, Nicolás

1998 *Estrategias de la Operación Chavín de Huántar*. Lima: Ejercito del Perú.

INSTITUTO DE DEMOCRACIA Y DERECHOS HUMANOS (IDEHPUCP)

2008 *Caso Chavín de Huántar. Crónica judicial*. Lima. Consulta: 27 de noviembre de 2015.

[http://idehpucp.pucp.edu.pe/images/documentos/justicia\\_ddhh/observacion\\_juicio\\_chavin\\_de\\_huantar\\_antes\\_quiebre.pdf](http://idehpucp.pucp.edu.pe/images/documentos/justicia_ddhh/observacion_juicio_chavin_de_huantar_antes_quiebre.pdf)

INSTITUTO DE DEFENSA LEGAL (IDL)

2006 “Defensa Pública. Aportes para la gestión de la política de defensa”.  
*Serie Democracia y Fuerzas Armadas*. Lima, numero 7. Consulta:  
27 de noviembre de 2015.

<http://www.idl.org.pe/sites/default/files/publicaciones/pdfs/7%C2%BA%20Defensa%20publica.%20Aportes%20para%20la%20gestion%20de%20la%20politica%20de%20defensa.pdf>

JARA, Humberto.

2007 “*Secretos del túnel: 126 días de cautiverio en la residencia del embajador del Japón*”, Lima: Grupo Editorial Norma.

KOURI, Alexander

2015 *Fenomenología de la legalización de los partidos políticos BILDU/MOVADEF*. Trabajo de Fin de Master (TFM). Madrid: Universidad Rey Juan Carlos, Instituto Goberna.

LONGA, Leonardo.

2014 “*Narcoterrorismo en el Perú, reflexiones de un soldado*”. Lima: Impresión Creativos Perú.

LONGA, Leonardo.

2015 “Entrevista a Leonardo Longa”. 20 de noviembre.

EL SOL

1997 “Chavín de Huántar: Modelo de estrategia frente al tercer milenio”.  
El Sol. Lima. 30 de mayo.

MINISTERIO DE DEFENSA

2014 *Política de seguridad y defensa nacional*. Lima, Capítulo III, pp. 62.  
Consulta: 17 de noviembre de 2015.

[https://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo\\_III.pdf](https://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_III.pdf)

MINISTERIO DE DEFENSA COMANDO CONJUNTO DE LAS FFAA

2000 Estrategia integral para la contrasubversión MFA 16.00 Lima.

MONTESINOS, Vladimiro

2009 *Sin Sendero, Alerta Temprana*. Lima: Ezer Editores. Consulta: 20 de noviembre del 2015.

<https://es.scribd.com/doc/64737236/Sin-Sendero-Alerta-Temprana-Libro>

MOORE, Mark

1998 *Gestión estratégica y creación del valor en el sector público*. Barcelona. Editorial PAIDOS

ORTIZ, Hernando

2009 *Reflexiones estratégicas sobre la operación jaque y las FARC un año después*. Nueva Granada, pp. 176. Consulta: 07 de diciembre de 2015.

<http://www.umng.edu.co/documents/63968/76129/RRelinter2009-2Ponencia.pdf>

ORTIZ EDUARDO

s/a *Guerra Política a Nivel Táctico "El Eslabón de la Acción Integral" II Edición*, Consulta: 14 de diciembre del 2015.

<http://espanol.Free-eBooks.net>

PALMA, Hugo

2004 *Diccionario básico para la prevención de conflictos en América Latina*. *Revista Glocalhoy*. Madrid. Consulta: 14 de diciembre del 2015.

<http://www.gloobal.net/iepala/gloobal/hoy/index.php?cajas=info3>

PEASE, Henry

2003 *La autocracia fujimorista "Del Estado intervencionista al Estado mafioso"*. *Fondo Editorial PUCP y FCE*. Lima. 2003

PODER JUDICIAL

2001 Expediente N° AV 19-2001 (acumulado), sentencia: 7 de abril del 2009. Consulta 3 de noviembre del 2015.

[http://spij.minjus.gob.pe/informacion/archivos/coyuntura\\_sentencia.html](http://spij.minjus.gob.pe/informacion/archivos/coyuntura_sentencia.html)

PODER JUDICIAL

2012 Expediente Nro. 26-2002. Sentencia. 15 octubre del 2012.

ROJAS, Alberto

2008 “El Perú de Fujimori, La Colombia de Uribe”. En REBELION. *Autocracias paralelas y actuación de los medios*. Colombia. Consulta 15 de marzo 2016.

<http://www.rebelion.org/docs/64518.pdf>

SISTEMA DE INTELIGENCIA NACIONAL. (SINA)

1997 Manual de inteligencia estratégica. Tomo I. Aspectos básicos y comunes a todos los campos. Las Palmas. Lima (Carácter RESERVADO).

TURYN Alejandro y Diego FREEDMAN

2007 “Lineamientos para una política pública antiterrorista en un estado respetuoso del Derecho Internacional de los Derechos Humanos”. *Revista CEJIL Debates sobre Derechos Humanos y el Sistema Interamericano*. Buenos Aires, año II, número 3, pp. 134-138. Consulta: 16 de noviembre de 2015.

<http://www.corteidh.or.cr/tablas/r24787.pdf>

TOLENTINO, Pedro

2015 “Entrevista al Técnico Pedro Tolentino”. 25 de noviembre.

.UNIVERSIDAD SAN MARTÍN DE PORRES

2015 “A 19 años de la operación Chavín de Huántar: Testimonios de verdad”. En *Cátedra Perú*. Consulta: 07 de diciembre de 2015.

<http://www.usmp.edu.pe/catedraperu/index.php?p=septuagesimaSegundaConferencia>

WILLIAMS, José

2015 “Entrevista al General José Williams”. 30 de noviembre.