

## Revista Científica General José María Córdova

(Revista colombiana de estudios militares y estratégicos)

Bogotá D.C., Colombia

ISSN 1900-6586 (impreso), 2500-7645 (en línea)

Web oficial: <https://www.revistacientificaesmic.com>

# Acciones de inteligencia en la Operación Militar “Chavín de Huántar”

**Adán José Doria Velarde**

<https://orcid.org/0000-0002-6111-3047>

[investigacion@emch.edu.pe](mailto:investigacion@emch.edu.pe)

Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, Lima, Perú

**Citación:** Doria Velarde, A. (2020). Acciones de inteligencia en la Operación Militar “Chavín de Huántar”. *Revista Científica General José María Córdova*, 18(29), 183-209. <https://dx.doi.org/10.21830/19006586.549>

**Publicado en línea:** 1 de enero de 2020

Los artículos publicados por la *Revista Científica General José María Córdova* son de acceso abierto bajo una licencia Creative Commons: Atribución - No Comercial - Sin Derivados.



**Para enviar un artículo:**

<https://www.revistacientificaesmic.com/index.php/esmic/about/submissions>



Miles Doctus



**Revista Científica General José María Córdova**

(Revista colombiana de estudios militares y estratégicos)  
Bogotá D.C., Colombia

Volumen 18, Número 29, enero-marzo 2020, pp. 183-209  
<http://dx.doi.org/10.21830/19006586.549>

---

## Acciones de inteligencia en la Operación Militar “Chavín de Huántar”

---

### Intelligence actions in Military Operation “Chavín de Huántar”

---

**Adán José Doria Velarde**

Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, Lima, Perú

**RESUMEN.** Este artículo describe las acciones de inteligencia realizadas entre el 17 de diciembre de 1996 al 22 de abril de 1997, conducentes al rescate de las personas secuestradas por el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru (MRTA) en la residencia del embajador del Japón en el Perú. El objetivo de la investigación fue identificar si el gobierno mantuvo su rol de ente decisor, gerente social y creador de valor público (con las fuerzas del orden como ejecutantes de la decisión política, y en qué medida las indagaciones realizadas por la comunidad de inteligencia contribuyeron al éxito de la operación de rescate. Con ello, se abre el debate sobre el tema de la implementación de políticas públicas para resolver la crisis que genera una toma de rehenes por grupos subversivos.

**PALABRAS CLAVE:** crisis política; inteligencia; operación militar; política interna; rescate de rehenes; terrorismo

**ABSTRACT.** This article describes the intelligence actions carried out between December 17, 1996, and April 22, 1997, leading to the rescue of the persons kidnapped by the Tupac Amaru Revolutionary Movement (MRTA) at the residence of the Japanese Ambassador to Peru. The objective of this research was to identify whether the government maintained its role as decision-maker, social manager, and creator of public value (with the forces of law and order as the executors of the political decision), and to what extent the intelligence community's inquiries contributed to the success of the rescue operation. Thus, opening the discussion on the issue of implementing public policies to resolve the crisis generated by hostage-taking by subversive groups.

**KEYWORDS:** domestic policy; hostage rescue; intelligence; military operation; political crisis; terrorism

Sección: INTELIGENCIA Y LOGÍSTICA • Artículo de investigación científica y tecnológica

Recibido: 16 de octubre de 2019 • Aceptado: 12 de diciembre de 2019

---

**CONTACTO:** Adán José Doria Velarde ✉ [investigacion@emch.edu.pe](mailto:investigacion@emch.edu.pe)

## Introducción

El presente artículo resalta la trascendencia de las coordinaciones realizadas entre el Gobierno, la comunidad de inteligencia nacional y las Fuerzas Armadas del Perú, a fin de realizar acciones de inteligencia para la conducción de la operación militar de rescate de rehenes “Chavín de Huántar”. El caso de estudio se centra en las acciones planeadas y conducidas por el personal de la comunidad de inteligencia nacional para la obtención de informaciones orientadas a la toma de decisiones y ejecución de la Operación Chavín de Huántar (1996-1997).

Además de conocer el trabajo del personal de inteligencia, se espera evidenciar la totalidad de sus acciones, que constituyeron un pilar fundamental para el éxito de la operación, dado que su accionar es minimizado y cuestionado, y no se explota la experiencia obtenida por este personal en los espacios de negociación, orden jurídico, políticas públicas, valor público, tecnología y calidad del recurso humano que muy bien contribuirían a la reflexión de los Estados en busca de políticas públicas en este campo.

El artículo también presenta las dos posibilidades de las que disponía el gobierno peruano para solucionar esta crisis de rehenes: (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 que no garantizaba la seguridad de los rehenes.

Para el desarrollo de este artículo, se aborda la teoría de operaciones especiales en acciones militares de rescate de rehenes, que tiene su enfoque y sustento en 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 han tenido en cuenta los objetivos siguientes: (i) establecer qué acciones realizó el personal de la comunidad de inteligencia para ejecutar adecuadamente la citada operación, (ii) identificar cómo el personal de la comunidad de inteligencia desarrolló sus labores en este proceso y (iii) saber cómo se empleó la información obtenida.

La hipótesis de esta investigación señala que la obtención de informaciones por la comunidad de inteligencia y su posterior conversión en datos procedimentales constituyó un aspecto transcendental en la planificación, toma de decisiones y ejecución de la operación militar de rescate.

El artículo aborda tres interrogantes: ¿Cuáles son los elementos teóricos en relación con las políticas del gobierno, creación de valor público, teoría de las decisiones y gerencia social para la protección de la nación? ¿Cuáles son los hallazgos del análisis realizado con base en los objetivos específicos? ¿Cuáles son las conclusiones?

## Marco Teórico

### Ausencia de políticas públicas en defensa y seguridad

En la noche del 17 de diciembre de 1996, catorce miembros del grupo terrorista Movimiento Revolucionario Túpac Amaru (MRTA) ejecutaron la Operación Compañero

Óscar 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 con sus respectivas familias. Posteriormente, 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, 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 y posterior rescate, tenemos que luego de la captura de los principales mandos de las organizaciones terroristas del MRTA y el Partido Comunista del Perú - Sendero Luminoso (PCP-SL), la clase política se desentendió de los asuntos de seguridad y defensa, con un evidente 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 que en fortalecer otros campos importantes como la salud, la agricultura, la educación, etc.; no existió una interacción con y entre dichos campos que permitiera 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 privilegiaron 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.

Al respecto, el general Leonardo Longa, en entrevista concedida para esta investigación, señaló:

El terrorismo solo 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.

[...].

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 esta estrategia no fue lo suficiente fuerte para neutralizar al terrorismo. (L. Longa, comunicación personal, 20 de noviembre de 2017)

La comunidad de inteligencia y, sobre todo, el gobierno debió seguir jalando el hilo de la madeja y evitar que la organización terrorista se regenerara y creara 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 sino ejecutarlas. (Palma, 2002, p. 51)

La percepción de que las políticas sobre seguridad y defensa nacional eran inadecuadas se inicia desde nuestras constituciones y se sustenta en dos razones:

Primero, porque se ubican en el capítulo destinado a definir a los poderes públicos y a los organismos autónomos; y segundo porque, como bien dice el doctor Rubio, se mezclan aspectos de seguridad y defensa con asuntos relativos a las instituciones militares y policiales. (Robles, 2006, p. 17).

Las normas constitucionales existentes en nuestras cartas magnas a lo largo de los tiempos relacionadas con la seguridad y defensa nacionales confieren a las FF. AA. un estatus constitucional que las ha mantenido cerca de las decisiones de alto nivel del Estado (Robles, 2006).

**Tabla 1.** Seguridad y defensa nacional en las constituciones políticas

Concepto	Constitución Política de 1979		Constitución Política de 1993	
	Sumilla	Artículo	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 la ley	270	Toda persona según la 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 (2006)

En la tabla 1 se puede apreciar que en las dos últimas constituciones no se le dio la importancia debida a la defensa nacional, sino que es hasta la Constitución de 1993 que se menciona por primera vez la existencia de un Sistema de Defensa Nacional. Recién se menciona el concepto de políticas públicas de defensa en el Acuerdo Nacional del

año 2002, con la participación de representantes de organizaciones de la sociedad civil y del Estado.

### **Reestructuración de la estrategia del combate a la subversión**

El expresidente 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, p. 50). Fujimori impulsó, además, una política de desarrollo social con propósitos estratégicos del gobierno. Según Dietrich, esto marcó la diferencia con sus antecesores, que mantuvieron la idea desfasada de enfrentar a un enemigo corriente, sin diagnóstico previo y sin políticas claras, por lo que Fujimori planteó crear un Servicio de Inteligencia que socavara al terrorismo desde sus bases (2002, p. 16).

Aparecieron nuevas tareas para los civiles: “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, p. 127). Según este mismo autor, “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” (2013, p. 127).

Henry Pease (2003), refiriéndose a las precisiones hechas sobre el fujimorismo entre los regímenes que se ubican entre dictadura y democracia —y siguiendo los trabajos realizados por otros estudiosos como Morlino, O’Donnell, López, Crabtree, Cotler, Grompone, Degregori, Tanaka, Rospigliosi, Gonzales de Olarte y Dammert— concluye que el régimen de Fujimori fue autoritario-civil-militar:

Pero lo que se desarrolla luego del 1.º 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 FF. AA. y la Policía Nacional, que dirigirá realmente Montesinos desde el Servicio de Inteligencia Nacional. (Pease 2003, p. 68)

La conclusión de Pease se ve corroborada por la investigación realizada por el Congreso de la República 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:

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, p. 201)

En relación con el marco contraterrorista implantado por Fujimori, 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 apoyó. 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 FF. AA. 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 FF. AA. y se estableció la facultad de condenar en ausencia a los responsables del delito de terrorismo. (Comisión de Verdad y Reconciliación [CVR], 2003, pp. 85-87)

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, p. 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, p. 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. (2008, p. 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 (SIN), designando como su órgano rector al Servicio de Inteligencia Nacional. Según Rojas (2008, pp. 6-7), estos decretos leyes posibilitaron al presidente de la República escoger al comandante general entre los generales más leales, incluso mantenerlos en el cargo los años que creía conveniente a sus intereses y usar al SIN como un 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, p. 18).

Antes de 1990, la barbarie terrorista se incrementaba. Alberto Fujimori, al asumir su primer gobierno se comprometió a derrotarla: impuso una legislación más drástica contra el terrorismo y potenció el Sistema de Inteligencia Nacional a fin de alcanzar ese compromiso.

En la sentencia emitida contra Alberto Fujimori se 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, 2009).

En lo referente a la conducción de las acciones para combatir la subversión, las Fuerzas Armadas contaban con el manual *Estrategia integral para la contrasubversión*, que señala que la acción contrasubversiva del Estado no se limita a enfrentar el proceso subversivo a partir del momento en que se inician las acciones armadas, sino que debe adelantarse a los hechos, 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. Tales fases deben acompañarse con 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 elabo-



rar políticas integrales y que abarquen los campos económicos, sociales y políticos. La fase de intervención se da 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. Finalmente, la fase de consolidación se inicia con 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 (Comando Conjunto de las FFAA, 2000, pp. 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.

## Método

La metodología documental y participativa trata de reconstruir y recoger las acciones de forma ordenada de una experiencia en la que el autor participó 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.

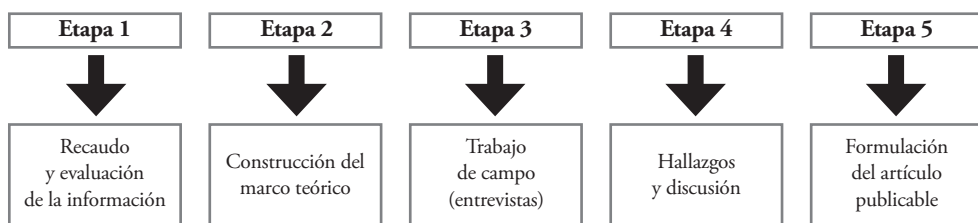
Se aplicó la técnica de la entrevista en profundidad, formulando preguntas a las personas capaces de aportar datos de interés relativos a sus experiencias, opiniones y expectativas, estableciendo un diálogo asimétrico por ser actores involucrados en el tema de esta investigación. La guía de entrevistas fue semiestructurada, ya que se tuvo la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre temas deseados. Se han 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 2.

**Tabla 2.** 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 o registrada en materiales impresos, audiovisuales y electrónicos: publicaciones y documentos oficiales, libros, revistas, manuales, tesis de posgrado, memorias, documentos de prensa, documentales, internet, etc.

Fuente: Elaboración propia

Se realizó un trabajo de campo entre agosto y noviembre del 2017, con entrevistas a profundidad de diversos actores claves involucrados en la operación de rescate, como planificadores, conductores y rehenes. Se concretaron veinte entrevistas, entre ellas: al Almirante Luis Giannetti Rojas, exvicepresidente de la República y exrehén; al general de división José Williams Zapata, exjefe 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; al comandante PNP René Colchado Huamani, integrante de la Dircote y jefe del Departamento de Análisis durante la operación; al general de división Leonardo Longa López, especialista en inteligencia; al general Adolfo Coronado Fournier, jefe del Frente Interno del SIN durante la operación; al técnico EP Manuel Tullume Gonzales, especialista técnico de inteligencia durante la operación; al técnico EP Pedro Tolentino García, especialista de inteligencia en la operación; al coronel EP Gutiérrez Ballón Luis, responsable de la construcción de los túneles durante la operación; al técnico Walter Coronado, especialista del SIN y supervisor de la construcción de los túneles; y al técnico EP Sabrera Céspedes, a cargo de la central bíper. Además, fue entrevistado el exrehén Alex Kouri, que por motivos de distancia no se pudo grabar la entrevista, pero remitió las respuestas en forma escrita, acción que no perjudica los fines de la investigación; y al comunicador Juan Zacarías Muñoz, quien se desempeñaba como corresponsal de prensa extranjera durante los sucesos de la Embajada. A todos los entrevistados se les explicó los objetivos de la investigación, las condiciones y el aporte de su participación; tuvieron la opción de abandonar el estudio en cualquier momento, sin ninguna consecuencia. La metodología seguida para el presente artículo es la que se muestra en la figura 1.



**Figura 1.** Etapas del trabajo seguido en el desarrollo del presente artículo.

Fuente: Elaboración propia

A fin de verificar la calidad y exactitud de los datos testimoniales recogidos en el trabajo de campo, estos fueron comparados con la evidencia documental contenida en (i) publicaciones generales de carácter académico, (ii) sitios web referidos al tema, (iii) la teoría de las operaciones sostenida por el Vicealmirante McRaven de la Armada de los EE. UU. y (iv) actuaciones judiciales al respecto.

## Resultados

### Políticas públicas del gobierno para solucionar la crisis de los rehenes

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 van a estar rodeadas de intereses particulares que dificultan su acción y la satisfacción de todos los ciudadanos por igual. Alejandro Sakuda, en su prólogo del libro escrito por el Almirante Giampetri, señala que 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 de que la mayoría de los medios hayan actuado con una ligereza que denotaba su indiferencia ante el riesgo que corrían no solo los rehenes, sino el país entero (Giampetri, 2011, p. 13).

La crisis abierta con la toma de la residencia generó opiniones que señalaban que esta acción modificaba los intereses inmediatos de la nación:

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, p. 138)

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 restablecimiento del Estado de derecho y la devolución de la paz a la sociedad peruana.

En cuanto a los modelos de políticas públicas empleados por el gobierno para dar solución a la crisis de los rehenes, el secuencial fue uno de ellos (que tiene como autores a Charles O. Jones y James Anderson):

El MS [modelo secuencial] 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 & Esper, 2009, p. 76)

Ahora nos hacemos la pregunta: ¿Por qué la mayoría de políticas públicas no finalizan en una ley? Algunos estudiosos señalan al respecto que “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 & Esper, 2009).

## Majone nos dice 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, p. 346)

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 tuvo lugar en México, en octubre del 2006, señala que la generación de valor público solo es posible cuando existen procesos de negociación y acuerdo político acerca del problema público que afecta a una colectividad y la forma como esta, 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 literatura que es conveniente traer a colación es la referida al concepto de *gerencia social*, 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, p. 7)

## Otra opinión importante que propone que

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 concepto en cuanto a la gerencia de las políticas sociales y de toda política pública nos señala que

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, p. 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) la generación de alternativas de intervenciones a favor del desarrollo, (iii) el conocimiento de las bondades y limitaciones de cada una, (iv) la generación de procesos para la obtención de apoyos y v) la generación de alianzas para la aplicación de las políticas.

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” (Sabatier & Jenkins-Smith, 1999 y 1993).

En el caso específico de la toma de decisiones del gobierno 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, esta no difirió sustancialmente de la metodología propuesta por Jones. En la tabla 3 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.

**Tabla 3.** Comparación de las etapas del modelo de Jones frente al del planeamiento militar

<b>Modelo de O. Jones</b>	<b>Modelo del planeamiento militar</b>
<b>Agenda</b> La demanda de la sociedad que pide por la solución de su problema	<b>Misión</b> Objetivo de un planeamiento militar
<b>Discusión o formulación</b> El curso de acción para resolver dicho problema	<b>Situación y probables formas de acción</b> Síntesis de los aspectos importantes de la situación que ha originado el problema
<b>Decisión</b> La política pública (curso de acción gubernamental ya legitimado)	<b>Análisis de las formas de acción probables</b> Analiza el comportamiento de las probables formas de acción, frente a cada capacidad del enemigo en el marco del ambiente operacional, se completa su factibilidad, se determina el grado de aceptabilidad y se extraen las ventajas y desventajas para su comparación
<b>Implementación</b> Puesta en práctica de la política pública	<b>Comparación de las formas de acción probables</b> Esta comparación se hace a través de las <i>ventajas</i> y <i>desventajas</i> que hayan surgido del propio análisis de las formas de acción posibles
<b>Evaluación</b> Recomendaciones o juicios sobre el valor de la política pública	<b>Recomendación y conclusiones</b> El comandante, después de determinar la mejor forma de acción, expresa su decisión verificando la expresión clara y concisa de la forma de acción seleccionada

Fuente: Elaboración propia

## Discusión

### Labor de la comunidad de inteligencia

La Operación 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 admirado y calificado como la mejor operación militar de rescate de rehenes en el mundo.

El éxito de esta operación fue consecuencia no solo de la determinación del gobierno, sino de la (i) aplicación correcta en el campo militar de la teoría de las operaciones especiales para la liberación de rehenes, gracias a una efectiva obtención de informaciones y labores de inteligencia tanto dentro como fuera de la residencia, y (ii) de las recomendaciones brindadas al gobierno por la comunidad de inteligencia.

En la investigación se identificaron las recomendaciones brindadas por la comunidad de inteligencia y su aplicación por parte del gobierno, lo que permitió el éxito de la

operación: (i) conservar el liderazgo del gobierno, (ii) aplicar el conjunto de leyes antiterroristas promulgadas, (iii) llevar a cabo la estrategia diplomática para obtener el apoyo de naciones claves y (iv) ganar tiempo para recobrar la iniciativa estratégica. En la figura 2 se describen las acciones adoptadas por el gobierno para solucionar la crisis de los rehenes con base en lo recomendado por la comunidad de inteligencia.

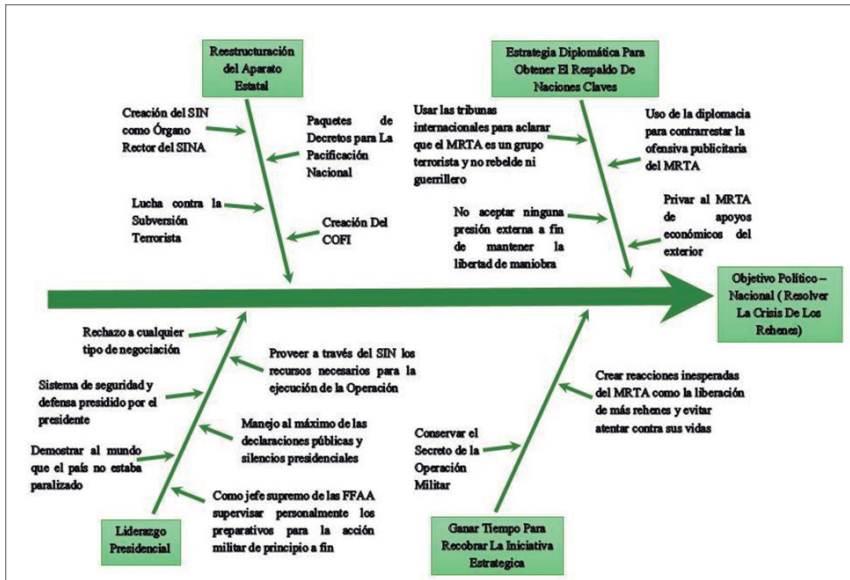


Figura 2. Acciones del gobierno con base en lo recomendado por la comunidad de inteligencia. Fuente: Elaboración propia

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 comenta:

La inteligencia es sumamente valiosa, porque sin información no se puede realizar una operación exitosa. Sin inteligencia evidente procesada, es casi imposible obtener el éxito. Cuanto la información sea mejor y se traduzca en una inteligencia eficiente, esta va a prever situaciones y va a ayudar a 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 interdependientes 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, cuántos lo constituían, cómo estaban armados o equipados, cuál era el lugar que ocupaban, cuántos rehenes había y todo aquello que nos podía servir a nosotros para actuar en ese escenario. Significa, pues, ingresos, rutas y toda una serie de aspectos que desarrolla una fuerza operativa pero que necesitan de la participación de la inteligen-

cia, entrenamos en base a la inteligencia proporcionada. (J. Williams, comunicación personal, 30 noviembre 2016)

También el almirante Luis Giampetri se refiere 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" (L. Giampetri, comunicación personal, 20 de enero de 2016).

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, p. 138)

La conducción de la crisis de rehenes siempre es responsabilidad del ejecutivo, pues es el ente que toma las decisiones. 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, McRaven 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. (2013, p. 23)

Sally Bowen (2003) manifiesta que los japoneses tenían unos veinte 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 sus ciudadanos en un torpe operativo de rescate era algo impensable para el gobierno japonés.

Luis Giampetri anota al respecto:

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. (Giampetri, 2011, p. 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 la tabla 4 se puede apreciar que las decisiones en las más importantes operaciones de rescate de rehenes en el mundo fueron siempre asumidas por el más alto nivel político.

**Tabla 4.** Nivel de decisión política en operaciones de rescate de rehenes en el mundo

<b>Operación</b>	<b>Nivel de decisión</b>
Rescate de rehenes judíos en Entebbe (julio de 1976)	Primer ministro Isaac Shamir
Comandos del GSG-9 toman por asalto el avión de Lufthansa y liberan 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 Special Air Service 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 guerrilleros del M-19 (noviembre de 1985)	Presidente colombiano Belisario Betancur
Rescate de rehenes en manos de las FARC, Operación Jaque Mate	Presidente colombiano Álvaro Uribe

Fuente: Elaboración propia

## **La inteligencia y su contribución a la teoría de operaciones especiales de rescate de rehenes**

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 el área de vulnerabilidad. Estos conceptos se inspiraron 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 sostenida por el vicealmirante William H. McRaven de la Armada de los EE. UU. desarrolla el correcto y oportuno empleo de las fuerzas especiales en el combate, con base en el estudio de casos históricos de este tipo, de los cuales se han extraído valiosas lecciones. Además, los principios de la guerra como simplicidad, seguridad, repetición, sorpresa, velocidad y propósito permiten alcanzar una

superioridad relativa sobre el enemigo y obtener el éxito mediante un plan cuidadosamente concebido en secreto, ensayado con el mayor realismo, con sorpresa, rapidez y acciones efectivas. El área de vulnerabilidad es el espacio en el que 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, p. 20)

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 militar debe constituir un auxiliar fundamental para la conducción de defensa" (Ugarte, 1995, p. 13). Sin embargo, por decisión del gobierno, fue el SIN el órgano de inteligencia que realizó tal labor. La doctrina militar también señala cómo uno de los procedimientos de inteligencia, el de la Unidad o Mando Centralizado, 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.

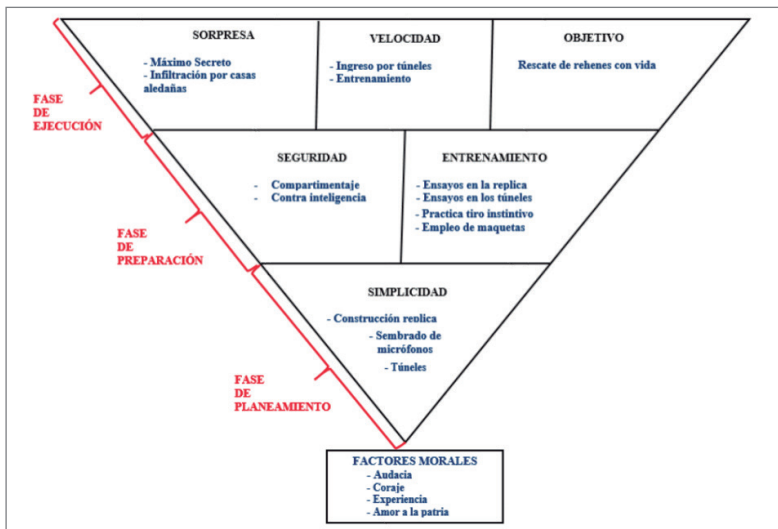
El Servicio de Inteligencia Nacional, al centralizar a todos los órganos de inteligencia en una sola comunidad, aplicó el procedimiento de Unidad de Comando. La comunidad de inteligencia ya se había creado y, como lo afirma el mayor Marco Castro en entrevista personal, "se realizaban reuniones semanales de coordinación de inteligencia en las instalaciones del SIN" (M. Castro, comunicación personal, 18 de octubre de 2018). El Servicio de Inteligencia Nacional asumió plenamente las labores asignadas desde el inicio de la crisis gracias a la política de restructuración del aparato estatal que realizó el gobierno y que situó al Servicio de Inteligencia Nacional como órgano rector de estos procesos. Se establecieron articulaciones como la activación y creación de programas secretos: (i) los Centros de Continuidad del Gobierno y (ii) el Centro de Análisis de Respuesta Rápida, ambos a cargo del Servicio de Inteligencia Nacional.

Otro de los procedimientos de inteligencia aplicados en la operación de rescate fue el de explotar al máximo creatividad o iniciativa. El MRTA aplicó este procedimiento al emplear en la toma de la residencia una camioneta pintada como ambulancia, a la que blindaron y le retiraron los asientos para transportar el grupo de asalto. 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 acudió al recurso de la imaginación en acciones ingeniosas como (i) inyectar grasa animal a los pollos a la brasa ingresados como alimentos de los emerretistas, lo que tenía como fin entorpecer sus reacciones y movimientos físicos; (ii) realizaron pruebas con agua y sedantes para que los bebieran los emerretistas, pero se desechó esta acción porque se comprobó que no todos bebían simultáneamente y, por lo tanto, no se iban a adormecer al mismo tiempo; (iii) se construyeron túneles que llegaban hasta el piso de la residencia; (iv) se introdujeron micrófonos en diversos objetos; (v) se construyeron réplicas exactas de la residencia para el entrenamiento de la fuerza de intervención, etc.

En la figura 3 se detallan los principios de la guerra y sus acciones para cumplirlos, lo cual se aplicó en la Operación Chavín de Huántar. Tales principios fueron desarrollados por los analistas y especialistas de inteligencia. A estos principios se debe agregar la supervisión personal del gobierno de los preparativos y ensayos para la acción militar que elevó la moral de los integrantes de la operación al sentirse respaldados.



**Figura 3.** Acciones para cumplir los principios de guerra en la Operación Chavín de Huántar.  
Fuente: Elaboración propia con base en 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, punto que es 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. Mientras más tiempo se continúa en un combate más difícil es alcanzar la superioridad

relativa: en la Operación Chavín de Huántar, la rapidez y sorpresa de la acción permitió alcanzar la superioridad relativa en no más de 13 minutos.

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 lograr con prontitud el éxito 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 mediante la construcción de túneles subterráneos que se iniciaban en las casas vecinas 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 de forma sorpresiva y rápida en la residencia.

El técnico del Ejército Pedro Tolentino manifestó al respecto:

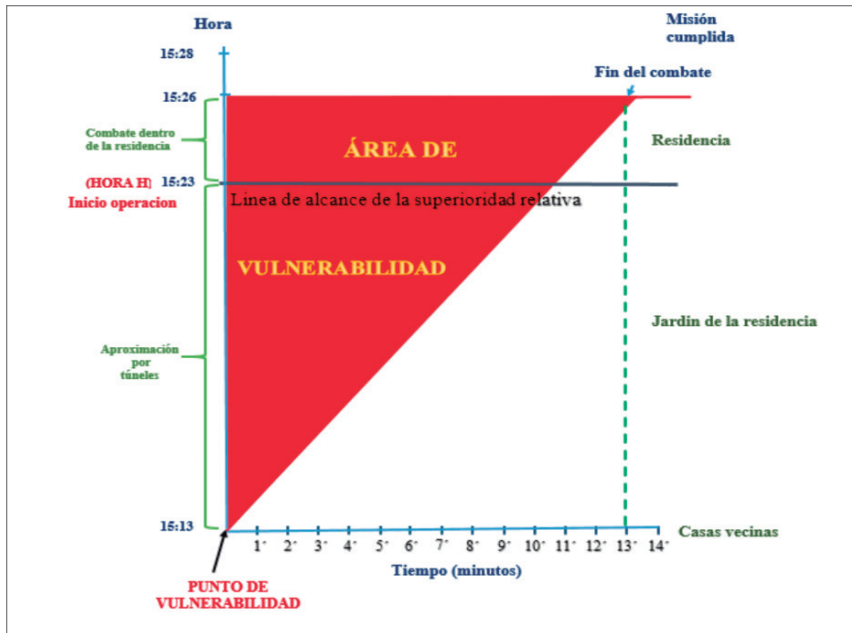
Se partió de la idea que esta operación de rescate exigía una mejor inteligencia y preparación que la Operación Entebbe, para que sea exitosa, y evitar lo que sucedió en la operación de rescate que realizaron los colombianos para recuperar el Palacio de Justicia y que terminó en una masacre. Por lo tanto, 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 ingresó al aeropuerto a través de los ductos del alcantarillado y de ahí se plasmó la idea de ingreso a través de túneles. (P. Tolentino, comunicación personal, 25 de noviembre de 2016)

La figura 4 muestra el alcance de la superioridad relativa, así como el punto y área de vulnerabilidad en la operación según la teoría de operaciones de las fuerzas especiales. Se puede apreciar que el área es reducida porque ya se había obtenido la superioridad relativa al momento de lanzarse el ataque gracias a las acciones de inteligencia (aproximación por túneles subterráneos para obtener la sorpresa y toma de las posiciones terroristas identificadas por inteligencia, etc.).

En cuanto a esto, el técnico del Ejército Walter Coronado señala:

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 acercar lo más posible a la fuerza de intervención. El 2 de enero de 1997, se constituyeron a la casa n.º 4, veinticinco

mineros provenientes de las minas de Centromín Perú y San Cristóbal a los que se le adicionaron cinco mineros provenientes de Ayacucho. (W. Coronado, comunicación personal, 20 de enero de 2016)



**Figura 4.** Área de vulnerabilidad en la Operación Chavín de Huántar.  
Fuente: Adaptado de Álvarez (2011)

Las acciones de inteligencia realizadas en el exterior e interior de la residencia permitieron determinar las vulnerabilidades de los terroristas: (i) el desconocimiento que tenían de que estaban siendo escuchados, (ii) 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 para horas de la tarde, a fin de obtener la sorpresa y reducir el área de vulnerabilidad. Se ingresó por túneles construidos por recomendación de inteligencia y por otros lugares simultáneamente para neutralizar los terroristas lo más rápido posible y evitar su reacción; se emplearon técnicas de combate en recintos cerrados. Según el Instituto de Democracia y Derechos Humanos (IDEHPUCEP, 2008, p. 2), se empleó el tiro instintivo selectivo para neutralizar a los terroristas.

En cuanto a esto, el almirante Luis Giampetri comentó:

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 casas hasta la residencia y con las informaciones propaladas por el diario *La República*, nos dimos cuenta con Tudela de la construcción del túnel. (L. Giampetri, comunicación personal, 20 de enero de 2016)

Toda la labor de inteligencia fue de capital importancia para el éxito de la operación:

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, p. 81)

El almirante Luis Giampetri, al referirse al tema del bíper y la guitarra afirma:

Fue una idea espectacular, deben ser personas con una mente bien amplia para hacer ir a mi señora al SIN para que autografiara una de las tres guitarras que ingresaron a la residencia, con eso direccionaron la guitarra hacia mi persona. Asimismo, ingresaron diez 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 bíper y transmitía por la guitarra. [...] El SIN captó cerca de 5 000 comunicaciones, fue un proceso muy complicado y tenso. (L. Giampetri, comunicación personal, 20 de enero de 2016)

Al respecto, Tolentino manifiesta

El SIN tenía desde antes de la toma de la residencia, un contrato directo con la empresa [de bíper] para proveernos un servicio de mensajería [...]. Dicho contrato estipulaba que su uso era exclusivamente para la seguridad nacional, por lo que se realizó la coordinación directa con su gerente general, [...] a quien se le solicitó 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. (P. Tolentino, comunicación personal, 25 de noviembre de 2016)

Todas las informaciones obtenidas de inteligencia (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) permitieron efectuar procedimientos exactos y oportunos, reducir factores desconocidos, tiempos de desplazamiento de las fuerzas especiales y conocer la ubicación exacta de los terroristas y rehenes dentro de la misma.

Tolentino amplía otros detalles sobre el sistema de micrófonos:

La Embajada de EE. UU. nos apoyó con micrófonos que intentamos instalarlos en paños 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 EE. UU. se coloca el primer micro en una de las tapas de la biblia [...]. Se fabricaron más micrófonos y de menor tamaño y se los infiltraban en todos los objetos que podíamos. (P. Tolentino, comunicación personal, 25 de noviembre de 2016)

Estos y otros testimonios de los entrevistados evidencian que la inteligencia técnica y humana desarrollada por los servicios de inteligencia del gobierno fueron factores clave para el éxito de la operación:

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, p. 81)

Ahora bien, la inexistencia de una política de pacificación en los gobiernos anteriores al de Alberto Fujimori nos revela el poco compromiso asumido con la defensa nacional. No se consideró 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 infligida 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 haberse presentado el atentado más grave en toda su historia y el objetivo del Estado era garantizar nuestra continuidad como nación: o la política antiterrorista alcanzaba el éxito deseado o el Perú iba a volver a sumergirse en la violencia subversiva.

La estrategia implementada se basó en el modelo decisional de corte militar, ya que el gobierno siempre tuvo el control de la situación, respaldado por la potenciación del SIN que se realizó desde su primer gobierno. La estrategia asumida se resumió en i) respetar el principio de autoridad del Estado y ii) ejecutar 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 en que antes depusieran las armas y liberaran 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 depositando en el SIN la responsabilidad de toda la estrategia para obtener los resultados.

## Los comandos

La operación de rescate fue realizada por personal militar perteneciente a la 1.<sup>a</sup> Brigada de Fuerzas Especiales, reconocida por su amplia efectividad y experiencia de combate, a la que contribuyó toda la labor de inteligencias del personal militar del SIN. Este personal estaba organizado en dos de los cuatro grupos en que se encontraba organizada la patrulla Tenaz. La razón de las filmaciones y tomas de fotografías por parte del personal del SIN (acción cuestionada por organismos de derechos humanos, al considerarlos infiltrados para cometer ejecuciones extrajudiciales) es de registro —usual en todos los ejércitos del mundo en este tipo de operaciones— para su posterior análisis y aprendizaje.

## Conclusiones

Los conceptos vertidos en el presente artículo son útiles para abrir el debate sobre un tema aún pendiente por ser abordado en forma integral desde el Estado: el de contar con una política de Estado para enfrentar las crisis provocadas por una toma de rehenes. Es un deber político contar con un aparato de inteligencia debidamente preparado, regido por instituciones tutelares y acompañado de un aparato sociológico eficiente. Merece un reconocimiento la acción profesional y silenciosa del personal de inteligencia involucrado en el desarrollo y ejecución de la Operación Chavín de Huántar. Este caso debe ser profundamente analizado a la luz de la doctrina sobre subversión de las Fuerzas Armadas para formular e implementar 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.

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 y demostró la importancia y la capacidad 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. El Estado, mediante Resolución Ministerial n.º 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; y mediante Ley 30554 declaró “héroes de la democracia” a los comandos que participaron en la Operación Chavín de Huántar.



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

Dentro del bien público, además, 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. Por tanto, el valor público creado con el éxito de la operación fue total y logró que la imagen del gobierno, que en esos momentos estaba deteriorada por las múltiples denuncias de corrupción conocidas por la opinión pública, se revirtiera y se olvidara por un largo tiempo: la solución efectiva y espectacular con que se liberó a los rehenes, sumado a la mínima cantidad de bajas, cambió su imagen negativa. Se puede decir que la toma de los rehenes que generó una crisis enorme a Perú 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.

Un segundo aporte nos dice que las crisis de rehenes son un fenómeno social complejo y que no pueden ser enfrentadas con una sola estrategia como la represión, sino que acciones de control preventivo o solución militar deben estar alineadas y ser coherentes con las políticas públicas. Se requiere del trabajo coordinado entre las instituciones del Estado, como gerente social y representante 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 solo 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 racionales, integradas en todos los campos de la actividad humana para evitar las condiciones que dan nacimiento a estas crisis, coherentes y continuas en el tiempo para consolidar firmemente los éxitos iniciales, consensuadas entre el gobierno y la sociedad en general y basadas en la 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 para generar 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 debe 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 solo deben tener su sustento en la defensa de los derechos humanos, sino que deben ser concebidas para garantizarlos.

Un cuarto aporte tiene que ver con que el Estado debe crear, con base en 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, se evidencia la necesidad de 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, puesto que se dio solución a un problema público grave de forma legítima. Además, 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 generó el secuestro, se logró organizar los recursos con que contaba el Estado para afrontar dicha crisis y se generaron conocimientos positivos para mejorar las acciones futuras semejantes en el contexto peruano o de cualquier otro país.

## Agradecimientos

El autor desea agradecer a la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” por su apoyo en la realización de este artículo.

## Declaración de divulgación

El autor declara que no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con el artículo. Está basado en la tesis “Trascendencia de las acciones de la comunidad de inteligencia en las operaciones de rescate de rehenes: caso Chavín de Huántar” presentada por el autor para optar al título de magister en ciencia política y gobierno con mención en políticas públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

## Financiamiento

El autor no declara fuente de financiamiento para la realización de este artículo.

## Sobre el autor

**Adán José Doria Velarde** es coronel del Ejército del Perú. Magíster en Ciencia Política y Gobierno con mención en Políticas Públicas. Licenciado en Ciencias Militares de la Escuela Militar de Chorrillos “Francisco Bolognesi”. Licenciado en Ingeniería Electrónica

del Instituto Científico Tecnológico del Ejército. Investigador Renacyt (Registro 2580). 1.º puesto Concurso Nacional “Premio Ejército del Perú estímulo a la investigación, desarrollo e innovación en ciencia y tecnología” (2005).  
<https://orcid.org/0000-0002-6111-3047> - Contacto: [investigacion@emch.edu.pe](mailto:investigacion@emch.edu.pe)

## Referencias

- Alford, J. (2002). Defining the client in the public sector: A social-exchange perspective. *Public Administration Review*, 62(3), 337-346. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00183>
- Álvarez, A. (2011). La teoría de operaciones de fuerzas especiales y la muerte de Osama Bin Laden. *Artículos Académicos*, 3, 1-62.
- Álvarez, A., & Salas, A. (2013). El rescate de rehenes y el derecho internacional humanitario. *Estudios de Seguridad y Defensa*, 1, pp. 139-162.
- Benavides, R. (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]. Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de los EE. UU.
- Bowen, S. (2003). *El espía imperfecto*. Peisa S. A. C.
- Buleje, P. (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 magister]. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Charles, J. (1970). *An introduction to the study of public policy*. Duxbury Press.
- Comando Conjunto de las FF. AA. (2000). *Estrategia integral para la contrasubversión MFA 16.00*. Comando Conjunto de las FF. AA.
- Comisión de la Verdad y Reconciliación. (2003). *Informe final de la comisión de la verdad y reconciliación*. Comisión de la Verdad y Reconciliación. <http://www.derechos.org/nizkor/peru/libros/cv/iii/23.pdf>
- Comisión Investigadora de la Gestión Presidencial de Alberto Fujimori. (2002). *Informe final de la Gestión Presidencial de Alberto Fujimori*. <http://www4.congreso.gob.pe/historico/ciccor/excomi/infomulder.pdf>
- De Carlos, C. (1997). Crisis en Perú. *Política Exterior*, 11(56), 133-145. <http://www.jstor.org/stable/20644139>
- Degregori, C. (1993). Perú 1980-1993: Fuerzas Armadas, subversión y democracia *Documento de trabajo N° 53*. Instituto de Estudios Peruanos. <http://lanic.utexas.edu/project/laoap/iep/ddt053.pdf>
- Dietrich, L. (2002). *Percepciones erróneas y terrorismo. El caso de la crisis de los rehenes en Lima, Perú* [Tesina]. Repositorio de la Universidad de Belgrano. <http://repositorio.ub.edu.ar/handle/123456789/181>
- Durand, F. (1996). El fenómeno Fujimori y la crisis de los partidos. *Revista Mexicana de Sociología*, 58(1), 97-120. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/3541026>
- Estévez, A., & Esper, S. (2009). Revisitando el modelo secuencial de las políticas públicas. *Revista del Instituto AFIP*, 5, 72-90.
- Giampetri, L. (2011). *Rehén por siempre*. Fondo Editorial del Congreso de la República.
- Gómez, C. (2007). *Elementos para la construcción de políticas públicas de seguridad ciudadana*. Oasportal. <http://bit.ly/2Sz7ywP>
- Instituto de Democracia y Derechos Humanos. (2008). *Caso Chavín de Huántar. Crónica judicial*. IDEHPUCP. [http://idehpucp.pucp.edu.pe/images/documentos/justicia\\_ddhh/observacion\\_juicio\\_chavin\\_de\\_Huántar\\_antes\\_quiebre.pdf](http://idehpucp.pucp.edu.pe/images/documentos/justicia_ddhh/observacion_juicio_chavin_de_Huántar_antes_quiebre.pdf)
- Majone, G. (1978). *Los usos de los análisis de políticas*. <https://es.scribd.com/document/385459677/Majone-Los-Usos-Del-Analisis>

- Mokate, K., & Saavedra J. (2006). *Gerencia social: un enfoque integral para la gestión de políticas y programas* [Documentos de Trabajo I-56]. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. <http://www.angelfire.com/folk/latinamerica/GerenciaSocial/MokateGerencia.pdf>
- Moore, M. (1998). *Gestión estratégica y creación del valor en el sector público*. Paidós.
- Palma, H. (2004). Diccionario básico para la prevención de conflictos en América Latina. *Revista Global Hoy*. <http://www.gloobal.net/iepala/gloobal/hoy/index.php?cajas=info3>
- Pease, H. (2003). *La autocracia fujimorista: del Estado intervencionista al Estado mafioso*. Fondo Editorial PUCP y FCE.
- Robles, J. (2006). *La conducción de la política pública de defensa: retos de un nuevo gobierno en democracia*. <https://www.resdal.org/producciones-miembros/art-robles-nov06.pdf>
- Rojas, A. (2008). *Autocracias paralelas y actuación de los medios: El Perú de Fujimori, la Colombia de Uribe*. Rebelión. <http://www.rebellion.org/docs/64518.pdf>
- Sabatier, P., & Jenkins-Smith, H. (1999). The Advocacy Coalition Framework: An assessment. En P. Sabatier (Ed.), *Theories of the policy process*. Westview.
- Sentencia contra Alberto Fujimori. (2001). Exp. N° A.V. 19-2001. Corte Suprema de Justicia de la República del Perú. <http://www.justiciaviva.org.pe/especiales/barrios-altos/42.pdf>
- Ugarte, J. (1995). Inteligencia y democracia. *Nueva Sociedad*, 138, 158-171. [https://www.academia.edu/3606040/Inteligencia\\_y\\_democracia](https://www.academia.edu/3606040/Inteligencia_y_democracia)