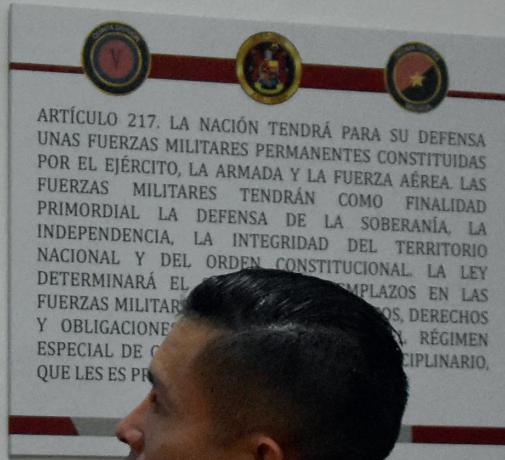


MCE 6-0

COMANDANTE, ORGANIZACIÓN Y OPERACIONES DEL ESTADO MAYOR

AGOSTO 2022



EJÉRCITO NACIONAL
DE COLOMBIA

MCE 6-0

COMANDANTE, ORGANIZACIÓN Y OPERACIONES DEL ESTADO MAYOR

AGOSTO 2022 | RESTRINGIDO



**EJÉRCITO NACIONAL
DE COLOMBIA**

MANUAL DE CAMPAÑA DEL EJÉRCITO
MCE 6-0 COMANDANTE, ORGANIZACIÓN DEL ESTADO MAYOR Y OPERACIONES
RESTRINGIDO
Agosto 2022

IMPRESO POR
Publicaciones Ejército

Restricciones de distribución: se autoriza su difusión únicamente a las unidades incluidas en la tabla de autorización del CEDOE.

MCE 6-0
Agosto de 2022

Mayor General LUIS MAURICIO OSPINA GUTIÉRREZ
Comandante del Ejército Nacional

Autentica:

Coronel CARLOS ALFREDO CASTRO PINZÓN
Director del Centro de Doctrina del Ejército

Brigadier General MILLER VLADIMIR NOSSA ROJAS
Comandante del Comando de Educación y Doctrina

Distribución:

El Comandante del Ejército autoriza la distribución del **MANUAL DE CAMPAÑA DEL EJÉRCITO (MCE) 6-0, COMANDANTE, ORGANIZACIÓN Y OPERACIONES DEL ESTADO MAYOR**, de acuerdo con lo establecido en el respectivo programa directivo, estipulado en el *Reglamento de doctrina y publicaciones militares del Ejército Nacional*, EJC 1-01, de noviembre de 2017, capítulo II, sección B, numeral 3, literal j, subnumeral 1), subliteral d). El manual cumplió con el proceso establecido para el desarrollo de publicaciones militares, por lo que se aprueba y autoriza su difusión, acorde con los niveles de clasificación y reserva.

PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONALMENTE

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA



EJÉRCITO NACIONAL

**RESOLUCIÓN NÚMERO 00006019 DE 2022
(25 DE AGOSTO DE 2022)**

Por la cual se aprueba la generación del
**“MANUAL DE CAMPAÑA DEL EJÉRCITO (MCE) 6-0 COMANDANTE,
ORGANIZACIÓN Y OPERACIONES DEL ESTADO MAYOR”**

EL DIRECTOR DEL CENTRO DE DOCTRINA DEL EJÉRCITO

En uso de las atribuciones legales que le confiere en el capítulo III, sección B, numeral 19, literal c) del EJC 1-01, *Reglamento de doctrina y publicaciones militares del Ejército Nacional* de 2017 (público), y

CONSIDERANDO:

Que la Dirección de Producción de Doctrina, Organización y Equipamiento DIPOE elaboró el proceso de generación del **MANUAL DE CAMPAÑA DEL EJÉRCITO (MCE) 6-0 “COMANDANTE, ORGANIZACIÓN Y OPERACIONES DEL ESTADO MAYOR”**, acorde con lo dispuesto en el EJC 1-01, *Reglamento de doctrina y publicaciones militares del Ejército Nacional* de 2017.

Que el proponente aprobó el citado texto mediante Acta N.º 2022396006064076 de fecha 19 de agosto de 2022 y plantea que este sea adoptado como **MANUAL DE CAMPAÑA DEL EJÉRCITO (MCE) 6-0 “COMANDANTE, ORGANIZACIÓN Y OPERACIONES DEL ESTADO MAYOR”**.

RESUELVE:

ARTÍCULO 1º Aprobar la generación del **MANUAL DE CAMPAÑA DEL EJÉRCITO MCE 6-0 “COMANDANTE, ORGANIZACIÓN Y OPERACIONES DEL ESTADO MAYOR”**, de conformidad con lo establecido en el capítulo II, sección B, numeral 3, literal j, anexo B, literal 2 del EJC 1-01, *Reglamento de doctrina y publicaciones militares del Ejército Nacional* de 2017, el cual se identificará así:

**MANUAL DE CAMPAÑA DEL EJÉRCITO
COMANDANTE, ORGANIZACIÓN
Y OPERACIONES DEL ESTADO MAYOR
MCE 6-0
RESTRINGIDO
AGOSTO 2022**

ARTÍCULO 2º La retroalimentación relevante sobre el contenido del manual y las recomendaciones a que dé lugar la aplicación del mismo, deben ser presentadas al Comando de Educación y Doctrina del Ejército Nacional, a fin de estudiarlas y tenerlas en cuenta para su perfeccionamiento conforme lo establece el EJC 1-01, *Reglamento de doctrina y publicaciones militares del Ejército Nacional*, de 2017, capítulo II, sección B, numeral 4, literal b.

ARTÍCULO 3º Disponer la publicación e implementación del manual aprobado en la presente resolución de acuerdo a lo normado en el capítulo II, sección B, numeral 4, del EJC 1-01, *Reglamento de doctrina y publicaciones militares del Ejército Nacional*, de 2017, una vez sea aprobada su difusión por parte del Comandante del Ejército Nacional, mediante la firma de la autorización de distribución y/o disposición correspondiente, de conformidad a las facultades que el Decreto 1605 de 1988 le concede al Comandante del Ejército Nacional.

ARTÍCULO 4º La presente resolución rige a partir de la fecha de su expedición.

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

Dada en Bogotá D.C., a los 25 días del mes de agosto de 2022.



Coronel CARLOS ALFREDO CASTRO PINZÓN
Director del Centro de Doctrina del Ejército

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA

EJÉRCITO NACIONAL



COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA

Generación

Manual de campaña del Ejército
N.º 6-0
Restringido
Agosto de 2022

COMANDANTE, ORGANIZACIÓN Y OPERACIONES DEL ESTADO MAYOR

1. La presente publicación es generada como nuevo desarrollo por lo cual aún no se registran cambios.

PÁGINAS MODIFICADAS

PÁGINAS NUEVAS

PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONALMENTE

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	XVII	
CAPÍTULO 1	DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MANDO Y CONTROL	1-1
1.1.	MANDO Y CONTROL	1-2
1.1.1.	Mando	1-3
1.1.2.	Control	1-4
1.2.	MANDO TIPO MISIÓN	1-6
1.3.	FUNCIÓN DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA MANDO TIPO MISIÓN	1-7
1.4.	SISTEMA DE MANDO Y CONTROL	1-9
1.4.1.	Personal	1-10
1.4.2.	Procesos	1-14
1.4.3.	Redes	1-17
1.4.4.	Puestos de mando	1-17
1.5.	CONSIDERACIONES MULTINACIONALES	1-18
CAPÍTULO 2	ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL ESTADO MAYOR	2-1
2.1.	PROPÓSITO DE LOS ESTADOS MAYORES	2-2
2.1.1.	Apoyar al comandante	2-2
2.1.2.	Ayudar a los comandantes, estado mayor y unidades subordinadas	2-3
2.1.3.	Informar unidades y organizaciones fuera del comando	2-4
2.2.	DEBERES Y RESPONSABILIDADES COMUNES DEL ESTADO MAYOR	2-5
2.3.	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN DENTRO DE SUS ÁREAS DE ESPECIALIZACIÓN	2-6
2.3.1.	Construir y mantener apreciaciones dinámicas	2-7
2.3.2.	Conducción de investigaciones del estado mayor y análisis de problemas	2-7
2.3.3.	Realizar la preparación de inteligencia del campo de combate	2-8
2.3.4.	Desarrollo de requerimientos de información	2-9
2.3.5.	Asesoramiento e información al comandante	2-9
2.3.6.	Proporcionar recomendaciones	2-10
2.3.7.	Preparación de planes, órdenes y otros escritos de los estados mayores	2-11
2.3.8.	Supervisión del estado mayor	2-12

2.3.9. Ejecución de la gestión del riesgo	2-12
2.3.10. Evaluación de operaciones	2-13
2.3.11. Conducción de inspecciones de estado mayor y visitas de asistencia	2-13
2.3.12. Ejecución de procedimientos administrativos del estado mayor	2-14
2.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS MIEMBROS EFECTIVOS DEL ESTADO MAYOR	2-15
2.5. RELACIONES DEL ESTADO MAYOR	2-17
2.6. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DEL ESTADO MAYOR	2-18
2.7. TIPOS DE ESTADO MAYOR Y SUS FUNCIONES	2-21
2.7.1. Jefe de estado mayor u oficial ejecutivo	2-23
2.7.2. Estado mayor de coordinación	2-23
2.7.3. Estado mayor especial	2-43
2.7.4. Estado mayor personal	2-72
2.8. AUMENTO	2-81
2.9. CONCLUSIÓN	2-82

CAPÍTULO 3	ENLACE	3-1
3.1.	ROL DE ENLACE	3-2
3.2.	ELEMENTO DE ENLACE	3-3
3.2.1.	Oficial de enlace	3-4
3.2.2.	Equipo de enlace	3-6
3.2.3.	Destacamento de enlace	3-7
3.3.	FUNCIONES DEL ENLACE	3-8
3.3.1.	Monitorear las operaciones	3-8
3.3.2.	Coordinar entre estados mayores	3-8
3.3.3.	Asesorar sobre capacidades	3-9
3.3.4.	Ayudar en la transmisión de la información	3-10
3.4.	RESPONSABILIDADES DEL ENLACE	3-10
3.4.1.	Responsabilidades de la unidad emisora	3-11
3.4.2.	Responsabilidades de la unidad receptora	3-15
3.4.3.	Responsabilidades del enlace a la llegada	3-16
3.4.4.	Responsabilidades del enlace durante su gestión	3-16
3.4.5.	Responsabilidades del enlace después de su gestión	3-19

3.5.	CONSIDERACIONES ESPECIALES	3-19
3.5.1.	Operaciones conjuntas	3-20
3.5.2.	Operaciones interagenciales	3-21
3.5.3.	Operaciones multinacionales	3-22
3.6.	CONCLUSIÓN	3-23

CAPÍTULO 4	RITMO DE BATALLA Y REUNIONES	4-1
4.1.	RITMO DE BATALLA	4-2
4.1.1.	Responsabilidades	4-5
4.1.2.	Desarrollo del ritmo de batalla	4-8
4.1.3.	Aprobación del ritmo de batalla	4-11
4.2.	REUNIONES	4-13
4.2.1.	Notas de la reunión	4-14
4.2.2.	Tipos de reuniones	4-15
4.2.3.	Grupos de trabajo	4-22
4.2.4.	Comités	4-38
4.3.	CONCLUSIÓN	4-48

CAPÍTULO 5	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	5-1
5.1.	CONOCIMIENTO Y ENTENDIMIENTO	5-2
5.2.	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	5-5
5.2.1.	Componentes de la gestión del conocimiento	5-7
5.2.2.	Tareas de gestión del conocimiento	5-13
5.3.	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	5-17
5.3.1.	Componentes de la gestión de la información	5-18
5.3.2.	Tareas de gestión de la información	5-22
5.4.	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INFORMACIÓN EN LA PRÁCTICA	5-25
5.5.	CONCLUSIÓN	5-28

CAPÍTULO 6	REDES Y COMUNICACIONES DEL PUESTO DE MANDO	6-1
6.1.	COMUNICACIONES	6-2
6.1.1.	Responsabilidades para establecer comunicaciones	6-2

6.1.2.	Capacidades de comunicaciones del puesto de mando	6-4
6.1.3.	Sistemas de comunicaciones del puesto de mando	6-5
6.2.	PANORAMA OPERACIONAL COMÚN	6-13
6.3.	CONSIDERACIONES DE PLANEAMIENTO DE COMUNICACIONES	6-15
6.3.1.	Planes primario, alterno, de contingencia y de emergencia	6-17
6.3.2.	Gestión del ancho de banda	6-19
6.3.3.	Ensayo de comunicaciones	6-20
6.4.	CONCLUSIÓN	6-23

CAPÍTULO 7	PUESTOS DE MANDO	7-1
7.1.	DEFINICIÓN Y FUNCIONES	7-2
7.1.1.	Gestión del conocimiento y gestión de la información	7-3
7.1.2.	Construcción y mantenimiento del entendimiento situacional	7-4
7.1.3.	Control de las operaciones	7-6
7.1.4.	Evaluación de las operaciones	7-7
7.1.5.	Coordinación con organizaciones internas y externas	7-8
7.1.6.	Ejecución de actividades administrativas del puesto de mando	7-9
7.2.	TIPOS DE PUESTOS DE MANDO	7-10
7.2.1.	Puesto de mando principal	7-12
7.2.2.	Puesto de mando de contingencia	7-13
7.2.3.	Puesto de mando táctico	7-13
7.2.4.	Puesto de mando de retaguardia	7-15
7.2.5.	Puesto de mando de trenes de combate	7-17
7.2.6.	Puesto de mando de trenes de campaña	7-17
7.2.7.	Grupo de mando y grupo de mando móvil	7-18
7.2.8.	Puesto de mando de entrada temprana	7-19
7.3.	CONSIDERACIONES DE ORGANIZACIÓN Y EMPLEO	7-20
7.3.1.	Efectividad	7-20
7.3.2.	Supervivencia	7-23
7.4.	CONSIDERACIONES MULTINACIONALES	7-28
7.4.1.	Estructura de mando	7-28
7.4.2.	Estado mayor	7-30
7.4.3.	Coordinación y enlace	7-31

7.4.3.	Comunicaciones	7-33
7.4.4.	Intercambio de información multinacional	7-35
7.5.	CONCLUSIONES	7-37

CAPÍTULO 8	ORGANIZACIÓN DEL PUESTO DE MANDO	8-1
8.1.	SISTEMA DE MANDO Y CONTROL	8-2
8.1.1.	Personas	8-2
8.1.2.	Procesos	8-2
8.1.3.	Redes	8-3
8.1.4.	Puesto de mando (PDM)	8-3
8.2.	ORGANIZAR A LAS PERSONAS	8-3
8.2.1.	Secciones y elementos del estado mayor	8-4
8.2.2.	Células del puesto de mando	8-5
8.3.	COMITÉS, GRUPOS DE TRABAJO Y EQUIPOS DE PLANEAMIENTO	8-13
8.3.1.	Comités	8-14
8.3.2.	Grupos de trabajo	8-15
8.3.3.	Equipos de planeamiento	8-15
8.4.	DISEÑO DEL PUESTO DE MANDO	8-16
8.4.1.	Integración del estado mayor y debate	8-17
8.4.2.	Transitabilidad	8-18
8.4.3.	Visibilidad del panorama operacional común	8-18
8.4.4.	Iluminación y climatización	8-19
8.4.5.	Facilidad de desplazamiento	8-19
8.5.	CONCLUSIÓN	8-21

CAPÍTULO 9	OPERACIONES DEL PUESTO DE MANDO	9-1
9.1.	OPERACIONES CONTINUAS	9-2
9.2.	PROCEDIMIENTOS OPERACIONALES ESTANDARIZADOS DEL PUESTO DE MANDO	9-2
9.2.1.	Normas de conducta del puesto de mando	9-3
9.2.2.	Deberes y responsabilidades del personal clave	9-4
9.2.3.	Establecer el puesto de mando	9-13
9.2.4.	Ritmo de batalla	9-16
9.2.5.	Driles de combate del puesto de mando	9-21

9.2.6.	Construir y mantener el entendimiento de la situación	9-21
9.2.7.	Desplazamiento del puesto de mando	9-27
9.3.	SEGURIDAD FÍSICA Y DEFENSA DEL PUESTO DE MANDO	9-29
9.3.1.	Marco de enfoque por niveles	9-30
9.3.2.	Consideraciones sobre el enfoque por niveles	9-32
9.4.	PUESTO DE MANDO DE SOPORTE VITAL	9-33
9.4.1.	Operaciones diarias	9-33
9.4.2.	Seguridad en campaña	9-34
9.4.3.	Mantenimiento de los equipos	9-35
9.4.4.	Gestión de la energía	9-35
9.4.5.	Consumo de combustible	9-36
9.4.6.	Impactos medioambientales	9-36
9.5.	CONCLUSIÓN	9-37

ANEXO A	ESTUDIOS DE ESTADO MAYOR Y DOCUMENTOS DE DECISIÓN	A-1
1.	ESTUDIOS DE ESTADO MAYOR	A-1
1.1.	Formato del estudio de estado mayor	A-2
1.2.	Coordinaciones del estudio de estado mayor	A-6
1.3.	Problemas comunes con los estudios de estado mayor	A-7
2.	DOCUMENTOS DE DECISIÓN	A-8
2.1.	Elaboración de documentos de decisión	A-8
2.2.	Formato de documentos de decisión	A-9
3.	CONCLUSIÓN	A-11

ANEXO B	BRIEFINGS MILITARES FORMALES	B-1
1.	TIPOS DE BRIEFINGS MILITARES	B-1
1.1.	<i>Briefing</i> de información	B-1
1.2.	<i>Briefing</i> de decisión	B-3
1.3.	<i>Briefing</i> de misión	B-5
1.4.	<i>Briefing</i> del estado mayor	B-6
2.	PASOS DEL BRIEFING MILITAR	B-7
2.1.	Planear	B-7

2.2.	Preparar	B-9
2.2.	Ejecutar	B-10
2.3.	Evaluar	B-11
3.	CONCLUSIÓN	B-12

ANEXO C	ENSAYOS	
1.	FUNDAMENTOS DEL ENSAYO	C-1
2.	TIPOS DE ENSAYOS	C-2
2.1.	<i>Briefing</i> de respaldo	C-3
2.2.	Ensayo de armas combinadas	C-4
2.3.	Ensayo de apoyo	C-4
2.4.	Dril de combate o ensayo de procedimientos operacionales estandarizados	C-5
3.	TÉCNICAS DE ENSAYO	C-5
3.1.	Ensayo de red	C-7
3.2.	Ensayo de mapa	C-8
3.3.	Ensayo de bosquejo	C-8
3.4.	Ensayo de modelo digital del terreno	C-9
3.5.	Ensayo de modelo del terreno	C-10
3.6.	Ensayo de líder clave	C-11
3.7.	Ensayo completo	C-11
4.	RESPONSABILIDADES DE LOS ENSAYOS	C-13
4.1.	Planeamiento de ensayos	C-13
4.2.	Preparación para el ensayo	C-14
4.3.	Ejecución del ensayo	C-16
4.4.	Evaluación de ensayos	C-20
5.	CONDUCCIÓN DEL ENSAYO	C-21
5.1.	Antes del ensayo	C-21
5.2.	Durante el ensayo	C-27
5.3.	Después del ensayo	C-31
6.	CONCLUSIÓN	C-31

ANEXO D	DRILES DE COMBATE DEL PUESTO DE MANDO	D-1
1.	DRILES DE COMBATE	D-1
1.1.	Propósito de los driles de combate del puesto de mando	D-3
1.2.	Características de los driles de combate del puesto de mando	D-3
2.	DESARROLLO DEL DRIL DE COMBATE DEL PUESTO DE MANDO	D-5
2.1.	Identificación	D-5
2.2.	Método	D-5
3.	FORMATOS DEL DRIL DE COMBATE DEL PUESTO DE MANDO	D-7
3.1.	Formato de diagrama de flujo	D-8
3.2.	Formato de tabla para un dril de combate del puesto de mando	D-9
4.	CONCLUSIÓN	D-11

ANEXO E	REPORTE DESPUÉS DE LA ACCIÓN	E-1
1.	ORGANIZACIÓN DEL REPORTE DESPUÉS DE LA ACCIÓN	E-1
2.	CONCLUSIÓN	E-5

GLOSARIO

1.	ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS	GLOSARIO-1
2.	TÉRMINOS PROPONENTES	GLOSARIO-7

REFERENCIAS	REFERENCIAS-1
--------------------	---------------

INTRODUCCIÓN

El manual de campaña del Ejército (MCE) 6-0, *Comandante, organización y operaciones del estado mayor*, tiene como objetivo principal proporcionar a los comandantes y estados mayores tácticas y procedimientos relacionados con sus sistemas de mando y control establecidos. El *estado mayor* es el conjunto de personal militar y civil que en una organización militar asiste al comandante en los aspectos operacionales, logísticos y administrativos de la unidad (en las unidades del escalón batallón se denomina plena mayor) (MFC 1.0). El mando y control (C2) es fundamental para el arte y la ciencia de la guerra. Ninguna función militar especializada individual, ya sea por sí misma o combinada con otras, tiene un propósito sin ella. Los comandantes son responsables del C2, y a través de este brindan propósito y dirección para integrar todas las actividades militares hacia un objetivo común, el cumplimiento de la misión.

Junto con el MCE 5-0, *Planeamiento y producción de órdenes*, el MCE 6-0 proporciona información detallada sobre las personas, procesos, redes y puestos de mando que ayudan a los comandantes en el ejercicio del mando y control. Además, presenta múltiples formatos y ejemplos de productos que el comandante y los estados mayores emplean rutinariamente en la conducción de operaciones. Cabe señalar que los comandantes pueden modificar los productos según sea necesario para cumplir con los requerimientos de la misión. Los procedimientos operacionales estandarizados de cada unidad también pueden proporcionar ejemplos de productos más adecuados para situaciones específicas.

Para comprender esta doctrina, el lector debe entender primero la naturaleza de las operaciones como las describe el manual fundamental del Ejército (MFE) 3-0, *Operaciones*; los principios del mando y control enunciados en el MFE 6-0, *Mando tipo misión*; y los fundamentos del proceso de operaciones que se encuentran desarrollados en el manual fundamental de referencia del Ejército (MFRE) 5-0, *Proceso de operaciones*.

La audiencia principal del MCE 6-0 incluye comandantes y el estado mayor de las unidades del Ejército (incluidos oficiales, suboficiales y soldados). Aquellos comandantes y estados mayores del Ejército que actúen como comando de unidad conjunta o multinacional también deben consultar la doctrina conjunta o multinacional aplicable en relación con el rango de las operaciones militares y el empleo de fuerzas conjuntas o multinacionales. Los docentes e instructores de todo el Ejército también utilizarán esta publicación.

Los comandantes, estados mayores y subordinados se aseguran de que sus decisiones y acciones cumplan con las leyes y regulaciones nacionales, internacionales y en algunos casos, de la nación anfitriona. Asimismo, los comandantes en todos los escalones se aseguran de que sus soldados operen de acuerdo con el derecho operacional. (Consulte el MFE 6-27 para ampliar la información referente al derecho operacional).

Los comandantes necesitan apoyo para ejercer el mando y control de manera efectiva. En cada escalón de mando, el comandante establece un sistema de mando y control (disposición de personas, procesos, redes y puestos de mando que permiten a los comandantes conducir operaciones) que apoya su toma de decisiones, la difusión a los subordinados y facilita el control de las fuerzas. También emplean su sistema C2 para permitir que las personas y formaciones que ejecutan operaciones trabajen hacia un propósito común. Todos los equipos y procedimientos existen para lograr este fin. Los comandantes organizan los cuatro componentes de su sistema de C2 para respaldar la toma de decisiones y facilitar las comunicaciones.

Para lo anterior, el MCE 6-0 contiene nueve capítulos y cinco anexos.

- El capítulo 1 establece una descripción general del mando y control, el mando tipo misión, sus tareas y sistemas asociados.
- El capítulo 2 refiere los deberes, responsabilidades y características del componente personas como parte del sistema de mando y control. También explica las relaciones del estado mayor y la importancia de formar equipos.

- El capítulo 3 proporciona información sobre las funciones y responsabilidades de los oficiales y los equipos de enlace. Incluye listas de verificación y esquemas de ejemplo para guiar al oficial de enlace.
- El capítulo 4 aborda el ritmo de batalla de la unidad, incluidas las responsabilidades, el desarrollo y la aprobación. Luego proporciona descripciones y plantillas para las reuniones, comités y grupos de trabajo representativos que tienen lugar en un puesto de mando.
- El capítulo 5 se centra en la ejecución de la gestión del conocimiento y la gestión de la información. Presenta un modelo utilizado para explicar la progresión de los datos hacia la comprensión. También describe los aspectos específicos de la gestión del conocimiento seguido de una explicación sobre la gestión de la información y la interrelación entre estas dos.
- El capítulo 6 presenta información sobre las capacidades y los sistemas de comunicaciones de la red que normalmente se encuentran en un puesto de mando, descripciones de los sistemas de información actuales utilizados en el desarrollo del panorama operacional común y consideraciones para las comunicaciones del puesto de mando.
- El capítulo 7 especifica las funciones comunes de todos los puestos de mando y analiza los tipos de puestos de mando por escalón y unidad. Ofrece consideraciones para la organización y el empleo efectivos del puesto de mando.
- El capítulo 8 describe cómo organizar el estado mayor en células de puestos de mando y técnicas para su diseño físico para facilitar las operaciones eficaces del PDM.
- El capítulo 9 describe las operaciones del puesto de comando, incluyendo explicaciones sobre el desarrollo de procedimientos operacionales estandarizados, la seguridad física y protección del puesto de mando y el apoyo vital para el personal y el equipo del PDM.
- El anexo A brinda información, instrucciones y un ejemplo de cómo preparar y escribir un informe denominado estudio

del estado mayor, también explica cómo preparar y escribir un documento de decisión.

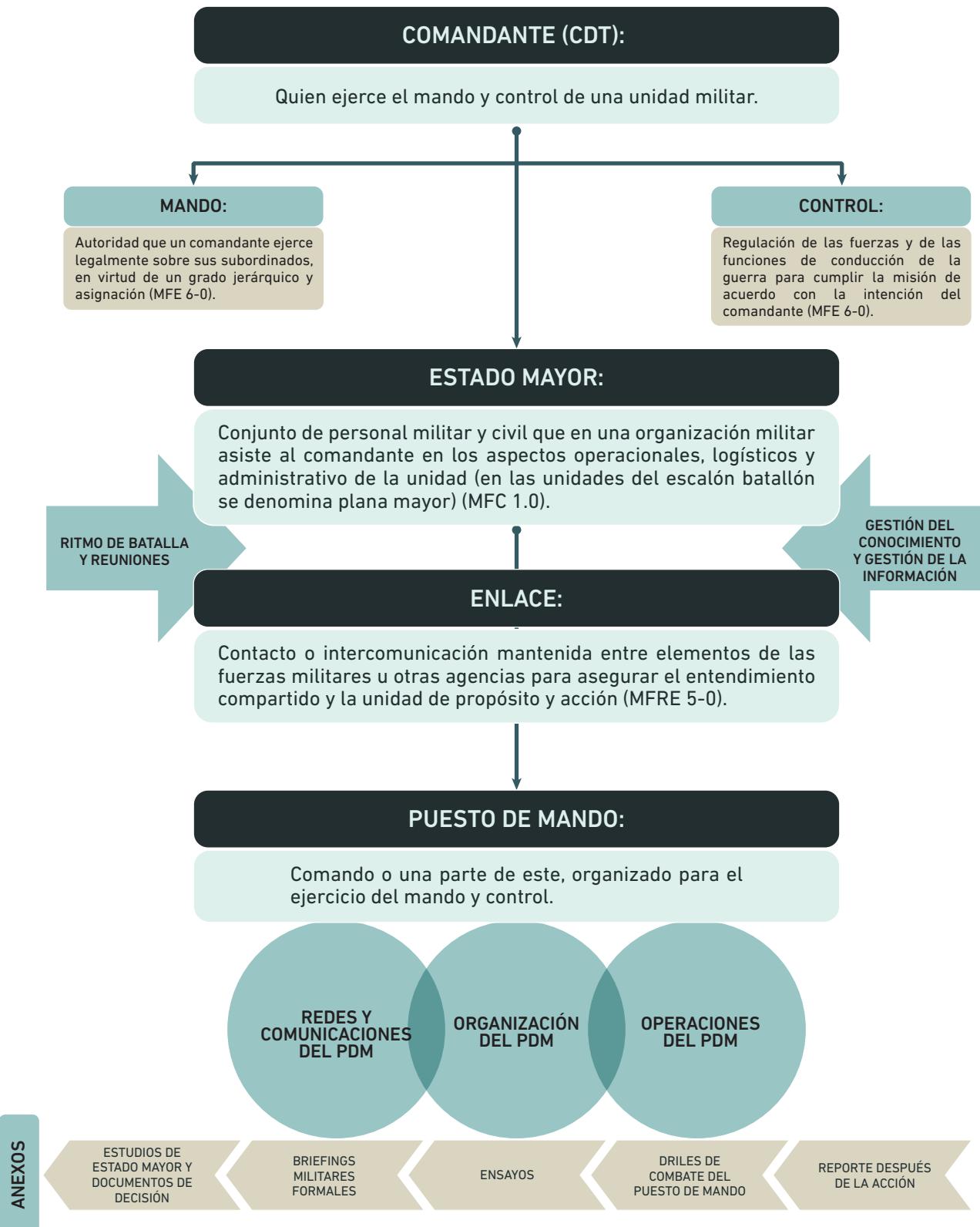
- El anexo B ofrece información, instrucciones y ejemplos de cómo preparar y realizar los cuatro tipos de *briefings* militares.
- El anexo C describe los tipos de ensayos, enumera las responsabilidades del personal involucrado y contiene pautas para su ejecución.
- El anexo D enseña el propósito y las características de los driles de combate del puesto de mando, incluida una técnica utilizada para desarrollarlos y documentarlos.
- El anexo E proporciona información sobre los reportes después de la acción.

En el presente manual cuando se emplea el término *estado mayor*, se entiende que incluye la plana mayor de acuerdo con la definición actual. Cuando se emplea el término plana mayor es para referirse exclusivamente a las unidades del escalón batallón.

De igual forma, se emplea la letra G para referirse de manera general a las secciones del estado mayor de las unidades del Ejército desde el escalón batallón hasta el estado mayor del Comando del Ejército (por ejemplo: G-1 para referirse al oficial personal sin especificar el escalón). La designación definitiva se aprueba en la tabla de organización y equipo de la respectiva unidad (por ejemplo, B-3 para designar la sección de operaciones de una brigada).

Los términos que propone este manual se encuentran identificados en el cuerpo del texto con **cursiva y negrilla** y aparecen en el glosario con asterisco. Los términos proponentes que han sido actualizados aparecen en el glosario entre barras diagonales (/). Estos estarán incluidos en la próxima actualización del MFRE 1-02. Para los demás términos, el término va en cursiva y el número de la publicación proponente le sigue a la definición.

El proponente del MCE 6-0 es la Dirección de Gestión de Doctrina; por lo cual, los comentarios o recomendaciones al mismo deben hacerse llegar al correo diged@ejercito.mil.co

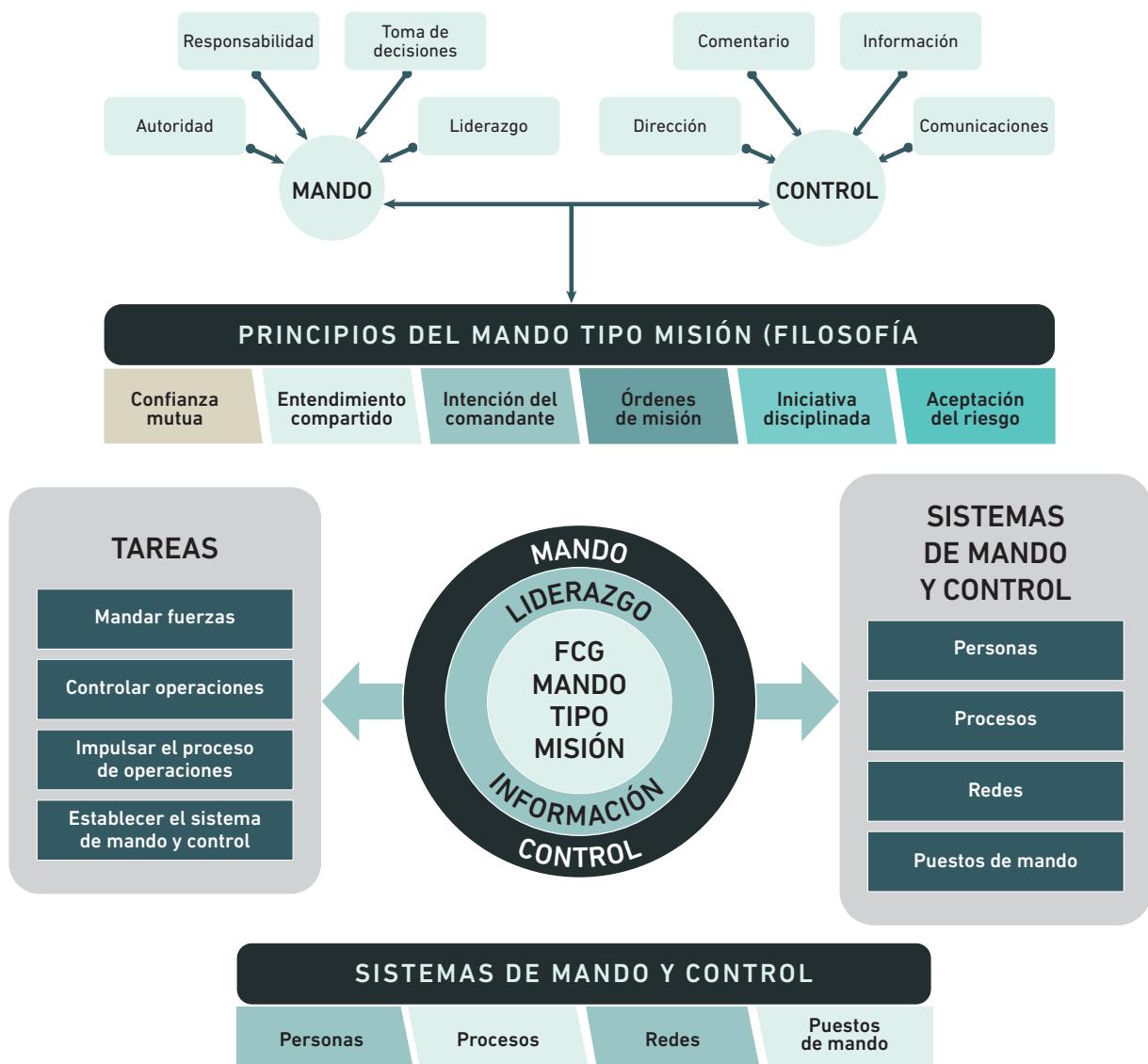


PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONALMENTE

CAPÍTULO 1

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MANDO Y CONTROL

Este capítulo proporciona un resumen de la doctrina de mando y control (C2). Aborda el C2, el mando tipo misión como filosofía y como función de conducción de la guerra con sus tareas y sistemas asociados.



1.1. MANDO Y CONTROL

[1-1] El mando y control es fundamental para el arte y la ciencia de la guerra. Ninguna actividad individual en las operaciones es más importante que el mando y control. Por sí mismo, no asegura un objetivo, no destruye un objetivo enemigo ni entregará suministros; sin embargo, ninguna de estas actividades podría coordinarse hacia un objetivo común o sincronizarse para lograr el máximo efecto, sin un mando y control efectivo. A través de las innumerables actividades del mando y control es que una fuerza militar logra un propósito y encuentra dirección; su objetivo es el cumplimiento de la misión.

[1-2] El *mando (conjunto)* es la autoridad que un comandante de las fuerzas militares ejerce legalmente sobre los subordinados en virtud de su grado o cargo (MFC 1.0), es el acto que permite tomar decisiones y ordenar acciones, mientras que el *control (conjunto)*, que doctrinalmente se establece como la autoridad ejercida por un comandante sobre parte de las actividades de organizaciones subordinadas u otras organizaciones que no están normalmente bajo su mando, que implica la responsabilidad de la ejecución de órdenes o directrices (MFC 1.0), es el acto de monitorear e influir en esa acción. Ambos son esenciales para todas las operaciones militares. Juntos hacen referencia al ejercicio de autoridad y dirección por parte de un comandante debidamente designado sobre las unidades asignadas y adjuntas en el cumplimiento de la misión.

[1-3] El **comandante** es **quien ejerce el mando y control de una unidad militar**. Los comandantes son el punto focal del mando y control, deben evaluar situaciones, tomar decisiones y dirigir la operación. Proporcionan propósito, dirección y motivación para inculcar la voluntad de vencer. Buscan comprender la situación, visualizar el enfoque operacional y el estado final deseado, y describirlos en la guía de planeamiento del comandante. Durante la ejecución, los comandantes dirigen las operaciones de los subordinados y ajustan las operaciones según los cambios en la situación y los comentarios de las unidades subordinadas, las unidades externas y sus estados mayores. Influyen directamente en las operaciones mediante sus acciones y su presencia.

VOCADOC

COMANDANTE

Quien ejerce el mando y control de una unidad militar.

MCE 6-0

1.1.1. Mando

[1-4] Los comandantes toman decisiones y ordenan la acción a través del mando. Es así, como el mando recae en el comandante e incluye la autoridad y la responsabilidad de utilizar eficazmente los recursos disponibles para planear el empleo, organizar, dirigir, coordinar y controlar las unidades militares para el cumplimiento de la misión. Los elementos claves del mando son:

- Autoridad
- Responsabilidad
- Toma de decisiones
- Liderazgo

[1-5] El mando es la autoridad que un comandante ejerce legalmente sobre sus subordinados, incluida la autoridad para asignar tareas y la responsabilidad de que se completen con éxito. La autoridad para hacer cumplir las órdenes es uno de sus elementos clave y distingue a los comandantes de las unidades.

[1-6] Con la autoridad viene la responsabilidad, los comandantes son legal y éticamente responsables de sus decisiones y de las acciones, logros y fracasos de sus subordinados, pueden delegar autoridad, pero la delegación no los exime de su responsabilidad ante el comando superior; siempre son responsables de lo que pase o deja de pasar bajo su mando (acción, omisión o extralimitación).

[1-7] Los comandantes ejercen su autoridad a través de la toma de decisiones y el liderazgo. La toma de decisiones se

ELEMENTOS CLAVE DEL MANDO

- Autoridad
- Responsabilidad
- Toma de decisiones
- Liderazgo

refiere a seleccionar un curso de acción como el más favorable para cumplir la misión e incluye tomar ajustes a los planes durante la ejecución de una operación. También incluye saber si decidir o no, cuándo y qué decidir, y entender y aceptar el riesgo. Los comandantes utilizan el conocimiento y entendimiento, la visualización, la descripción y la dirección para tomar y comunicar sus decisiones. Estos confían en su educación, experiencia, conocimiento y juicio para aplicar la autoridad cuando deciden (planear cómo lograr el estado final deseado) y lideran (dirigir sus fuerzas durante el planeamiento y la ejecución), todo mientras evalúan el progreso de la misión.

[1-8] El liderazgo se refiere a influir en las personas proporcionando propósito, dirección y motivación, mientras opera para cumplir la misión y mejorar la organización. Es el elemento unificador y multiplicador del poder de combate. Los comandantes lideran a través de una combinación de ejemplo personal, persuasión y compulsión; emplean el liderazgo para traducir las decisiones en acciones efectivas de las unidades.

1.1.2. Control

[1-9] El comandante usa el control para monitorear e influir en las acciones que ordenó. Los comandantes ejercen control sobre todas las unidades en su área de operaciones por medio del mando y control. Los estados mayores ayudan al comandante a ejercer el control apoyando la toma de decisiones. También ayudan a los comandantes subordinados, estados mayores y unidades subordinadas, además, mantienen informadas a las unidades y organizaciones fuera del comando. Los componentes clave del control incluyen:

- Dirección
- Comentario
- Información
- Comunicaciones

[1-10] Los comandantes, asistidos por sus estados mayores, dirigen las acciones de sus subordinados dentro de la intención de su comandante, la misión de la unidad y el concepto de la operación. Brindan dirección y comunican información, generalmente en planes y órdenes que establecen tareas para las unidades subordinadas y les dan instrucciones sobre cómo cooperar dentro de un concepto más amplio de operaciones. En el proceso, los comandantes reciben retroalimentación de sus subordinados y otros para que puedan actualizar su visualización y modificar los planes. Esta retroalimentación crea un flujo recíproco de información que conduce a un entendimiento compartido entre todos los participantes.

COMPONENTES CLAVE DEL CONTROL

- Dirección
- Comentario
- Información
- Comunicaciones

[1-11] La retroalimentación es información que reciben los comandantes durante las operaciones. La usan para comparar la situación real con el plan y luego deciden si requiere cambios o ajustes. Toma muchas formas, incluye información, conocimiento, experiencia y sabiduría. Proviene de muchas fuentes: subordinados, jefaturas superiores o fuerzas adyacentes, de apoyo y apoyadas. Llega continuamente: antes, durante o después de las operaciones. Esto ayuda a los comandantes y subordinados a obtener una comprensión compartida.

[1-12] La información es fundamental para proporcionar dirección y recibir retroalimentación. La cantidad de información disponible hace que administrarla y convertirla en decisiones y acciones efectivas sea fundamental para el éxito durante las operaciones. Los comandantes y estados mayores emplean técnicas de gestión del conocimiento para agregar claridad a la información, acelerar su difusión y apoyar la comprensión situacional y la toma de decisiones.

[1-13] Los comandantes reciben y comunican información para construir un entendimiento compartido, así como para dirigir, coordinar y sincronizar las acciones de las unidades subordinadas. La intención del comandante, las órdenes, las medidas de control y los procedimientos operacionales estandarizados (SOP, por su sigla en inglés) ayudan con el control de las operaciones. Determinar el nivel apropiado de control en una situación particular es una responsabilidad crítica del mando.

[1-14] Los comandantes y estados mayores difunden información entre personas, elementos y lugares. La comunicación es más que una transmisión de información, es una actividad que permite a los comandantes, subordinados y asociados de la acción unificada crear un entendimiento compartido que apoye la operación, es un medio para ejercer control sobre las unidades. La comunicación vincula la información con las decisiones y las decisiones con la operación. La comunicación entre las partes de un comando permite su acción coordinada.

1.2. MANDO TIPO MISIÓN

[1-15] El mando tipo misión ayuda a los comandantes a emplear subordinados para lograr la intención del comandante en condiciones cambiantes. Es el enfoque del mando y control del Ejército que faculta a los subordinados para que tomen decisiones y la ejecución descentralizada sea adecuada a la situación (ver el MFRE 6-0, capítulo 2). Apoya el concepto operacional del Ejército y su énfasis en tomar, retener y explotar la iniciativa.

PRINCIPIOS DEL MANDO TIPO MISIÓN

Confianza mutua

Entendimiento compartido

Intención del comandante

Órdenes de misión

Iniciativa disciplinada

Aceptación del riesgo

[1-16] El enfoque del mando tipo misión para el mando y control se basa en la opinión del Ejército de que la mayoría de los planes varían rápidamente durante la ejecución por lo que es preciso tener en cuenta los cambios en la situación. Ningún comandante está lo suficientemente informado para tomar todas las decisiones, ni puede tomar aquellas que requieran hacerlo en cada instancia durante el combate. Los comandantes tienen que depender de los subordinados para llevar a cabo la intención de su comandante. Los comandantes subordinados a menudo tienen una mejor comprensión y están mejor preparados para tomar decisiones a su nivel durante la ejecución de la operación. El mando tipo misión está habilitado por los principios de:

- Confianza mutua
- Entendimiento compartido
- Intención del comandante

- Órdenes de misión
- Iniciativa disciplinada
- Aceptación del riesgo

[1-17] Es más probable que los líderes subordinados respondan con eficacia a las amenazas y oportunidades si se les permite tomar decisiones y actuar en función de situaciones cambiantes e imprevistas para lograr la intención del comandante. Las fuerzas enemigas pueden comportarse de manera diferente a lo esperado, una ruta puede volverse intransitable o las unidades pueden consumir suministros a un ritmo inesperado. La fricción y las combinaciones imprevisibles de variables imponen incertidumbre en todas las operaciones y requieren un enfoque diferencial que no intente imponer un orden perfecto, sino que acepte la incertidumbre y tenga en cuenta la imprevisibilidad.

[1-18] El mando tipo misión ayuda a los comandantes a capitalizar el ingenio, la innovación y la toma de decisiones de sus subordinados para lograr la intención del comandante cuando las condiciones cambian o las órdenes actuales ya no son relevantes. Requiere subordinados que busquen oportunidades y comandantes que acepten el riesgo de que los subordinados traten de cumplir con sus intenciones. La toma de decisiones por parte de los subordinados y la ejecución descentralizada adecuada a la situación ayudan a gestionar la incertidumbre y permiten el ritmo necesario en cada escalón durante las operaciones (ver MFRE 6-0, capítulo 2).

1.3. FUNCIÓN DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA MANDO TIPO MISIÓN

[1-19] Los comandantes utilizan funciones de conducción de la guerra para generar poder de combate. Una *función de conducción de la guerra* (FCG) es un conjunto de tareas y sistemas (personas, organizaciones, información y procesos) unidos por un propósito común que los comandantes utilizan para cumplir misiones y objetivos de entrenamiento (MFE 3-0). Las

funciones de conducción de la guerra son los medios físicos que utilizan los comandantes en el escalón táctico para ejecutar operaciones y cumplir las misiones asignadas por el comando superior del escalón operacional y táctico.

[1-20] Las funciones de conducción de la guerra son las tareas relacionadas y un sistema que permite a los comandantes sincronizar y converger todos los elementos del poder de combate (ver el MFRE 3-0). El propósito principal del mando tipo misión es ayudar a los comandantes a integrar los otros elementos del poder de combate (liderazgo, información, movimiento y maniobra, inteligencia, fuego, sostenimiento y protección) para lograr cumplir los objetivos.

[1-21] Las tareas de la función de conducción de la guerra Mando tipo misión, expuestas en la figura 1-1, se enfocan en integrar las actividades de los otros elementos del poder de combate para cumplir las misiones. Los comandantes, asistidos por sus estados mayores, integran numerosos procesos y actividades dentro de la unidad y en toda la fuerza a través de esta función. Estas tareas se describen en el MFRE 6-0, así:

- Fuerzas de mando
- Operaciones de control
- Impulsar el proceso de operaciones
- Establecer sistemas de mando y control



| Figura 1-1 | Función de conducción de la guerra Mando tipo misión

1.4. SISTEMA DE MANDO Y CONTROL

[1-22] Los comandantes no pueden ejercer el mando y control solos, incluso en los niveles más bajos, necesitan apoyo. En cada escalón de mando, cada comandante tiene un sistema de mando y control para brindar ese apoyo. El **sistema de mando y control** es el **conjunto de instalaciones, equipos, comunicaciones, procedimientos y personal esenciales para que un comandante planee, controle las operaciones de las fuerzas asignadas y agregadas en cumplimiento de las misiones impuestas.**

[1-23] El sistema de mando y control consta de todos los recursos utilizados para apoyar al mando y mejora la capacidad del comandante para realizar operaciones. Los comandantes organizan este sistema para:

- Apoyar la toma de decisiones del comandante.
- Recolectar, crear y mantener información relevante; preparar productos para apoyar la comprensión y visualización del comandante y los líderes.
- Elaborar y comunicar directivas.

[1-24] Para proporcionar estas tres funciones superpuestas, los comandantes deben ubicar, diseñar y organizar de manera efectiva los cuatro componentes de su sistema de mando y control: personas, procesos, redes y puestos de mando, como se muestra en la figura 1-2.



| Figura 1-2 | Componentes de un sistema de mando y control

PERSONAL

1.4.1. Personal

Comandantes

Segundos comandantes

Sargentos mayores de comando

Personal del estado mayor

Oficiales de enlace

[1-25] El componente más importante del sistema de mando y control son las personas, quienes ayudan a los comandantes y ejercen control en su nombre. Un sistema de mando y control efectivo da cuenta de las características y límites de la naturaleza humana. Al mismo tiempo, explota y mejora las habilidades humanas únicas. Las personas dedicadas al sistema de mando y control incluyen comandantes, segundos comandantes, sargentos mayores, estados mayores y oficiales de enlace.

1.4.1.1. Comandantes

[1-26] El lugar y la hora en que el comandante reside en el área de operaciones son consideraciones importantes para un mando y control efectivo. No existe un patrón estándar o una receta simple para la presencia de mando; diferentes comandantes lideran de manera diferente. Los comandantes consideran su posición en relación con las fuerzas que comandan y la misión. Su ubicación puede tener importantes consecuencias, no solo para el mando sino también para la ejecución de las operaciones. El sistema de mando y control ayuda a los comandantes a posicionarse hacia adelante sin perder el acceso a la información y el análisis disponibles en sus puestos de mando. Los comandantes equilibran su tiempo entre el puesto de mando y el estado mayor, los comandantes subordinados, las fuerzas y otras organizaciones para hacer la mayor contribución al éxito.

[1-27] Los puestos de mando sirven como centro para el intercambio de información, el planeamiento y el análisis. Brindan a los comandantes acceso directo al estado mayor y les permiten comunicarse con los comandantes superiores, subordinados y de apoyo. Mientras están en el puesto de mando, los comandantes brindan una guía directa vital a los miembros del personal cuando desarrollan planes y controlan las operaciones. Al trasladarse a las ubicaciones de los subordinados a puntos críticos en un área de operaciones, los comandantes pueden acceder mejor e influir en el estado de

las operaciones. Pueden medir personalmente la condición de sus unidades y líderes y consultar directamente con los comandantes subordinados que realizan tareas críticas. Al ser directos, los comandantes también pueden motivar a los subordinados a través del ejemplo.

[1-28] La ubicación de un comandante puede llevar el elemento de liderazgo del poder de combate directamente a una operación, especialmente cuando esta permite la presencia personal y la capacidad de observar eventos directamente y ver cosas que el sistema de mando y control podría no transmitir. Estar físicamente presente favorece que un comandante evalúe un conjunto mucho más amplio de indicadores de la condición de la unidad. Los comandantes obtienen una apreciación de primera mano de los aspectos humanos de una situación que rara vez se puede obtener de otra manera. Igualmente importante, los comandantes pueden ver el terreno y las condiciones climáticas que los mapas o los informes podrían no describir claramente. Pueden evitar los retrasos y las distorsiones que ocurren cuando la información viaja hacia abajo y hacia arriba en la cadena de mando. Finalmente, con su presencia, dirigen el énfasis a los puntos críticos y concentran sus esfuerzos en ellos:

- La necesidad de entender la situación.
- La necesidad de tomar decisiones.
- La necesidad de comunicar.
- La necesidad de motivar a los subordinados.

1.4.1.2. Segundos comandantes

[1-29] En todos los niveles, el segundo comandante es uno de los soportes principales del comandante. Los comandantes determinan los deberes y responsabilidades de sus segundos comandantes. Estos deberes y responsabilidades se declaran y describen formalmente en un memorando o SOP firmado por el comandante. Por lo general, desde el escalón compañía hasta los escalones de brigada, el oficial ejecutivo (XO) es el

segundo al mando. En un ejército, cuerpo o división de teatro de operaciones, el segundo comandante extiende el alcance del control del comandante en áreas y funciones que el comandante designa.

[1-30] Delegar autoridad a los segundos al mando reduce la carga de los comandantes y les permite concentrarse en áreas o preocupaciones particulares mientras que estos se concentran en otros asuntos concernientes. Normalmente, los comandantes delegan la autoridad a los segundos al mando para que actúen en su nombre en funciones y responsabilidades específicas.

1.4.1.3. Sargentos mayores de comando

[1-31] El sargento mayor de comando (SMC) es el suboficial superior del comando en el escalón táctico de batallón, brigada y división. Su papel tanto en la orientación de las organizaciones subordinadas como del personal es fundamental, ya que proporciona experiencia e infunde moral. Un SMC ayuda al comandante a evaluar, liderar y dirigir. El comandante dirige el proceso de operaciones y el SMC dirige la fuerza al transmitir y traducir la intención del comandante e inspirar a los soldados. El SMC transmite la intención del comandante a través de la formación (hacia abajo y hacia el otro lado), traduce la intención para que cada miembro del equipo pueda entender e inspirar a la formación para lograr el éxito de la misión.

[1-32] Los SMC llevan a cabo políticas y hacen cumplir las normas para el desempeño, la capacitación individual y la conducta de los soldados alistados. Dan consejos y recomendaciones a los comandantes y estados mayores en asuntos relacionados con los soldados alistados. Administran el programa de desarrollo de suboficiales de la unidad. En las operaciones, los comandantes emplean sus SMC en toda el área de operaciones para extender la influencia del comando, evaluar la moral de la fuerza y ayudar durante eventos críticos. Los sargentos primeros y los sargentos comandantes de pelotón realizan funciones similares en el escalón de compañía y de pelotón.

1.4.1.4. Personal del estado mayor

[1-33] El *estado mayor* es el conjunto de personal militar y civil que en una organización militar asiste al comandante en los aspectos operacionales, logísticos y administrativos de la unidad (en las unidades del escalón batallón se denomina *plana mayor*) (MFC 1.0). Los estados mayores apoyan a los comandantes en la toma e implementación de decisiones y en la integración y sincronización del poder de combate. El personal eficaz multiplica la eficacia de una unidad: proporcionan información y análisis oportunos y pertinentes, hacen estimaciones y recomendaciones, preparan planes y órdenes, ayudan a controlar las operaciones y evalúan el progreso de las operaciones para el comandante. Las responsabilidades principales del personal del estado mayor son:

- Apoyar al comandante.
- Ayudar a los comandantes, estados mayores y unidades subordinadas.
- Informar a las unidades y organizaciones fuera del puesto de mando.

1.4.1.5. Oficiales de enlace

[1-34] El *enlace directo autorizado* es la autoridad otorgada por un comandante (cualquier nivel) a un subordinado para consultar directamente o coordinar una acción con un comando o agencia dentro o fuera del comando que otorga (MFC 1.0). Es ese contacto o intercomunicación mantenida entre elementos de las fuerzas militares u otras agencias para asegurar el entendimiento mutuo y la unidad de propósito y acción. Más comúnmente utilizado para establecer y mantener comunicaciones cercanas, el enlace permite continuamente comunicaciones físicas directas entre comandos y con asociados de la acción unificada. Los comandantes utilizan el enlace durante las operaciones y las actividades diarias normales para facilitar una comprensión y un propósito compartidos entre las organizaciones, preservar la libertad de acción y mantener

la flexibilidad. El enlace proporciona a los comandantes información relevante y respuestas a preguntas operacionales para mejorar la comprensión situacional del comandante.

[1-35] Las actividades del enlace aumentan la capacidad de los comandantes para sincronizar y hacer converger todos los elementos del poder de combate en su concepto de operaciones y esquema de maniobra. Estas actividades incluyen establecer y mantener contacto físico y comunicaciones entre elementos de las fuerzas militares y agencias no militares durante las operaciones. Las actividades de enlace aseguran:

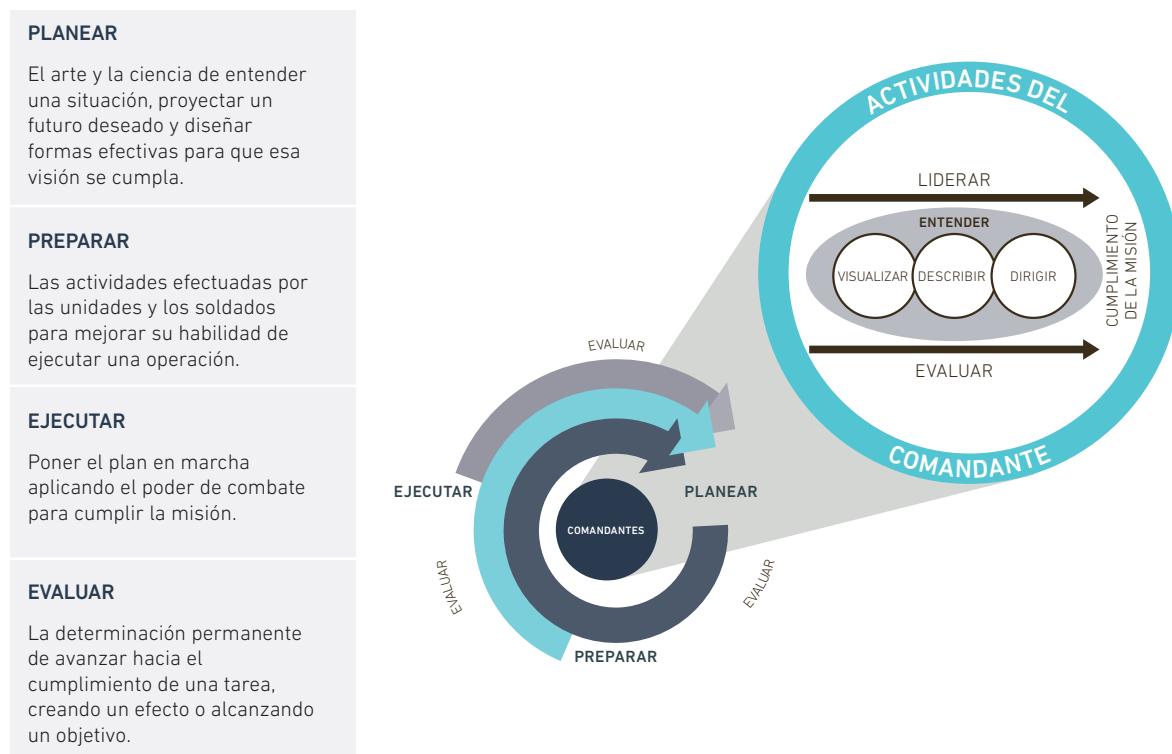
- Cooperación y entendimiento entre comandantes y estados mayores de diferentes unidades.
- Coordinación en cuestiones tácticas para lograr la unidad de esfuerzo.
- Sincronización de efectos letales y no letales.
- Comprensión de las medidas de coordinación implícitas o inferidas para lograr resultados sincronizados.

[1-36] Los oficiales de enlace representan a un comandante u oficial de estado mayor, transmiten información directamente, sin pasar por la sede y las capas de personal. Un oficial de enlace capacitado, competente, confiable e informado, ya sea un oficial o suboficial, es la clave para un enlace efectivo. Estos oficiales deben tener la plena confianza del comandante y la experiencia suficiente para la misión. En los niveles más altos, la complejidad de las operaciones requiere a menudo más oficiales de enlace de alto rango.

1.4.2. Procesos

[1-37] Los comandantes establecen y utilizan procesos y procedimientos sistemáticos para organizar las actividades dentro de su unidad y en toda la Fuerza. Los procesos son una serie de acciones dirigidas a un estado final, como el proceso de operaciones y los procesos de integración.

[1-38] El marco del Ejército para organizar y poner en acción el mando y control es el proceso de operaciones. Las principales actividades de mando y control realizadas durante las operaciones: planear, preparar, ejecutar y evaluar continuamente la operación (ver el MFE 5-0). Los comandantes utilizan el proceso de operaciones para impulsar el planeamiento conceptual y detallado necesario para comprender el ambiente operacional (conocido como área de operaciones); visualizar y describir el estado final y el enfoque de la operación; tomar y articular decisiones; y dirigir, liderar y evaluar las operaciones como se muestra en la figura 1-3.



|| Figura 1-3 | Proceso de operaciones

[1-39] Además del proceso de operaciones, los comandantes y estados mayores utilizan procesos de integración para sincronizar funciones específicas. Los procesos de integración consisten en una serie de pasos y actividades que integran las funciones de combate mediante la incorporación de múltiples

disciplinas para lograr un fin específico. Los procesos de integración son:

- Preparación de inteligencia del campo de combate (PICC) (descrita en el MTE 2-01.3).
- Recolección de información (descrita en el MCE 3-55).
- Proceso de selección y priorización de blancos.
- Gestión de riesgos (descrita en el MFRE 5-0).
- Gestión del conocimiento.

[1-40] Los procedimientos son pasos estandarizados y detallados que prescriben cómo realizar tareas específicas. Rigen las acciones dentro del sistema de mando y control para hacerlo más eficaz y eficiente. Cumplir con los procesos y procedimientos minimiza la confusión, los malentendidos y las dudas, ya que los comandantes suelen tomar decisiones rápidas para cumplir con los requisitos operacionales.

[1-41] Los procedimientos están diseñados para ser simples y rápidos, deben ser lo suficientemente simples para realizarse de manera rápida y sin problemas en condiciones de estrés extremo y lo suficientemente eficientes para aumentar el tiempo. Las secuencias simplificadas del planeamiento del personal son preferibles a las deliberadas o elaboradas.

[1-42] Los comandantes establecen procedimientos para agilizar las operaciones y las órdenes escritas y ayudan a integrar nuevos soldados y agregados. Generalmente explicados en los SOP de la unidad, los procedimientos ayudan a los comandantes a tomar decisiones más rápido al proporcionar información relevante en formatos estándar y fáciles de entender. Los procedimientos describen acciones rutinarias, que eliminan decisiones repetitivas, como dónde poner personas en un puesto de mando, cómo configurar el puesto de mando y formaciones de marcha. Los procedimientos no cubren todas las situaciones posibles. Las unidades evitan aplicar procedimientos a ciegas a las tareas o situaciones incorrectas, lo que puede conducir a un desempeño ineficaz e incluso contraproducente.

[1-43] Los comandantes establecen un ritmo de batalla como una forma de procedimiento para organizar las actividades dentro de su unidad y en toda la Fuerza. Como un ciclo diario deliberado de actividades de comando, estado mayor y unidad, el ritmo de batalla intenta sincronizar las operaciones actuales y futuras. El ritmo de batalla de una unidad consiste en una serie de reuniones (incluidos grupos de trabajo y juntas), sesiones informativas y otras actividades sincronizadas por tiempo y propósito.

1.4.3. Redes

[1-44] En general, una red es una agrupación de elementos que están interconectados para recolectar, procesar, almacenar, mostrar, difundir y proteger información en todo el mundo. Las redes permiten a los comandantes comunicar información y controlar las fuerzas, ya sea montadas o desmontadas. Son facilitadoras clave para el éxito de las operaciones.

[1-45] Los comandantes determinan sus requisitos de información y enfocan a sus estados mayores en el uso de la red para cumplir con estos requisitos de la manera más simple y eficiente posible. Estas capacidades de red liberan al personal del manejo de datos de rutina y permiten compartir información, planear, ejecutar y evaluar en colaboración, lo que promueve la comprensión compartida. La red consta de:

- Aplicaciones de usuario final.
- Servicios de información y datos.
- Red de transporte y gestión.

ELEMENTOS DE LA RED

- Aplicaciones de usuario final
- Servicios de información y datos
- Red de transporte y gestión

1.4.4. Puestos de mando

[1-46] Un mando y control eficaz requiere una estrecha coordinación, sincronización e intercambio continuo de información entre todo el personal. Para promover esto, los comandantes

organizan sus estados mayores y otros componentes del sistema de mando y control en los puestos de mando para ayudarlos a realizar operaciones de manera efectiva. Los puestos de mando brindan una ubicación física para el personal, los procesos y las redes para ayudar directamente a los comandantes a comprender, visualizar, describir, dirigir, liderar y evaluar las operaciones.

[1-47] Los puestos de mando varían en tamaño, complejidad y enfoque, como el puesto de mando atrasado o el puesto de mando adelantado. Pueden estar compuestos de vehículos, contenedores y carpas, o pueden estar ubicados en edificios. Los comandantes organizan sistemáticamente las plataformas, los centros de operaciones, los nodos de señales y el equipo de apoyo de la manera más adecuada para un entorno operativo particular. Los ejemplos de equipos necesarios para mantener un sistema de mando y control incluyen vehículos, equipos de radio o señales, generadores e iluminación. Las funciones comunes a todos los puestos de mando implican:

- Conducir la gestión del conocimiento y la gestión de la información.
- Construir y mantener la comprensión situacional.
- Mantener estimaciones corrientes en apoyo de la toma de decisiones del comandante.
- Operaciones de control.
- Evaluación de operaciones.
- Coordinación con organizaciones internas y externas.
- Realización de la administración del puesto de mando.

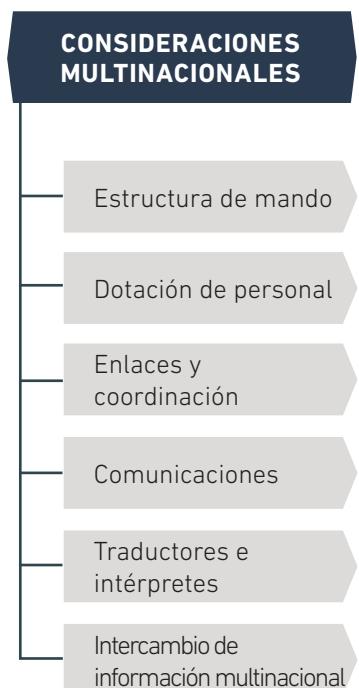
1.5. CONSIDERACIONES MULTINACIONALES

[1-48] Las operaciones multinacionales consisten en acciones militares realizadas por fuerzas de dos o más naciones dentro de la estructura de una coalición o alianza. Cuando una

unidad del Ejército sirve como unidad multinacional, los comandantes tienen consideraciones adicionales para establecer el sistema de mando y control. El personal debe adaptar y configurar la unidad para dar cabida a las diferentes personas, procesos, redes y puestos de mando necesarios para ejecutar la operación. Algunas consideraciones son:

- Estructura de mando
- Dotación de personal
- Enlaces y coordinación
- Comunicaciones
- Traductores e intérpretes
- Intercambio de información multinacional

[1-49] Los comandantes no pueden ejercer el mando y control solos, incluso en el nivel más bajo, necesitan apoyo para ejercerlo de manera efectiva. En cada escalón de mando, cada comandante tiene un sistema de mando y control. Los comandantes organizan personas, procesos y redes en los puestos de mando para facilitar su ejercicio de autoridad y dirección.

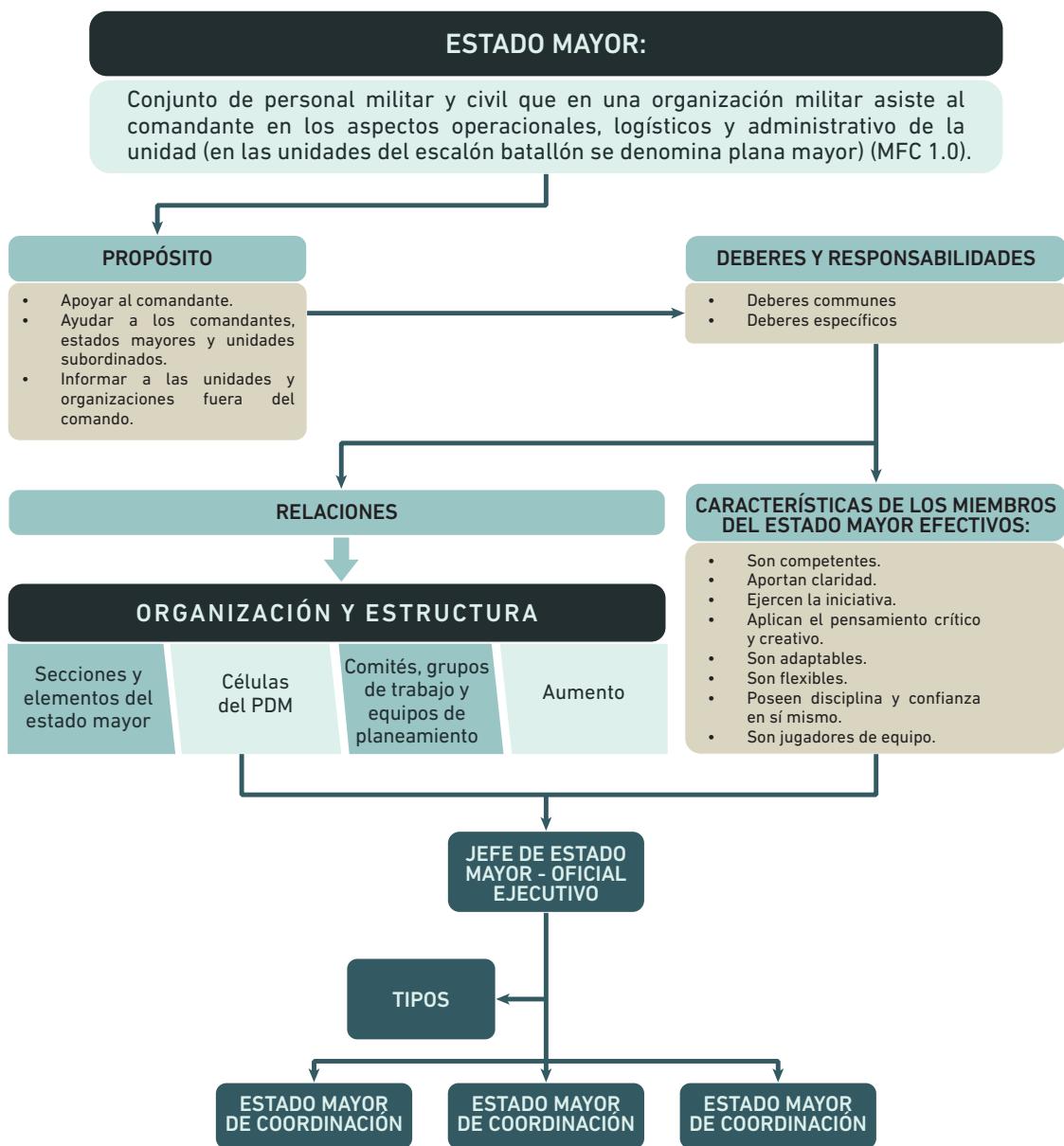


PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONALMENTE

CAPÍTULO 2

ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL ESTADO MAYOR

Este capítulo describe el propósito del estado mayor, los deberes y responsabilidades comunes de todas las secciones, las características de sus miembros efectivos y las relaciones entre el estado mayor. Luego, el capítulo describe su organización y las consideraciones para organizarlo de manera efectiva. El capítulo concluye describiendo los deberes y funciones de los oficiales coordinadores, especiales y estado mayores por área de especialización.



2.1. PROPÓSITO DE LOS ESTADOS MAYORES

[2-1] Los estados mayores apoyan a los comandantes en la toma e implementación de decisiones y en la integración y sincronización del poder de combate. El estado mayor competente multiplica la eficacia de una unidad. Proporciona información y análisis oportunos y pertinentes, hace apreciaciones y recomendaciones, prepara planes y órdenes, ayuda a controlar las operaciones y evalúa el progreso de las operaciones para el comandante. Las principales responsabilidades del estado mayor son:

- Apoyar al comandante.
- Ayudar a los comandantes, estados mayores y unidades subordinados.
- Informar a las unidades y organizaciones fuera del comando.



Nota

En el presente manual cuando se emplea el término estado mayor, se entiende que incluye la plana mayor de acuerdo con la definición actual:

Estado mayor es el conjunto de personal militar y civil que en una organización militar asiste al comandante en los aspectos operacionales, logísticos y administrativos de la unidad (en las unidades del escalón batallón se denomina plana mayor) (MFC 1.0).

Cuando se emplea el término *plana mayor* es para referirse exclusivamente a las unidades del escalón batallón.

2.1.1. Apoyar al comandante

[2-2] Las actividades del estado mayor se enfocan en ayudar al comandante en el cumplimiento de la misión. Los estados mayores ayudan a los comandantes a entender, visualizar y describir un ambiente operacional (OE); tomar y articular

decisiones oportunas; y dirigir, liderar y evaluar operaciones militares. Hacen recomendaciones y preparan planes y órdenes para su comandante. Los productos del estado mayor consisten en información y análisis oportunos y pertinentes, como los que se encuentran en las apreciaciones dinámicas. El estado mayor utiliza la gestión del conocimiento para extraer esa información de la gran cantidad de esta disponible y la sintetizan esta información para proporcionarla a los comandantes como apreciaciones dinámicas para ayudarlos a construir y mantener su entendimiento de la situación.

[2-3] Los estados mayores también preparan y difunden información a los subordinados para su ejecución a fin de ayudar a los comandantes a controlar las operaciones. Si bien los comandantes deben difundir su intención y la guía de planeamiento del comandante, confían en sus estados mayores para comunicar la mayor parte de sus guías en forma de planes y órdenes. Los estados mayores deben comunicar las decisiones de su comandante y las intenciones detrás de ellas, de manera eficiente y efectiva en toda la fuerza.

[2-4] Los estados mayores apoyan y asesoran a su comandante dentro de su área de especialización. Si bien los comandantes toman decisiones clave, no son los únicos que deciden. Los miembros del estado mayor capacitados y confiables, a los que se les otorga autoridad para tomar decisiones en función de la intención del comandante, liberan a los comandantes de las decisiones de rutina. Esto les permite concentrarse en los aspectos clave de las operaciones.

2.1.2. Ayudar a los comandantes, estado mayor y unidades subordinadas

[2-5] Los estados mayores efectivos establecen y mantienen un alto grado de coordinación y cooperación con los estados mayores de sus escalones subordinados. Ayudan a los comandos subordinados a entender el contexto más amplio de las operaciones. Lo hacen comprendiendo primero las operaciones de su comando de escalón superior y la intención del comandante, así como anidando las operaciones de su unidad

con su comando superior. Luego, colaboran activamente con los comandantes y estados mayores subordinados para facilitar un entendimiento compartido del OE. Algunos ejemplos de ayuda del estado mayor a las unidades subordinadas incluyen la coordinación del estado mayor, las visitas de asistencia al estado mayor y las inspecciones del estado mayor.

2.1.3. Informar unidades y organizaciones fuera del comando

[2-6] Los estados mayores mantienen bien informadas a las unidades fuera de su propio comando. También mantienen informadas a las organizaciones civiles con información relevante de acuerdo con sus clasificaciones de seguridad y su necesidad de saber. El estado mayor tiene la obligación de establecer relaciones de trabajo mutuo con sus homólogos en otras organizaciones. Tan pronto como un estado mayor recibe información y determina su relevancia, pasa esa información al comando correspondiente. La clave es la relevancia, no el volumen. Grandes cantidades de datos pueden distraer al estado mayor de la información relevante. La gestión eficaz del conocimiento ayuda a los estados mayores a identificar la información que necesitan los comandantes y los elementos del estado mayor y su importancia relativa.

[2-7] La información debe llegar a los destinatarios en función de su necesidad. Enviar información incompleta antes es mejor que mandar información completa demasiado tarde. Al reenviar información, el estado mayor que envía resalta la información clave para cada destinatario y aclara la intención del comandante. Dichos puntos resaltados ayudan a los receptores a analizar el contenido de la información recibida para determinar la importancia particular de esta para los comandantes superiores y subordinados. El estado mayor que envía puede pasar información directamente, incluir su análisis o agregarle contexto. Las bases de datos comunes distribuidas pueden acelerar esta función; sin embargo, no pueden reemplazar el contacto con el estado mayor que agrega perspectiva.

2.2. DEBERES Y RESPONSABILIDADES COMUNES DEL ESTADO MAYOR

[2-8] Los miembros del estado mayor tienen deberes y responsabilidades específicos asociados con su área de especialización. Deben estar listos para asesorar al comandante y a otros líderes superiores sobre asuntos relacionados con sus áreas de especialización sin previo aviso. Sin embargo, independientemente de su campo de carrera o de su puesto de trabajo, todas las secciones del estado mayor comparten un conjunto común de deberes y responsabilidades:

- Manejar la información dentro de su área de especialización.
- Crear y mantener apreciaciones dinámicas.
- Realizar investigaciones de estado mayor y analizar problemas.
- Realizar la preparación de inteligencia del campo de combate.
- Desarrollar requerimientos de información.
- Asesorar e informar al comandante.
- Proporcionar recomendaciones.
- Elaborar planos, órdenes y demás escritos de estado mayor.
- Ejercer la supervisión del estado mayor.
- Realizar la gestión de riesgos.
- Evaluar las operaciones.
- Realizar inspecciones de estado mayor y visitas de asistencia.
- Realizar trámites administrativos de estado mayor.

2.3. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN DENTRO DE SUS ÁREAS DE ESPECIALIZACIÓN

[2-9] Los miembros del estado mayor gestionan la información relacionada con su área de especialización individual. No son simples recolectores y transmisores de datos, sino que analizan y articulan claramente la información. El estado mayor recolecta, procesa, almacena, muestra y difunde información que fluye continuamente hacia su comando. Brindan respuestas a los requerimientos de información crítica del comandante (RICC) lo más rápido posible.

[2-10] Los miembros del estado mayor analizan rutinariamente los factores que influyen en las operaciones. Buscan identificar problemas que afecten su área de especialización o todo el comando. El juicio y la experiencia son factores importantes en el reconocimiento de problemas. Los miembros del estado mayor usan su juicio para seguir un enfoque sistemático, sopesando cada nuevo elemento de información en relación con otra información disponible. Las secciones del estado mayor pueden seguir procesos de gestión de la información específicos de su área de especialización o función de conducción de la guerra. El proceso de inteligencia es un ejemplo de tal proceso.

[2-11] Los miembros del estado mayor difunden información utilizando, entre otros medios, *briefings*, correo electrónico, documentos de estado mayor, reportes y resúmenes. Utilizan ampliamente reportes y resúmenes para proporcionar información a los mandos de escalón superior, subordinados, de apoyo, apoyados y adyacentes. Los estados mayores solicitan el número mínimo de informes de los subordinados de acuerdo con la necesidad de información del comandante.



CONSULTE

Consulte el anexo A para desarrollar estudios de estado mayor y documentos de decisión.

2.3.1. Construir y mantener apreciaciones dinámicas

[2-12] Las secciones de estado mayor preparan y mantienen apreciaciones dinámicas para ayudar a los comandantes a tomar decisiones. Los planes efectivos y la ejecución exitosa dependen de la actualidad y la relevancia de la información en la ejecución de apreciaciones. Las apreciaciones dinámicas deben incluir información analizada que pertenezca a la operación y sea de valor para el comandante, no datos sin procesar. Los hechos y las cifras deben contener información sobre cómo afectarán la operación.

[2-13] Las apreciaciones dinámicas siempre incluyen recomendaciones para decisiones anticipadas. Durante el planeamiento, los comandantes usan estas recomendaciones para seleccionar cursos de acción (COA) para un análisis más detallado. Durante la preparación y ejecución, los comandantes usan recomendaciones de apreciaciones dinámicas en la toma de decisiones. Si no se mantienen las apreciaciones actualizadas, se pueden producir errores u omisiones que den como resultado planes defectuosos o malas decisiones.



CONSULTE

Consulte el MCE 5-0 para obtener más información sobre la ejecución de apreciaciones incluyendo el formato.

2.3.2. Conducción de investigaciones del estado mayor y análisis de problemas

[2-14] La investigación del estado mayor implica recolectar y evaluar hechos para resolver problemas o proporcionar información. El problema determina el alcance de la investigación. El estado mayor identifica continuamente los problemas o cuestiones actuales y potenciales que podrían afectar el cumplimiento de la misión. Una vez que identifican un problema, los miembros del estado mayor analizan las acciones o la coordinación necesarias para resolverlo y buscan ayuda según sea necesario. Solo después de analizar un problema y hacer una

lista de los principales factores a considerar, los miembros del estado mayor pueden determinar cuánto y qué tipo de investigación realizar y qué tipo de información recolectar.

[2-15] Los miembros del estado mayor deciden cuánta investigación e información es suficiente para emitir conclusiones válidas. Estas son relevantes para el tema y el objetivo y están respaldadas por datos. Llegan a ellos a través de un proceso de pensamiento lógico. Los miembros del estado mayor pueden tener la capacidad y autoridad para resolver el problema sin involucrar al comandante. También pueden analizar el problema y hacer una recomendación al comandante para que tome una decisión.



CONSULTE

Consulte el MCE 5-0 para obtener más información sobre la resolución de problemas.

2.3.3. Realizar la preparación de inteligencia del campo de combate

[2-16] La preparación de inteligencia del campo de combate (PICC) es una actividad continua de planeamiento del estado mayor realizada por todo el estado mayor. La *preparación de inteligencia del campo de combate* es el proceso sistemático de analizar las variables de la misión del enemigo, el terreno, el clima y las consideraciones civiles en un área de interés para determinar su efecto en las operaciones (MFRE 2-0). Aunque la sección segunda lidera la PICC, varias secciones del estado mayor contribuyen a ella. Durante esta tarea, el estado mayor de inteligencia crea archivos de datos sobre OE específicos con base en una evaluación de la información e inteligencia relacionada con las variables operacionales identificadas. El estado mayor tiene como objetivo entender el OE y las opciones que presenta a las fuerzas amigas y de amenaza.



CONSULTE

Consulte el MTE 2-01.3 para obtener más información sobre la PICC.

2.3.4. Desarrollo de requerimientos de información

[2-17] El desarrollo de requerimientos de información implica identificar, priorizar y refinar las incertidumbres sobre la amenaza y los aspectos significativos de un OE que deben resolverse para cumplir la misión. Todo el estado mayor desarrollará sus propios requerimientos de información basados en su análisis. Luego, los comandantes basan sus requerimientos de información inicial en las brechas críticas identificadas por el estado mayor durante la PICC en el paso de análisis de la misión del proceso militar para la toma de decisiones (PMTD).

[2-18] Luego, el estado mayor codifica los requerimientos de información en un plan de recolección de información. Este plan prioriza los activos de reconocimiento, vigilancia y recolección de inteligencia para que el estado mayor reúna la información que satisfaga los requerimientos identificados. Las evaluaciones y actualizaciones continuas de los productos de la PICC a partir de la información recolectada permitirán a los comandantes y estados mayores desarrollar un plan realista y lo suficientemente flexible para tener en cuenta los objetivos, los COA y las capacidades del enemigo. Esta información recolectada también ayudará a los comandantes y estados mayores a identificar alertas de inteligencia, que indican cambios en la probabilidad de acciones de la amenaza contra fuerzas amigas o desarrollos que puedan causar daño a fuerzas amigas, ya sea en apoyo de operaciones defensivas u ofensivas.

2.3.5. Asesoramiento e información al comandante

[2-19] Los estados mayores brindan continuamente información relevante a sus comandantes sobre el progreso de las operaciones. Esta información les ayuda a entender la situación. Una sola pieza de información puede no ser significativa; sin embargo, cuando se combina con otra información del panorama operacional común (COP), puede permitir que el comandante formule su visualización precisa y tome una

decisión apropiada. Los miembros del estado mayor informan y asesoran al comandante y a otros miembros sobre todos los asuntos relacionados con sus áreas individuales de especialización y responsabilidades funcionales relacionadas, específicamente sobre:

- Capacidades, limitaciones, requerimientos, disponibilidad y empleo de los recursos.
- Capacidades, limitaciones y empleo de las fuerzas de apoyo.
- Guías y orientación de políticas del comando del escalón superior.
- Cambios en la situación que requieren decisiones o requerimientos de información crítica del comandante actualizados.

2.3.6. Proporcionar recomendaciones

[2-20] Otra forma de asesorar al comandante es a través de recomendaciones. Los miembros del estado mayor brindan recomendaciones para ayudar a los comandantes a tomar decisiones y establecer políticas. También ofrecen recomendaciones entre sí y a los comandantes subordinados. Los miembros del estado mayor preparan recomendaciones en una forma que requiere solo la aprobación o desaprobación del comandante. Algunos de los ejemplos de recomendaciones del estado mayor son:

- Políticas de mando.
- Guías sobre las capacidades, limitaciones y empleo de la fuerza.
- Políticas y procedimientos para mejorar las capacidades de la fuerza.
- Prioridades de empleo, distribución y apoyo.
- Riesgo aceptable.

- Organización de operaciones, asignación de recursos y relaciones de mando y apoyo.
- Asignación de recursos y sincronización de empleo de todos los medios orgánicos y de apoyo.

2.3.7. Preparación de planes, órdenes y otros escritos de los estados mayores

[2-21] Los estados mayores preparan y emiten planes y órdenes para ejecutar las decisiones de sus comandantes, coordinando todos los detalles necesarios. Los comandantes pueden delegar autoridad a ciertos oficiales del estado mayor para emitir planes y órdenes sin su aprobación personal. También asignan a un solo oficial de estado mayor la responsabilidad de autenticar y publicar planes y órdenes. Otros miembros del estado mayor preparan partes de planes y órdenes que abordan su área de especialización. Ejemplos incluyen:

- Formular los conceptos de operaciones y apoyo de acuerdo con la intención del comandante.
- Identificar tareas impuestas y deducidas.
- Ajustar planes y órdenes con base en la retroalimentación.
- Identificar restricciones.

[2-22] Los miembros del estado mayor hacen contribuciones similares a los procedimientos operacionales estandarizados (SOP), planes de entrenamiento, informes, estudios y resúmenes.



CONSULTE

Consulte el MCE 5-0 para obtener más información sobre el planeamiento y los formatos para planes y órdenes.

2.3.8. Supervisión del estado mayor

[2-23] La supervisión del estado mayor implica la verificación de las operaciones dentro de las áreas individuales de especialización y de las secciones del estado mayor y su personal. Las secciones de estado mayor ejercen la supervisión mediante la realización de tareas que afectan a sus áreas de especialización individuales. Estas tareas incluyen:

- Realizar la supervisión del estado mayor de las actividades y unidades asignadas, agregadas o bajo control operacional del comando para garantizar el apoyo adecuado de la unidad.
- Monitorear el estado de mantenimiento, personal y equipo, así como asesorar al comandante y al oficial del estado mayor de coordinación responsable sobre estos elementos.
- Organizar y supervisar elementos subordinados.

[2-24] Los líderes de sección del estado mayor supervisan a su personal. La supervisión incluye:

- Recomendar y coordinar asignaciones y asuntos de personal.
- Coordinar la adquisición, el almacenamiento, la entrega y la distribución de los equipos de la sección.
- Conducir entrenamientos de sección.

2.3.9. Ejecución de la gestión del riesgo

[2-25] Cada miembro del estado mayor integra la gestión del riesgo en la conducción (planeamiento, preparación, ejecución y evaluación) del entrenamiento y las operaciones. Los miembros del estado mayor ayudan a su comandante a minimizar el riesgo innecesario evaluando los peligros dentro de sus áreas de especialización y recomendando controles para reducir o eliminar el riesgo innecesario.

[2-26] El jefe de protección o el oficial de estado mayor de operaciones en unidades sin una célula de protección, en coordinación con el oficial de seguridad o el responsable de seguridad integran la gestión de riesgos en las operaciones. Las organizaciones sin estado mayor de seguridad orgánico obtienen este apoyo de oficiales de seguridad adicionales o colaterales capacitados.

2.3.10. Evaluación de operaciones

[2-27] El estado mayor monitorea y evalúa continuamente la ejecución de las operaciones actuales. La evaluación continua mantiene al estado mayor informado de la situación y le proporciona información relevante actualizada, que utiliza para mantener apreciaciones actualizadas y producir informes de progreso para sus comandantes. Los miembros del estado mayor se aseguran de que los destinatarios previstos reciban las decisiones del comandante, así como que las entiendan y las ejecuten dentro de la intención del comandante. También recomiendan ajustes cuando las circunstancias lo requieran. El estado mayor evalúa analizando informes y mensajes y realizando visitas e inspecciones de estado mayor. Las acciones de evaluación por parte de los miembros del estado mayor incluyen monitorear la ejecución de instrucciones, planes y órdenes y asegurar que las unidades subordinadas y de apoyo cumplan con las tareas asignadas.



CONSULTE

Consulte el MTE 5-0.3 para obtener más información sobre la evaluación de operaciones y la creación de un plan de evaluación.

2.3.11. Conducción de inspecciones de estado mayor y visitas de asistencia

[2-28] Los comandantes dirigen a los miembros o equipos individuales del estado mayor para que realicen inspecciones del estado mayor y visitas de asistencia. Usan estas

inspecciones para determinar ciertas condiciones dentro de una unidad subordinada, como el cumplimiento o la conformidad con las políticas y los reglamentos. Los inspectores anotan las observaciones positivas y negativas. Antes de la inspección, informan al comandante subordinado del propósito de la inspección. Posteriormente, brindan un reporte informal al comandante subordinado antes de irse. Los inspectores preparan normalmente un informe escrito para su comandante y entregan una copia a la unidad inspeccionada.

[2-29] Los miembros del estado mayor visitan unidades subordinadas por varias razones. Estas incluyen recolectar información para el comandante, observar la ejecución de órdenes y brindar asesoramiento y asistencia en sus áreas de especialización. Los comandantes podrán designar representantes para realizar estas visitas en su nombre. Al visitar unidades subordinadas, los miembros del estado mayor llaman al comandante de la unidad subordinada para explicar el propósito de la visita. Antes de irse, informan cualquier hallazgo al comandante subordinado y cualquier detalle que planeen informar. Los miembros del estado mayor evitan interferir con las responsabilidades del comandante subordinado. Si el comandante subordinado malinterpreta las órdenes del comandante superior, los miembros del estado mayor brindan información adicional y orientación al comandante subordinado o al estado mayor. Cuando los miembros del estado mayor regresan al comando de origen, hacen un breve informe oral o escrito a su jefe de estado mayor (JEM) o al comandante. El JEM proporciona este informe a otros miembros del estado mayor.

2.3.12. Ejecución de procedimientos administrativos del estado mayor

[2-30] Cada miembro del estado mayor realiza trámites administrativos. Los procedimientos efectivos brindan continuidad a las acciones completadas por el estado mayor y permiten que sus miembros y las secciones realicen tareas de manera eficiente y eficaz. Los miembros del estado mayor gestionan las actividades administrativas dentro de sus propias secciones de estado mayor. Los ejemplos incluyen mantener:

- Archivos de políticas del comandante y del comando superior.
- Los SOP de comando actuales y específicamente los SOP internos para el área de especialización del miembro del estado mayor.
- Registros de la sección de estado mayor, especialmente aquellos que brindan información relevante al comandante.
- Archivos de referencia.

2.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS MIEMBROS EFECTIVOS DEL ESTADO MAYOR

[2-31] El estado mayor del comandante debe funcionar como una sola unidad cohesionada: un equipo. Los miembros del estado mayor efectivos conocen sus respectivas responsabilidades y deberes. También están familiarizados con las responsabilidades y deberes de otros miembros del estado mayor. Además, entienden cómo comunicarse con su comandante y pueden discernir qué información es vital para la capacidad de mando y control de su comandante. Buscan un entendimiento compartido de un OE con su comandante y con los comandantes tanto del escalón superior como del comando subordinado. Este entendimiento compartido incluye la visualización del enfoque operacional por parte del comandante, incluida la intención del comandante.

[2-32] Además de los atributos del líder y las competencias básicas abordadas en la doctrina de liderazgo del Ejército, los miembros del estado mayor efectivos:

- **Son competentes.** Son expertos en doctrina y en los procesos y procedimientos asociados al proceso de operaciones. Entienden los deberes de otros miembros del estado mayor lo suficiente como para lograr la coordinación tanto vertical como horizontalmente.

CARACTERÍSTICAS DE LOS MIEMBROS EFECTIVOS DEL EM

- Son competentes
- Aportan claridad
- Ejercen la iniciativa
- Aplican el pensamiento crítico y creativo
- Son adaptables
- Son flexibles
- Poseen disciplina y confianza en sí mismos
- Son jugadores de equipo

- **Aportan claridad.** Ayudan a simplificar los problemas en ambientes operacionales complejos al explicar el significado de la información y no simplemente proporcionar datos sin procesar al comandante.
- **Ejercen la iniciativa.** Se anticipan a los requerimientos en lugar de esperar instrucciones. Anticipan lo que el comandante necesita para cumplir la misión y preparan respuestas a posibles preguntas antes de que se formulen.
- **Aplican el pensamiento crítico y creativo.** Como pensadores críticos, los miembros del estado mayor disciernen la verdad en situaciones en las que la observación directa es insuficiente, imposible o poco práctica. Determinan si existe una justificación adecuada para aceptar conclusiones como verdaderas, con base en una inferencia o argumento dado. Como pensadores creativos, los miembros del estado mayor analizan diferentes opciones para resolver problemas. Utilizan enfoques innovadores basándose en experiencias previas o desarrollando nuevas ideas. En ambos casos, los miembros del estado mayor usan el pensamiento creativo para aplicar la imaginación y apartarse de la forma antigua de hacer las cosas cuando corresponde.



CONSULTE

Para obtener más información sobre el pensamiento crítico y creativo, consulte el MFE 6-0 y el MFE 5-0.

- **Son adaptables.** Reconocen y se ajustan a las condiciones cambiantes en un OE con acciones apropiadas, flexibles y oportunas. Ajustan rápidamente y evalúan continuamente planes, tácticas, técnicas y procedimientos a medida que se dispone de información adicional.
- **Son flexibles.** Evitan sentirse abrumados o frustrados por los requerimientos y prioridades cambiantes. Los comandantes pueden cambiar de opinión o redirigir sus

comandos después de recibir información adicional o una nueva misión y no pueden informar a sus estados mayores el motivo de un cambio. Los miembros del estado mayor se mantienen flexibles y se adaptan a cualquier cambio; establecen prioridades cuando hay más tareas que realizar de las que permite el tiempo; aprenden a manejar múltiples compromisos simultáneamente.

- **Poseen disciplina y confianza en sí mismos.** Entienden que todo el trabajo del estado mayor sirve al comandante, incluso si este rechaza la recomendación resultante. Los miembros del estado mayor no hacen un esfuerzo parcial, incluso si piensan que el comandante no estará de acuerdo con sus recomendaciones. Ideas o puntos de vista alternativos y posiblemente impopulares ayudan a los comandantes a tomar las mejores decisiones posibles.
- **Son jugadores de equipo.** Cooperan con otros miembros del estado mayor dentro y fuera de su comando. Esta práctica contribuye a una colaboración y coordinación eficaces.

2.5. RELACIONES DEL ESTADO MAYOR

[2-33] La efectividad del estado mayor depende en parte de las relaciones con los comandantes y otros estados mayores. La colaboración ayuda a desarrollar un entendimiento y visualización compartidas entre el estado mayor en diferentes escalones. Un estado mayor actúa en nombre de su comandante y deriva su autoridad de él. Si bien los comandantes son los principales responsables de la toma de decisiones, los oficiales de estado mayor individuales toman decisiones dentro de su autoridad con base en una orientación amplia y los SOP de la unidad. Los comandantes insisten en una colaboración franca entre ellos y sus oficiales de estado mayor. Un estado mayor da ideas y recomendaciones honestas e independientes para que los comandantes puedan tomar las mejores decisiones posibles. Una vez que su comandante toma una

decisión, los oficiales de estado mayor apoyan e implementan la decisión del comandante, incluso si la decisión difiere de sus recomendaciones.

[2-34] El trabajo en equipo dentro de un estado mayor y entre los equipos produce la integración del estado mayor esencial para las operaciones sincronizadas. Un estado mayor trabaja de manera eficiente con la cooperación total de todas sus secciones. Además de tener un gran conocimiento en sus propios campos, procesos y procedimientos de operaciones, todos los miembros del estado mayor deben estar familiarizados con los deberes y responsabilidades de otras secciones del estado mayor para que puedan coordinar y lograr resultados de la manera más eficaz y eficiente para el comandante. Una fuerza opera efectivamente en cooperación con todos los comandos. Los comandantes y estados mayores contribuyen a fomentar este clima positivo durante el entrenamiento y lo sostienen durante las operaciones. Sin embargo, los cambios frecuentes de estado mayor y el aumento de su comando agregan desafíos para construir y mantener un equipo. Si bien todas las secciones del estado mayor tienen responsabilidades funcionales claramente definidas, ninguna puede funcionar con eficacia de forma aislada. Por lo tanto, la coordinación es extremadamente importante. Los comandantes se aseguran de que las secciones de estado mayor estén debidamente equipadas y dotadas de personal. Esto permite que el estado mayor trabaje eficientemente dentro de su comando y con sus contrapartes en otros comandos. Los comandantes aseguran la integración del estado mayor mediante el desarrollo del ritmo de batalla de la unidad, incluida la sincronización de varias reuniones, grupos de trabajo y comités.

2.6. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DEL ESTADO MAYOR

[2-35] Los requerimientos de la misión determinan cómo los comandantes organizan, confeccionan o adaptan sus estados mayores individuales. La misión también determina el tamaño y la composición del estado mayor. Sin embargo, también existen documentos autorizados que rigen los requerimientos,

incluidas las secciones de estado mayor, para cada organización dentro del Ejército.

[2-36] La organización del estado mayor varía según el escalón. Ciertos cargos de oficiales de estado mayor no existen en los escalones inferiores, como batallón y brigada, pero pueden ser parte del estado mayor en división y escalones superiores de mando. Los estados mayores en cada escalón y tipo de unidad están estructurados de manera diferente; sin embargo, su estructura se basa en tres consideraciones:

- Misión.
- Amplias áreas de especialización (responsabilidades funcionales).
- Reglamentos y leyes.

[2-37] Independientemente de la misión, cada estado mayor del Ejército tiene amplias áreas comunes de experiencia que determinan cómo el comandante divide los deberes y responsabilidades. Las áreas de especialización pueden variar ligeramente, según el escalón de mando, la misión y el ambiente. Por ejemplo, en el escalón del batallón no hay un administrador de recursos, mientras que ciertas unidades de sosténimiento combinan las funciones de inteligencia y operaciones.



Nota

Los suboficiales sirven junto con sus homólogos de oficiales de estado mayor en todas las secciones del estado mayor. Ejecutan funciones similares a las de su oficial de estado mayor. Los suboficiales a menudo brindan la experiencia y la continuidad en su sección de estado mayor; brindan asesoramiento especializado al oficial principal de estado mayor y a otros miembros de la sección de estado mayor. Los suboficiales muestran las mismas características que los oficiales efectivos del estado mayor.

[2-38] El Comando del Ejército desarrolla unidades para un propósito específico y documenta los requerimientos de estado mayor y equipo para operar esa unidad en una tabla de organización y equipo (TOE). La TOE es un documento de autorización estándar que prescribe la estructura organizacional, el estado mayor y requerimientos de equipo de una unidad militar. La TOE autoriza los integrantes del estado mayor por grado y especialidad a elementos específicos del estado mayor dentro de las secciones. Una TOE no tiene en cuenta las responsabilidades administrativas, ya que solo proporciona los recursos mínimos necesarios en tiempo de guerra para la unidad. La doctrina del Ejército amplía esta organización describiendo las tácticas y técnicas para emplear y operar cada tipo de unidad.

[2-39] Los comandantes pueden proponer y solicitar cambios a los requerimientos de personal y equipo mediante el desarrollo de una tabla organización y equipo modificada (MTOE) a la TOE. Al hacerlo, describen con más detalle el personal y el equipo necesarios para cumplir misiones en OE específicos o puntos específicos en un camino de modernización.

[2-40] Una MTOE es un documento de autorización informado de recursos, derivado de una TOE, de acuerdo con los lineamientos del comando del Ejército. Se desarrolla para una unidad específica estableciendo las autorizaciones de personal y equipo para dotar los requisitos mínimos de la misión esenciales en tiempo de guerra con el fin de ejecutar la misión doctrinal de la organización, según se documenta en la TOE. Se presenta a través de la Dirección de Organización (DIORG) para ser evaluada y aprobada por la Fuerza.

[2-41] La TOE de la unidad y la doctrina de apoyo proporcionan la base a la que se refieren los comandantes y estados mayores cuando organizan sus puestos de mando (PDM) para operaciones específicas. Según la situación o la preferencia, los comandantes pueden ajustar su organización para cumplir con los requerimientos de la misión. Al organizar el estado mayor en el PDM para operaciones o ejercicios de entrenamiento, los comandantes, jefes de estado mayor (JEM) u oficiales ejecutivos (XO) y el estado mayor consideran lo siguiente:

- Secciones y elementos del estado mayor.
- Células del PDM.
- Comités, grupos de trabajo y equipos de planeamiento.
- Aumento.

2.7. TIPOS DE ESTADO MAYOR Y SUS FUNCIONES

[2-42] La estructura básica del estado mayor incluye un JEM u oficial ejecutivo (XO) y varias secciones de estado mayor. El cargo se denomina JEM en brigada y superior, pero XO en los batallones. Una **sección del estado mayor** es una agrupación de miembros del estado mayor por área de responsabilidad bajo el mando de un oficial de estado mayor de coordinación, especial o personal. Hay tres tipos básicos de oficiales de estado mayor: coordinador, especiales y personal. Un oficial de estado mayor principal, que puede ser un oficial de estado mayor coordinador, especial o personal para el comandante, dirige cada sección de estado mayor. Los deberes y responsabilidades inherentes a un área de especialización se denominan responsabilidades funcionales. Los párrafos 2-43 a 2-148 describen las responsabilidades funcionales, incluyendo las contribuciones a la orden de operaciones (ORDOP) o al plan de operaciones (PLANOP), para los oficiales y las secciones coordinadores, especiales y de personal, cuyos detalles a menudo varían según los escalones de mando.

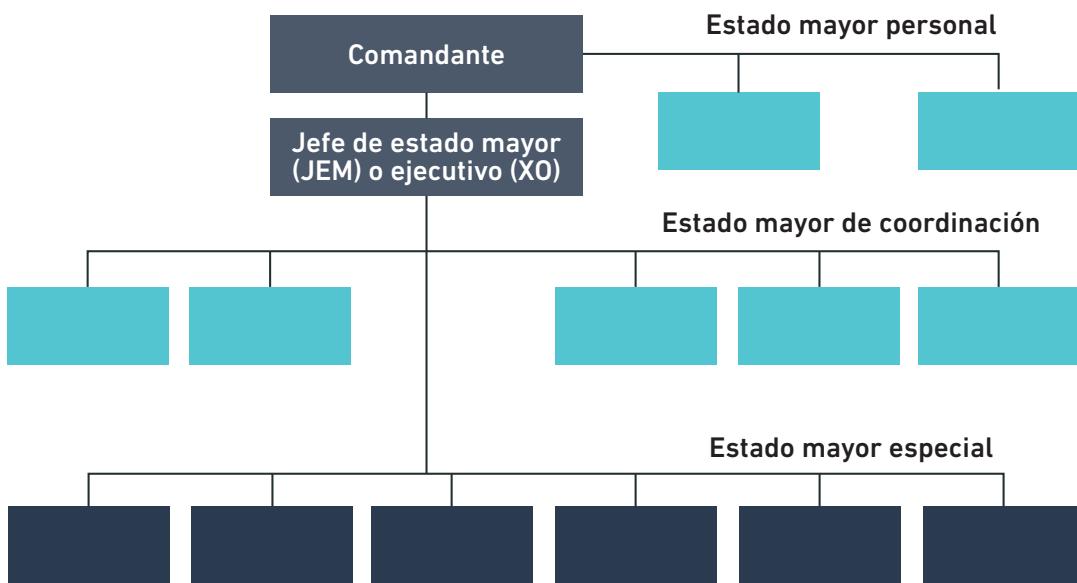
VOCADOC

SECCIÓN DEL ESTADO MAYOR

Agrupación de miembros del estado mayor por área de responsabilidad bajo el mando de un oficial de estado mayor de coordinación, especial o personal

MCE 6-0

[2-43] La figura 2-1 es una estructura de estado mayor básica que representa los tres tipos de grupos de oficiales del estado mayor y su relación con el comandante y el JEM o XO. El resto del capítulo describe cada grupo de oficiales de estado mayor y enumera los principales oficiales de estado mayor de cada grupo.



| Figura 2-1 | Estructura básica del estado mayor



Nota

En el presente manual se emplea la letra G para referirse de manera general a las secciones del estado mayor de las unidades del Ejército desde el escalón batallón hasta el estado mayor del Comando del Ejército (por ejemplo: G-1 para referirse al oficial personal sin especificar el escalón). La designación definitiva se aprueba en la tabla de organización y equipo de la respectiva unidad (por ejemplo, B-3 para designar la sección de operaciones de una brigada).

2.7.1. Jefe de estado mayor u oficial ejecutivo

[2-44] El jefe de estado mayor (JEM) u oficial ejecutivo (XO) es el principal oficial de estado mayor del comandante. Los comandantes normalmente delegan la autoridad de gestión ejecutiva al JEM o al XO, que también tiene experiencia de mando exitosa en los escalones inferiores. Como integrador clave del estado mayor, libera al comandante de los detalles rutinarios de las operaciones del estado mayor y la gestión del mando. El JEM o el XO garantiza que el estado mayor se una y tenga un buen espíritu de cuerpo, lo que hace que el comando se sienta más como una unidad cohesionada en lugar de una organización grande e impersonal. El JEM u XO asegura acciones eficientes y rápidas del estado mayor. Las responsabilidades de JEM o XO incluyen, pero no se limitan a:

- Coordinar y dirigir el trabajo del estado mayor.
- Establecer y monitorear el ritmo de la batalla del comando y anidarlos con los ritmos de batalla del escalón superior y mandos subordinados para un apoyo de planeamiento efectivo, toma de decisiones y otras funciones críticas.
- Representar al comandante cuando esté autorizado.
- Garantizar un intercambio de enlace eficaz con unidades de escalón superior, inferior y adyacentes y otras organizaciones, según sea necesario.
- Supervisar el sostenimiento del comando y las actividades del batallón o compañía de comando.

2.7.2. Estado mayor de coordinación

[2-45] Los oficiales de estado mayor coordinadores son los principales asistentes de estado mayor del comandante que asesoran, planean y coordinan las acciones de los oficiales de estado mayor especiales dentro de su área de especialización. Son directamente responsables ante el JEM o el XO y

tienen responsabilidades funcionales sobre uno o una combinación de campos de interés. Los comandantes pueden designar oficiales de estado mayor coordinadores como jefes de estado mayor encargados, jefes de funciones de conducción de la guerra, directores u oficiales de estado mayor regulares. Estos puestos generalmente reflejan el grado de autoridad que el comandante les delega y el alcance y la complejidad de las operaciones realizadas por el comando.

[2-46] Los comandantes establecen la autoridad y las responsabilidades de un oficial coordinador del estado mayor si no son inherentes al título del cargo. Esto se puede hacer a través de órdenes y directivas. La autoridad de los oficiales coordinadores del estado mayor generalmente se limita a asesorar, planear y coordinar acciones dentro de sus campos de interés individuales. Es necesario definir claramente las responsabilidades del estado mayor para facilitar la coordinación y eliminar los conflictos. Los SOP de la unidad o las publicaciones sobre organización y funciones deben contener procedimientos que especifiquen las responsabilidades principales y los requerimientos de coordinación.

[2-47] Los deberes y responsabilidades pueden variar según el escalón. Por ejemplo, la mayoría de los batallones no cuentan con una sección de planes separada de acuerdo con sus TOE. Las funciones de planeamiento a largo plazo son realizadas por el S-3. En este ejemplo, el oficial coordinador del estado mayor (S-3) ejerce la autoridad de planeamiento y supervisión sobre los oficiales especiales del estado mayor designados para cumplir la función de planeamiento de operaciones. El escalón de la unidad determina cómo se designa el estado mayor coordinador (E para escalones de Ejército o cuerpos de ejército, D para escalón división, B para escalón brigada y S para escalón batallón). El estado mayor de coordinación está compuesto por los siguientes cargos de:

- **AJEM, Sección -1:** asesor del jefe de estado mayor, personal.
- **AJEM, Sección -2:** asesor del jefe de estado mayor, inteligencia.

- **AJEM, Sección -3:** asesor del jefe de estado mayor, operaciones.
- **AJEM, Sección -4:** asesor del jefe de estado mayor, logística.
- **AJEM, Sección -5:** asesor del jefe de estado mayor, planes.
- **AJEM, Sección -6:** asesor del jefe de estado mayor, comunicaciones.
- **AJEM, Sección -8:** asesor del jefe de estado mayor, gestión financiera.
- **AJEM, Sección -9:** asesor del jefe de estado mayor, operaciones de asuntos civiles.
- Coordinador de apoyo de fuegos (COOFU).
- Jefe de protección.
- Oficial de operaciones de apoyo (SPO). Solo está autorizado en una comando de sostenimiento.

2.7.2.1. Asesor del jefe de estado mayor, sección-1, personal

[2-48] La sección-1 es el principal oficial de estado mayor para todos los asuntos relacionados con los recursos humanos (HR), tanto militares como civiles. Como miembro esencial del estado mayor de coordinación, la sección-1 existe en el batallón y en todos los escalones superiores, aunque el alcance de las responsabilidades de gestión aumenta con el escalón de mando. Por ejemplo, los S-1 del batallón planean, brindan y coordinan la entrega de apoyo, servicios e información de recursos humanos a todo el estado mayor asignado dentro del batallón, mientras que los G-1 en los escalones más altos pueden centrarse en los informes de fuerza; preparación del estado mayor y gestión de la información; operaciones con heridos; y coordinar, monitorear o sincronizar otros programas, tales como moral, bienestar y recreación.

Las tres competencias básicas de recursos humanos son:

- Mantenimiento de los efectivos.
- Brindar servicios de recursos humanos.
- Gestión de la información de personal.

[2-49] La sección-1 prepara la tabla A (Apoyo de recursos humanos) y la tabla E (Operaciones de banda) al apéndice 2 (Apoyo a los servicios de estado mayor) del anexo F (Sostenimiento). También tiene la responsabilidad de coordinar el estado mayor del asesor de igualdad de oportunidades y el oficial de personal civil. Así mismo, puede coordinar estrechamente los esfuerzos con los funcionarios del estado mayor, como el capellán, el oficial de sanidad y el asesor jurídico militar del estado mayor, para abordar los problemas superpuestos relacionados con los recursos humanos o el bienestar del personal. Las responsabilidades adicionales de la sección-1 incluyen, pero no se limitan a:

- Dirigir la organización y administración del comando.
- Brindar apoyo administrativo al personal militar y civil, incluidos permisos, licencias, asesoramiento, traslados, premios y asuntos personales.
- Brindar servicios de información, incluidas publicaciones, impresión, distribución y material informativo.
- Brindar apoyo administrativo a las fuerzas y ciudadanos extranjeros en operaciones multinacionales.
- Brindar apoyo administrativo a las acciones legales.



CONSULTE

Consulte el MCE 1-0 para obtener más información sobre las responsabilidades, tareas y funciones de G-1 y S-1.

2.7.2.2. Asesor del jefe de estado mayor, sección-2, inteligencia

[2-50] La sección-2 es la líder de la función de conducción de la guerra Inteligencia y el principal oficial de estado mayor responsable de proporcionar inteligencia para respaldar las operaciones y los planes actuales y futuros. La función principal de la sección-2 es proporcionar al comandante la inteligencia disponible más completa y oportuna. El estado mayor de inteligencia tiene funciones y responsabilidades que respaldan la realización de operaciones en todos los escalones. El rol de la sección-2 es multifacético e involucra muchas tareas y responsabilidades que permiten a los comandantes tomar decisiones oportunas y relevantes.

[2-51] La sección-2 es responsable de escribir el anexo B (Inteligencia) y proporciona información a la sección-3 para el refinamiento del anexo L (Recolección de información). Cuando sea necesario, la sección-2 también puede escribir la tabla E (Evaluación de daños en combate) en el apéndice 3 (Objetivos) del anexo D (Fuegos). La sección-2 tiene la responsabilidad de coordinar el oficial meteorológico del estado mayor. También apoya al oficial de operaciones de información (IO) al proporcionar apoyo de inteligencia específico para operaciones de apoyo a la información militar (OPAIM), operaciones de seguridad, decepción militar y otras capacidades relacionadas con la información.

[2-52] La sección-2 coordina actividades y sistemas que facilitan el entendimiento de la amenaza, el terreno y el clima, y otros aspectos relevantes de un OE (como poblaciones clave, grupos y organizaciones). Las responsabilidades específicas de la sección-2 incluyen, entre otras, las siguientes:

- Supervisar la célula de inteligencia, específicamente el desarrollo de la situación, el desarrollo de objetivos, el apoyo a la selección de objetivos letales y no letales, el apoyo a la inteligencia de alerta, el apoyo a la evaluación y el apoyo a la protección.

- Proporcionar al comandante y al estado mayor evaluaciones de grupos y poblaciones clave, incluidas capacidades, intenciones y COA potenciales.
- Identificar brechas en la inteligencia y desarrollar estrategias de recolección.
- Difundir productos de inteligencia en toda la unidad y al escalón superior, subordinado y comando de la unidad adyacente.
- Administrar o supervisar los programas de seguridad.
- Recomendar cambios al plan de recolección de información en función de los cambios en la situación y el clima.
- Dirigir al estado mayor en la PICC y consolidar los productos de la PICC del estado mayor en un solo producto coherente y holístico.
- Garantizar que las operaciones de inteligencia en curso recolecten la información necesaria para decisiones anticipadas u otros requerimientos de inteligencia prioritarios.



CONSULTE

Consulte el MFE 2-0 y el MCE 2-0 para obtener más información sobre las responsabilidades del G-2 y el S-2.

2.7.2.3. Asesor del jefe de estado mayor, sección-3, operaciones

[2-53] La sección-3 es la líder de la función de conducción de la guerra Movimiento y maniobra y el principal oficial de estado mayor del comandante para coordinar y sincronizar todas las operaciones en su totalidad. La sección-3 es responsable de todos los asuntos relacionados con el entrenamiento, las operaciones y los planes; y en las divisiones y escalones superiores, del desarrollo y la modernización de la Fuerza. Mientras que el JEM o el XO dirige los esfuerzos de todo el estado mayor, el oficial de operaciones asegura la integración y

sincronización de la función de conducción de la guerra Movimiento y maniobra a través de los horizontes de planeamiento en las operaciones actuales, operaciones futuras y planes que integran las células. Además, el oficial de operaciones autentica todos los planes y órdenes del comandante para garantizar que las unidades sincronicen todas las funciones en tiempo, espacio y propósito de acuerdo con la intención del comandante y la guía de planeamiento. En los escalones más altos, el G-3 es responsable de integrar, coordinar y asignar tareas a un rango cada vez más diverso de funciones y capacidades del estado mayor.

[2-54] La sección-3, en coordinación con la sección-2, es responsable de preparar el anexo L (Recolección de información) y se coordina con la sección-9 para preparar el anexo V (Coordinación integración interagencial) a la ORDOP o el PLANOP. Junto con la sección-5 (en división y escalones superiores), la sección-3 prepara el anexo A (Organización para el combate), el anexo C (Operaciones) y el anexo M (Evaluación). En conjunto con el oficial de gestión del conocimiento (KMO), la sección-3 prepara el anexo R (Informes) y el anexo Z (Distribución). La sección-3 tiene la responsabilidad de coordinar el estado mayor de:

- Oficial de aviación.
- Oficial químico, biológico, radiológico y nuclear.
- Oficial de guerra electrónica ciberespacial.
- Ingeniero.
- Oficial de dirección de la fuerza.
- Oficial de OI.
- Oficiales de enlace (LNO) (a menos que estén alineados funcionalmente con otra sección del estado mayor).
- Oficial de operaciones de apoyo a la información militar.
- Oficial de operaciones espaciales.
- Otros oficiales de estado mayor especial y aumentos residentes en la célula de movimiento y maniobra.

[2-55] La sección-3 coordina actividades y sistemas que facilitan el entrenamiento, las operaciones, los planes, el desarrollo de la Fuerza y la modernización. Las responsabilidades específicas de la sección-3 incluyen, entre otras, las listas de los párrafos 2-56 a 2-58.

[2-56] Las responsabilidades de la sección-3 para planes y operaciones incluyen, pero no se limitan a:

- Asignar tareas de inteligencia, vigilancia, reconocimiento y seguridad después de considerar las recomendaciones del resto del estado mayor.
- Integración de los fuegos en las operaciones.
- Planeamiento de movimientos tácticos de tropas, incluida la selección de rutas, prioridad de movimiento, tiempo, seguridad, vivac, acantonamiento, organización y preparación de órdenes de movimiento.
- Desarrollar la tasa de abastecimiento de municiones requeridas, en coordinación con la sección-2; jefe de fuegos, coordinador de apoyo contra fuegos u oficial de apoyo contra fuegos; y sección-4.
- Participar en el COA y el desarrollo de plantillas de apoyo a la toma de decisiones en coordinación con la sección-2 y el jefe de fuegos, el coordinador de apoyo de fuego o el oficial de apoyo de fuego.
- Recomendar organizaciones para el combate y proponer misiones a los elementos subordinados.

[2-57] Las responsabilidades de la sección-3 para el entrenamiento incluyen, pero no se limitan a:

- Preparar la guía de entrenamiento para la aprobación del comandante.
- Determinación de necesidades y asignación de recursos de entrenamiento.
- Realización de inspecciones, pruebas y evaluaciones de entrenamiento.

- Mantener el estado de preparación de la unidad de cada unidad en el comando.

[2-58] Las responsabilidades de la sección-3 para el desarrollo y la modernización de la Fuerza incluyen, entre otras:

- Revisar, analizar y recomendar una estructura de Fuerza planeada o programada.
- Implementación de nuevos sistemas de armas y equipos.
- Asignar recursos de personal a los comandos subordinados dentro de los límites y la orientación establecidos.



CONSULTE

Consulte el MFE 3-0, MCE 3-0, MFE 5-0 y MCE 5-0 para obtener más información sobre las responsabilidades de la sección-3, el planeamiento y operaciones del Ejército.

2.7.2.4. Asesor del jefe de estado mayor, sección-4, logística

[2-59] La sección-4 es la líder de la función de conducción de la guerra Sostenimiento y el principal oficial de estado mayor para planes y operaciones de sostenimiento, abastecimiento, mantenimiento, transporte y servicios. El personal de la sección-4 es responsable de evaluar la logística requerida para el logro de los objetivos del comandante y de garantizar que estos requerimientos de apoyo se cumplan durante toda la operación. Con base en esta evaluación, el estado mayor de logística desarrolla el concepto y los planes de logística en apoyo de las operaciones y coordina el esfuerzo logístico general.

[2-60] La sección-4 prepara el numeral 4 de la orden base, el anexo F (Sostenimiento), el anexo P (Apoyo de la nación anfitriona cuando sea el caso) y el anexo W (Apoyo de contratos operacionales cuando corresponda). La sección-4 tiene la responsabilidad de coordinar el estado mayor del oficial de transportes y, cuando se le asigne, el LNO de movilidad aérea.

El G-4 también tiene la responsabilidad de coordinar el estado mayor veterinario y el oficial odontólogo a través del oficial de sanidad. Como jefe de sostenimiento, el G-4 lidera las funciones de integración de sostenimiento como parte de la célula funcional de sostenimiento. Esto incluye la coordinación del resto del estado mayor de sostenimiento para garantizar que, en conjunto, desarrollen un concepto de sostenimiento viable. La sección-4 coordina todas las actividades y sistemas que facilitan las operaciones y planes de sostenimiento. Las responsabilidades de la sección-4 para los planes y operaciones de sostenimiento incluyen, pero no se limitan a:

- Desarrollar el plan logístico de apoyo a las operaciones (con la sección-3).
- Coordinar con la sección-1 y la sección-3 para dotar, entrenar y equipar al estado mayor de reemplazo.
- Coordinar con el comandante de la unidad de apoyo la capacidad de apoyo actual y futura de esa unidad.
- Coordinar la selección de las principales rutas de abastecimiento y áreas de apoyo (con ingenieros) y recomendarlas a la sección-3.
- Evaluar la organización para el combate de sostenimiento para identificar brechas y hacer recomendaciones para mitigarlas.

[2-61] Las responsabilidades de la sección-4 para el abastecimiento incluyen, pero no se limitan a:

- Determinar los requerimientos de abastecimientos, excepto médicos (con el comandante de la unidad de apoyo y la sección-3).
- Coordinar todas las clases de abastecimiento excepto la clase VIII (que se coordina a través de canales de abastecimiento médico).
- Coordinar la requisición, adquisición y almacenamiento de abastecimientos y equipos y el mantenimiento de registros de material.

- Recomendar prioridades de sostenimiento y tasas de abastecimiento controladas.
- Calcular y recomendar a la sección-3 las cargas básicas y ayudarla a determinar las tasas de abastecimiento requeridas.

[2-62] Las responsabilidades de la sección-4 para el mantenimiento incluyen, pero no se limitan a:

- Supervisar, analizar y asesorar sobre el estado de disponibilidad de los equipos.
- Determinar los requerimientos de carga de trabajo de mantenimiento, excepto médico (con el comando de apoyo).
- Coordinar las operaciones de recuperación y evacuación de equipos (con el comando de sostenimiento de apoyo).
- Determinación de los plazos de mantenimiento.

[2-63] Las responsabilidades de la sección-4 para el transporte incluyen, pero no se limitan a:

- Realizar el planeamiento operacional y táctica para apoyar las operaciones de modo y terminal, y el control de movimiento.
- Planeamiento de movimientos administrativos de tropas (con la sección-3).
- Coordinación de medios de transporte para otras fuerzas.
- Coordinar con la sección-9 para el apoyo de la nación anfitriona.
- Coordinar requerimientos especiales de transporte para trasladar el PDM.

[2-64] Las responsabilidades de la sección-4 por los servicios incluyen, pero no se limitan a:

- Coordinar la construcción de obras e instalaciones.

- Coordinar el saneamiento de campaña.
- Coordinar el cambio y reemplazo de intendencia y equipo individual.
- Coordinar planes de prevención de derrames.
- Coordinar o proporcionar preparación de alimentos, purificación de agua, asuntos mortuorios, entrega aérea, lavandería y ducha.



CONSULTE

Consulte el MFE 4-0 y el MCE 4-0 para obtener más información sobre las responsabilidades del G-4 y S-4.

2.7.2.5. Asesor del jefe de estado mayor, sección-5, planes

[2-65] La sección-5 es la principal responsable del planeamiento de operaciones para los horizontes de planeamiento de mediano a largo plazo. La responsabilidad de la sección-5 incluye liderar al estado mayor en la preparación de planes y órdenes para cumplir con la guía del comandante. La sección-5 normalmente existe en divisiones y escalones superiores. Los comandos de batallones y brigadas generalmente no tienen un S-5 dedicado, pero muchos tienen una célula de planes dentro de la sección S-3. La sección-5 trabaja en estrecha colaboración con el G-3 como parte de las operaciones en los escalones de división y superiores. El planeamiento es parte de la función de conducción de la guerra Mando tipo misión para el ejercicio del mando y control, no el movimiento y la maniobra.

[2-66] Junto con el G-3, la sección-5 prepara el anexo A (Organización para el combate), el anexo C (Operaciones) y el anexo M (Evaluación). La sección-5 asume un rol de función integradora para sincronizar los esfuerzos de planeamiento del estado mayor. Las responsabilidades de planes y órdenes consisten en:

- Elaboración y coordinación de PLANOP, planes conceptuales y ORDOP.

- Realización de análisis de misión de los planes y órdenes del comando del escalón superior.
- Revisar los planes y órdenes de apoyo de los subordinados.
- Coordinar y sincronizar las funciones de conducción de la guerra en todos los planes y órdenes.

[2-67] La sección-5 tiene la responsabilidad de supervisión y planeamiento del estado mayor para:

- Revisar los planes y órdenes de apoyo de los subordinados.
- Supervisar las operaciones más allá del alcance de la orden actual.
- Desarrollar planes, pedidos, contingencias y secuelas.
- Desarrollar políticas y otros productos de coordinación o dirección.



CONSULTE

Consulte el MFE 5-0 y el MCE 5-0 para obtener más información sobre las responsabilidades de la sección-5 y el proceso de planeamiento del Ejército.

2.7.2.6. Asesor del jefe de estado mayor, sección-6, comunicaciones

[2-68] La sección-6 es la principal responsable del estado mayor para todos los asuntos relacionados con las comunicaciones dentro del área de operaciones (AO) de la unidad. Las responsabilidades de la sección-6 incluyen operaciones de red que consisten conjuntamente en operaciones de red de información y partes aplicables de operaciones defensivas en el ciberespacio, transporte de red, servicios de información, operaciones de gestión de espectro y gestión de información dentro del AO de la unidad. La sección-6 también coordina las

operaciones defensivas en el ciberespacio con la sección de actividades electrónicas del ciberespacio. Comenzando en el comando del batallón, la sección-6 es parte de la función de conducción de la guerra Mando tipo misión para el ejercicio del mando y control y realiza tareas similares en todos los escalones, aunque el alcance de la responsabilidad y la supervisión de los sistemas aumentan con el escalón de mando.

[2-69] La sección-6 tiene las responsabilidades de planeamiento y supervisión del estado mayor para las actividades del oficial de operaciones de la red de información, el administrador de ciberseguridad del estado mayor de aseguramiento de la información, el coordinador de gestión de la información, las operaciones de gestión del espectro y el oficial de sistemas de información automatizados. La sección-6 prepara el anexo H (Comunicaciones), ayuda a todas las secciones del estado mayor con tácticas, técnicas y procedimientos para realizar funciones de gestión de la información dentro y entre las secciones del estado mayor. Las responsabilidades de la sección-6 incluyen, pero no se limitan a:

- Garantizar que el comandante siempre pueda comunicarse de forma segura.
- Determinar la sustentabilidad y factibilidad de los planes de comunicaciones.
- Gestión de recursos de comunicaciones.
- Determinación de requerimientos de red y comunicaciones específicos o únicos.
- Protección de la red.



CONSULTE

Consulte el MCE 6-02 para obtener más información sobre las responsabilidades del G-6 y S-6.

2.7.2.7. Asesor del jefe de estado mayor, sección-8, gestión financiera

[2-70] La sección-8 es el principal oficial de estado mayor para la gestión financiera y es parte de la función de conducción de la guerra Sostenimiento. La responsabilidad principal de la sección-8 es brindar asesoramiento y orientación al comandante, el estado mayor y las unidades subordinadas sobre el uso de los fondos esenciales para la misión a fin de garantizar el éxito operacional y proteger los fondos contra el fraude, el despilfarro y el abuso. La sección-8 obtiene orientación de escalón superior sobre políticas, asignaciones y escalones de financiamiento y los proporciona a los gerentes financieros tácticos. También establece los escalones agregados de apoyo fiscal que se asignarán e impone restricciones de recursos dirigidos. Este oficial prepara cronogramas presupuestarios y ajusta los presupuestos en función de las decisiones del presupuesto del programa. En los escalones más altos en los que la sección-8 tiene un mayor alcance de responsabilidad y número de programas, este oficial preside comités de financiación para la Fuerza.

[2-71] La sección-8 prepara la tabla B (Mantenimiento) del apéndice 2 (Apoyo de servicios de personal) del anexo F (Sostenimiento) y el apéndice 4 (Gestión financiera) del anexo F (Sostenimiento). La sección-8 tiene la responsabilidad de coordinar el estado mayor del oficial de finanzas. En los escalones correspondientes, también es responsable de los planes y operaciones de gestión financiera, la ejecución del presupuesto de gestión financiera y las células de programas especiales de gestión financiera.

[2-72] La sección-8 lleva a cabo un análisis continuo de las tareas y prioridades del comandante para identificar fuentes de financiación y garantizar que los recursos financieros adecuados estén disponibles y controlados adecuadamente.

[2-73] La sección-8 coordina, sincroniza y financia los requerimientos de recursos validados. Las responsabilidades de la sección-8 incluyen, pero no se limitan a:

- Proporcionar asesoramiento de control al comandante y proporcionar apreciaciones presupuestales para preparar y ejecutar las operaciones.
- Realizar el planeamiento y sincronización fiscal para asegurar el apoyo a través del área de responsabilidad.
- Brindar orientación de políticas y fiscales a través del proceso de emisión de la orden.
- Recibir fondos del comando del escalón superior y luego distribuir y controlarlos a las unidades subordinadas; proporciona el estado de los fondos y monitorear las tasas de obligación.
- Apreciación, seguimiento e informes de costos para operaciones específicas a fin de respaldar las solicitudes del comando superior.



CONSULTE

Consulte el MCE 1-06 para obtener más información sobre las responsabilidades de la sección-8.

2.7.2.9. Asesor del jefe de estado mayor, sección-9, operaciones de acción integral

[2-74] La sección-9 es el principal oficial de estado mayor responsable de todo lo relacionado con los asuntos civiles, la cooperación civil-militar y las operaciones de apoyo a la información militar. La sección-9 debe evaluar las consideraciones civiles durante el análisis de la misión y planear, integrar y evaluar las consideraciones civiles durante el resto del proceso de toma de decisiones militares y las metodologías de diseño del Ejército. La sección-9 se requiere en todos los escalones, desde un equipo de combate de brigada hasta los escalones del ejército de teatro y en formaciones de fuerzas de operaciones especiales en batallón y grupo. La clave para el apoyo exitoso de la sección-9 es garantizar que

el componente civil de los asuntos civiles dentro de un OE se tenga en cuenta en el planeamiento y luego se mantenga en contingencias y secuelas en función de los resultados anticipados o realizados de las operaciones actuales.

[2-75] La sección-9 está designada para proporcionar al comandante información civil procesable que aumentará la conciencia y el entendimiento del componente civil del comandante, garantizará el uso eficiente de recursos finitos y sincronizará los esfuerzos de los asociados de la acción unificada, la población local e instituciones y organismos interagenciales. La sección-9 recomienda el establecimiento del centro de operaciones civiles-militares junto con el comandante de la unidad de acción integral (AIN) de apoyo y prepara el trabajo preliminar para la transición de un AO de control militar a control civil.

[2-76] La sección-9 prepara el anexo K (Operaciones de acción integral), y coordina con la sección-3 para la preparación del anexo V (Coordinación interagencial). La sección-9 realiza el planeamiento del estado mayor y ejerce la supervisión del estado mayor sobre:

- Unidades agregadas de acción integral.
- Integración de consideraciones civiles en los procesos de planeamiento del Ejército y ejecución de apreciaciones.
- Extensión del mando tipo misión del comandante al componente civil para lograr una acción unificada.
- Grupo de trabajo de acción integral y de operaciones civiles-militares.
- Retroalimentación al comandante sobre los resultados de los efectos no letales y las líneas de esfuerzo establecidas.



CONSULTE

Consulte el MCE 3-57 para obtener más información sobre las responsabilidades de la sección-9 y S-9.

2.7.2.10. Coordinador de apoyo de fuegos

[2-77] El coordinador de apoyo de fuegos (COOFU) es el principal oficial de estado mayor responsable de la función de conducción de la guerra Fuegos en el ejército de teatro. En el cuerpo y la división, el COOFU es el principal oficial de estado mayor responsable de la función de conducción de la guerra Fuegos. El COOFU es responsable de sincronizar y coordinar el apoyo de fuego para el G-3 que integra el apoyo de fuego en los planes y operaciones.

[2-78] El coordinador de apoyo de fuegos (COOFU) tiene la responsabilidad de coordinar al oficial de enlace aéreo y al oficial de guerra electrónica ciberespacial en los escalones por encima de la división. En la división, el COOFU también coordinará el centro conjunto de integración aire-tierra (CCIAT). El COOFU elabora el anexo D (Fuegos). Las responsabilidades del COOFU incluyen, entre otras:

- Planeamiento, preparación, ejecución y evaluación de todas las tareas de fuego en apoyo a las tareas ofensivas, defensivas y de estabilidad y proporcionar insumos para la preparación del PLANOP y ORDOP.
- Desarrollar, con el comandante y el G-3, un esquema de fuegos para apoyar la operación.
- Planeamiento y coordinación de tareas de apoyo de fuego.
- Desarrollar una lista propuesta de objetivos de alta retribución (HPT), estándares de selección de blancos y una matriz de guía de ataque.
- Identificar áreas nombradas de interés y áreas blanco de interés objetivo, objetivos de alta retribución y eventos adicionales que pueden influir en el posicionamiento de los medios de apoyo de fuego.



CONSULTE

Consulte el MCE 3-09 para obtener más información sobre las responsabilidades del coordinador de apoyo de fuegos (COOFU) y oficial de apoyo de fuego (FSO).



Nota

En la brigada y por debajo, el oficial de apoyo de fuego (conocido como FSO) sirve como oficial de estado mayor especial responsable de coordinar y sincronizar los fuegos para la brigada y el batallón. El oficial de apoyo de fuego está coordinado por el S-3 y prepara el anexo D (Fuegos) del PLANOP o la ORDOP.

2.7.2.11. Jefe de protección

[2-79] El jefe de protección es el principal oficial de estado mayor responsable de la función de conducción de la guerra Protección desde la división a través del ejército de teatro. La responsabilidad del jefe de protección incluye constituirse como principal asesor del comandante en todos los asuntos relacionados con la función de conducción de la guerra Protección. El comandante puede designar al oficial de policía militar, de ingenieros o al oficial QBRN como jefe de protección. Los comandos de brigada y de escalón inferior no tienen asignado un jefe de protección.

[2-80] El jefe de protección tiene responsabilidades de coordinación del estado mayor para el oficial QBRN, el oficial de eliminación de artefactos explosivos (EOD), el oficial de seguridad de operaciones, el oficial de recuperación de personal, el oficial de policía militar y el oficial de seguridad. En el comando de la brigada y del escalón inferior, el S-3 tiene la responsabilidad de coordinar el estado mayor para estos oficiales de estado mayor. El jefe de protección elabora el anexo E (Protección). Las responsabilidades del jefe de protección incluyen, entre otras:

- Dirigir el análisis, planear y coordinar las funciones y misiones de protección.
- Asesorar al comandante sobre la asignación y el empleo de todos los activos de protección asignados o agregados.

- Presidir el grupo de trabajo de protección.
- Coordinar aportes y hacer recomendaciones al comandante sobre los activos que se incluirán en las listas de activos críticos y defendidos.
- Hacer seguimiento y evaluación del esfuerzo de protección.



CONSULTE

Consulte el MFE 3-37 para obtener más información sobre las responsabilidades del jefe de protección.

2.7.2.12. Oficial de operaciones de apoyo

[2-81] El oficial de operaciones de apoyo (SPO, por su sigla en inglés) solo está autorizado en el comando de sostenimiento (comando de sostenimiento de teatro, brigada de sostenimiento, batallón de apoyo de sostenimiento). Como oficial principal de estado mayor para coordinar el apoyo de sostenimiento, el SPO desarrolla el plan que ejecutará el comando de sostenimiento para apoyar el concepto de sostenimiento sección-4. El SPO es la interfaz clave entre la unidad apoyada sección-4 y el comando de sostenimiento. El estado mayor de operaciones de apoyo no desarrolla el plan de sostenimiento de la unidad apoyada, pero proporciona a la sección-4 información para permitir el planeamiento del sostenimiento. Las responsabilidades del SPO incluyen, pero no se limitan a:

- Asesorar al comandante sobre los requerimientos de apoyo frente a los recursos de apoyo disponibles.
- Coordinar los requerimientos de apoyo externo para las unidades apoyadas.
- Sincronizar los requerimientos de apoyo para garantizar que sigan siendo coherentes con las operaciones actuales y futuras.

- Planeación y seguimiento de las operaciones de apoyo y realización de ajustes para cumplir con los requerimientos de apoyo.
- Preparar y distribuir el SOP de apoyo de servicio externo que brinda orientación y procedimientos a las unidades apoyadas.



CONSULTE

Consulte el MCE 4-0 para obtener más información sobre las responsabilidades del SPO.

2.7.3. Estado mayor especial

[2-82] Los oficiales de estado mayor especial ayudan a los comandantes y otros miembros del estado mayor a desempeñar sus responsabilidades funcionales. Estos y sus correspondientes secciones de estado mayor se organizan de acuerdo con sus responsabilidades profesionales o técnicas. Por ejemplo, el oficial de defensa aérea y antimisiles y la sección de estado mayor especial correspondiente son responsables de gestionar las actividades de defensa aérea y antimisiles dentro del comando. El comandante delega la autoridad de planeamiento y supervisión sobre cada sección de estado mayor especial a un oficial de estado mayor coordinador o al JEM. Los oficiales de estado mayor especial pueden incluir:

- Oficial de coordinación de defensa aérea (COODA).
- Oficial de enlace aéreo.
- Oficial de aviación.
- Oficial QBRN.
- Oficial de personal civil.
- Oficial de guerra electrónica y ciberespacial.

- Oficial de sanidad odontólogo.
- Ingeniero.
- Asesor de igualdad.
- Oficial de eliminación de artefactos explosivos.
- Oficial de gestión de la Fuerza.
- Oficial de divulgación extranjera.
- Historiador.
- Oficial de operaciones de información.
- Gestión de la información.
- Enlaces.
- Oficial de decepción militar.
- Oficial de investigación de operaciones.
- Oficial de seguridad de operaciones.
- Oficial de recuperación de personal.
- Disciplina, ley y orden.
- Oficial de operaciones de apoyo a la información militar.
- Ayudantes del estado mayor.
- Oficial de operaciones espaciales.
- Veterinario.
- Oficial de meteorología del estado mayor.
- Oficial de sanidad.
- Oficial de transportes.

2.7.3.1. Oficial de defensa aérea y de misiles

[2-83] El oficial de defensa antiaérea y antimisiles es responsable de asesorar y coordinar las actividades y los planes de defensa antiaérea y antimisiles con el comandante, el comandante de defensa antiaérea y antimisiles del Ejército (DAME), el comandante del componente aéreo de la fuerza conjunta (CDT-CAFC), el comandante de defensa aérea del área (CDT-DAA), y la autoridad de control del espacio aéreo (ACA). Un oficial de defensa aérea y antimisiles se emplea en los escalones de división, cuerpo y ejército de teatro. El oficial de defensa antiaérea y antimisiles, que apoya la función de conducción de la guerra Protección, integra el planeamiento y el uso de todos los sistemas, activos y operaciones conjuntos de defensa antiaérea y antimisiles. Estos incluyen la artillería de defensa aérea del Ejército, el comandante del componente aéreo de la fuerza conjunta contraataque defensivo y los sistemas de misiles tierra-aire de la Armada. Los planes de defensa aérea y antimisiles del Ejército están sincronizados con el plan de defensa aérea de área, el plan de operaciones aéreas conjunto y la orden de tareas aéreas diarias del comandante del componente aéreo de la fuerza conjunta, el plan de control del espacio aéreo de la autoridad de control del espacio aéreo y la orden de control del espacio aéreo.

[2-84] El oficial de defensa aérea y antimisiles está coordinado por el G-3. Este oficial prepara el apéndice 7 (Defensa aérea y antimisiles) del anexo D (Fuegos) de la ORDOP o del PLANOP. Las responsabilidades del oficial de defensa aérea y antimisiles incluyen, pero no se limitan a:

- Difundir información sobre órdenes de tareas aéreas y órdenes de control del espacio aéreo a las unidades de artillería de defensa aérea.
- Integrar las medidas de coordinación del espacio aéreo para apoyar las operaciones de defensa aérea y antimisiles.
- Recomendar medidas de defensa aérea activa y pasiva.
- Determinar los requerimientos y recomendar activos para apoyar la defensa aérea y antimisiles.

- Proporcionar información sobre el estado de los sistemas de defensa aérea y antimisiles, radares de alerta temprana de ataques aéreos y antimisiles y municiones de artillería de defensa aérea.



CONSULTE

Consulte el MCE 3-01, MCE 3-27 y MCE 3-52 para obtener más información sobre las responsabilidades del oficial de defensa aérea y antimisiles.

2.7.3.2. Oficial de enlace aéreo

[2-85] El oficial de enlace aéreo (ALO, por su sigla en inglés) es el principal miembro del grupo táctico de control aéreo (GTCA) en cada escalón. El ALO es el principal asesor del comandante terrestre sobre las capacidades y limitaciones aéreas y espaciales. Brinda experiencia en la aplicación e integración de capacidades conjuntas para generar efectos de múltiples dominios en todo un OE en apoyo directo de la intención y guías del comandante terrestre del escalón. Los ALO se mantienen al tanto de la distribución de salidas propuesta para su respectivo elemento terrestre. También debe trabajar en estrecha colaboración con otros miembros del estado mayor para garantizar la integración fluida y eficaz del apoyo aéreo cercano (CAS) en el proceso de planeamiento.

[2-86] En la división y escalones superiores, el ALO es coordinado por el COOFU. En el escalón brigada e inferiores, el ALO es coordinado por el S-3. El ALO redacta el apéndice 5 (Apoyo aéreo) del anexo D (Fuegos) y ayuda a redactar el apéndice 3 (PSPB) del anexo D (Fuegos). Las responsabilidades del ALO incluyen, pero no se limitan a:

- Distribuir y emplear grupos de control aéreo táctico asignados en cada escalón.
- Asesorar al comandante y al estado mayor sobre el empleo de recursos aéreos y espaciales.
- Operar y mantener la red de solicitud aérea conjunta (JARN, por su sigla en inglés).

- Contribuir al PSPB.
- Asesorar al estado mayor en la preparación de solicitudes de apoyo aéreo.
- Transmitir solicitudes de apoyo aéreo cercano y apoyo de inteligencia, vigilancia y reconocimiento (ISR).
- Transmitir notificación anticipada para los requerimientos inminentes de transporte aéreo inmediato.
- Coordinar las actividades entre las unidades de defensa aérea y antimisiles, los elementos de control del espacio aéreo y los nodos de mando y control del sistema de control aéreo del teatro (TACS).

2.7.3.3. Oficial de aviación

[2-87] El oficial de aviación es responsable de coordinar los medios y las operaciones de aviación del Ejército, que van desde la aviación de ataque, transporte, sistema de aeronaives no tripuladas y medios de ala fija a escalón de brigada, división, cuerpo y ejército de teatro. El oficial de aviación es coordinado por la sección-3 y asiste en la redacción del apéndice 5 (Operaciones de asalto aéreo) al anexo C (Operaciones). Las responsabilidades del oficial de aviación incluyen, pero no se limitan a:

- Ejercer la supervisión y adiestramiento del personal sobre las operaciones de aviación del Ejército.
- Supervisar las horas de vuelo de la aviación, normalización y programas de seguridad.
- Planeamiento y supervisión de las operaciones de aviación del Ejército.
- Proporcionar asesoramiento técnico y asistencia sobre el uso de la aviación del Ejército para la evacuación (médica u otra).
- Contribuir a las reuniones del PSPB.



CONSULTE

Consulte el MCE 3-04 para obtener más información sobre las responsabilidades del oficial de aviación.

2.7.3.4. Oficial químico, biológico, radiológico y nuclear

[2-88] El oficial QBRN realiza las mismas funciones básicas en la mayoría de los escalones. Además de las responsabilidades comunes del estado mayor, el oficial QBRN brinda la experiencia necesaria para entender las condiciones QBRN para asesorar al comandante sobre la recolección de información necesaria, la defensa QBRN y las acciones de respuesta que se deben tomar mientras se realizan tareas ofensivas. Este oficial también integra la información recolectada de todas las tareas para obtener un mejor entendimiento del ambiente QBRN y su impacto potencial en las operaciones. El oficial QBRN a escalón de cuerpo y división participa en el proceso de órdenes y ayuda en el desarrollo del anexo C (Operaciones) y el anexo E (Protección). El anexo de protección incluye consideraciones para los peligros QBRN, es el resultado de las evaluaciones iniciales de amenazas y vulnerabilidades y proporciona una guía para las unidades subordinadas sobre orientación de protección QBRN. El oficial QBRN redacta el apéndice 10 (Operaciones químicas, biológicas, radiológicas y nucleares) del anexo E (Protección). Las responsabilidades del oficial QBRN incluyen, pero no se limitan a:

- Coordinar a todo el estado mayor mientras se evalúa el efecto de los ataques y peligros relacionados con QBRN del enemigo en las operaciones actuales y futuras.
- Planeamiento, supervisión y coordinación de operaciones de descontaminación QBRN (excepto descontaminación de pacientes).
- Evaluar datos meteorológicos y del terreno para determinar los efectos ambientales sobre posibles peligros y amenazas QBRN.

- Planeamiento y recomendación de integración de oscurecimiento en operaciones tácticas.
- Asesorar al comandante sobre amenazas y peligros QBRN y medidas de defensa pasiva.

2.7.3.5. Oficial de personal civil

[2-89] El oficial de personal civil administra el programa de gestión de estado mayor de empleados civiles. Este empleado civil tiene un puesto permanente en el estado mayor de las divisiones y escalones superiores y es coordinado por el G-1. Según lo requiera la misión, el oficial de personal civil puede ayudar a preparar una parte de la tabla A (Apoyo de recursos humanos) del apéndice 2 (Apoyo de servicios de estado mayor) del anexo F (Sostenimiento). Las responsabilidades específicas incluyen, pero no se limitan a:

- Asesorar al comandante y al estado mayor sobre el programa de administración de empleados civiles y supervisar la gestión y administración de ese programa en el comando.
- Administrar las leyes y reglamentos de gestión del personal civil.
- Participar, cuando corresponda, en las negociaciones con los países anfitriones sobre acuerdos laborales.
- Desarrollar planes y directivas de reserva, en coordinación con otros miembros del estado mayor, para adquirir, usar y administrar la mano de obra civil y usar mano de obra local en áreas extranjeras durante emergencias.

2.7.3.6. Oficial odontólogo

[2-90] El oficial odontólogo es un miembro del estado mayor especial del comandante en un comando de sanidad del teatro. Este oficial coordina las actividades dentales dentro del comando. Generalmente es coordinado a través del oficial de

sanidad por el G-4 bajo la función de conducción de la guerra Sostenimiento. Todas las actividades dentales se planean en la unidad de sanidad (apoyo). El oficial odontólogo ayuda al oficial de sanidad a escribir el apéndice 3 (Apoyo al servicio de salud) del anexo F (Sostenimiento) de la ORDOP o del PLANOP. Las responsabilidades del oficial odontólogo incluyen, pero no se limitan a:

- Coordinar las actividades odontológicas con el oficial de sanidad.
- Ejercer la supervisión del estado mayor y prestar asistencia técnica a las actividades odontológicas.
- Planeamiento y supervisión de funciones odontológicas.
- Desarrollar un programa de apoyo odontológico a la asistencia humanitaria en el extranjero.
- Brindar asesoramiento y asistencia técnica en la construcción, rehabilitación y uso de instalaciones odontológicas.

2.7.3.7. Oficial de guerra electromagnética y ciberespacial

[2-91] El oficial de guerra electromagnética y ciberespacial (CEWO, por su sigla en inglés) sirve como oficial de estado mayor designado por el comandante para el planeamiento, integración, sincronización y evaluación de las operaciones de guerra electrónica (EW) y del ciberespacio. El CEWO colabora con otros miembros del estado mayor, como el oficial de IO, para integrar las operaciones en el ciberespacio y EW en el concepto de operaciones del comandante. Como responsable del planeamiento del ciberespacio, el CEWO es responsable de entender las políticas relacionadas con el ciberespacio, EW y proporcionar información precisa al comandante para un adecuado planeamiento, coordinación y operaciones de gestión del espectro, sincronización de las operaciones del ciberespacio, EW y operaciones de gestión del espectro.

[2-92] Se puede designar un CEWO en los escalones de brigada y superiores. En la división y superiores, está coordinado

por el COOFU. En el escalón de brigada e inferiores, está coordinado por el S-3. El CEWO elabora el apéndice 12 (Actividades electrónicas en el ciberespacio) del anexo C (Operaciones). Las responsabilidades de CEWO incluyen, pero no se limitan a:

- Integrar, coordinar y sincronizar efectos en el ciberespacio y el espectro electromagnético.
- Asesorar al comandante sobre los efectos en el ciberespacio (incluidas las reglas de enfrentamiento, los impactos y las restricciones asociadas) en coordinación con el apoyo legal apropiado.
- Desarrollar y mantener la matriz de sincronización de blancos en el ciberespacio consolidada y ubicarla en la matriz de sincronización de blancos de las unidades.
- Designar operaciones ciberneticas ofensivas y blancos de EW para su aprobación por parte del COOFU en la división (y escalones superiores), el oficial de apoyo de fuego en la brigada (y escalones inferiores) y el comandante.
- Desarrollar y priorizar efectos en el ciberespacio y el espectro electromagnético.

2.7.3.8. Oficial de ingenieros

[2-93] El oficial de ingenieros es responsable de planear y evaluar todas las funciones de ingenieros (movilidad, contramovilidad y supervivencia). Participa en el planeamiento y las operaciones de movilidad y contramovilidad como parte del movimiento y la maniobra, en los trabajos generales de ingenieros como parte del sostenimiento y los apoyos de ingeniería geoespacial dentro de la función de conducción de la guerra Inteligencia.

[2-94] Los ingenieros se asignan como oficiales de estado mayor especial en los escalones de brigada y superiores, y están coordinados por la sección-3. El ingeniero prepara el

anexo G (Ingenieros) de la ORDOP o del PLANOP. Las responsabilidades específicas incluyen, pero no se limitan a:

- Asesorar al comandante y al estado mayor sobre operaciones de movilidad, contramovilidad y supervivencia.
- Coordinar y sincronizar las operaciones de supervivencia.
- Sincronizar e integrar operaciones de ingenieros (combate, trabajos generales y geoespaciales) entre múltiples PDM y organizaciones.
- Redactar órdenes fragmentarias, anteórdenes y productos relacionados de ingenieros.
- Coordinar las operaciones de despeje de las rutas principales de abastecimiento y efectuar seguimiento de su estado desde el PDM principal.
- Proporcionar un enlace de retroalimentación en tiempo real a los centros de conocimiento de los Ingenieros del Ejército y apoyar los activos nacionales.
- Apoyar el desarrollo del área de enfrentamiento.



CONSULTE

Consulte el MCE 3-34 para obtener más información sobre las responsabilidades del ingeniero.

2.7.3.9. Asesor de igualdad

[2-95] El asesor de igualdad coordina los asuntos relacionados con este aspecto para militares y civiles del Ejército y sus familias. Los comandantes de cada escalón están autorizados a nombrar un asesor de igualdad (puede ser el sargento mayor de comando); sin embargo, se asignan asesores de igualdad mejor capacitados para administrar el programa en los escalones de brigada y superiores.

[2-96] El asesor de igualdad es coordinado por la sección-1, no está obligado por doctrina o reglamento a preparar un

anexo, apéndice o tabla a la ORDOP o el PLANOP. Sin embargo, el apéndice 2 (Apoyo de servicios de personal) del anexo F (Sostenimiento) puede incluir disposiciones para la igualdad.

[2-97] Las responsabilidades del asesor de igualdad incluyen, pero no se limitan a:

- Asesorar y ayudar al comandante y al estado mayor en todos los asuntos de igualdad, incluido el acoso sexual, la discriminación y otros.
- Recolectar y procesar datos demográficos relacionados con todos los aspectos de la evaluación del clima laboral y de igualdad de oportunidades.
- Recibir y ayudar a procesar quejas.
- Consultar con el asesor legal de la Fuerza durante todas las investigaciones informales y formales.
- Administrar o ejecutar todos los programas de educación y entrenamiento de igualdad dentro del comando, incluyendo la realización de celebraciones étnicas.

2.7.3.10. Oficial de eliminación de artefactos explosivos

[2-98] El oficial de eliminación de artefactos explosivos (EOD) es responsable de coordinar la detección, identificación, recuperación, evaluación, seguridad y disposición final de los artefactos explosivos. Asignado al comando de división y cuerpo, el oficial de EOD es coordinado por el G-3. Prepara el apéndice 11 (Desactivación de artefactos explosivos) del anexo E (Protección). Las responsabilidades del oficial de EOD incluyen, pero no se limitan a:

- Supervisar y mantener un sistema de reporte de incidentes EOD.
- Establecer, operar y supervisar los procedimientos de reporte de inteligencia técnica.

- Coordinar los requerimientos para el apoyo EOD con las unidades solicitantes, otros comandos del Ejército, otras Fuerzas, agencias gubernamentales y asociados multinacionales. La coordinación puede incluir la organización de apoyo administrativo y logístico para las unidades EOD subordinadas.
- Supervisar el estado del abastecimiento y agilizar las solicitudes de herramientas, equipos y materiales de demolición especiales para EOD.
- Proporcionar información sobre recursos, integración y reasignación de la capacidad EOD en el cuerpo o división AO.

2.7.3.11. Oficial de gestión de la Fuerza

[2-99] El oficial de gestión de la fuerza es responsable de dar cuenta de la fuerza y sus recursos. Evalúa la estructura organizacional, las funciones y la carga laboral del estado mayor militar y civil para garantizar su empleo y requerimientos adecuados. Al realizar encuestas formales sobre la mano de obra y el equipo en el sitio, este oficial garantiza que los documentos de la TOE o una propuesta de MTOE reflejen el equipo mínimo esencial y más económico necesario para la misión. Puede designarse en las divisiones y escalones superiores para ayudar al comandante a adquirir el equipo y las capacidades necesarias para el éxito. El oficial de administración de la Fuerza no está obligado por doctrina o reglamento a preparar un anexo, apéndice o tabla para la ORDOP o el PLANOP. Aunque coordinado por el G-3, el oficial de gestión de la Fuerza también trabaja en estrecha colaboración con la sección-8. Las responsabilidades del oficial de gestión de la Fuerza incluyen, pero no se limitan a:

- Garantizar que las fuerzas del Ejército estén organizadas y equipadas para apoyar las misiones.
- Diseñar nuevas organizaciones y construir una estructura de fuerza para cumplir con los requerimientos emergentes.

- Asignación de mano de obra y equipo del Ejército.
- Coordinar el despliegue de la unidad o equipo específico de la misión.

2.7.3.12. Oficial de divulgación extranjera

[2-100] El oficial de divulgación extranjera (FDO, por su sigla en inglés) es responsable de la supervisión y coordinación de la divulgación específica o el acceso a información militar clasificada (CMI) o información no clasificada controlada (CUI) a representantes de gobiernos extranjeros y organizaciones internacionales. Pueden designarse FDO en el escalón de mando más bajo que se considere necesario. Coordinado por el JEM o XO, normalmente no se requiere que el FDO prepare un anexo, apéndice o fragmento para la orden de operaciones o el plan de operaciones, pero dependiendo de la situación, se le puede pedir que准备 uno. Las responsabilidades del FDO incluyen, pero no se limitan a:

- Informar y asesorar al comandante y al estado mayor sobre el impacto y las implicaciones de las actuales autoridades de divulgación delegadas por país, categoría de información y escalón de clasificación.
- Asesorar al comandante y al estado mayor sobre el número y ubicación recomendados de representantes de divulgación extranjeros (FDR) en función de los requerimientos actuales y previstos de la misión.
- Dirigir los esfuerzos de los requerimientos de producción de información (escribir para publicar) dentro de la organización para todas las categorías de información militar clasificada e información no clasificada controlada para garantizar la divulgación adecuada a los asociados de la AU.
- Coordinar la autoridad y permiso para divulgar información originada fuera de la organización.
- Desarrollar y promulgar una guía de divulgación extranjera para despliegues, ejercicios, eventos de entrenamiento

y visitas y visitantes extranjeros oficiales (incluidos los oficiales de enlace y de intercambio).



CONSULTE

Consulte el anexo D de este manual y AR 380-10 y DODI 5200.48 para obtener más información sobre las responsabilidades del FDO.

2.7.3.13. Historiador

[2-101] El historiador es el oficial de estado mayor especial que ha completado el entrenamiento académico especializado y es responsable de implementar el programa de historia del comandante. Esto incluye recolectar, preservar y redactar el registro histórico preciso del comando. El historiador puede ser un oficial militar o un historiador civil. Esta persona generalmente sirve en los comandos de escalones superiores a la división. Típicamente coordinado por el G-3, la doctrina o la norma no requiere que el historiador prepare un anexo, apéndice o tabla para la ORDOP o el PLANOP. Las responsabilidades del historiador incluyen, pero no se limitan a:

- Elaborar el informe histórico del comando.
- Recolectar y preservar documentos históricos de la unidad, como planes, órdenes y revistas o reportes después de la acción.
- Proporcionar perspectiva histórica y memoria institucional.
- Elaborar estudios e informes especiales basados en material histórico recolectado.
- Mantener una colección de investigación histórica para apoyar la memoria institucional del comando.

2.7.3.14. Oficial de operaciones de información

[2-102] El oficial de operaciones de información (IO) es responsable de la integración, coordinación y sincronización de IO. Coordina con otros miembros del estado mayor para garantizar que las capacidades relacionadas con la información estén correctamente sincronizadas y se mitiguen los riesgos de fratricidio de información. Estos miembros del estado mayor pueden incluir el oficial de operaciones de apoyo a la información militar, el oficial de asuntos públicos, el oficial de decepción militar, el oficial de seguridad de las operaciones, el oficial de guerra electrónica y ciberespacial, el oficial espacial y otros, según sea necesario. Los oficiales de IO se designan a la división y escalones superiores. En la brigada y por debajo, los comandantes pueden designar coordinadores de IO como una función adicional. El oficial de IO contribuye a la preparación de inteligencia del campo de combate (PICC) general ayudando al G-2 a identificar y evaluar las capacidades de información sobre amenazas y los medios para influir en la población. El oficial de IO también presenta requerimientos de información con respecto a los vacíos de información y se coordina con el G-2 en el desarrollo de plantillas, bases de datos y otros productos relevantes.

[2-103] El oficial de IO es coordinado por el G-3 y prepara el apéndice 14 (Operaciones de información) del anexo C (Operaciones). Las responsabilidades del oficial de IO incluyen, pero no se limitan a:

- Analizar el OE para discernir el impacto de la información en las operaciones de la unidad y aprovechar las oportunidades para obtener una ventaja sobre las fuerzas de amenaza.
- Sincronizar capacidades para lograr efectos de información.
- Proporcionar información a la matriz de sincronización para el uso de las capacidades relacionadas con la información disponible en apoyo de las operaciones de la unidad.

- Coordinar con otra Fuerza, nación o fuerzas conjuntas para usar las capacidades de información con el fin de aumentar las deficiencias de capacidad de la unidad existente.
- Evaluar la efectividad de las capacidades de información empleadas.
- Garantizar que el plan de decepción de la unidad esté integrado y apoye el plan de decepción del mando superior.

2.7.3.15. Oficial de gestión del conocimiento

[2-104] El oficial de gestión del conocimiento (KMO, por su sigla en inglés) dirige la sección de gestión del conocimiento. Asegura que las unidades entiendan los procesos y procedimientos de gestión del conocimiento y debe demostrar cómo estos pueden mejorar la eficiencia y el entendimiento compartido durante el entrenamiento y mejorar la eficacia operacional durante las operaciones, especialmente en ambientes con limitaciones de tiempo. El KMO se designa generalmente en divisiones y escalones superiores, aunque en el estado mayor en el comando de brigada y batallón puede emplearse como coordinador y representante para las funciones de gestión del conocimiento y las políticas de unidad relacionadas. Coordinado por el JEM o el XO, el KMO también trabaja en estrecha colaboración con el G-6. No está obligado por doctrina o reglamento a preparar un anexo, apéndice o fragmento para la ORDOP o el PLANOP. Los deberes y responsabilidades del KMO incluyen, entre otros:

- Desarrollar el plan de gestión del conocimiento de la unidad que consta de técnicas, políticas y procedimientos de gestión del conocimiento y garantizar la difusión en todo el mando.
- Realizar el planeamiento y coordinación del estado mayor de las funciones y actividades de gestión del conocimiento para mejorar el entendimiento compartido, el aprendizaje y la toma de decisiones.

- Crear una red de conocimiento organizacional y métricas para evaluar su efectividad.
- Integrar y sincronizar las funciones y actividades de gestión del conocimiento con los mandos superiores y subordinados.



CONSULTE

Consulte el capítulo 5 de este manual para obtener más información sobre las responsabilidades del KMO.

2.7.3.16. Oficial de enlace

[2-105] El oficial de enlace (LNO, por su sigla en inglés) es el representante del comandante en el comando o agencia a la que se envía. Promueve la coordinación, la sincronización y la cooperación entre su unidad principal y el comando del escalón superior y las organizaciones interagenciales, de coalición, de la nación anfitriona, adyacentes y subordinadas, según sea necesario. Como expertos en la materia asignada de su comando, los LNO generalmente están integrados en otra organización para proporcionar coordinación interpersonal. Generalmente, están coordinados por el G-3, aunque el JEM, XO o el comandante pueden preferir asumir la supervisión y coordinación directa. El LNO no está obligado por doctrina o reglamento a preparar un anexo, apéndice o tabla a la ORDOP o el PLANOP. Aunque los requerimientos pueden refinarse y volverse más específicos según la situación y la misión, las responsabilidades básicas del LNO incluyen, entre otras:

- Representar al comandante y a la organización.
- Transmitir la intención, guía, misión y concepto de la operación del comandante.
- Anticipar preguntas y posibles puntos de conflicto, así como prevenir o resolver malentendidos.

- Mantener informados al comandante y a la unidad matriz sobre las operaciones, los planes y las intenciones actuales de la unidad anfitriona.
- Garantizar que las misiones asignadas a la unidad de origen sean factibles y coincidan con sus capacidades.



CONSULTE

Consulte el capítulo 3 de este manual para obtener más información sobre las responsabilidades del LNO.

2.7.3.17. Oficial de decepción militar

[2-106] El oficial de decepción militar (MDO) es responsable de coordinar los medios y operaciones de decepción militar. Se designa en el escalón de cuerpo y ejército de teatro como MDO de comando (CMDO) mientras que, para los escalones inferiores a la división, el comandante designa un MDO como coordinador. El oficial de estado mayor designado como MDO es un IO o un oficial de operaciones de apoyo a la información militar debido a su experiencia, entrenamiento y autorización de seguridad requerida. En ausencia de un oficial capacitado o experimentado, el comandante designa a una persona idónea en el uso de las capacidades relacionadas con la información del Ejército para influir en la toma de decisiones del enemigo. El MDO se asegura de que el estado mayor clasifique los planes de decepción de acuerdo con los reglamentos, políticas y otras directivas.

[2-107] Coordinado por el G-3, bajo la supervisión del oficial de IO, el MDO prepara la tabla A (Decepción militar) del apéndice 14 (Operaciones de información) del anexo C (Operaciones). Las responsabilidades del MDO incluyen, pero no se limitan a:

- Proporcionar supervisión del programa y cumplimiento de los requerimientos de seguridad contra la decepción.
- En coordinación con el oficial de seguridad de las operaciones (OPSEC), debe mantener la integridad del programa a través de medidas OPSEC estrictas.

- Determinar los requerimientos u oportunidades para las operaciones de decepción (con el G-2) mediante el empleo de equipos rojos en los COA más probables de los enemigos.
- Coordinar con otras secciones del estado mayor para brindar apoyo a los destinatarios de la decepción militar.
- Asegurar que los temas, mensajes y acciones sean recibidos por el tomador de decisiones del enemigo para que los MDO puedan habilitar el plan de decepción.
- Garantizar que el plan de decepción de la unidad esté integrado y respalde el plan de decepción operacional del mando superior.

2.7.3.18. Oficial de investigación operacional y análisis de sistemas

[2-108] El oficial de investigación de operaciones y análisis de sistemas (ORSA) realiza análisis en apoyo de las operaciones en todas las secciones del estado mayor y las fuerzas empleadas. Es el asesor principal del JEM y el comandante en técnicas analíticas. El oficial ORSA proporciona una capacidad flexible al comandante para usar el rigor matemático a fin de confirmar o negar teorías, analizar problemas, determinar su verdadera causa y proyectar tendencias actuales.

[2-109] El oficial de ORSA tiene la tarea de oficial de acción para el grupo de trabajo de evaluación. Este oficial no está obligado por la doctrina o la regulación a preparar un anexo, apéndice o tabla para una ORDOP o un PLANOP, pero normalmente ayuda a la sección-5 a escribir el anexo M (Evaluación). Se asigna a la división y escalones superiores y, por lo general, trabaja y es coordinado por la sección-5. Algunos escalones tienen un oficial ORSA asignado al G-3 o Sección-5, en este caso el oficial es coordinado por el G-3. Las responsabilidades de este oficial incluyen, pero no se limitan a:

- Administrar, analizar y visualizar datos utilizando información estadística, información geoespacial, hojas de cálculo y software de gráficos.

- Desarrollar herramientas personalizadas para las secciones de estado mayor.
- Proporcionar control de calidad.
- Apoyar los análisis de COA y el planeamiento de operaciones.
- Realizar evaluaciones para determinar la efectividad de una operación.



CONSULTE

Consulte el MCE 5-0 para obtener más información sobre el planeamiento de evaluaciones y el MTE 5-0.3 para obtener más información sobre evaluación de la operación.

2.7.3.19. Oficial de seguridad de operaciones

[2-110] El oficial de operaciones de seguridad (OPSEC) es responsable del desarrollo, organización y administración del programa OPSEC. Esta posición es fundamental en los escalones de batallón y superiores, aunque es un cargo adicional en los escalones de batallón y brigada. El oficial designado gestiona el programa de OPSEC en nombre del comandante, y su enfoque es identificar y proteger la información confidencial no clasificada de la recolección del adversario. Los esfuerzos a menudo se superponen con otros programas de seguridad, como el antiterrorismo y la protección de la Fuerza.

[2-111] El oficial OPSEC es coordinado por la sección-3 y apoya al jefe de protección. Prepara el Apéndice 3 (Seguridad de las operaciones) del anexo E (Protección). Las responsabilidades de los oficiales de OPSEC incluyen, pero no se limitan a:

- Identificar y recomendar los elementos esenciales de información de las propias tropas (conocidos como EEIPT).
- Realizar el análisis de adversarios como parte del proceso de la PICC.
- Realizar análisis de vulnerabilidades como parte del proceso de la PICC.

- Evaluación del riesgo de OPSEC.
- Desarrollar, coordinar y aplicar medidas OPSEC en todo el estado mayor.
- Supervisar la aplicación de las medidas OPSEC por parte de las unidades subordinadas.

2.7.3.20. Oficial de recuperación de personal

[2-112] La recuperación de personal en el Ejército se refiere a los esfuerzos militares realizados para preparar y ejecutar la recuperación y reintegración del personal aislado. Las fuerzas del Ejército trabajan junto con otros asociados de la acción unificada para recuperar a las personas y grupos que quedan aislados. El aislamiento se refiere a individuos separados de su unidad o en una situación en la que deben sobrevivir, evadir, resistir o escapar. El oficial de recuperación de personal, asignado a los escalones de brigada y superiores, es responsable de coordinar todos los asuntos relacionados con estas actividades.

[2-113] El oficial de recuperación de personal es coordinado por la sección-3 y prepara el apéndice 15 (Recuperación de personal) del anexo C (Operaciones). Las responsabilidades del oficial de recuperación de personal incluyen, pero no se limitan a:

- Desarrollar y mantener el programa de recuperación de personal de la organización.
- Recomendar COA de recuperación al comandante.
- Coordinar temas de recuperación de personal.
- Desarrollar los SOP y planes de recuperación de personal.
- Apoyar la recuperación conjunta de personal o establecer un centro conjunto de recuperación de personal, según se requiera.

- Ayudar a otros oficiales de recuperación de personal en el desarrollo de programas de recuperación subordinados.



CONSULTE

Consulte el MCE 3-50 para obtener más información sobre la recuperación de personal.

2.7.3.21. Oficial de disciplina ley y orden

[2-114] El oficial más antiguo de la policía militar en el estado mayor es designado como responsable de ayudar al comandante a ejercer el control sobre las fuerzas de la policía militar en el AO. También responde por coordinar los medios y las operaciones de la policía militar para el comando. Por lo general, el oficial superior de la policía militar en el comando se designa en el equipo de combate de brigada y escalones superiores.

[2-115] Coordinado por el G-3, el oficial de disciplina, ley y orden prepara el Apéndice 7 (Operaciones policiales) y el apéndice 13 (Operaciones de detención) del Anexo E (Protección). Las responsabilidades incluyen, pero no se limitan a:

- Proporcionar un enfoque organizacional para los medios de la policía militar organizados para el combate.
- Sincronizar el apoyo de la policía militar en todo el AO.
- Coordinar y priorizar tareas en las disciplinas de la policía militar (operaciones policiales, operaciones de detención y apoyo a la seguridad y la movilidad).
- Integrar las tareas impuestas y deducidas de la policía militar en el planeamiento.
- Coordinar y priorizar perros de trabajo militares, apoyo personalizado y forense.

2.7.3.22. Oficial de operaciones de apoyo a la información militar

[2-116] El oficial de operaciones de apoyo a la información militar (OPAIM) es responsable de sincronizar estas operaciones como apoyo a las operaciones de la unidad. Un oficial de OPAIM está designado en los escalones del ejército de división, cuerpo y teatro, mientras que en los equipos de combate de brigada puede ser un suboficial. El comandante puede designarlo de un elemento agregado de OPAIM para asumir estas responsabilidades en el estado mayor.

[2-117] Aunque coordinado por el G-3, el oficial de OPAIM trabaja en estrecha colaboración con el oficial de IO. Este oficial prepara el apéndice 13 (Operaciones de apoyo de información militar) del anexo C (Operaciones). Las responsabilidades del oficial de OPAIM incluyen, pero no se limitan a:

- Coordinar con el oficial de IO para la sincronización.
- Planear, coordinar y sincronizar el apoyo operacional.
- Recomendar la priorización de los esfuerzos de las fuerzas de OPAIM agregadas.
- Evaluar los esfuerzos de información del enemigo y la efectividad de los esfuerzos de influencia amiga en los blancos audiencia (con el G-2, el oficial de IO y la sección-9).
- Evaluación de la eficacia.



CONSULTE

Consulte el MCE 3-53 para obtener más información sobre las responsabilidades del oficial de OPAIM.

2.7.3.23. Ayudante del estado mayor

[2-118] El ayudante del estado mayor es responsable de todas las funciones administrativas del grupo de comando en apoyo del comandante, el comandante encargado, el JEM y el sargento mayor de comando. Sincroniza las actividades del grupo de mando y sirve como asesor de este para la administración y gestión de acciones del estado mayor. Además, es integral para administrar las actividades de participación del comandante y fundamental para difundir información al área. Los cuerpos, divisiones, comandos de apoyo y otros oficiales con estado mayor pueden designar ayudantes de estado mayor.

[2-119] Un ayudante de estado mayor es coordinado por el JEM y no es responsable de preparar un anexo, apéndice o tabla específica de la ORDOP o el PLANOP. Sus responsabilidades incluyen, pero no se limitan a:

- Planear y supervisar conferencias presididas por el comandante, comandantes encargados o el JEM.
- Dirigir la elaboración y seguimiento de la ejecución de los itinerarios de los visitantes ilustres al comando.
- Supervisar la preparación y ejecución de todos los eventos y ceremonias sociales oficiales que involucren al comandante, comandante encargados o el JEM.
- Seguir y difundir la correspondencia de mando.
- Actuar como punto de contacto informal para los oficiales de enlace.

[2-120] No existen referencias doctrinales vigentes que rijan las responsabilidades del ayudante de estado mayor. Los oficiales que posean este cargo deben hacer referencia a los SOP de la unidad para obtener orientación específica sobre deberes y funciones.

2.7.3.24. Oficial de operaciones espaciales

[2-121] El oficial de operaciones espaciales es responsable de brindar apoyo táctico relacionado con el espacio y coordinar las capacidades espaciales disponibles para el comando. Sirve como oficial de estado mayor designado por el comandante para el planeamiento, integración, sincronización y evaluación de las actividades espaciales. Se puede designar un elemento de apoyo espacial del Ejército al G-3 de los escalones de ejército, cuerpo y división. El oficial designado coordina directamente con otros miembros del estado mayor espacial los procedimientos para solicitudes de apoyo y alcance. Participa en el proceso militar para la toma de decisiones a fin de garantizar que las capacidades y los efectos espaciales se integren en todo el estado mayor y se optimicen para cumplir con la intención del comandante.

[2-122] El oficial de operaciones espaciales es coordinado por el G-3 y desarrolla el anexo N (Operaciones espaciales) del plan u orden base de un comandante. Sus responsabilidades incluyen, pero no se limitan a:

- Asesorar al comandante sobre las arquitecturas espaciales, las capacidades, las limitaciones y el uso del teatro de operaciones, activos espaciales estratégicos, nacionales y comerciales.
- Hacer cálculo, análisis y difusión de datos de precisión y cobertura satelital del sistema de posicionamiento global.
- Ayudar en la adquisición de imágenes meteorológicas y del terreno satelitales comerciales y oficiales (clasificadas y no clasificadas) para mejorar la cartografía, el análisis de la misión y otras acciones requeridas en imágenes en tiempo real de áreas denegadas.
- Asesorar al G-2 y al oficial de IO sobre las capacidades y vulnerabilidades de los sistemas espaciales comerciales y de amenazas.
- Proporcionar apreciaciones sobre los efectos de las actividades del clima espacial en las operaciones actuales

y futuras, así como los efectos del clima en tierra en las capacidades basadas en el espacio.

- Designación de amenazas relacionadas con el espacio para su PSPB.
- Informar al estado mayor cómo la priorización de las capacidades y efectos espaciales puede apoyar o impactar el COA seleccionado.

2.7.3.25. Oficial veterinario

[2-123] El veterinario del estado mayor es responsable de proporcionar actividades de apoyo veterinario y es el asesor principal sobre el empleo de activos veterinarios. Todos los servicios de actividades veterinarias se planean en el escalón de brigada de apoyo. Este oficial gestiona el equipo y las instalaciones veterinarias y debe integrarse en la protección de la salud de la Fuerza, la salud del despliegue, el apoyo del servicio de salud, el apoyo de la defensa a la autoridad civil (ADAC) y el planeamiento del encuentro militar en todos los escalones, a través del rango de operaciones militares. Así mismo, administra el equipo y las instalaciones veterinarias, incluida la coordinación del alojamiento de los animales y el uso de los laboratorios médicos. Hay tres servicios veterinarios primarios:

- Brindar atención médica a los perros de trabajo militares y otros animales autorizados por el Gobierno.
- Garantizar la calidad, la seguridad alimentaria y la defensa alimentaria de las fuentes de alimentos para las fuerzas desplegadas.
- Brindar apoyo de salud pública veterinaria para garantizar la protección de la salud.

[2-124] Aunque el veterinario generalmente está coordinado por el G-4 bajo la función de conducción de la guerra Sostenimiento, también apoya a la sección-9 en el planeamiento de servicios veterinarios en apoyo de operaciones

civiles-militares. Sin embargo, no es responsable de un anexo, apéndice o fragmento específico de la ORDOP o el PLANOP, pero puede contribuir, cuando sea necesario, al apéndice 3 (Apoyo al servicio de salud) del anexo F (Sostenimiento) o al anexo K (Operaciones de asuntos civiles). Las responsabilidades del veterinario del estado mayor incluyen, pero no se limitan a:

- Coordinar los servicios veterinarios con el oficial de sanidad y otros miembros del estado mayor.
- Determinar los requerimientos para abastecimientos y equipos veterinarios.
- Garantizar la seguridad, la defensa y el aseguramiento de la calidad de los alimentos y las fuentes de alimentos.
- Asesorar sobre la reducción de la transmisión de amenazas de enfermedades zoonóticas a las fuerzas desplegadas y mitigar el impacto de las enfermedades animales transfronterizas de importancia operacional para los animales de trabajo y los sistemas agrícolas nacionales y de las naciones asociadas.
- Vigilancia del saneamiento de las instalaciones y equipos de almacenamiento de alimentos.

2.7.3.26. Oficial de meteorología del estado mayor

[2-125] La sección-2, con el apoyo del oficial meteorológico del estado mayor (SWO, por su sigla en inglés), es responsable de proporcionar al comandante un entendimiento completo de los efectos del clima solar y terrestre y sus impactos en los sistemas amigos y de la amenaza, operaciones y consideraciones civiles. El SWO es un oficial o suboficial que generalmente dirige un equipo meteorológico de dos o más personas en la división y escalones superiores. El SWO y la sección-2 brindan información meteorológica y relacionada con el clima durante el proceso de planeamiento e incorporan efectos climáticos significativos en todos los productos de inteligencia primarios (apreciaciones de inteligencia, informes

de inteligencia y la parte de inteligencia del panorama operacional común). La sección-2 analiza los efectos del clima en función de los aspectos militares del clima (visibilidad, viento, precipitación, nubosidad, temperatura y humedad).

[2-126] El SWO es coordinado por el G-2 y desarrolla la tabla B (Tiempo) del Apéndice 1 (Apreciación de inteligencia) del Anexo B (Inteligencia). Las responsabilidades de la SWO incluyen, pero no se limitan a:

- Coordinar el apoyo meteorológico operacional y los servicios meteorológicos a través de la sección-2.
- Coordinar los procedimientos de apoyo meteorológico para la guarnición y antes y durante los despliegues.
- Asesorar al comandante y al estado mayor sobre las capacidades meteorológicas de las Fuerzas, las limitaciones y las formas en que el apoyo meteorológico puede mejorar las operaciones.
- Ayudar a la sección-2 a organizar el apoyo meteorológico para las unidades subordinadas.
- Ayudar a la sección-2 y al estado mayor a producir un panorama operacional común meteorológico, superposiciones y ayudas para decisiones tácticas de efectos meteorológicos que muestren sus efectos en fuerzas amigas y de la amenaza, sistemas de armas, cargas útiles de sensores y unidades y medios de recolección de información.
- Evaluar y difundir productos y datos meteorológicos.

2.7.3.27. Oficial de sanidad

[2-127] El oficial de sanidad es un oficial médico del Cuerpo Administrativo y miembro del estado mayor personal y especial del comandante. Asesora al comandante y al estado mayor sobre todos los asuntos médicos o relacionados con la medicina. El oficial de sanidad normalmente trabaja bajo la supervisión del JEM o el XO. Es responsable de coordinar los

medios de salud y las operaciones dentro del comando. Este oficial brinda y supervisa la atención médica a los soldados, civiles y detenidos.

[2-128] Como oficial de estado mayor personal, el oficial de sanidad es responsable ante el comandante (ver párrafo 2-145); sin embargo, en el rol de oficial de estado mayor especial y en el cumplimiento de la función de apoyo al servicio de salud, el oficial de sanidad es coordinado por el JEM o el XO y G-4 como jefe de apoyo. El oficial de sanidad prepara el apéndice 9 (Protección de la salud de la Fuerza) del anexo E (Protección) y el apéndice 3 (Apoyo al servicio de salud) del anexo F (Sostenimiento) de la ORDOP o el PLANOP. Si operan en un comando conjunto (teatro o cuerpo), tienen la responsabilidad de redactar el anexo Q (Servicios médicos) a la ORDOP o el PLANOP. Las responsabilidades del oficial de sanidad incluyen, pero no se limitan a:

- Asesorar al comandante sobre la salud del comando.
- Crear el panorama operacional común de sanidad y concepto de apoyo de sanidad.
- Proporcionar tratamiento médico (incluyendo QBRN).
- Informar sobre el estado de los heridos.
- Coordinar la evacuación médica, incluidas las plataformas de evacuación médica dedicadas del Ejército (aéreas y terrestres).

2.7.3.28. Oficial de transporte

[2-129] El oficial de transporte es responsable de desarrollar la política de transportes, el planeamiento del movimiento, la visibilidad en tránsito y los sistemas de automatización del transporte. Estas responsabilidades pueden incluir el apoyo a la recepción y movimiento de fuerzas, operaciones de reemplazo y retrógrados. El oficial de transporte también evalúa la efectividad general de los programas de movimiento que apoyan las operaciones de la organización. Los oficiales de

transporte se asignan a los escalones de división y superiores, aunque un suboficial designado y un suboficial realizan funciones de movilidad a escalón de brigada, y los miembros del estado mayor S-4 realizan funciones equivalentes en el escalón batallón. El oficial de transportes coordina y asesora a la sección-3 sobre todo movimiento de columnas que ingresen u operen en el AO para garantizar que los movimientos estén coordinados y no entren en conflicto con la maniobra.

[2-130] Coordinado por la sección-4, el oficial de transportes prepara la tabla C (Transportes) del apéndice 1 (Logística) del anexo F (Sostenimiento). Las responsabilidades del oficial de transporte incluyen, pero no se limitan a:

- Planear y dirigir los movimientos administrativos, incluyendo el movimiento posterior desde los puertos de desembarque, los movimientos de apoyo y otros movimientos según se indique.
- Planear la programación de movimientos y regulación de las principales rutas de abastecimiento.
- Planear el modo de operación (vehículo, ferrocarril, aire y agua).
- Planear el movimiento de material y personal.
- Vigilar movimientos en rutas dos escalones por debajo de la unidad.

2.7.4. Estado mayor personal

[2-131] Los oficiales de estado mayor personal trabajan bajo el control inmediato del comandante y tienen acceso directo a él. El comandante establece pautas o brinda orientación sobre cuándo un oficial de estado mayor personal informa o coordina con el JEM o el XO u otros miembros del estado mayor. Algunos oficiales de estado mayor personal tienen responsabilidades como oficiales de estado mayor especial y trabajan con un oficial coordinador de estado mayor. Lo hacen según la guía del comandante o la naturaleza de la tarea. También

pueden trabajar bajo la supervisión directa del JEM o el XO. Los oficiales de estado mayor personal incluyen:

- Ayudante.
- Capellán.
- Inspector.
- Oficial de control interno.
- Oficial de asuntos públicos.
- Oficial de seguridad.
- Asesor jurídico militar.
- Oficial de sanidad.

2.7.4.1. Ayudante

[2-132] El ayudante sirve como asistente personal del comandante. El rango del ayudante depende del rango del comandante. Ningún oficial ejerce la responsabilidad de coordinación de estado mayor sobre el ayudante, ni este oficial es responsable de un anexo, apéndice o fragmento específico de la ORDOP o el PLANOP. Las responsabilidades del ayudante incluyen, pero no se limitan a:

- Proveer el bienestar personal y la seguridad del comandante y relevarlo de las tareas rutinarias y que consumen mucho tiempo.
- Elaborar y organizar horarios, actividades y calendarios.
- Elaborar y ejecutar itinerarios de viaje.
- Coordinar actividades de protocolo.
- Actuar como asistente ejecutivo.

2.7.4.2. Capellán

[2-133] El capellán asiste al comandante en la responsabilidad de proporcionar el libre ejercicio de la religión y proporcionar liderazgo religioso, moral y ético para sostener una fuerza lista de soldados y líderes resistentes y éticos. El capellán brinda apoyo religioso a todos los miembros de la Fuerza asignados o agregados, miembros de la familia y civiles del Ejército. Brinda asesoramiento religioso, moral y ético al comandante, ya que afectan tanto a las personas como a la misión de la organización.

[2-134] Las secciones de capellanes pueden trabajar en comités, oficinas, centros, células y grupos de trabajo. Integran sus respectivas experiencias y conocimientos con la experiencia colectiva del estado mayor para centrarse en conjuntos de problemas específicos y proporcionar recomendaciones coherentes del estado mayor al comandante. Los capellanes se aseguran de que las unidades ofrezcan apoyo religioso que cumpla con los requerimientos religiosos y espirituales de la cultura militar. El apoyo religioso incluye la educación religiosa, el consejo del clero, el cuidado pastoral, la adoración auténtica y la expresión religiosa y espiritual de los soldados durante las diversas circunstancias de las contingencias militares. Los capellanes asesoran al comandante externa e internamente. El asesoramiento externo se refiere al impacto potencial de la religión y la cultura de la población local que son externas a la unidad en un AO. El asesoramiento interno se refiere al impacto de la religión y la moral dentro de las unidades y la toma de decisiones éticas del comando.

[2-135] Coordinado por el JEM o el XO, la sección de capellanes o el equipo ministerial de la unidad prepara la tabla D (Apoyo religioso) del apéndice 2 (Apoyo de servicios de estado mayor) del anexo F (Sostenimiento). Las responsabilidades del capellán incluyen, pero no se limitan a:

- Cubrir las necesidades y prácticas religiosas de los miembros de la Fuerza, las familias y los civiles del Ejército a través del culto religioso, ritos, sacramentos, ordenanzas, educación religiosa y eventos de aptitud espiritual.

- Brindar atención y asesoramiento pastoral y religioso a miembros del servicio, familias y los civiles del Ejército en las áreas de matrimonio y familia, violencia doméstica, suicidio, manejo de eventos traumáticos, visitas al hospital y otras crisis que impactan el cumplimiento de la misión.
- Planear, preparar y ejecutar eventos conmemorativos y funerales para honrar a los miembros de la Fuerza, familiares, los civiles del Ejército y jubilados. Además, los capellanes brindan apoyo religioso y pastoral durante las notificaciones a los familiares más cercanos.

2.7.4.3. Inspector

[2-136] El inspector es responsable de asesorar al comandante sobre el bienestar general y el estado de disciplina del comando. Es un asesor confidencial del comandante. Se puede designar en puestos de mando y proporciona al comandante evaluaciones continuas, objetivas e imparciales de la eficacia operacional y administrativa del mando. También consulta con las secciones del estado mayor, según corresponda, para obtener artículos para la atención especial de los inspectores y para organizar la asistencia técnica. Además, tiene el rol de ayudar a los soldados y los civiles del Ejército, familiares, jubilados y otros miembros de la Fuerza que buscan ayuda con problemas relacionados.

[2-137] Coordinado por el JEM, el inspector elabora el anexo U (Inspector). Las responsabilidades adicionales del inspector incluyen, pero no se limitan a:

- Asesorar a los mandos y estados mayores sobre la política de inspección.
- Asesorar a los comandantes sobre la efectividad del programa de inspección organizacional.
- Realizar las inspecciones que requiera el comandante y monitorear las acciones correctivas.

- Recibir denuncias y realizar investigaciones y diligencias de investigación.
- Efectuar seguimiento e información al comandante de las tendencias, tanto positivas como negativas, en todas las actividades.

2.7.4.4. Oficial de control interno

[2-138] El oficial de control interno es responsable de proporcionar la capacidad de auditoría interna. La oficina de control interno está alineada funcionalmente como un oficial independiente junto con el inspector y otros elementos del estado mayor especial. El oficial de control interno brinda información y asesoramiento sobre la evaluación de riesgos, la evaluación de las medidas de control de gestión, el fomento de la administración y la mejora de la calidad, la economía y la eficiencia de las prácticas.

[2-139] Coordinado por el JEM, aunque trabaja en estrecha colaboración con el inspector, el oficial de control interno no es responsable de un anexo, apéndice o fragmento específico de la ORDOP o el PLANOP. Las responsabilidades del oficial de control interno incluyen, pero no se limitan a:

- Realizar auditorías internas de funciones en el comando con problemas conocidos o sospechados, determinando la naturaleza y causa de estos y sugiriendo soluciones.
- Proporcionar solución de problemas: esfuerzos de reacción rápida para evitar que se desarrollen problemas graves.
- Proporcionar una función de cumplimiento de auditoría que sirve como punto de contacto con los grupos de auditoría externos. Además, la oficina de control interno facilita el proceso de respuesta de auditoría externa y realiza auditorías de seguimiento.
- Coordinar con el comando superior y otras agencias para garantizar que las unidades sigan correctamente todos los estándares y políticas.

2.7.4.5. Oficial de asuntos públicos

[2-140] El oficial de asuntos públicos (PAO, por su sigla en inglés) es responsable de coordinar y sincronizar temas y mensajes y asesorar al comandante sobre asuntos públicos. El PAO proporciona la experiencia en comunicación requerida para asesorar a los comandantes en aspectos de información y comunicación con respecto a audiencias externas y comunicación pública. El PAO es responsable de coordinar y sincronizar temas y mensajes a través de un planeamiento eficaz al tiempo que garantiza la unidad de esfuerzo en todo un ambiente de información.

[2-141] Como comunicador hábil, el PAO debe estar involucrado de manera estrecha y continua en las operaciones, la coordinación del estado mayor y los procesos de comunicación. Entiende y coordina el flujo de información a los soldados, la comunidad del Ejército y el público. Asignado a los escalones de brigada y superiores, el PAO trabaja en estrecha colaboración con el oficial de IO para garantizar la sincronización de temas y mensajes y el apoyo a otras capacidades relacionadas con la información. También, coordina el apoyo administrativo y logístico de los periodistas civiles bajo el control administrativo de la unidad y se relaciona con los representantes de los medios para proporcionar acreditación, mensajes, alojamiento, transporte y escolta según lo autorizado y apropiado.

[2-142] Coordinado por el JEM o el XO, el PAO prepara el anexo J (Asuntos públicos). Las responsabilidades del PAO incluyen, pero no se limitan a:

- Planear y supervisar el programa de asuntos públicos del mando.
- Asesorar e informar al comandante sobre el impacto en los asuntos públicos y las implicaciones de las operaciones planeadas o en curso.
- Elaborar temas y mensajes para el comandante para la comunicación pública.

- Servir como representante de comando para todas las comunicaciones con los medios externos.
- Evaluar los requerimientos y expectativas de información de las fuerzas del Ejército y el público, monitorear los medios y la opinión pública y evaluar la efectividad de los planes y operaciones de asuntos públicos.
- Planear, integrar y supervisar equipos conjuntos de camarógrafos de combate.

2.7.4.6. Oficial de seguridad

[2-143] El oficial de seguridad es responsable de coordinar las actividades de seguridad en todo el comando y asesorar al comandante sobre asuntos relacionados con el programa de seguridad del Ejército, incluida su implementación y eficacia. Desde los comandantes de batallón hasta los escalones de cuerpo nombran un oficial de seguridad. Un oficial de seguridad aérea está autorizado para el estado mayor del cuerpo y todas las unidades de aviación.

[2-144] Coordinado por el JEM o el XO, el oficial de seguridad prepara el apéndice 2 (Gestión de riesgos) del anexo E (Protección). Las responsabilidades del oficial de seguridad incluyen, pero no se limitan a:

- Implementar el programa de mando de seguridad y salud ocupacional.
- Implementar el programa de prevención de accidentes.
- Coordinar con el inspector y la policía militar para corregir las tendencias inseguras identificadas durante las inspecciones.
- Brindar entrenamiento en seguridad a la fuerza laboral local.
- Ayudar a todas las secciones del estado mayor con la integración de la gestión de riesgos.

2.7.4.7. Asesor jurídico militar

[2-145] El asesor jurídico militar (ASJUM) del estado mayor es responsable del apoyo y asesoramiento legal al comandante y al estado mayor. El comandante y el ASJUM se comunican directamente sobre asuntos relacionados con los aspectos legales concernientes a las operaciones y los asuntos legales que afectan la moral, el orden y la disciplina del comando. Como miembro del estado mayor personal y especial del comandante, el ASJUM también brinda asesoramiento legal y apoyo al estado mayor y coordina acciones con otras secciones del estado mayor para garantizar la entrega oportuna y precisa de servicios legales en todo el comando. Asignado a los escalones de brigada y superiores, el ASJUM brinda apoyo legal completo que puede incluir derecho administrativo y civil, derecho contractual y fiscal, peticiones, quejas y reclamos si corresponde entre otros.

[2-146] Coordinado por el JEM o el XO, el ASJUM prepara el apéndice 11 (Reglas de enfrentamiento) del anexo C (Operaciones) y la tabla C (Apoyo legal) del apéndice 2 (Apoyo de servicios de estado mayor) del anexo F (Sostenimiento). Las responsabilidades del ASJUM incluyen, pero no se limitan a:

- Forma parte del estado mayor y asesora al comandante en el proceso de operaciones (planeamiento, preparación, ejecución y evaluación de la operación), en el marco jurídico aplicable y demás consideraciones que permitan una asesoría jurídica operacional en la valoración, ponderación y viabilidad de la toma de decisiones en especial del uso de la fuerza.
- Asesorar en materia de DIH, DIDH, doctrina jurídico operacional y normativa nacional vigente, al comandante y a su estado mayor en el planeamiento, ejecución y evaluación de las operaciones militares (antes, durante y después del esfuerzo operacional).
- Asesorar los procedimientos jurídicos operacionales que se realicen en territorios donde se encuentren comunidades con especial protección constitucional, así como

las áreas de responsabilidad operacional donde cursen medidas del Sistema Interamericano de DD.HH.

- Asesorar jurídicamente al oficial de operaciones y comandante de unidad en la instrucción, entrenamiento difusión y aplicación de las reglas sobre el uso de la fuerza.
- Participar en la elaboración de lecciones aprendidas en materia jurídica operacional.
- Verificar, en coordinación con el oficial de operaciones, que el archivo operacional cuente con toda la información jurídica operacional y soporte legal de las operaciones; cooperando con las oficinas jurídicas de cada Fuerza, en la construcción de la memoria histórica.
- Supervisar y apoyar la instrucción, capacitación, entrenamiento, seminarios, talleres, entre otros eventos, que se dicten en materia de DIH, DIDH y derecho operacional.

2.7.4.8. Oficial de sanidad

[2-147] El oficial de sanidad es responsable de los tres componentes del apoyo de servicio de salud y las funciones de protección de la salud de la Fuerza dentro del comando. Este oficial brinda y supervisa la atención médica a los soldados, civiles y prisioneros de guerra. Las organizaciones desde el batallón hasta el comando del Ejército pueden designar un oficial de sanidad.

[2-148] El oficial de sanidad elabora el apéndice 9 (Protección de salud de la fuerza) del anexo E (Protección) y el apéndice 3 (Apoyo de servicios de salud) del anexo F (Sostenimiento). Las responsabilidades del oficial de sanidad incluyen, pero no se limitan a:

- Asesorar al comandante sobre la salud del comando.
- Coordinar la evacuación médica, incluidas las plataformas de evacuación médica dedicadas del Ejército (tanto aéreas como terrestres).

- Garantizar el establecimiento de un programa viable de servicios veterinarios (incluida la inspección de instalaciones de producción de alimentos y agua embotellada de subsistencia, medicina preventiva veterinaria y atención médica animal).
- Establecer capacidades de laboratorio clínico, incluido el banco de sangre.
- Planear e implementar operaciones de medicina preventiva (incluidos los programas de medicina preventiva, el inicio de medidas de medicina preventiva para contrarrestar la amenaza para la salud y el establecimiento de vigilancia médica y de salud ocupacional y ambiental).

2.8. AUMENTO

[2-149] Según la situación y los requerimientos de la misión, los comandantes también pueden recibir o solicitar aumentos (de individuos y equipos) para ayudarlos con el mando y control y para cerrar las brechas de capacidad. Por ejemplo, las divisiones suelen recibir un batallón de acción integral cuando se despliegan. Un equipo de planeamiento de AIN dentro de ese batallón aumenta la sección-9 de estado mayor y la célula de planeamiento en el comando de la división. En otros casos, los comandantes pueden solicitar aumento de estado mayor adicional. Los equipos de aumento incluyen, entre otros:

- Equipos de apoyo espacial del Ejército.
- Equipos de apoyo a las operaciones ciberespaciales del Ejército.
- Equipos de planeamiento de acción integral.
- Equipos de camarógrafos de combate.
- Equipos de apoyo legal.
- Destacamentos móviles de acción integral.

- Destacamentos de historia militar.
- Unidades OPAIM.
- Equipos de apoyo de campaña de OI del Ejército.
- Aumentos individuales por especialidad (por ejemplo, lenguaje, economía y evaluación).
- Destacamentos de capellanes.



Nota

Los sargentos mayores pueden ser asignados como suboficiales principales del estado mayor en varios puestos del estado mayor. Brindan experiencia técnica y táctica, supervisión, cumplimiento del ritmo de batalla, gestión del conocimiento, planeamiento, procesos, SOP asignados y tutoría de su sección de estado mayor. Los sargentos mayores se asignan generalmente al escalón de batallón y superior para garantizar que las secciones de estado mayor apoyen al comandante en el cumplimiento de la misión, ayuden a los estados mayores y unidades subordinadas e informen a los comandos laterales y superiores.

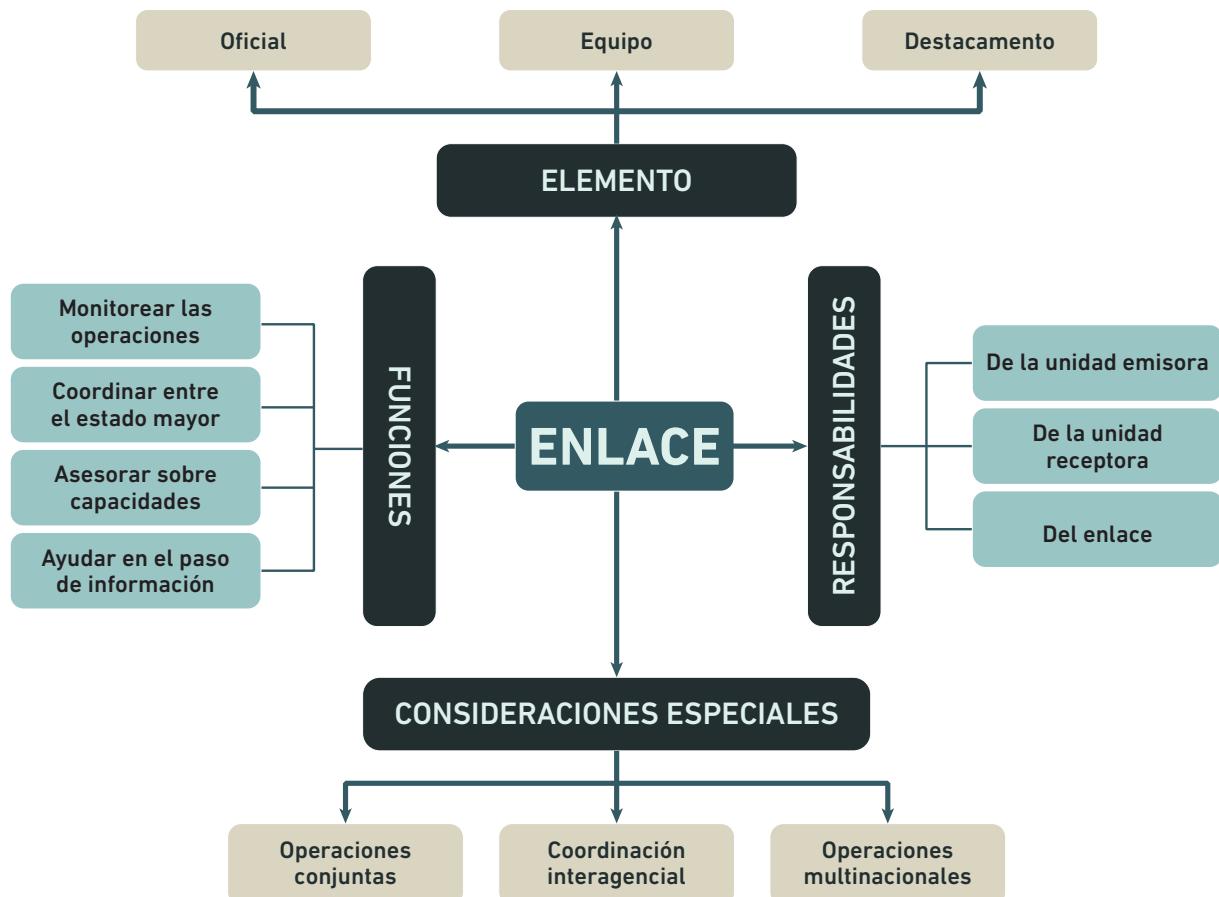
2.9. CONCLUSIÓN

[2-150] Los oficiales de estado mayor deben ser expertos en la materia de sus propios campos, integrarse como miembros del estado mayor y ser flexibles y capaces de anticipar y resolver conjuntos de problemas complejos. Deben anticipar problemas, generar y preservar opciones para que el comandante tome decisiones oportunas. También deben ser líderes. Con base en las capacidades y los recursos disponibles, los oficiales de estado mayor también deben poder recibir, interpretar e implementar la orientación de su escalón superior. Asimismo, deben apoyar a sus escalones subordinados y garantizar que los comandantes subordinados (y sus estados mayores) tengan la orientación, las capacidades y los recursos adecuados para cumplir sus misiones. Los estados mayores competentes y sus innovaciones son la clave de la capacidad del Ejército para adaptarse y superar los desafíos.

CAPÍTULO 3

ENLACE

Este capítulo define y describe el papel del enlace. Luego analiza el elemento de enlace y las formas comunes de organizarlo. Aborda las funciones y las responsabilidades de las unidades emisoras, las unidades receptoras y los enlaces.



3.1. ROL DE ENLACE

[3-1] *Enlace* es el contacto o intercomunicación mantenida entre elementos de las fuerzas militares u otras agencias para asegurar el entendimiento compartido y la unidad de propósito y acción (MFRE 5-0). El enlace se usa más comúnmente para establecer y mantener comunicaciones cercanas. Esto permite comunicaciones físicas continuas y directas entre comandos y cuando sea necesario con los asociados de la acción unificada. Los comandantes usan enlaces durante las actividades y operaciones diarias normales para ayudar a facilitar un entendimiento y un propósito compartidos entre las organizaciones, preservar la libertad de acción y mantener la flexibilidad. Los enlaces brindan a los comandantes información relevante y respuestas a preguntas operacionales para mejorar el entendimiento situacional.



Nota

Los enlaces no son responsables del planeamiento ni los oficiales de operaciones. A menudo se identifican como representantes llamados la célula de planes cuando se requiere una unidad específica o información sobre el tema. También trabajan con la célula de integración de operaciones actuales para obtener y difundir la información necesaria para pasar entre la organización emisora y la organización de destino. Sin embargo, los líderes no deben esperar que el enlace cumpla con las responsabilidades del planeamiento o de un oficial de observación.

[3-2] Los enlaces apoyan la capacidad del comandante para sincronizar y enfocar el poder de combate. Establecen y mantienen contacto físico y comunicaciones entre unidades militares y asociados de la acción unificada durante las operaciones. Los enlaces aseguran:

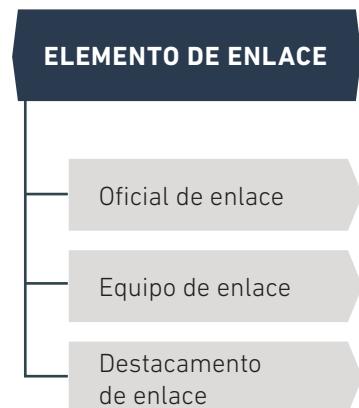
- Cooperación y entendimiento entre comandantes y estados mayores de diferentes comandos generales.
- Coordinación en materia operacional para lograr la unidad de esfuerzo.

- Sincronización de efectos letales y no letales en múltiples dominios.
- Entendimiento de las medidas de coordinación impuestas o deducidas para lograr resultados sincronizados.

3.2. ELEMENTO DE ENLACE

[3-3] Un elemento de enlace está compuesto por un oficial de enlace individual, un equipo de enlace o un destacamento de enlace (descrito más detalladamente en los párrafos 3-5 a 3-10). Según la situación y los tipos de operaciones, los comandantes pueden recibir o solicitar diferentes tipos de elementos de enlace para ayudar con el mando y control en los diversos dominios. Los tipos de elementos de enlace incluyen, entre otros:

- Enlaces hacia y desde unidades subordinadas, adyacentes y de apoyo.
- Enlaces hacia y desde los asociados de la acción unificada.
- Un oficial de enlace aéreo.
- Un oficial de enlace de fuegos navales.
- Un equipo de apoyo espacial del Ejército.
- Un oficial de enlace de operaciones especiales.
- Elemento de enlace de las fuerzas de operaciones especiales del Ejército.
- Un equipo de apoyo a las operaciones ciberespaciales del Ejército.
- Un equipo de apoyo de campaña de operaciones de información (IO) del Ejército.
- Un destacamento de enlace digital.



[3-4] La organización recomendada del estado mayor en el elemento de enlace varía según el escalón. El comandante debe determinar la mejor manera de organizar un elemento de enlace dada la disponibilidad de enlaces calificados, el escalón de mando y las variables de la misión (misión, enemigo, terreno y clima, tropas y apoyo disponibles, tiempo disponible, consideraciones civiles y consideraciones de la información), también conocidas como METT-TC (I). Un elemento de enlace puede ser, pero no se limita a:

- Un oficial de enlace (individual).
- Un equipo de enlace (dos o más oficiales de enlace).
- Un destacamento de enlace (dos o más equipos de enlace).

3.2.1. Oficial de enlace

[3-5] Un oficial de enlace (LNO, por su sigla en inglés) es una persona que representa a un comandante u oficial de estado mayor con el propósito de mantener contacto o intercomunicación entre unidades u organizaciones. Un LNO entrenado, competente, confiable e informado es la clave para un enlace efectivo. Estos deben tener la plena confianza en la experiencia del comandante para la misión, ya que generalmente transmiten información sin pasar directamente por el comando y las capas del estado mayor. En los escalones más altos, la complejidad de las operaciones a menudo requiere más experiencia, por lo que es preciso que los LNO tengan un rango más alto. (Consulte la tabla 3-1 para conocer el rango recomendado).

| **Tabla 3-1** | Rango de oficial superior de enlace por escalón

RANGO DE OFICIAL SUPERIOR DE ENLACE POR ESCALÓN	RANGO RECOMENDADO
Comando de Fuerza, multinacional o fuerza conjunta*	Coronel
Cuerpo	Coronel

RANGO DE OFICIAL SUPERIOR DE ENLACE POR ESCALÓN	RANGO RECOMENDADO
División	Teniente coronel
Brigada, regimiento o grupo	Capitán
Batallón	Teniente

*Estos incluyen comandantes de fuerzas conjuntas y comandantes de componentes funcionales y también pueden incluir organizaciones mayores interagenciales e internacionales.

[3-6] Un LNO normalmente permanece en la unidad u organización receptora hasta que la unidad emisora lo recupera. La unidad principal del LNO se denomina unidad emisora. La unidad o actividad a la que se envía el LNO es la unidad receptora. Como representantes de su comandante, los LNO deben:

- Transmitir la intención, guía, misión y concepto de la operación del comandante de la unidad emisora y receptora.
- Mantener informada a la unidad emisora de los planes y operaciones de la unidad receptora.
- Representar la posición del comandante de la unidad emisora.
- Verificar y asegurarse de que las misiones asignadas a la unidad emisora coincidan con sus capacidades.
- Saber acceder a la información de la unidad emisora y receptora.
- Conocer la misión de la unidad emisora, operaciones actuales y futuras, estado logístico, organización, dispositivo, capacidades y tácticas, técnicas y procedimientos.
- Apreciar y entender las costumbres, organización, capacidades, misión, doctrina, tácticas, técnicas y procedimientos de la unidad receptora.
- Anticipar preguntas y posibles puntos de conflicto y prevenir o resolver malentendidos.

- Estar familiarizado con:
 - Requerimientos y finalidad del enlace.
 - El sistema de enlace y sus informes, documentos y registros.
 - Formación del equipo de enlace.
- Observar los canales establecidos de funciones de mando y estado mayor.
- Ser discreto y elocuente.
- Poseer familiaridad con la cultura y el idioma locales (cuando se relacione con la nación anfitriona o con socios multinacionales) y, si es posible, tener experiencia regional avanzada.

[3-7] Los LNO generalmente tienen acceso al comandante de acuerdo con las funciones involucradas. Sin embargo, para asuntos de rutina, los LNO trabajan para el jefe de estado mayor (JEM) o el oficial ejecutivo (XO) y reciben instrucciones de este. El uso de un oficial para realizar una misión de enlace en todo el comando conserva la carga laboral al mismo tiempo que garantiza un flujo de información consistente y preciso. Sin embargo, las operaciones continuas pueden requerir un equipo de enlace o un destacamento de enlace.

3.2.2. Equipo de enlace

[3-8] Un equipo de enlace consta de dos o más LNO (o un LNO con un suboficial de enlace a cargo), personal administrativo y personal de comunicaciones junto con su equipo. Un equipo de enlace generalmente se usa cuando el volumen o la intensidad de las tareas requeridas exceden las capacidades de un LNO individual o la separación de unidades y redes impide que un LNO individual mantenga la conciencia situacional y la conectividad. Un ejemplo de esto es cuando se envían enlaces a un comando con organizaciones subordinadas de asociados de la acción unificada.

3.2.3. Destacamento de enlace

[3-9] Los equipos de enlace múltiples que trabajan juntos se conocen como destacamento de enlace. El destacamento de enlace más práctico para las unidades del Ejército es el destacamento de enlace digital. Un destacamento de enlace digital está compuesto por varios equipos con experiencia y equipo en áreas especializadas, como inteligencia, operaciones, apoyo de fuegos, defensa antiaérea y sostenimiento. Los destacamentos de enlace digital son una capacidad de enlace única que proporciona a los comandantes del Ejército unidades para conducir el enlace dentro de los comandos subordinados o paralelos. Los destacamentos de enlace digital consisten en oficiales de estado mayor con equipo de comunicaciones y un amplio rango de conocimientos capaces de analizar la situación, facilitar la coordinación entre asociados de la acción unificada y ayudar en el flujo de información transfronterizo y el apoyo operacional. Estas organizaciones no solo se utilizan para el enlace de rutina, sino también para asesorar y ayudar a los asociados de la acción unificada al planear y ejecutar operaciones.

[3-10] Estos destacamentos pueden operar como una sola entidad para el enlace con un comando de acción unificada más grande o proporcionar dos equipos más pequeños para la conectividad digital y el enlace con un comando multinacional más pequeño. Los comandantes pueden adaptar los destacamentos de enlace digital para que coincidan con una misión determinada. La base de la asignación de destacamentos de enlace digital es cinco por ejército de teatro comprometido, uno por cuerpo y división que sirve como fuerza de tarea conjunta o según lo aprobado por el Comando del Ejército. El requisito de apoyo para una coalición durante la contrainsurgencia o la defensa interna en el extranjero es un destacamento de enlace digital para cada comando de acción unificada (división o superior).



Nota

Si el comandante emisor o receptor prevé la necesidad de contar con la presencia de un elemento de enlace (individual o de equipo) durante un período prolongado, es conveniente contar con un documento firmado entre las dos organizaciones que defina claramente las responsabilidades y las limitaciones de todas las partes.

3.3. FUNCIONES DEL ENLACE

[3-11] Los elementos de enlace, ya sea individualmente o en equipos, realizan varias funciones críticas que son consistentes en todas las operaciones militares. La medida en que se realizan estas funciones depende de la misión y el carácter establecido por el comandante de la organización emisora. Las cuatro funciones básicas del enlace son:

- Monitorear las operaciones.
- Coordinar entre el estado mayor.
- Asesorar sobre capacidades.
- Ayudar en el paso de información.

3.3.1. Monitorear las operaciones

[3-12] Un enlace monitorea las operaciones de las organizaciones receptoras y emisoras y entiende cómo cada una afecta a la otra. Como mínimo, un enlace debe entender la intención tanto del comandante emisor como del receptor, la situación actual, las operaciones futuras planeadas y los asuntos pertinentes del estado mayor. Estos detalles ayudarán al enlace a monitorear la operación mientras mantiene la relación de trabajo entre las organizaciones emisora y receptora.

[3-13] Para ayudar a monitorear las operaciones, el enlace debe entender el ritmo de batalla de la unidad receptora y los aportes a las diversas reuniones y grupos de trabajo. Los enlaces deben evaluar continuamente dónde deben estar durante el ciclo de operaciones diarias para mantenerse al tanto de la situación actual y mantener a su comando emisor completamente informado.

3.3.2. Coordinar entre estados mayores

[3-14] La coordinación entre estados mayores alivia los problemas antes de que se agraven. Al entender los requerimientos

de información de la unidad receptora, el enlace puede ayudar a darle a la unidad emisora la mayor cantidad de tiempo posible para preparar los productos. En algunos casos, el enlace puede proporcionar la información requerida de las fuentes disponibles, reduciendo así la demanda de información de la unidad emisora.

[3-15] El enlace debe reunirse de manera rutinaria con los oficiales de estado mayor y los comandantes en el comando receptor y debe saber cómo comunicarse con ellos rápidamente. Para mejorar el proceso de comunicaciones, el enlace recolecta y envía copias de los procedimientos operacionales estandarizados (SOP) de la unidad receptora, organigramas y formatos de informes a la unidad emisora. El enlace también puede proporcionar al comando receptor los SOP, organigramas, productos de inteligencia y otra información útil de la unidad emisora.

[3-16] El enlace es una capacidad importante que facilita la coordinación eficaz entre los estados mayores; sin embargo, su trabajo no reemplaza la interacción adecuada del estado mayor. La coordinación de estado mayor a estado mayor es esencial en todos los escalones para asegurar la unidad de esfuerzo. Los procedimientos de mando y control establecidos (tales como órdenes fragmentarias, anteórdenes y órdenes de operaciones) son el método adecuado para comunicar órdenes específicas y no los enlaces.

3.3.3. Asesorar sobre capacidades

[3-17] El enlace es un experto en la unidad receptora sobre las capacidades y limitaciones de la unidad emisora. Asesora al comandante y al estado mayor del comando receptor sobre el empleo óptimo de las capacidades de la unidad emisora. Los enlaces deben poder responder a las preguntas de capacidad planteadas por el comando receptor y otras unidades. Sin embargo, solo tienen autoridad para tomar decisiones sobre la asignación de capacidades que el comandante de la unidad emisora les ha delegado. Deben tener cuidado para asegurarse de no obligar a la unidad emisora a realizar

FUNCIONES DEL ENLACE

- Monitorear las operaciones
- Coordinar entre el estado mayor
- Asesorar sobre capacidades
- Ayudar en el paso de información

misiones que excedan el alcance especificado de la operación o que transmitan información que deba enviarse a través de los canales normales de mando.

3.3.4. Ayudar en la transmisión de la información

[3-18] Los enlaces deben asistir en el paso de información en dos niveles. En primer lugar, deben actuar como conducto entre su comando y el comando receptor; por ejemplo, para ayudar aún más al flujo de información entre los comandos, el enlace debe revisar las direcciones de los mensajes y las listas de distribución. Esto asegurará que la correspondencia oficial entre los comandos se enrute correctamente. El enlace también facilita la presentación de los informes requeridos de la unidad emisora al comando receptor.

[3-19] En segundo lugar, los enlaces deben integrarse en las operaciones diarias de la unidad receptora a fin de brindar la información más actualizada para la toma de decisiones. Al integrarse en el ciclo operacional diario y el ritmo de batalla de la unidad receptora, los LNO pueden responder preguntas de grupos como la célula de objetivos, la célula de planes y el grupo de mando para garantizar que tomen decisiones informadas.

3.4. RESPONSABILIDADES DEL ENLACE

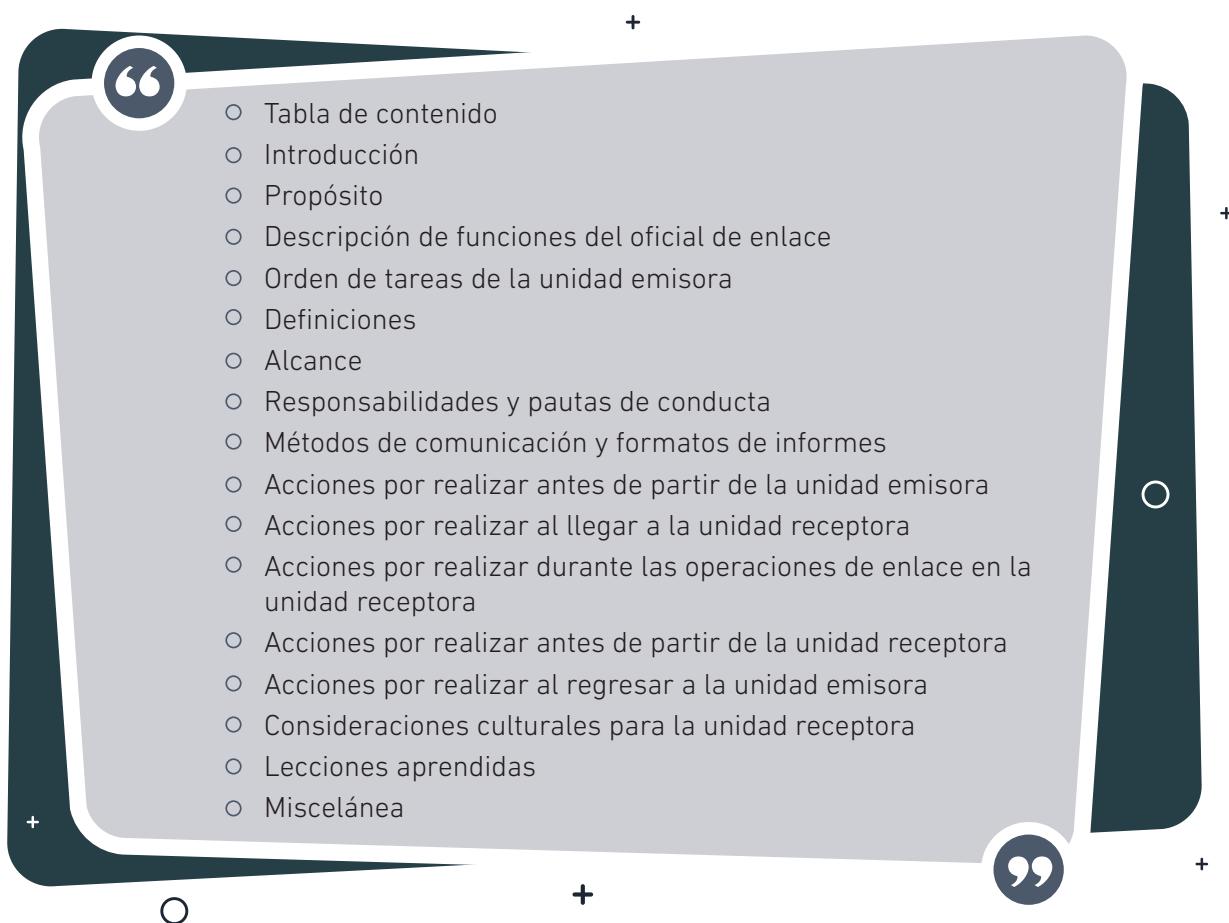
[3-20] Mantener un enlace eficaz es una responsabilidad significativa. Los enlaces deben ser una parte integral del estado mayor de la unidad receptora y emisora. Estos oficiales tienen responsabilidades específicas durante el tiempo de su gestión de enlace. Estas responsabilidades se pueden dividir en:

- Responsabilidades de la unidad emisora.
- Responsabilidades de la unidad receptora.
- Responsabilidades de enlace.

3.4.1. Responsabilidades de la unidad emisora

[3-21] La responsabilidad más importante de la unidad emisora es seleccionar y entrenar a los soldados mejor calificados para funciones de enlace. El personal de enlace realiza hábilmente las tareas descritas en el párrafo 3-6. Para ayudar a garantizar un enlace eficaz, la unidad emisora debe describir los procedimientos de enlace en su SOP de unidad. Como mínimo, el SOP incluye un manual de enlace, ejemplos de preguntas que los enlaces deberían poder responder y una lista de empaque del enlace. (Consulte la figura 3-1 para ver un esquema de ejemplo de un manual de enlace; la figura 3-2 para ver ejemplos de preguntas que los enlaces deberían poder responder y la figura 3-3 para ver un ejemplo de lista de empaque de enlace.)

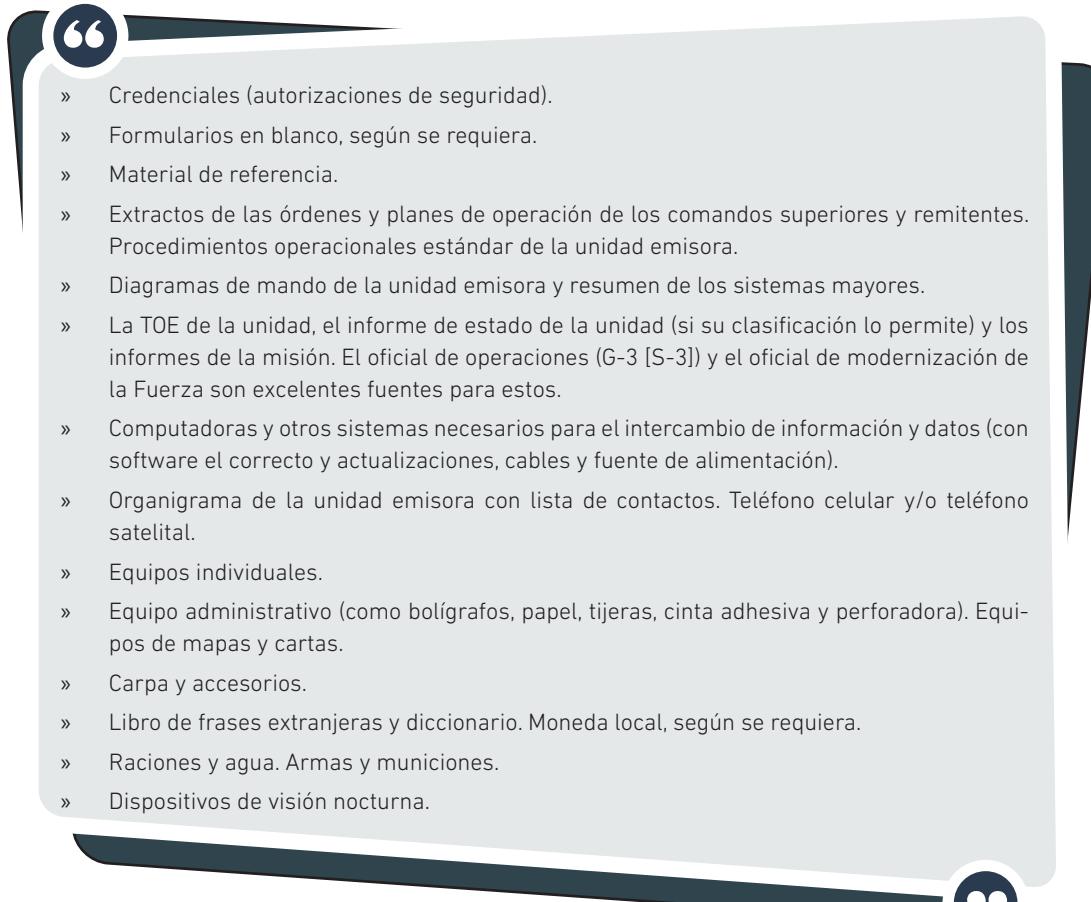
| **Figura 3-1** | Esquema de ejemplo para un manual de oficial de enlace



| **Figura 3-2 | Ejemplos de preguntas que los enlaces deberían poder responder**

- » ¿La unidad emisora tiene una copia del último plan operacional, orden de operaciones y orden fragmentaria de la unidad receptora?
- » ¿El plan de la unidad receptora apoya el plan del comando superior? Esto incluye el sostenimiento, así como el concepto táctico. ¿Se conocen las principales rutas de abastecimiento y las tasas de abastecimiento requeridas?
- » ¿Puede la tasa de abastecimiento controlada apoyar el plan de la unidad receptora?
- » ¿Cuáles son los requerimientos de información crítica del comandante de la unidad receptora?
- » ¿En qué momento, fase o evento se espera que cambien los requerimientos de información crítica del comandante?
- » ¿Hay algún elemento de los requerimientos de información crítica del comandante que no contengan aquellos en los que la unidad emisora pueda ayudar?
- » ¿Qué decisiones del comandante emisor son críticas para ejecutar la operación de la unidad receptora? ¿Cuáles son los tiempos "no más tarde de" para esas decisiones?
- » ¿Qué medios necesita la unidad para cumplir su misión? ¿Cómo los usaría la unidad?
- » ¿Cómo apoyan los medios el logro de la intención del comandante superior? ¿Dónde puede obtenerlos la unidad? ¿Del comando superior? ¿De otras Fuerzas? ¿Asociados multinacionales?
- » ¿Cómo utilizan las unidades los medios de aviación?
- » ¿Cómo pueden comunicarse los oficiales de enlace con la unidad emisora? ¿Están fácilmente disponibles teléfonos, radios, computadoras y otros sistemas de información? ¿Dónde se encuentran estos dispositivos? ¿Cuáles serán los planes primario, alterno, de contingencia y de emergencia para las comunicaciones seguras y no seguras? ¿Cuáles comunicaciones son seguras?
- » ¿Qué terreno designó la unidad como clave? ¿Decisivo?
- » ¿Qué condiciones climáticas tendrían un mayor impacto en la operación?
- » ¿Qué efecto tendría un ambiente químico, biológico, radiológico y nuclear en la operación?
- » ¿Qué efecto tendría un gran número de refugiados o prisioneros de guerra enemigos en las operaciones de la unidad receptora?
- » ¿Qué es lo peor que podría pasar durante la ejecución de la operación actual? ¿Cómo manejaría una unidad el paso de líneas de otras unidades a través de la Fuerza?
- » ¿Qué condiciones harían que la unidad solicitara el control operacional de una fuerza multinacional?
- » Si la unidad se coloca bajo el control operacional de una fuerza multinacional más grande o se le da el control operacional de una fuerza más pequeña, ¿qué problemas especiales presentaría?
- » Si va a un comando de una fuerza multinacional, ¿en qué se diferencian los principios tácticos y los conceptos de mando de esa fuerza de los de las fuerzas nacionales?
- » ¿Qué apoyo de la nación anfitriona está disponible para la unidad emisora?
- » ¿Cuáles son los informes requeridos de los procedimientos operacionales estándar de las unidades superiores y la emisora? En ausencia de más orientación, ¿qué se debe hacer para cumplir con la intención del comandante?
- » ¿La unidad receptora tiene disponibilidad de almacenamiento seguro (para documentos clasificados)?

| Figura 3-3 | Ejemplo de lista de empaque de enlace

- 
- » Credenciales (autorizaciones de seguridad).
- » Formularios en blanco, según se requiera.
- » Material de referencia.
- » Extractos de las órdenes y planes de operación de los comandos superiores y remitentes. Procedimientos operacionales estándar de la unidad emisora.
- » Diagramas de mando de la unidad emisora y resumen de los sistemas mayores.
- » La TOE de la unidad, el informe de estado de la unidad (si su clasificación lo permite) y los informes de la misión. El oficial de operaciones (G-3 [S-3]) y el oficial de modernización de la Fuerza son excelentes fuentes para estos.
- » Computadoras y otros sistemas necesarios para el intercambio de información y datos (con software el correcto y actualizaciones, cables y fuente de alimentación).
- » Organigrama de la unidad emisora con lista de contactos. Teléfono celular y/o teléfono satelital.
- » Equipos individuales.
- » Equipo administrativo (como bolígrafos, papel, tijeras, cinta adhesiva y perforadora). Equipos de mapas y cartas.
- » Carpa y accesorios.
- » Libro de frases extranjeras y diccionario. Moneda local, según se requiera.
- » Raciones y agua. Armas y municiones.
- » Dispositivos de visión nocturna.

[3-22] La unidad emisora debe poder describir las capacidades del elemento de enlace a la unidad receptora y proporcionar el número y tipo de vehículos, personal, equipo, distintivos de llamada y frecuencias. También deben identificar los requerimientos de enlace para aspectos tales como:

- Transporte punto a punto.
- Identificación y acreditación correspondiente de la unidad receptora.
- Autorización de seguridad apropiada, procedimientos de mensajería y sistemas de información acreditados para su uso en la red de la unidad receptora.
- Los SOP que describen las misiones, funciones, procedimientos y deberes de la sección de enlace de la unidad emisora.

- Si la unidad receptora es multinacional, tener equipo y personal de comunicaciones para ayudar a los enlaces con los desafíos lingüísticos y para garantizar la compatibilidad con los sistemas de comunicaciones.

[3-23] El movimiento de la unidad emisora a la unidad receptora requiere un cuidadoso planeamiento y coordinación. (Consulte la figura 3-4 para obtener una lista de verificación potencial para el enlace de lo que debe lograr antes de partir de la unidad emisora).

| **Figura 3-4 | Ejemplo de lista de verificación de enlace antes de partir de la unidad emisora**

- » Entender lo que el comandante emisor quiere que sepa el comandante receptor.
- » Recibir información de operaciones, inteligencia y otros elementos del estado mayor sobre las operaciones actuales y futuras.
- » Recibir y entender las tareas del estado mayor de la unidad emisora.
- » Obtener los mapas correctos (trazos y calcos) o software de mapeo y datos.
- » Organizar el transporte, el equipo de comunicaciones y las instrucciones de comunicaciones, incluidas su protección y seguridad. Coordinar el reemplazo de estos artículos, según sea necesario.
- » Completar planes de reconocimiento de ruta y gestión del tiempo para que el equipo de enlace llegue a tiempo al lugar designado.
- » Asegurar que el equipo de enlace y los intérpretes tengan autorizaciones de seguridad y acceso apropiado para la misión.
- » Verificar que la unidad receptora haya recibido las autorizaciones de seguridad del equipo de enlace para otorgar acceso al nivel de información que requiere la misión.
- » Verificar órdenes de mensajería.
- » Saber destruir información clasificada si ocurre una emergencia durante el tránsito o en la unidad receptora.
- » Informar a la unidad emisora la hora de salida, la ruta y la hora de llegada del oficial de enlace y la hora estimada y la ruta de regreso cuando se conozcan.
- » Recoger todo el material físico o medios digitales designados para la unidad receptora.
- » Realizar una verificación de radio o comunicaciones con todos los dispositivos de comunicación.
- » Conocer los movimientos inminentes de las unidades emisoras y receptoras.
- » Traer los sistemas de información acreditados necesarios para apoyar las operaciones de enlace.
- » Empacar raciones adecuadas, agua, municiones, equipo individual y otras necesidades para su uso en tránsito.
- » Organizar la salida del grupo de enlace para incluir el transporte de equipo individual y equipo personal.

3.4.2. Responsabilidades de la unidad receptora

[3-24] Las unidades receptoras de enlaces tienen la responsabilidad de proporcionar acceso y apoyo. Sin acceso adecuado a las reuniones e instalaciones de la unidad, así como apoyo vital, los enlaces no podrán cumplir con sus funciones. La unidad receptora:

- Proporciona a la unidad emisora la hora, el lugar, los puntos de contacto, la señal de reconocimiento y la contraseña del enlace.
- Brinda detalles de cualquier movimiento táctico e información logística relevante para la misión del enlace, especialmente mientras el enlace está en tránsito.
- Asegura que el enlace tenga acceso al comandante, el JEM o XO y otros oficiales, según sea necesario.
- Brinda al enlace un resumen inicial del ritmo de batalla de la unidad y permite el acceso necesario al enlace para mantenerse informado de las operaciones actuales.
- Protege al enlace mientras se encuentra en la unidad receptora.
- Publica un SOP que describe las misiones, funciones, procedimientos para solicitar información, restricciones de divulgación de información y procedimientos de autorización, y deberes del enlace en la unidad receptora.
- Si es posible, brinda acceso al equipo de comunicaciones (e instrucciones de operación, según sea necesario) cuando el enlace necesita comunicarse usando el equipo de la unidad receptora.
- Proporciona un espacio de trabajo adecuado para los enlaces.
- Brinda apoyo logístico o apoyo acordado con la nación anfitriona o el asociado de la acción unificada.

3.4.3. Responsabilidades del enlace a la llegada

[3-25] Al llegar, el enlace completa su proceso de ingreso y verifica el concepto de la operación con el comandante y el estado mayor de la unidad receptora. Se integra con el estado mayor de la unidad receptora y comienza a desempeñar las funciones según se requiera. Las responsabilidades específicas pueden incluir, entre otras:

- Registrarse con seguridad y completar toda la documentación requerida.
- Reportarse y presentar credenciales al JEM (o XO) o supervisor, según corresponda.
- Coordinar una reunión con el comandante.
- Conocer a los oficiales del estado mayor de coordinación y especial.
- Notificar a la unidad emisora de la llegada (utilizar el reporte de enlace establecido).
- Visitar los elementos del estado mayor, informarles sobre la situación de la unidad emisora y recolectar información de ellos.
- Entregar toda la correspondencia designada para la unidad receptora.

3.4.4. Responsabilidades del enlace durante su gestión

[3-26] Durante su gestión, los enlaces tienen responsabilidades específicas como informar al comandante o al estado mayor de la unidad receptora sobre las necesidades o requerimientos de la unidad emisora. Debido a la cantidad de enlaces en el comando, las unidades emisoras evitan inundar a la unidad receptora con solicitudes formales de información. En virtud de su ubicación en el comando y el conocimiento de la situación, los enlaces pueden responder rápidamente a las preguntas de la unidad emisora y evitar que la unidad

receptora pierda tiempo de planeamiento respondiendo a las solicitudes de información. Durante su gestión, las responsabilidades de los enlaces son, entre otras, las siguientes:

- Llegar al lugar designado a tiempo.
- Llevar un registro diario de actividades.
- Promover la cooperación entre las unidades emisora y receptora.
- Cumplir su misión sin involucrarse demasiado en los procedimientos o acciones del estado mayor de la unidad receptora; sin embargo, puede ayudar al estado mayor de nivel superior en los juegos de guerra.
- Seguir los procedimientos de comunicaciones de la unidad receptora.
- Informar al comando de la unidad emisora sobre cortes de comunicaciones planeados, como cuando la unidad receptora se desplaza.
- Obtener información de manera activa sin interferir con las operaciones de la unidad receptora.
- Facilitar el entendimiento de la intención del comandante de la unidad emisora.
- Ayudar al comandante de la unidad emisora a evaluar las operaciones actuales y futuras.
- Mantenerse informado de la situación actual de la unidad emisora y proporcionar esa información al comandante y al estado mayor de la unidad receptora.
- Informar rápidamente a la unidad emisora de las próximas misiones, tareas y órdenes de la unidad receptora.
- Asegurar que la unidad emisora tenga una copia del SOP de la unidad receptora.
- Informar al comandante, JEM o XO de la unidad receptora del contenido de los informes transmitidos a la unidad emisora.

- Mantener un registro de sus informes, enumerando a todas las personas con quien se reunió (incluyendo el nombre, el grado, el cargo, la dirección de correo electrónico y el número de teléfono de cada una), así como los miembros clave del estado mayor y sus números de teléfono y dirección de correo electrónico.
- Intentar resolver los problemas dentro de la unidad receptora antes de involucrar a la unidad emisora.
- Notificar a la unidad emisora con prontitud si no puede cumplir la misión de enlace.
- Recoger toda la correspondencia de mensajería para la unidad emisora al salir de la unidad de destino.
- Informar a la unidad receptora de la hora de salida del oficial de enlace, la ruta de regreso y la hora prevista de llegada a la unidad emisora.
- Presentar un informe de salida de enlace a la unidad emisora al partir.
- Informar de su partida al comandante de la unidad receptora al final de su misión.

[3-27] Una vez que llega un enlace de despliegue y establece las comunicaciones en la unidad receptora, envía un reporte de establecimiento de enlace de la unidad a la unidad emisora. Este reporte informa al comando de la unidad emisora que el enlace está listo para iniciar y establece exactamente qué sistemas están disponibles. Un enlace que se redespliega envía un reporte de salida a la unidad emisora como última acción antes de desconectar los dispositivos digitales. Este reporte informa al comando que el enlace está saliendo de la red y ya no puede comunicarse más allá de la voz insegura. (Consulte los SOP de la unidad para los formatos de reporte de establecimiento y reporte de salida de enlace).

3.4.5. Responsabilidades del enlace después de su gestión

[3-28] Despues de regresar, los enlaces transmiten rápidamente las solicitudes de la unidad receptora al comandante o estado mayor de la unidad emisora, según corresponda. Una gestión de enlace no está completa hasta que se hayan cumplido los deberes posteriores a la gestión, los cuales incluyen, pero no se limitan a:

- Informar al JEM o XO y a los elementos de estado mayor apropiados.
- Elaborar los informes necesarios.
- Realizar una revista después de la acción.

[3-29] Al regreso, los enlaces efectivos brindan información clara, concisa y completa. Si hay dudas sobre la exactitud de la información, citan la fuente de la unidad receptora e incluyen la fuente en el informe. Los enlaces limitan sus comentarios a las observaciones relacionadas con la misión.

3.5. CONSIDERACIONES ESPECIALES

[3-30] Las prácticas de enlace para las operaciones de acción unificada requieren mayores esfuerzos de enlace que entre los comandos del Ejército. La mayoría de estas operaciones involucran enlaces que entienden la organización, la doctrina y las autoridades de otro estado mayor. Los enlaces para este tipo de operaciones pueden requerir entrenamiento, sistemas de información y experiencia adicional para cumplir su misión.

[3-31] Cuando es posible, se envía un enlace de un escalón inferior a un escalón superior, un escalón de apoyo a un escalón apoyado y entre organizaciones adyacentes. El enlace debe ser recíproco cuando las fuerzas están bajo el control de un comando de una nacionalidad diferente y viceversa, o cuando hay formaciones adyacentes del tamaño de una brigada o mayores de diferentes nacionalidades. Cuando no sea

recíproco, las siguientes prácticas se aplican al enlace cuando corresponda:

- En operaciones contiguas, las unidades de la izquierda establecen enlace con las unidades de su derecha.
- En operaciones contiguas, las unidades del mismo escalaón establecen enlace con las de su frente.
- En operaciones no contiguas, las unidades establecen enlace con las unidades más próximas.
- Las unidades que no están en contacto con el enemigo establecen enlace con las unidades en contacto con el enemigo.
- Durante un paso de líneas, la unidad que pasa establece enlace con la unidad estacionaria.
- Durante un relevo en posición, la unidad de relevo establece enlace con la unidad que está siendo relevada.
- Si se rompe el enlace, ambas unidades actúan para restablecerlo. Sin embargo, la responsabilidad principal recae en la unidad originalmente responsable de establecer el enlace.

3.5.1. Operaciones conjuntas

[3-32] Servir como enlace con un comando de fuerzas conjuntas suele ser más desafiante que servir en un comando del Ejército. Para ser efectivos, los enlaces que sirven en un comando conjunto deben entender adecuadamente la doctrina conjunta, la organización del comando conjunto y sus funciones. La terminología conjunta utilizada en el comando conjunto puede tener diferentes definiciones y connotaciones asociadas a la terminología del Ejército; por lo tanto, los enlaces deben asegurarse de lograr un entendimiento mutuo y comunicar el significado, no simplemente los términos, al comandante y la organización que representan. Además, no todos los sistemas de información utilizados dentro de un

comando conjunto pueden ser totalmente compatibles con los utilizados entre los escalones subordinados. Los enlaces deben determinar cómo comunicarse mejor con su organización de origen.

3.5.2. Operaciones interagenciales

[3-33] Las fuerzas del Ejército pueden participar en coordinaciones interagenciales, especialmente cuando realizan operaciones de apoyo a la estabilidad o defensa de la autoridad civil. Con frecuencia, las fuerzas del Ejército realizan operaciones en colaboración o en apoyo de agencias gubernamentales civiles. Las relaciones en estas operaciones no se basan en las de mando y de apoyo militares; más bien, las leyes nacionales o acuerdos específicos para cada situación rigen las relaciones específicas en las operaciones interagenciales. El apoyo de la defensa a la autoridad civil proporciona un excelente ejemplo. Las fuerzas militares que respondan a un desastre doméstico colaboran con el sistema nacional de emergencias. El objetivo es siempre la unidad de esfuerzo de las fuerzas militares y las agencias civiles, aunque la unidad de mando puede no ser posible. El enlace eficaz y la coordinación continua se convierten en claves para el cumplimiento de la misión.

[3-34] Algunas misiones requieren coordinación con organizaciones no gubernamentales. Si bien ninguna doctrina interagencial general delineo o dicta las relaciones y los procedimientos que rigen todas las agencias, departamentos y organizaciones en las operaciones interagenciales, el marco de respuesta nacional brinda alguna orientación. Los elementos de enlace efectivos trabajan para establecer confianza mutua, coordinando continuamente acciones para lograr la colaboración y la unidad de esfuerzo. En estas situaciones, los enlaces requieren un entendimiento más amplio del ambiente interagencial, las responsabilidades, las motivaciones y las limitaciones de las organizaciones no gubernamentales y las relaciones que estas organizaciones tienen con las unidades militares.

3.5.3. Operaciones multinacionales

[3-35] Las operaciones multinacionales presentan desafíos únicos de mando y control. Estos incluyen cuestiones culturales y de idioma, desafíos de interoperabilidad, advertencias nacionales sobre el uso de fuerzas, intercambio de información e inteligencia y reglas de enfrentamiento. El establecimiento del SOP y el enlace con asociados multinacionales es fundamental para un mando y control efectivos. Al comandar y controlar fuerzas dentro de un ambiente operacional o de entrenamiento multinacional, los comandantes de las unidades del Ejército deben estar familiarizados y emplear la doctrina y los estándares multinacionales ratificados por Colombia.

[3-36] Las unidades del Ejército pueden operar como parte de una fuerza multinacional. La interoperabilidad es un requisito esencial para las operaciones multinacionales. La OTAN define la interoperabilidad como la capacidad de operar en sinergia en la ejecución de las tareas asignadas. La interoperabilidad es también la condición que se alcanza entre los sistemas electrónicos de comunicaciones o elementos de comunicación satisfactoria entre ellos y sus usuarios. El grado de interoperabilidad debe definirse al referirse a casos específicos. Los ejemplos de interoperabilidad incluyen el despliegue de una red informática para facilitar la intercomunicación del estado mayor. Las naciones cuyas fuerzas son interoperables pueden operar juntas de manera efectiva de muchas maneras. Las fuerzas menos interoperables tienen, en consecuencia, menos formas de trabajar juntas. Aunque frecuentemente se identifica con la tecnología, las áreas importantes de interoperabilidad incluyen doctrina, procedimientos, comunicaciones y entrenamiento. Los factores que mejoran la interoperabilidad incluyen el planeamiento de la misma, la realización de ejercicios de entrenamiento multinacionales, las visitas del estado mayor para evaluar las capacidades multinacionales, una atmósfera de comando que recompensa el intercambio de información y enfatiza la escritura conjunta para su publicación y el énfasis del comando en un esfuerzo constante para eliminar las fuentes de confusión y malentendidos.

[3-37] Las fuerzas multinacionales con las que opera Colombia pueden no tener sistemas de información que sean compatibles con los propios o los de la coalición. Algunas naciones pueden carecer de sistemas de información computarizados. El enlace recíproco es especialmente importante en estas condiciones. La confianza mutua es la clave para que estas operaciones multinacionales sean exitosas. El enlace durante las operaciones multinacionales incluye la coordinación explícita de doctrina y tácticas, técnicas y procedimientos. El enlace efectivo requiere paciencia y tacto durante las interacciones personales. Un enlace necesita un entendimiento profundo de los objetivos estratégicos, operacionales y tácticos del esfuerzo internacional. Las limitaciones de divulgación en el extranjero a menudo requieren comunicaciones especiales y arreglos de enlace para abordar las diferencias y sensibilidades culturales y para garantizar un entendimiento explícito en toda la fuerza multinacional. El enlace debe coordinar con el oficial de divulgación extranjera de la unidad para garantizar la divulgación de la información a los asociados multinacionales.

[3-38] Un centro de coordinación multinacional o un centro de coordinación de coalición es un medio para aumentar la coordinación multinacional. Los comandantes crean un centro de este tipo en las primeras etapas de cualquier esfuerzo de coalición, especialmente uno que opera bajo una estructura de mando paralela. Es un medio probado de integrar las fuerzas militares de las naciones participantes en los procesos de planeamiento y operaciones de la coalición para mejorar la coordinación y la cooperación y apoyando una interacción abierta y plena dentro de la estructura de la coalición. Normalmente, el centro de coordinación multinacional se enfoca en la coordinación de las operaciones de la fuerza de coalición, lo que probablemente involucrará información clasificada.

3.6. CONCLUSIÓN

[3-39] Si bien diferentes situaciones ofrecerán desafíos únicos, todos los enlaces deben recordar que representan a sus comandantes y sus organizaciones. Sus acciones deben

permanecer sincronizadas con la intención de su comandante y deben estar al tanto de las prioridades cambiantes. Asimismo, los enlaces efectivos son leales a sus comandantes, pero son profesionales y diplomáticos en sus compromisos con aquellos fuera de la organización que tienen diferentes perspectivas. Ya sea que representen un batallón o un ejército de teatro, los enlaces deben ser comunicadores efectivos y trabajar con una variedad de personalidades e individuos de diversos orígenes que representan organizaciones que van desde jefaturas de nivel superior hasta asociados multinacionales y otros asociados de la acción unificada.

CAPÍTULO 4

RITMO DE BATALLA Y REUNIONES

Este capítulo comienza definiendo y describiendo el ritmo de batalla, las responsabilidades de su construcción y administración, seguido de la explicación sobre las formas de desarrollarlo. Finalmente proporciona ejemplos de varias reuniones que se incluyen en este. No existe un ritmo de batalla estándar para cada situación. Los diferentes escalones, tipos de unidades y tipos de operaciones requieren que los comandantes y estados mayores lo desarrollen en función de la situación.

RITMO DE BATALLA

Ciclo diario deliberado de mando, estado mayor y actividades de la unidad destinado a sincronizar las operaciones actuales y futuras.

PERMITE

- | | | | | |
|--|--|---|--|---|
| La toma de decisiones de un comandante | Una rutina para la interacción y coordinación del estado mayor | Interacción entre el comandante y el estado mayor | Sincronización del estado mayor a través del tiempo, el espacio y el propósito | Planeamiento por parte del estado mayor |
|--|--|---|--|---|

Responsabilidades

Desarrollo

Aprobación

REUNIONES

NOTAS DE LA REUNIÓN

- Título de la reunión.
- Grupo de fecha y hora.
- Asistentes.
- Resumen de la reunión que debe incluir:
 - Problemas planteados
 - Recomendaciones determinadas
 - Decisiones tomadas
 - Guía ofrecida
 - Tareas o plazos decididos

NOTAS DE LA REUNIÓN

- Briefing de cambio de turno
- Briefing de evaluación y actualización de operaciones
- Reunión de sincronización de operaciones
- Reuniones de planeamiento y briefings
- Grupos de trabajo y comités

NOTAS DE LA REUNIÓN

- De evaluación.
- De operaciones de cooperación civil-militar.
- De actividades del ciberespacio y el espectro electromagnético (CEMA).
- De recolección de información.
- De operaciones de información (IO).
- De gestión del conocimiento.
- De protección.
- De sostenimiento.
- De PSPB.
- De control del espacio aéreo

Las reuniones de ejemplo en este capítulo ilustran el comando de la división. Las unidades deben modificar estos ejemplos en función de su escalón, situación y preferencias de los comandantes.

4.1. RITMO DE BATALLA

[4-1] El ritmo de batalla de un comando consiste en una serie de reuniones (incluyendo grupos de trabajo y comités), sesiones informativas y otras actividades sincronizadas por tiempo y propósito. El *ritmo de batalla* es un **ciclo diario deliberado de mando, estado mayor y actividades de la unidad destinado a sincronizar las operaciones actuales y futuras**. El jefe de estado mayor (JEM) o el oficial ejecutivo (XO) supervisa el ritmo de batalla de la unidad. El JEM o XO garantiza que las actividades se secuencien lógicamente de modo que los productos de una actividad informen los insumos de otra actividad. Esto es importante no solo dentro del comando, sino también en el ritmo de batalla de la unidad, ya que anida con el comando del escalón superior. El ritmo de batalla asegura que el estado mayor brinde la información pertinente y las recomendaciones sobre las decisiones tomadas en el comando de manera oportuna para influir en la toma de decisiones del comando del escalón superior, cuando corresponda. (Consulte el anexo B para obtener detalles sobre las sesiones informativas militares).

[4-2] Entender el propósito y las posibles decisiones de cada reunión y actividad es igualmente importante. Esta comprensión permite que los asistentes del estado mayor y los comandantes subordinados proporcionen información adecuada para influir en las decisiones. El ritmo de batalla permite:

- La toma de decisiones de un comandante.
- Una rutina para la interacción y coordinación del estado mayor.
- Interacción entre el comandante y el estado mayor.
- Sincronización del estado mayor a través del tiempo, el espacio y el propósito.
- Planeamiento por parte del estado mayor.

VOCADOC

RITMO DE BATALLA

Ciclo diario deliberado de mando, estado mayor y actividades de la unidad destinado a sincronizar las operaciones actuales y futuras.

MCE 6-0

[4-3] El ritmo de batalla cambia durante la ejecución a medida que avanzan las operaciones. Por ejemplo, al principio de la operación, un comandante puede requerir una sesión informativa de actualización de los planes diarios. A medida que cambia la situación, el comandante solo puede requerir una actualización de los planes cada tres días. Algunos factores que ayudan a determinar el ritmo de batalla de una unidad incluyen la competencia del estado mayor, el ritmo de batalla del comando de escalón superior y la misión actual. Al desarrollar el ritmo de batalla de la unidad, el JEM o XO considera:

- Ritmo de batalla del comando superior y requerimientos de reportes.
- Requerimientos de ritmo de batalla del comando subordinado.
- La duración e intensidad de la operación.
- Integración de los requerimientos de planeamiento de las células.

[4-4] La Tabla 4-1 ilustra un ritmo de batalla de comando de división como ejemplo que incorpora muchos de los eventos y consideraciones descritos en los párrafos 4-1 a 4-3.

| **Tabla 4-1 | Ejemplo de ritmo de batalla del comando**

HORA	EVENTO	LUGAR	PARTICIPANTES
Nota. El tiempo del evento depende de la situación			
0600	Cambio de turno	COIC	Todo el estado mayor.
0800	<i>Briefing</i> de actualización del CDTE	COIC	CDTE, CDTE encargado, JEM, G-1, G-2, G-3, G-4, G-5, G-6, estado mayor personal y especial, oficiales de enlace, SMC y otros según se requiera.
0900	CDTE VTC con comandantes subordinados	Sala de guerra del PDM principal	CDTE, CDTE subordinados y otros según se requiera.
1000	Grupo de trabajo de IO	Sala de guerra del PDM principal	G-2, G-3, G-6 (defensa de la red), G-9, fuegos, oficial de aviación y representantes de capacidades relacionadas con la información (como oficial de acción integral, representante de seguridad de las operaciones, CEWO, oficial de operaciones espaciales, oficial de asuntos públicos y oficial de decepción militar), asesor político, ASJUM, representantes de IO de la unidad subordinada, oficiales de enlace y otros según sea necesario.
1100	Grupo de trabajo de protección	Sala de guerra del PDM principal	G-2, G-3, G-5, G-6, G-9, oficial de defensa aérea y antimisiles, oficial de ingenieros, CEWO, oficial de artefactos explosivos, COOFU, oficial de seguridad de operaciones, comandante de policía militar, oficial de seguridad, oficial de recuperación de estado mayor, asesor jurídico militar, representantes del oficial de sanidad, brigada de apoyo de campaña del Ejército, oficiales de enlace y otros según sea necesario.
1200	<i>Briefing</i> de actualización de combate	COIC	Comandante encargado; JEM; representantes de las secciones de estado mayor coordinador, especial y estado mayor, SMC; oficiales de enlace; y otros según sea requerido.
1300	Grupo de trabajo de recolección de información	Sala de guerra del PDM principal	G-3 (operaciones actuales), G-3 (operaciones futuras), G-9, COOFU, oficial de enlace aéreo, oficial de IO, oficial de operaciones espaciales, CEWO, ASJUM, oficiales de enlace y otros según se requiera.
1500	Grupo de trabajo de PSPB	Sala de guerra del PDM principal	Representantes G-2, G-3, G-5, G-6 y G-9, oficial de enlace aéreo, oficial de aviación, oficial de selección de blancos, CEWO, oficial de operaciones de apoyo a la información militar, gerente de recolección, oficial de IO, oficial de operaciones espaciales, oficial de ingenieros, oficiales de enlace y otros según se requiera.

HORA	EVENTO	LUGAR	PARTICIPANTES
1700	Comité de objetivos	Sala de guerra del PDM principal	JEM, G-2, G-3, G-5, G-6, G-9, oficial de defensa aérea y antimisiles, oficial de enlace aéreo, oficial de aviación, gerente de colección, CEWO, oficial de ingenieros, oficial de IO, oficiales de enlace, oficial de operaciones de apoyo a la información militar y ASJUM.
1800	Cambio de turno	COIC	Toda la plantilla.
20:00	<i>Briefing</i> de actualización de los CDTE	COIC	CDTE, encargado CDTE, JEM, G-1, G-2, G-3, G-4, G-5, G-6, CDTE estado mayor estado mayor y especial, oficiales de enlace, SMC y otros según se requiera.
	<ul style="list-style-type: none"> • ASJUM Asesor jurídico militar • CDTE Comandante • CEWO Oficial de guerra electromagnética y ciberspacial • COIC Célula de integración de operaciones actuales • COOFU Coordinador de apoyo de fuegos • SMC Sargento mayor de comando • G-1 Jefe de área de personal • G-2 Jefe de área de inteligencia • G-3 Jefe de área de operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • G-4 Jefe de área logística • G-5 Jefe de área planes • G-6 Jefe de área comunicaciones • G-9 Jefe de área acción integral • IO Operaciones de información • JEM Jefe de estado mayor • PDM Puesto de mando • VTC Videoconferencia 	

4.1.1. Responsabilidades

[4-5] Se informa a todo el estado mayor en el puesto de mando (PDM) sobre el ritmo de batalla de la unidad y se les prepara para los eventos en los que están programados para participar. Las personas clave responsables de desarrollar y administrar el ritmo de batalla de una unidad incluyen:

- Comandante.
- JEM o XO.
- Oficial de gestión del conocimiento.
- Oficiales coordinadores, especiales y personales.

4.1.1.1. Comandante

[4-6] Las decisiones de un comandante guían en última instancia las acciones de la Fuerza. La toma de decisiones requiere saber si, cuándo y qué decidir y entender las consecuencias de esa decisión. Como tal, el desarrollo y manejo del ritmo de batalla de la unidad debe apoyar directamente el estilo de toma de decisiones del comandante.

[4-7] Cada comandante tiene un estilo de toma de decisiones personal, único y una preferencia de interacción con el estado mayor. Por ejemplo, un comandante puede preferir presidir el comité de selección de blancos, mientras que otro prefiere delegar la autoridad de toma de decisiones para el comité de selección de blancos en un comandante determinado. Para desarrollar un ritmo de batalla efectivo que respalde su estilo de toma de decisiones, los comandantes comparten sus preferencias con el estado mayor y brindan guía que incluye:

- Reuniones específicas que requieren y frecuencia preferida.
- Delegación de la autoridad para la toma de decisiones para reuniones y funciones específicas.
- Asistencia y guía para reuniones fuera del comando.

4.1.1.2. Jefe de estado mayor u oficial ejecutivo

[4-8] El JEM o XO supervisa el desarrollo y la gestión del ritmo de batalla de la unidad. Trabajando con el estado mayor, el JEM o XO asegura que las actividades del comando apoyen al comandante y que las actividades estén secuenciadas lógicamente para que los productos de una actividad informen los insumos de otra actividad. El JEM o XO también garantiza que el ritmo de batalla de la unidad encaje con el comando superior y las unidades de apoyo, al tiempo que permite la dirección y guía oportunas para las unidades subordinadas.

[4-9] El JEM o XO equilibra los deberes y responsabilidades del estado mayor con el tiempo necesario para planear, preparar y ejecutar reuniones. Esto incluye examinar los requerimientos de asistencia a las reuniones. Algunas secciones del estado mayor pueden carecer del personal necesario para asistir a todos los eventos. El JEM o XO y los asistentes del estado mayor buscan constantemente formas de combinar reuniones y eliminar las improductivas.

0 Nota

Durante los aumentos de ritmo, el JEM y los jefes de área del estado mayor pueden combinar dos o más grupos de trabajo para sincronizar esfuerzos y aumentar la eficiencia mientras se minimizan los requerimientos del estado mayor. Los ejemplos incluyen la combinación del grupo de trabajo de operaciones de cooperación civil-militar, el grupo de trabajo de operaciones de información y el grupo de trabajo de actividades del ciberespacio y el espectro electromagnético para agilizar la coordinación antes del grupo de trabajo de blancos.

4.1.1.3. Oficial de gestión del conocimiento

[4-10] Desarrollar y gestionar el ritmo de batalla de una unidad es un aspecto clave de la gestión del conocimiento. Utilizando el proceso respectivo (evaluar, diseñar, desarrollar, conducir e implementar), el oficial designado para sincronizar la gestión del conocimiento ayuda al JEM o XO y a los jefes de área del estado mayor a desarrollar y administrar el ritmo de batalla. Los oficiales de gestión asesoran al comandante y al estado mayor sobre la gestión del tiempo, de reuniones, de contenido y el análisis de reportes. El grupo de trabajo de gestión del conocimiento (ver párrafo 4-43) sirve como foro para ayudar a gestionar el ritmo de batalla de la unidad.

4.1.1.4. Oficiales de estado mayor coordinadores, especiales y personales

[4-11] Los oficiales de los estados mayores coordinadores, especiales y personales tienen roles importantes en el desarrollo y manejo del ritmo de batalla de la unidad. Cada sección

del estado mayor analiza sus requerimientos de información para asegurarse de que recibe y proporciona información relevante dentro de su área de especialización. Los oficiales de estado mayor recomiendan requerimientos de reportes y proponen reuniones que incluyen en el ritmo de batalla de la unidad. Para cada reunión que dirige una sección del estado mayor, el oficial de estado mayor responsable desarrolla las instrucciones de la reunión como se describe en los párrafos 4-24 y 4-25.

[4-12] Los oficiales de estado mayor ayudan al JEM o al XO en el manejo y la disciplina del ritmo de batalla durante la ejecución. Se aseguran de que las reuniones que lideran sean efectivas y que los asistentes de las secciones de su estado mayor estén preparados para las reuniones que requieren su participación. Los oficiales de estado mayor ayudan al JEM o XO a identificar reuniones improductivas y formas de combinar reuniones cuando sea beneficioso.

4.1.2. Desarrollo del ritmo de batalla

[4-13] Desarrollar un ritmo de batalla eficaz requiere un planeamiento y un análisis detallados. Rara vez una unidad parte de cero a la hora de desarrollar su ritmo de batalla. Las operaciones de la unidad normalmente proporcionan un ritmo de batalla estándar en el que la unidad espera operar. Al recibir la misión, el procedimiento operacional estandarizado (SOP) de la unidad sirve como base para desarrollar el ritmo de batalla de la unidad para operaciones específicas. Además de entender el estilo y la preferencia de toma de decisiones del comandante, el estado mayor considera lo siguiente al desarrollar el ritmo de batalla:

- Apoyos, eventos de apoyo y requerimientos de reportes del comando del escalón superior.
- Tipo e intensidad de las operaciones.
- Organización lógica de los eventos.
- Tiempo disponible.



Nota

Un ritmo de batalla debe ser lo suficientemente rígido para mantener la organización funcionando en niveles óptimos, pero lo suficientemente flexible para permitir que la unidad se adapte a los cambios en un ambiente operacional y requerimientos adicionales. Además, la sincronización, el espaciado y la secuencia de eventos en el ritmo de batalla de una unidad deben poder facilitar la ejecución de tareas, las evaluaciones, el flujo de información y la toma de decisiones.

4.1.2.1. Comando del escalón superior

[4-14] Entender los requerimientos de información y el ritmo de batalla del comando del escalón superior es esencial para desarrollar el ritmo de batalla de la unidad. La presentación de estándares, plazos de reportes, solicitudes de apoyo (incluidos resúmenes de operaciones, solicitudes de transporte y selección de blancos) y la asistencia requerida o aportes a las reuniones del comando de escalón superior requieren que el ritmo de batalla de una unidad subordinada esté anidado con su comando superior.

[4-15] Una técnica para desarrollar inicialmente el ritmo de batalla de la unidad es analizar el ritmo de batalla del comando del escalón superior, incluida la identificación de las reuniones y reportes del comando superior que requieren la participación o el aporte de la unidad. El estado mayor también identifica los requerimientos de información y las reuniones de las unidades de apoyo. Esto ayuda al estado mayor a identificar las reuniones internas y los requerimientos de reportes. También ayuda a determinar la programación de reuniones y reportes internos para que el estado mayor pueda proporcionar información oportuna al escalón superior o al comando de apoyo. Por ejemplo, el comando superior requerirá que las unidades subordinadas presenten la lista y solicitudes de blancos en un tiempo determinado según el ritmo de batalla publicado. Para garantizar la entrada oportuna al comando superior, los asistentes del estado mayor subordinado realizan un análisis de tiempo para saber cuándo deben conformar su grupo de trabajo interno de selección de blancos y el comité de selección de blancos para que el listado con los requerimientos llegue a tiempo al comando superior.

4.1.2.2. Tipo de operaciones

[4-16] El tipo y la intensidad de las operaciones son consideraciones importantes al desarrollar o modificar el ritmo de batalla de una unidad. Durante las operaciones de alto tempo que involucran ataque y defensa (como las operaciones de combate a gran escala), el planeamiento y los plazos para tomar decisiones a menudo se acortan. Para operaciones dominadas por la estabilidad (como la contrainsurgencia), el planeamiento y los tiempos para tomar decisiones suelen ser más largos. Las reuniones pueden ser menos frecuentes y distribuirse en un calendario semanal o mensual. Además, el estado mayor puede desarrollar grupos de trabajo o comités no estándar que no se encuentran en el SOP de su unidad. Los ejemplos pueden incluir un grupo de trabajo de desarrollo económico o un grupo de trabajo y un comité de proyectos civiles.

4.1.2.3. Organización lógica de eventos

[4-17] Los requerimientos de guía y toma de decisiones del comandante, un análisis del ritmo de batalla del comando superior y una comprensión del tipo y la intensidad de las operaciones ayudan al estado mayor a identificar eventos incluyéndolos en el ritmo de batalla de la unidad. Antes de secuenciar los eventos, es útil asociar las ventanas de tiempo reales a los horizontes de planeamiento e identificar los principales eventos de toma de decisiones asociados con cada horizonte de planeamiento. Esta comprensión ayuda al estado mayor a secuenciar lógicamente los eventos para que los resultados de un evento del ritmo de batalla proporcionen información a otros, en apoyo de los requerimientos de toma de decisiones del comandante mediante el horizonte de planeamiento.

[4-18] Otra técnica para secuenciar eventos es abordar una función a la vez (como el PSPB). Para el PSPB, el estado mayor identificaría el medio y el momento en que la selección de blancos se debe enviar al comando superior y luego planearía los eventos hacia atrás para apoyar los aportes al PSPB del comando superior. Una secuencia potencial puede incluir la

ejecución de las reuniones del grupo de trabajo de recolección de información antes que el grupo de trabajo de selección de blancos, seguida de la ejecución de un comité de selección de blancos para obtener la aprobación de la guía de selección de blancos del comandante y la priorización de blancos. Después de desarrollar una secuencia lógica de eventos para cada área funcional, el estado mayor anida los eventos funcionales entre sí. Entonces, el estado mayor puede desarrollar un programa de ritmo de batalla consolidado. Este puede ser un horario diario, semanal, quincenal o mensual.

4.1.2.4. Tiempo disponible

[4-19] Al desarrollar el ritmo de batalla es importante incorporar tiempo adicional para pensar, recorrer el campo de combate, planear, analizar y dedicar tiempo personal (incluido el sueño, la relajación y el ejercicio). Un error común en el desarrollo del ritmo de batalla consiste en programar numerosos eventos en los que el comandante, los jefes de estado mayor y los oficiales de acción asisten a una progresión continua de reuniones, grupos de trabajo y otros eventos. En este ambiente, el comandante o los asistentes del estado mayor carecen de tiempo para pensar o trabajar en proyectos. Los impactos negativos de un ritmo de batalla “repleto” van más allá del comandante y el estado mayor y afectan a las unidades subordinadas.

[4-20] La combinación de grupos de trabajo y comités de decisiones ayuda a liberar tiempo a los comandantes y estados mayores para maximizar la eficiencia en el ritmo de batalla de la unidad. Los comandantes deben evaluar la situación para determinar el uso más efectivo del tiempo disponible y limitar la energía organizacional para enfocarse en eventos clave.

4.1.3. Aprobación del ritmo de batalla

[4-21] El JEM o XO normalmente aprueba el ritmo de batalla. Una técnica para obtener la aprobación es que el JEM o el XO se reúnan con el estado mayor principal para revisar,

describir y aprobar el ritmo de batalla. Esto incluye una revisión y aprobación de las instrucciones de la reunión (propósito, frecuencia, participación, agenda, aportes y resultados) para cada una de las reuniones en el cronograma (ver párrafos 4-24 y 4-25). El JEM o XO puede hacer las siguientes preguntas como consideraciones para aprobar el ritmo de batalla y los eventos de reunión:

- ¿El ritmo de batalla apoya el estilo y los requerimientos de toma de decisiones del comandante?
- ¿El ritmo de batalla está anidado con eventos superiores?
- ¿El ritmo de batalla coincide con los acontecimientos que suceden sobre el terreno y la intensidad de las operaciones?
- ¿El ritmo de batalla permite que las unidades subordinadas establezcan sus rutinas?
- ¿Hay tiempo entre los eventos de rutina para permitir que los líderes y el estado mayor incluyan otras actividades y tiempo personal?
- ¿Es el ritmo de batalla lo suficientemente flexible como para permitir interrupciones tales como visitas de personas muy importantes (conocidas como VIP) o desplazamiento de puestos de mando?
- Para cada reunión:
 - ¿Es necesaria la reunión?
 - ¿Hay un propósito claro para la reunión?
 - ¿La reunión alimenta otras reuniones y, en última instancia, conduce a decisiones oportunas?
 - ¿El estado mayor identificó y sincronizó los insumos y productos de las reuniones?
 - ¿Los involucrados tienen tiempo suficiente para prepararse para la reunión?
 - ¿Esta reunión evita la duplicación de otras reuniones?
 - ¿Son adecuados los asistentes a la reunión?

4.2. REUNIONES

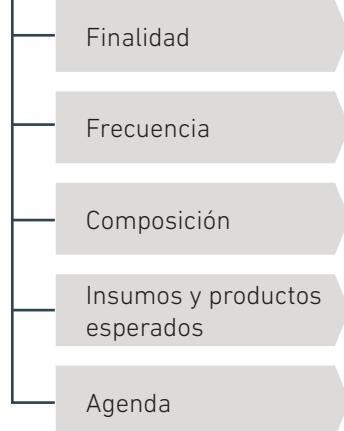
[4-22] Las reuniones son encuentros para presentar e intercambiar información, resolver problemas, coordinar acciones y tomar decisiones. Pueden involucrar al estado mayor; al comandante y el estado mayor; o el comandante, los comandantes subordinados, el estado mayor y otros, según sea necesario (incluidos los asociados de la acción unificada). La asistencia depende del tema. Los comandantes establecen reuniones para integrar al estado mayor y mejorar el planeamiento y la toma de decisiones dentro del comando. También identifican a los asistentes del estado mayor para que participen en la reunión de comandantes superiores, incluidos los grupos de trabajo y los comités. Los estados mayores deben compartir las decisiones tomadas durante las reuniones internamente dentro del comando, con el comando del escalón superior y con las unidades subordinadas.

[4-23] A menudo, el comandante establece y mantiene solo aquellas reuniones requeridas por la situación. Los comandantes (con la ayuda del JEM o XO) establecen, modifican y disuelven reuniones a medida que evoluciona la situación. El JEM o XO maneja el tiempo de estos eventos a través del ritmo de batalla de la unidad.

[4-24] Las reuniones eficientes ayudan a construir y mantener un entendimiento compartido, facilitan la toma de decisiones y coordinan la acción. Para garantizar que se organicen las reuniones, los procedimientos operacionales estándar de una unidad deben abordar:

- Finalidad.
- Frecuencia.
- Composición (incluido quien preside la reunión, los participantes y el relator).
- Insumos y productos esperados.
- Agenda.

SOP DE UNA REUNIÓN



[4-25] Definir claramente el propósito y los resultados deseados de cada reunión ayuda a asignar responsabilidades y plazos para los insumos del estado mayor, dar formato a los productos y cumplir con los requerimientos de cada cargo. Una técnica es que el JEM o XO reúna al estado mayor para describir, modificar y aprobar las instrucciones para cada reunión como parte del desarrollo del ritmo de batalla. Luego de la aprobación por parte del JEM o XO, las instrucciones de reunión se vuelven parte del SOP de la unidad. La tabla 4-2 muestra una técnica para organizar y publicar las instrucciones de las reuniones.

| **Tabla 4-2 | Ejemplo de instrucciones de reunión**

INFORMACIÓN GENERAL	PARTICIPANTES
<ul style="list-style-type: none">• Título• Objetivo• Frecuencia• Duración• Ubicación• Medio.	<ul style="list-style-type: none">• Líder de estado mayor• Asistentes
INSUMOS Y PRODUCTOS	AGENDA
Insumos	Primer punto
Productos	Segundo punto

4.2.1. Notas de la reunión

[4-26] Registrar y compartir los resultados de cada reunión ayuda a mantener un entendimiento compartido interno y externo con el comando. Los líderes del estado mayor recogen información relevante al final de cada reunión, la cual incluye problemas, recomendaciones, decisiones, guía y asignación de tareas. El plan de gestión del conocimiento de la unidad debe proporcionar un formato estándar para las notas de las reuniones y proporcionar instrucciones sobre dónde colocar

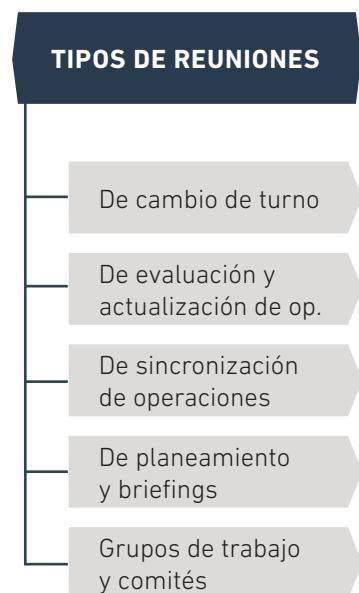
y cómo acceder a las notas de las reuniones en el portal web de la unidad. Un formato de ejemplo para actas de reuniones incluye:

- Título de la reunión.
- Grupo de fecha y hora.
- Asistentes.
- Resumen de la reunión que debe incluir:
 - Problemas planteados
 - Recomendaciones determinadas
 - Decisiones tomadas
 - Guía ofrecida
 - Tareas o plazos decididos

4.2.2. Tipos de reuniones

[4-27] El número de reuniones y los temas que abordan dependen de la situación y el escalón. Si bien diariamente se realizan numerosas reuniones informales dentro de un comando, las reuniones comúnmente incluidas en el ritmo de batalla de una unidad y las células responsables de ellas incluyen:

- Un *briefing* de cambio de turno (célula de integración de operaciones actuales).
- Un *briefing* de evaluación y actualización de operaciones (célula de integración de operaciones actuales).
- Una reunión de sincronización de operaciones (célula de integración de operaciones actuales).
- Reuniones de planeamiento y *briefings* (células de planes u operaciones futuras).
- Grupos de trabajo y comités (varias células funcionales e integradoras).



4.2.2.1. Briefing de cambio de turno

[4-28] Durante las operaciones continuas (en especial las de combate a gran escala), el estado mayor opera en turnos. Al comienzo de cada turno, el JEM o XO supervisa una sesión informativa de cambio de turno. Los líderes de la sección de estado mayor del turno saliente se reúnen e informan al turno en curso sobre las operaciones actuales. El propósito de la sesión informativa es informar el turno entrante de:

- Situaciones enemigas actuales y proyectadas.
- Situación amiga actual, incluidos los cambios en la ubicación de la unidad, el dispositivo y la organización para el combate.
- Actividades significativas que ocurrieron en las últimas 12 horas.
- Eventos y decisiones anticipados durante las próximas 24 horas.

[4-29] En aquellos casos en que se programe una sesión informativa de actualización de combate (consulte el párrafo 4-30) o una sesión informativa de actualización del comandante (consulte el párrafo 4-31), el estado mayor no puede realizar una sesión informativa de cambio de turno. Después de estas actualizaciones, los líderes de turno y los oficiales de vigilancia se reúnen de manera presencial e intercambian información antes de que el nuevo turno asuma responsabilidades. (Consulte el capítulo 9 para obtener información sobre los métodos de cambio de turno e información adicional sobre las sesiones informativas de cambio de turno).

4.2.2.2. Briefing de actualización de combate

[4-30] El *briefing* de actualización de combate es una actualización del estado mayor para el comandante sobre el progreso de las operaciones actuales. Incluye un resumen de la situación actual y una revisión de los próximos eventos y decisiones. Los asistentes del estado mayor brindan al

comandante un resumen de sus apreciaciones actuales incluyendo cualquier inquietud y recomendación para modificar las operaciones actuales. El comandante finaliza la sesión informativa con una guía para el estado mayor que puede resultar en una orden fragmentaria para las unidades subordinadas. En la tabla 4-3 se muestran ejemplos de instrucciones para una sesión informativa de actualización de combate en el escalón división.

| **Tabla 4-3 |** Ejemplo de resumen de actualización de combate

INFORMACIÓN GENERAL	PARTICIPANTES
<p>Título: Briefing de actualización de combate.</p> <p>Propósito: Actualizar al comandante sobre las operaciones actuales y revisar los próximos eventos y decisiones en el horizonte de planeamiento a corto plazo.</p> <p>Frecuencia: Diaria.</p> <p>Duración: 45 minutos.</p> <p>Ubicación: Célula de integración de operaciones actuales.</p> <p>Medio: PDMOF o PDMCE.</p>	<p>Oficial líder del estado mayor: G-3.</p> <p>Preside: Comandante.</p> <p>Integrantes: comandante encargado; jefe de estado mayor; representantes de las secciones de estado mayor coordinador, especial y personal; sargento mayor de comando; oficiales de enlace; y otros según se requiera.</p>
INSUMOS Y PRODUCTOS	AGENDA (PARTE RESPONSABLE)
<p>Insumos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apreciaciones dinámicas • Plantilla de situación actualizada. • Gráficos operacionales actualizados, ubicaciones de unidades amigas y dispositivo. • Actividades significativas en las últimas 24 horas. • Requerimientos de información crítica del comandante. • Matriz de apoyo a la decisión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de asistencia (G-3). • Órdenes recibidas y emitidas (G-3). • Actualización meteorológica (SWO). • Actualización de inteligencia (G-2). • Actualización de operaciones (G-3). • Actualización de fuegos (COOFU, ALO y CEWO). • Actualización de protección (jefe de protección). • Actualización de sostenimiento (G-1, G-4, G-8 y oficial de sanidad).

INSUMOS Y PRODUCTOS	AGENDA (PARTE RESPONSABLE)
Productos: <ul style="list-style-type: none"> • Decisiones y guía del comandante. • Orden fragmentaria según sea necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de asuntos civiles (G-9). • Actualización de IO (oficial de IO). • Actualización de comunicaciones (G-6). • Otras actualizaciones del estado mayor por excepción. • Guía del comandante.
<ul style="list-style-type: none"> • ALO Oficial de enlace aéreo • CEWO Guerra electromagnética cibersespacial • COOFU Coordinador de apoyo de fuego • G-1 Jefe del área de personal • G-2 Jefe del área de inteligencia • G-3 Jefe del área operaciones • G-4 Jefe del área logística 	<ul style="list-style-type: none"> • G-6 Jefe del área de comunicaciones • G-8 Jefe del área de gestión financiera • G-9 Jefe del área de acción integral • IO Operaciones de información • PDMCE Puesto de mando del ambiente informático • PDMOF Puesto de mando operaciones futuras • SWO Oficial meteorológico del estado mayor

4.2.2.3. Briefing de actualización del comandante

[4-31] El *briefing* de actualización del comandante es una evaluación de las operaciones actuales por parte del estado mayor y los comandantes subordinados. Se diferencia del *briefing* de actualización de combate en que los comandantes subordinados participan y brindan su evaluación de las operaciones actuales al comandante. Además, los comandantes subordinados identifican inquietudes y ofrecen recomendaciones para modificar la orden actual (como un cambio en la organización para el combate o mover la línea de coordinación de fuegos). La tabla 4-4 contiene instrucciones como ejemplo para una sesión informativa de actualización del comandante en el escalón división.

| **Tabla 4-4** | Ejemplo de *briefing* de actualización del comandante

INFORMACIÓN GENERAL	PARTICIPANTES
<p>Título: Briefing de actualización del comandante.</p> <p>Propósito: Proporcionar al comandante una evaluación de las operaciones actuales y revisar los próximos eventos y decisiones en el horizonte de planeamiento a corto plazo.</p> <p>Frecuencia: Diaria.</p> <p>Duración: 45 minutos.</p> <p>Ubicación: Célula de integración de operaciones actuales.</p> <p>Medio: PDMOF o PDMCE.</p>	<p>Oficial líder del estado mayor: G-3.</p> <p>Preside: Comandante.</p> <p>Integrantes: comandantes subordinados; jefe de estado mayor; representantes del estado mayor coordinadores, especiales y personales; sargento mayor de comando; oficiales de enlace; y otros según se requiera.</p>
INSUMOS Y PRODUCTOS	AGENDA (PARTE RESPONSABLE)
<p>Insumos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Apreciaciones dinámicas Plantilla de situación actualizada. Gráficos operacionales actualizados, ubicaciones de unidades amigas y dispositivo. Actividades significativas en las últimas 24 horas. Requerimientos de información crítica del comandante. Matriz de apoyo a la decisión. <p>Productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Guía del comandante. Orden fragmentaria según sea necesario. G-2 Jefe del área de inteligencia G-3 Jefe del área de operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Verificación de asistencia (G-3). Actualización de inteligencia (G-2). Actualización de operaciones (G-3). Actualización de comandantes subordinados: <ul style="list-style-type: none"> Poder de combate. Evaluación de la inteligencia. Evaluación de la operación. Problemas y recomendaciones. Guía del comandante. <ul style="list-style-type: none"> PDMCE Puesto de mando ambiente informático PDMOF Puesto de mando operaciones futuras

4.2.2.4. Reunión de sincronización de operaciones

[4-32] La reunión de sincronización de operaciones es un evento clave del ritmo de batalla para garantizar que las operaciones permanezcan sincronizadas en el horizonte de

planeamiento a corto plazo. Presidido por el segundo comandante o el representante G-3 de cada célula del PDM y sección de estado mayor separada según sea necesario, los participantes se reúnen para evaluar el progreso de las operaciones actuales y revisar los próximos puntos de decisión y eventos críticos. Los asistentes identifican cambios en la situación que requieren ajustes a la orden de operaciones actual. Luego desarrollan directrices para sincronizar las unidades y las funciones de conducción de la guerra de acuerdo con la intención y la guía del comandante. Los resultados clave de esta reunión incluyen cambios o ajustes recomendados en la orden de operaciones actual que resulta en una orden fragmentaria.

[4-33] Dado que la reunión de sincronización de operaciones es un evento de planeamiento a corto plazo que da como resultado decisiones, los comandantes facultan a quien preside la reunión para que tome las decisiones adecuadas para garantizar que las operaciones permanezcan sincronizadas con la intención del comandante. La reunión de sincronización de operaciones no reemplaza el monitoreo, la coordinación y la toma de decisiones continua que ocurren en la célula de integración de operaciones actuales (COIC, por su sigla en inglés). Cuando ocurre un evento o se requiere una decisión inmediata, la célula de integración de operaciones actuales toma acción dentro de su autoridad delegada. Esta célula emplea simulaciones de combate o utiliza el proceso rápido de toma de decisiones y sincronización para abordar los problemas según lo requiera la situación (ver anexo E para simulaciones de combate y ver FM 5-0 para el proceso rápido de toma de decisiones y sincronización). La tabla 4-5 tiene instrucciones como ejemplo para una reunión de sincronización de operaciones en el escalón división.

| **Tabla 4-5** | Ejemplo de reunión de sincronización de operaciones

INFORMACIÓN GENERAL	PARTICIPANTES
<p>Título: Reunión de sincronización de operaciones.</p> <p>Propósito: Sincronizar las operaciones actuales para el horizonte de planeamiento a corto plazo.</p> <p>Frecuencia: Diaria.</p> <p>Duración: Una hora.</p> <p>Ubicación: Carpa de información del puesto de mando principal.</p> <p>Medio: Presencial.</p>	<p>Oficial líder del estado mayor: G-3.</p> <p>Preside: Ayudante del comandante de división.</p> <p>Integrantes: representantes de células funcionales e integradoras, representantes de estado mayor especial y personal según se requiera, oficiales de enlace y otros según se requiera.</p>
INSUMOS Y PRODUCTOS	AGENDA (PARTE RESPONSABLE)
<p>Insumos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apreciaciones dinámicas • Plantilla de situación actualizada. • Gráficos operacionales actualizados, ubicaciones de unidades amigas y dispositivo. • Actividades significativas en las últimas 24 horas. • Matriz de ejecución. • Matriz de apoyo a la decisión. • Guía del comandante. <p>Productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matriz de ejecución actualizada. • Cambios recomendados a la matriz de apoyo de decisiones. • Órdenes fragmentarias. <ul style="list-style-type: none"> • COOFU Coordinador de apoyo de fuego • G-1 Jefe del área de personal • G-2 Jefe del área de inteligencia • G-3 Jefe del área de operaciones • G-4 Jefe del área de logística 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de asistencia (G-3). • Orden fragmentaria según sea necesario. • Revisar la guía del comandante (G-3). • Actualización meteorológica (SWO). • Revisar los próximos eventos críticos y decisiones (G-3). • Inteligencia (G-2). • Movimiento y maniobra (G-3). • Fuegos (COOFU). • Protección (jefe de protección). • Mantenimiento (G-1, G-4, G-8 y oficial de sanidad). • Comando y control (G-3, G-6). • Otro personal y LNO por excepción. • Cambios recomendados a la orden actual. • Guía. <ul style="list-style-type: none"> • G-6 Jefe del área de comunicaciones • G-8 Jefe del área de gestión financiera • LNO Oficial de enlace • SWO Oficial de meteorología

4.2.3. Grupos de trabajo

[4-34] Los grupos de trabajo abordan varios temas según la situación y el escalón. Un **grupo de trabajo** es una **agrupación de representantes predeterminados del estado mayor que se reúnen para analizar, coordinar y proporcionar recomendaciones para un propósito o función en particular**. Los comandos de batallón y brigada tienen menos grupos de trabajo que los niveles superiores. Estos pueden reunirse diariamente, semanalmente, mensualmente o de manera intermitente, según el tema, la situación y el escalón. Los grupos de trabajo típicos en los comandos de división y cuerpo programados dentro del ritmo de batalla de la unidad incluyen:

- Grupo de trabajo de evaluación.
- Grupo de trabajo de operaciones de cooperación civil-militar.
- Grupo de trabajo de actividades del ciberespacio y el espectro electromagnético (CEMA).
- Grupo de trabajo de recolección de información.
- Grupo de trabajo de operaciones de información (IO).
- Grupo de trabajo de gestión del conocimiento.
- Grupo de trabajo de protección.
- Grupo de trabajo de sostenimiento.
- Grupo de trabajo de PSPB.
- Grupo de trabajo de control del espacio aéreo.

VOCADOC

GRUPO DE TRABAJO

Agrupación de representantes predeterminados del estado mayor que se reúnen para analizar, coordinar y proporcionar recomendaciones para un propósito o función en particular.

MCE 6-0

4.2.3.1. Grupo de trabajo de evaluación

[4-35] Un aspecto clave de cualquier operación es determinar el progreso hacia la ejecución de tareas, el cumplimiento de objetivos y la obtención del estado final deseado. Los comandantes establecen un grupo de trabajo de evaluación para ayudarlos a identificar cambios en un ambiente operacional y determinar si las acciones están cumpliendo los objetivos. Si bien la evaluación se ejecuta en todo el comando, incluida la evaluación de las operaciones actuales y la ejecución de la evaluación de los daños en combate, el enfoque del grupo de trabajo de evaluación es hacia los horizontes de planeamiento de mediano a largo plazo. Los productos del grupo de trabajo de evaluación sirven como aportes para los comités, otros grupos de trabajo y equipos de planeamiento, así como información recolectada, sintetizada y refinada en una evaluación colectiva del estado mayor para el comandante.

[4-36] Los comandantes tienen varias opciones para seleccionar una sección de estado mayor para dirigir el grupo de trabajo de evaluación. Las opciones son las secciones de estado mayor G-5 y G-3, o una sección de estado mayor de evaluación independiente especialmente establecida. En la tabla 4-6 se muestran ejemplos de instrucciones para un grupo de trabajo de evaluación en el escalón división.

GRUPOS DE TRABAJO

- De evaluación
- De op. de cooperación civil-militar
- De CEMA
- De operaciones de información
- De gestión del conocimiento
- De protección
- De sostenimiento
- De PSPB
- De control del espacio aéreo

| Tabla 4-6 | Ejemplo de grupo de trabajo de evaluación

INFORMACIÓN GENERAL	PARTICIPANTES
<p>Título: Grupo de trabajo de evaluación.</p> <p>Propósito: Evaluar el progreso de las operaciones hacia los horizontes de planeamiento de mediano a largo plazo.</p> <p>Frecuencia: Semanal.</p> <p>Duración: Dos horas.</p> <p>Ubicación: Célula de planes.</p> <p>Medio: presencial, plataforma virtual segura</p>	<p>Oficial líder del estado mayor: G-5.</p> <p>Preside: Jefe de estado mayor.</p> <p>Integrantes: Representantes del estado mayor coordinador, especial y personal; oficiales de enlace; y otros según se requiera.</p>

INSUMOS Y PRODUCTOS	AGENDA (PARTE RESPONSABLE)
Insumos: <ul style="list-style-type: none"> • Plan de evaluación • Evaluaciones de socios de la acción unificada, subordinados y escalón superior. • Apreciaciones dinámicas Productos: <ul style="list-style-type: none"> • Productos de evaluación actualizados. • Ajustes recomendados a los planes de evaluación y recolección de información. • Reportes de evaluación a escalones superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de asistencia (G-5). • Revisión del plan (G-5). • Evaluaciones de unidades subordinadas (G-5, LNO). • Evaluaciones de socios de acción unificada (G-5, LNO).
<ul style="list-style-type: none"> • G-5 Jefe del área de planes 	<ul style="list-style-type: none"> • LNO oficial de enlace

4.2.3.2. Grupo de trabajo de operaciones de cooperación civil-militar

[4-37] La **operación civil-militar (CMO)** son **actividades de un comandante ejecutadas por unidades militares designadas que establecen, mantienen, influyen o explotan las relaciones entre las Fuerzas Militares, la población e instituciones para apoyar directamente el cumplimiento de objetivos relacionados con el restablecimiento o mantenimiento de la estabilidad en una región o nación anfitriona**. Los comandantes establecen un grupo de trabajo de operaciones de cooperación civil-militar para ayudarlos con el planeamiento, preparación, ejecución y evaluación de estas operaciones. Los resultados de este sirven como insumo para varios comités y otros grupos de trabajo, incluidos la selección de blancos, el sostenimiento y las operaciones de información.

[4-38] Presidido por el G-9, el grupo de trabajo de operaciones de cooperación civil-militar reúne a varias partes interesadas e involucradas en la promoción de la estabilidad y las relaciones de cooperación civil-militar dentro del área de operaciones. En la tabla 4-7 se enumeran ejemplos de instrucciones

para un grupo de trabajo de operaciones de cooperación civil-militar en el escalón división.

| **Tabla 4-7** | Ejemplo de grupo de trabajo de operaciones de cooperación civil-militar

INFORMACIÓN GENERAL	PARTICIPANTES
<p>Título: Grupo de trabajo de operaciones de cooperación civil-militar.</p> <p>Propósito: Coordinar actividades en apoyo de los objetivos de cooperación civil-militar del comandante.</p> <p>Frecuencia: Semanal.</p> <p>Duración: Dos horas.</p> <p>Ubicación: Área de información del puesto de mando principal.</p> <p>Medio: Sistema virtual con seguridad o presencial.</p>	<p>Oficial líder del estado mayor: G-9.</p> <p>Preside: Jefe de Estado mayor.</p> <p>Asistentes: -2, G-3, G-4, G-5, G-8, oficial de ingenieros, oficial de operaciones de información, comandante de policía militar, ASJUM, representantes de asuntos públicos, oficiales de enlace y otros según sea necesario.</p>
INSUMOS Y PRODUCTOS	AGENDA (PARTE RESPONSABLE)
<p>Insumos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Apreciaciones dinámicas Órdenes, directrices y políticas del comando superior. Guía del comandante. Resultados de los grupos de trabajo de operaciones de información y PSPB. <p>Productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Evaluación de la operación de cooperación civil-militar actualizada. Ajuste recomendado a los objetivos y prioridades de operaciones de cooperación civil-militar del comandante. Tareas recomendadas a las unidades subordinadas. Encuentros de líderes clave recomendados. <ul style="list-style-type: none"> ASJUM Asesor jurídico militar G-2 Jefe del área de inteligencia G-3 Jefe del área de operaciones G-4 Jefe del área de logística 	<ul style="list-style-type: none"> Verificación de asistencia (G-9). Actualización de inteligencia (G-2). Actualización de operaciones (G-3). Actualización del proyecto de asuntos civiles (G-9). Actualización de proyectos de ingenieros (oficial de ingenieros). Trazabilidad jurídica (ASJUM). Temas y discusiones (G-9). Recomendar cambios a la orden de operaciones actuales (G-9). Guía (jefe de estado mayor). <ul style="list-style-type: none"> G-5 Jefe del área de planes G-8 Jefe del área de gestión financiera G-9 Jefe del área de acción integral



CONSULTE

Consulte el MCE 3-57 para obtener más información sobre la acción integral.

VOCADOC

OPERACIÓN CIVIL-MILITAR

Actividades de un comandante ejecutadas por unidades militares designadas que establecen, mantienen, influyen o explotan las relaciones entre las Fuerzas Militares, la población e instituciones para apoyar directamente el cumplimiento de objetivos relacionados con el restablecimiento o mantenimiento de la estabilidad en una región o nación anfitriona.

MCE 6-0

4.2.3.3. Grupo de trabajo de actividades del ciberespacio y el espectro electromagnético

[4-39] El grupo de trabajo de CEMA se reúne principalmente para integrar las operaciones en el ciberespacio y la guerra electromagnética. Las *actividades del ciberespacio y el espectro electromagnético* son el proceso de planeamiento, integración y sincronización de las operaciones del ciberespacio, gestión del espectro electromagnético y guerra electrónica en apoyo al concepto operacional (MFRE 3-0). El grupo de trabajo de CEMA sincroniza las actividades de las operaciones en el ciberespacio, la guerra electromagnética y los elementos de operaciones de gestión del espectro.

[4-40] Este grupo de trabajo es una reunión colaborativa del estado mayor dirigida por el oficial designado para guerra electromagnética ciberespacial con el fin de analizar, coordinar y brindar recomendaciones para integrar las operaciones ciberespaciales y la guerra electromagnética en el concepto de la operación o un evento en particular. En la tabla 4-8 se presenta un ejemplo de las instrucciones para un grupo de trabajo de CEMA en el escalón división.

| **Tabla 4-8 |** Ejemplo de grupo de trabajo de actividades del ciberespacio y el espectro electromagnético

INFORMACIÓN GENERAL	PARTICIPANTES
<p>Título: Grupo de trabajo de actividades del ciberespacio y el espectro electromagnético.</p> <p>Propósito: Coordinar e integrar CEMA en apoyo al concepto de la operación.</p> <p>Frecuencia: Diaria.</p> <p>Duración: Una hora.</p> <p>Ubicación: Área de información del puesto de mando principal.</p> <p>Medio: Sistema virtual con seguridad o presencial.</p>	<p>Sección del estado mayor a cargo: CEMA.</p> <p>Preside: G-3.</p> <p>Asistentes: G-2, G-3, G-5, G-6, oficial de fuegos, oficial de IO, oficial de operaciones espaciales, ASJUM, oficiales de enlace y otros según sea necesario.</p>
INSUMOS Y PRODUCTOS	AGENDA (PARTE RESPONSABLE)
<p>Insumos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Órdenes, directrices y políticas del comando superior. Guía del comandante. Resultados de los grupos de trabajo de PSPB e IO. Apreciaciones dinámicas Solicitudes de actividades en el ciberespacio o EW de los subordinados. <p>Productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Solicitud recomendada de capacidades y recursos relacionados con CEMA. Aprobación de los insumos del grupo de trabajo de IO. Aprobación de los aportes del grupo de trabajo de PSPB. Aprobación de recomendaciones de cambios a la orden de operaciones actual. 	<ul style="list-style-type: none"> Verificación de asistencia (CEWO). Actualización de inteligencia (G-2). Actualización de operaciones (G-3). Actualización de operaciones en el ciberespacio (CEWO). Actualización EW (CEWO). Actualización de la gestión del espectro electromagnético (gestor de espectro). Selección de blancos (CEWO). Recomendación de solicitudes de capacidades CEMA (CEWO). Guía (G-3).
<ul style="list-style-type: none"> CEMA Ciberespacio actividades electromagnéticas CEWO Oficial de guerra electromagnética cibespacial EW Guerra electromagnética G-2 Jefe del área de inteligencia 	<ul style="list-style-type: none"> G-3 Jefe del área de operaciones G-5 Jefe del área de planes G-6 Jefe del área de comunicaciones IO Operaciones de información

4.2.3.4. Grupo de trabajo de recolección de información

[4-41] La *recolección de información* es una actividad que sincroniza e integra el planeamiento y el empleo de sensores y medios, así como los sistemas de procesamiento, explotación y difusión en apoyo directo de las operaciones actuales y futuras (MFRE 3-0). El comandante establece este grupo de trabajo para coordinar e integrar la recolección de información en apoyo del concepto de la operación. Dirigido por el G-2, el grupo garantiza la máxima eficiencia utilizando los medios de recolección de información al desarrollar y mantener el plan de recolección de información de la unidad. La tabla 4-9 enumera instrucciones como ejemplo para un grupo de trabajo de recolección de información en el escalón división.

| **Tabla 4-9 | Ejemplo de grupo de trabajo de recolección de información**

INFORMACIÓN GENERAL	PARTICIPANTES
<p>Título: Grupo de trabajo de recolección de información.</p> <p>Propósito: Coordinar, integrar y sincronizar la recolección de información en apoyo del concepto de la operación.</p> <p>Frecuencia: Diaria.</p> <p>Duración: Una hora.</p> <p>Ubicación: Área de trabajo G-2.</p> <p>Medio: Sistema virtual con seguridad o presencial.</p>	<p>Oficial líder del estado mayor: G-2.</p> <p>Preside: Jefe del estado mayor.</p> <p>Asistentes: G-3 (operaciones actuales), G-3 (operaciones futuras), G-9, COOFU, oficial de enlace aéreo, oficial de operaciones de información, oficial de operaciones espaciales, oficial de guerra electromagnética ciberespacial, ASJUM, oficiales de enlace y otros según lo requerido.</p>
INSUMOS Y PRODUCTOS	AGENDA (PARTE RESPONSABLE)
<p>Inssumos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Guía del comandante.• RICC.• Requerimientos de operaciones futuras.• Requerimientos de la unidad subordinada.• Requerimientos de PSPB.• Órdenes de tareas aéreas designadas.	<ul style="list-style-type: none">• Verificación de asistencia (CEWO).• Actualización de inteligencia (G-2).• Actualización de operaciones (G-3).• Actualización de operaciones en el ciberespacio (CEWO).• Actualización de EW (CEWO).• Actualización de la gestión del espectro electromagnético (gestor de espectro).

INSUMOS Y PRODUCTOS	AGENDA (PARTE RESPONSABLE)
Productos: <ul style="list-style-type: none"> • Prioridades y recomendaciones para la recolección. • Plan de recolección de información actualizado. • Cambios recomendados a los RICC. • Insumos para órdenes fragmentarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de blancos (CEWO). • Recomendación de solicitudes de capacidades CEMA (CEWO). • Guía (G-3).
<ul style="list-style-type: none"> • COOFU Coordinador de apoyo de fuego • G-2 Jefe del área de inteligencia • G-3 Jefe del área de operaciones • G-6 Jefe del área de comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • G-9 Jefe del área de acción integral • RICC Requerimientos de información crítica del comandante

4.2.3.4. Grupo de trabajo de operaciones de información

[4-42] El grupo de trabajo de IO está dirigido por el oficial de IO y es el mecanismo principal para garantizar que los efectos en y a través del ambiente de información se planeen y sincronicen para apoyar la intención y el concepto de la operación del comandante. El comandante establece un grupo de trabajo de IO para sincronizar las actividades relacionadas con la información en el concepto de la operación para capturar, retener y explotar la iniciativa en el ambiente de la información. Esto significa que el estado mayor debe asegurarse de que los objetivos se identifiquen y designen en el lugar y momento correctos con el fin de alcanzar resultados decisivos. Para garantizar que esto suceda, el grupo de trabajo de IO se presenta regularmente en el ritmo de batalla de la unidad y, por lo general, se reúne antes que el grupo de trabajo de selección de blancos. En la tabla 4-10 se presenta un ejemplo de las instrucciones para un grupo de trabajo de IO en el escalón división.

| Tabla 4-10 | Ejemplo de grupo de trabajo de operaciones de información

INFORMACIÓN GENERAL	PARTICIPANTES
<p>Título: Grupo de trabajo de operaciones de información.</p> <p>Propósito: Coordinar, integrar y sincronizar las capacidades relacionadas con la información en apoyo del concepto de la operación y guía de blancos.</p> <p>Frecuencia: Diaria.</p> <p>Duración: Una hora.</p> <p>Ubicación: Área de información del puesto de mando principal.</p> <p>Medio: Sistema virtual con seguridad o presencial.</p>	<p>Oficial líder del estado mayor: Sección de operaciones de información.</p> <p>Preside: Jefe de IO.</p> <p>Asistentes: G-2, G-3, G-6, G-9, fuegos, oficial de aviación y representantes de capacidades relacionadas con la información (por ejemplo, oficial de operaciones de apoyo a la información militar, representante de seguridad de operaciones, oficial de guerra electromagnética y ciberespacial, oficial de operaciones espaciales, oficial de asuntos públicos, oficial de decepción militar), asesor político, ASJUM, representantes de IO de la unidad subordinada, oficiales de enlace y otros según sea necesario.</p>
INSUMOS Y PRODUCTOS	AGENDA (PARTE RESPONSABLE)
<p>Insumos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Órdenes superiores, directrices y guía. Esquema de IO actual de la matriz de sincronización de apoyo. Apreciaciones dinámicas Calco combinado de información Solicitudes de apoyo de unidades subordinadas. Mensajes actuales y puntos de comunicación (Encuentro líder- soldado). PAG actual y eventos de medios planeados. <p>Productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Matriz de sincronización del esquema de IO actualizada. Matriz de sincronización de IO actualizada. Recomendaciones de encuentro de líderes clave. Temas y mensajes refinados. Selección de blancos. Calco combinado de información actualizado. 	<ul style="list-style-type: none"> Verificación de asistencia (oficial de IO). Actualización de inteligencia (G-2). Actualización de operaciones (G-3). Actualización del ambiente de información (oficial de IO). Revisar la guía y el ciclo de PSPB anterior (G-3). Actualización de la evaluación (requerimientos de información, indicadores) (oficial de IO). Recibir actualizaciones y solicitudes de unidades (representantes de unidades). Revisar, validar y nominar efectos y objetivos para las próximas 24, 48, 72 y 96 horas. Revisar y actualizar la matriz de sincronización de IO (oficial de IO). Repasar los puntos de fricción. Comentarios del estado mayor. Guía (jefe de IO).

INSUMOS Y PRODUCTOS	AGENDA (PARTE RESPONSABLE)
<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar información al grupo de trabajo de PSPB y al comité de decisión. Requerimientos de información actualizados. Recomendaciones para la orden fragmentaria. 	
<ul style="list-style-type: none"> G-2 Jefe del área de inteligencia G-3 Jefe del área de operaciones G-6 Jefe del área de comunicaciones G-9 Jefe del área de acción integral 	<ul style="list-style-type: none"> IO Operaciones de información PAG Guía de asuntos públicos PSPB Proceso de selección y priorización de blancos

4.2.3.5. Grupo de trabajo de gestión del conocimiento

[4-43] Este grupo de trabajo es el medio principal de la organización para implementar la gestión del conocimiento. El oficial de gestión del conocimiento facilita el grupo de trabajo, aunque el JEM o XO lo preside. Este grupo de trabajo incluye un representante de cada sección principal del estado mayor (normalmente el representante de gestión del conocimiento). En la tabla 4-11 se enumeran ejemplos de instrucciones para un grupo de trabajo de gestión del conocimiento en el escalón división.

| **Tabla 4-11 | Ejemplo de grupo de trabajo de gestión del conocimiento**

INFORMACIÓN GENERAL	PARTICIPANTES
<p>Título: Grupo de trabajo de gestión del conocimiento.</p> <p>Propósito: Garantizar el flujo de conocimiento en toda la organización mediante la identificación de las necesidades, tendencias y problemas de gestión del conocimiento; establecer prioridades y procesos; brindar entrenamiento y apoyo técnico; y resolver problemas.</p> <p>Frecuencia: Quincenal.</p> <p>Duración: Dos horas.</p> <p>Ubicación: Área de reuniones G-6.</p> <p>Medio: Presencial o sistema virtual con seguridad.</p>	<p>Líder del estado mayor: oficial de gestión del conocimiento.</p> <p>Preside: jefe de estado mayor.</p> <p>Asistentes: Representantes de GC de las secciones de estado mayor coordinador, especial y personal; oficiales de GC de la unidad; administrador de página web; oficiales de enlace y otros según se requiera.</p>

INSUMOS Y PRODUCTOS	AGENDA (PARTE RESPONSABLE)
<p>Insumos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Cambios recomendados de GC a los procesos (incluyendo entrenamiento), herramientas y organización.• Problemas de GC.• Cortes de red planeados; capacidades técnicas y del portal. <p>Productos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Actualizaciones a los procedimientos operacionales estándar de GC.• Cambios en los procesos.• Recomendación de cambios en el ritmo de batalla.• G-6 Jefe del área de comunicaciones	<ul style="list-style-type: none">• Verificación de asistencia (oficial de GC).• Revisión de las productos y actas de la última reunión (oficial de GC).• Revisión de próximos temas y plazos (oficial de GC).• Nuevos elementos de acción (personas, procesos, herramientas y organización).• Resumen (oficial GC).• Guía (jefe de estado mayor). <p>• GC Gestión del conocimiento</p>

4.2.3.6. Grupo de trabajo de protección

[4-44] La función de conducción de la guerra Protección es el conjunto de tareas y sistemas relacionados entre sí que preserva la Fuerza para que los comandantes puedan aplicar el máximo poder de combate en el cumplimiento de la misión (MFE 3-0). Dirigidos por el oficial de protección de la unidad, los comandantes establecen este grupo de trabajo para integrar y sincronizar capacidades y recursos para preservar el poder de combate de amenazas y peligros identificados (consulte el MFE 3-37 para obtener más información sobre la doctrina de protección). En la tabla 4-12 se presenta un ejemplo de las instrucciones para un grupo de trabajo de protección en el escalón división.

| Tabla 4-12 | Ejemplo de grupo de trabajo de protección

INFORMACIÓN GENERAL	PARTICIPANTES
<p>Título: Grupo de trabajo de protección.</p> <p>Propósito: Priorizar, integrar y sincronizar tareas y actividades de protección en apoyo al concepto de la operación.</p> <p>Frecuencia: cada dos días.</p> <p>Duración: dos horas.</p> <p>Ubicación: área de información del puesto de mando principal.</p> <p>Medio: sistema virtual con seguridad o presencial.</p>	<p>Oficial líder del estado mayor: jefe de protección.</p> <p>Preside: G-3.</p> <p>Asistentes: G-2, G-3, G-5, G-6, G-9, oficial de defensa aérea y antimisiles, oficial de ingenieros, oficial de guerra electromagnética y ciberespacial, oficial de EOD, COOFU, oficial de seguridad de las operaciones, comandante de policía militar, oficial de seguridad, oficial de recuperación de estado mayor, asesor jurídico militar, representantes de oficial de sanidad, representante de la brigada de apoyo de campo del Ejército, representante de la brigada de apoyo a la contratación, oficiales de enlace y otros según sea necesario.</p>
INSUMOS Y PRODUCTOS	AGENDA (PARTE RESPONSABLE)
<p>Insumos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Órdenes superiores, directrices y guía. • Orden actual que incluye la intención del comandante, concepto de la operación. • Esquema actual de protección. • Productos de gestión de riesgos. • Evaluación de amenazas y peligros. • Evaluación de vulnerabilidad. • Evaluación de la criticidad. • Esquema de protección actualizado. • Apreciación dinámica de protección. • Lista de priorización de protección. • Condiciones de protección de fuerza recomendadas. • Lista de activos críticos actuales y lista de activos defendidos. • Calco combinado de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de asistencia. • Actualización de inteligencia (G-2). • Actualización de operaciones (G-3). • Actualización de protección por tareas de función de conducción de la guerra Protección (jefes de área del estado mayor). • Revisión de lista de activos críticos y lista de activos defendidos (jefe de protección). • Guía (G-3).

INSUMOS Y PRODUCTOS	AGENDA (PARTE RESPONSABLE)
Productos: <ul style="list-style-type: none"> Evaluación de protección actualizada. Recomendación a listas de activos críticos y defendidos. Recomendar guía de protección y medidas de mitigación. Recomendaciones a la orden fragmentaria. 	
<ul style="list-style-type: none"> COOFU Coordinador de apoyo de fuego G-2 Jefe del área de inteligencia G-3 Jefe del área de Operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> G-5 Jefe del área de planes G-6 Jefe del área de comunicaciones G-9 Jefe del área de acción integral

4.2.3.7. Grupo de trabajo de sostenimiento

[4-45] En el grupo de trabajo de sostenimiento los asistentes se enfocan en asegurar el apoyo logístico, de servicios de personal, de gestión financiera y de servicios de sanidad que se coordinan y sincronizan para apoyar el concepto de la operación. El G-4 preside la reunión con asistentes del estado mayor y organizaciones de sostenimiento de apoyo que están participando. En la tabla 4-13 se presenta un ejemplo de las instrucciones para un grupo de trabajo de sostenimiento en el escalón división.

| Tabla 4-13 | Ejemplo de grupo de trabajo de sostenimiento

INFORMACIÓN GENERAL	PARTICIPANTES
<p>Título: Grupo de trabajo de sostenimiento.</p> <p>Propósito: sincronizar el esfuerzo de sostenimiento de la división durante las próximas 72 horas.</p> <p>Frecuencia: diaria.</p> <p>Duración: una hora.</p> <p>Ubicación: célula de sostenimiento.</p> <p>Medio: sistema virtual con seguridad o presencial.</p>	<p>Oficial líder del estado mayor: G-4.</p> <p>Preside: G-4.</p> <p>Asistentes: G-1, G-2, G-3, G-4, G-6, G-8, representantes de oficial de sanidad, oficial de transporte, jefe de protección, representante del ASJUM, representantes de la brigada de sostenimiento, oficiales de enlace y otros según sea requerido.</p>

INSUMOS Y PRODUCTOS	AGENDA (PARTE RESPONSABLE)
<p>Insumos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planes, órdenes, directrices y políticas superiores y de las organizaciones sostenimiento. • Apreciaciones dinámicas actualizadas. <p>Productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recomendar prioridades de apoyo. • Sincronización de la operación de sostenimiento de 24 a 72 horas. • Orden fragmentaria según sea necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de asistencia (G-4). • Actualización de inteligencia (G-2). • Actualización de operaciones (G-3). • Actualización logística (oficial de transportes, oficial de abastecimientos y servicios, oficial de gestión de distribución, oficial de ingenieros). • Actualización de personal (G-1). • Actualización de la gestión financiera (G-8). • Actualización de apoyo de sanidad (oficial de sanidad). • Resumen de problemas y recomendaciones (G-4). • Guía (G-4).
<ul style="list-style-type: none"> • G-1 Jefe del área de personal • G-2 Jefe del área de inteligencia • G-3 Jefe del área de operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • G-4 Jefe del área de logística • G-6 Jefe del área de comunicaciones • G-8 Jefe del área de gestión financiera

4.2.3.8. Grupo de trabajo de PSPB

[4-46] El jefe de fuegos (en el ejército de teatro), el coordinador de apoyo de fuego (en el cuerpo o división) o el oficial de apoyo de fuego (en la brigada y el batallón) lideran el grupo de trabajo de selección de blancos. Los asistentes a este grupo realizan el trabajo de estado mayor detallado asociado con el PSPB. Con base en la guía y las prioridades del comandante, el grupo determina qué objetivos atacar y cómo, dónde y cuándo atacarlos. Luego, el estado mayor asigna capacidades propias para ubicar y rastrear y atacar esos objetivos para producir el efecto deseado en cada uno de ellos. Los asistentes presentan los resultados de su trabajo al comandante en el comité de blancos para su aprobación. En la tabla 4-14 se presenta un ejemplo de las instrucciones para un grupo de trabajo de PSPB en el escalón división.

| Tabla 4-14 | Ejemplo de grupo de trabajo de PSPB

INFORMACIÓN GENERAL	PARTICIPANTES
<p>Título: PSPB.</p> <p>Finalidad: realizar PSPB.</p> <p>Frecuencia: diaria.</p> <p>Duración: 1,5 horas.</p> <p>Ubicación: célula de fuegos.</p> <p>Medio: sistema virtual con seguridad o presencial.</p>	<p>Oficial líder del estado mayor: COOFU.</p> <p>Preside: jefe de estado mayor.</p> <p>Asistentes: Representantes de G-2, G-3, G-5, G-6 y G-9; oficial de enlace aéreo; oficial de aviación; oficial de PSPB; oficial de guerra electromagnética ciberespacial; oficial de operaciones de apoyo a la información militar; encargado de la recolección; oficial de operaciones de información; oficial de operaciones espaciales; oficial de ingenieros; oficiales de enlace; y otros según se requiera.</p>
INSUMOS Y PRODUCTOS	AGENDA (PARTE RESPONSABLE)
<p>Insumos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Guía de blancos del comandante. Evaluaciones de daños en combate. Plan de recolección. La lista de blancos de alta retribución del ciclo anterior, la matriz de guía de ataque y los estándares de selección de blancos. Selección de blancos. <p>Productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Recomendar selección de blancos. Recomendar solicitud de apoyo aéreo (24 a 96 horas). Redactar una lista de blancos de alta retribución, matriz de guía de ataques y estándares de selección de blancos. Borrador del plan de recolección. Recomendaciones de orden fragmentaria. <ul style="list-style-type: none"> COOFU Coordinador de apoyo de fuegos G-2 Jefe del área de inteligencia G-3 Jefe del área de Operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Verificación de asistencia. Actualización de inteligencia (G-2). Actualización de operaciones (G-3). Revisar la guía de PSPB (COOFU). Ciclo de blancos anterior (evaluación de daños en combate y recomendación de reataque (oficial de blancos). Desarrollo y refinamiento de objetivos (24–72) (oficial de objetivos). Selección de blancos. Plan de recolección. Propuesta de lista blancos de alta retribución, matriz de guía de ataque y estándares de selección de blancos para el próximo ciclo de (oficial de selección de blancos). Guía (jefe de estado mayor). <ul style="list-style-type: none"> G-6 Jefe del área de comunicaciones G-5 Jefe del área de planes G-9 Jefe del área de acción integral

4.2.3.9. Grupo de trabajo de control del espacio aéreo

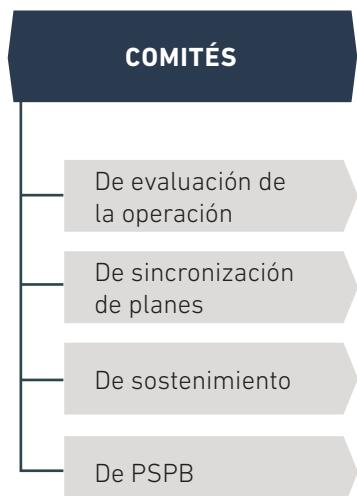
[4-47] El grupo de trabajo de control del espacio aéreo lo dirige el oficial de control del espacio aéreo o el suboficial más antiguo del elemento del espacio aéreo. Por lo general, este grupo consta de un oficial de enlace aéreo y representantes del elemento del espacio aéreo, el elemento de aviación, el elemento de defensa aérea y antimisiles, la célula de fuegos, el grupo de control aéreo táctico, el elemento de sistemas de aeronaves no tripuladas y otras secciones del estado mayor según sea necesario. Las organizaciones sin elementos orgánicos del espacio aéreo gestionan su control a través de este grupo de trabajo. En la tabla 4-15 se presenta un ejemplo de las instrucciones para un grupo de trabajo de control del espacio aéreo en el escalón división.

| **Tabla 4-15 | Ejemplo de grupo de trabajo de control del espacio aéreo**

INFORMACIÓN GENERAL	PARTICIPANTES
<p>Título: Espacio aéreo.</p> <p>Finalidad: sincronizar usuarios del espacio aéreo.</p> <p>Frecuencia: diaria.</p> <p>Duración: una hora.</p> <p>Medio: sistema virtual con seguridad o presencial.</p>	<p>Preside: oficial de aviación.</p> <p>Asistentes: representantes G-2, G-3, G-4, G-5, G-6; oficial de defensa aérea y antimisiles; oficial de PSPB; oficial de guerra electromagnética ciberespacial; oficial de enlace de UAS; encargado de la recolección; ALO; grupo de control aéreo táctico; enlaces oficiales y otros según se requiera.</p>
INSUMOS Y PRODUCTOS	AGENDA (PARTE RESPONSABLE)
<p>Insumos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espacio aéreo asignado a la división. • Prioridades del comandante para usuarios del espacio aéreo. • Apéndice 10 (Control del espacio aéreo) del anexo C (Operaciones). • Plan subordinado del espacio aéreo. • Medidas permanentes de coordinación. • Blancos planeados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de asistencia. • Cambios en los límites de la unidad (G-3). • Actualizaciones ACP y ACO (elemento del espacio aéreo). • Integración del plan del espacio aéreo subordinado (elemento de espacio aéreo). • Líneas de armas de blanco planeadas previamente y MCAF; actualizaciones de ubicación del PAA (elemento de apoyo de fuego). • Plan de contrafuego (elemento de apoyo al fuego).

INSUMOS Y PRODUCTOS	AGENDA (PARTE RESPONSABLE)
Productos: <ul style="list-style-type: none"> • Plan del espacio aéreo completo enviado a BCD. • Recomendaciones al apéndice de control del espacio aéreo. • Cambios en ACP e instrucciones especiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de recolección e ISR (G-2 u oficial de enlace UAS). • Plan de interdicción aérea (ALO). • Plan de apoyo aéreo cercano (ALO). • Esquema de maniobra de operaciones de aviación (AMSO). • Guía (oficial de aviación).
<ul style="list-style-type: none"> • ACP Plan de control del espacio aéreo • ACO Orden de control del espacio aéreo • ALO Oficial de enlace aéreo • AMSO Oficial de supervivencia de la misión aérea • BCD Equipo de coordinación del campo de combate • MCAF Medida de coordinación de apoyo de fuego • G-2 Jefe del área de inteligencia 	<ul style="list-style-type: none"> • G-3 Jefe del área de operaciones • G-4 Jefe del área de logística • G-5 Jefe del área de planes • G-6 Jefe del área de comunicaciones • ISR Inteligencia, vigilancia y reconocimiento • PAA Área de posición para artillería • UAS Sistema de aeronaves no tripuladas

4.2.4. Comités



[4-48] El comandante establece grupos de trabajo y comités para reunir experiencia interfuncional para coordinar acciones, resolver problemas y tomar decisiones. Un **comité** es una **agrupación de representantes del estado mayor predeterminados con autoridad de decisión delegada para un propósito o función en particular**. La principal diferencia entre los comités y los grupos de trabajo es el nivel de autoridad que el comandante otorga a los comités.

[4-49] El comandante o quien preside los comités con sus asistentes, que están conformados por los elementos del estado mayor, comandos subordinados y otros representantes de la organización según sea necesario. Los comités típicos que se encuentran en el ritmo de batalla de la unidad incluyen:

- Comité de evaluación de la operación.
- Comité de sincronización de planes.
- Comité de sostenimiento.
- Comité de blancos.

VOCADOC

COMITÉ

Agrupación de representantes del estado mayor predeterminados con autoridad de decisión delegada para un propósito o función en particular.

MCE 6-0

4.2.4.1. Comité de evaluación de la operación

[4-50] La evaluación precede y guía a las demás actividades del proceso de operaciones. La evaluación implica comparar deliberadamente los resultados pronosticados con los eventos reales para determinar la efectividad general del empleo de la fuerza. Más específicamente, la evaluación ayuda al comandante a determinar el progreso hacia el logro del estado final deseado, el cumplimiento de objetivos y la ejecución de tareas. También implica monitorear y evaluar continuamente un ambiente operacional para determinar qué cambios pueden afectar la ejecución de las operaciones (consulte el MFE 5-0 para conocer la doctrina sobre evaluación).

[4-51] A lo largo del proceso de operaciones, los comandantes integran sus propias evaluaciones con las del estado mayor, los comandantes subordinados y otros asociados de la acción unificada. Las herramientas principales para evaluar el progreso de las operaciones incluyen la orden de operaciones, el panorama operacional común (COP), las observaciones personales, las apreciaciones dinámicas y el plan de evaluación. Este último incluye indicadores para medidas de efectividad, medidas de desempeño y criterios de ajustes. La visualización del comandante forma la base para su evaluación del progreso de la operación. Las apreciaciones dinámicas

proporcionan información, conclusiones y recomendaciones desde la perspectiva de cada sección del estado mayor.

[4-52] Dependiendo de la situación, particularmente en operaciones prolongadas, los comandantes pueden desarrollar un plan de evaluación formal para ayudarlos a evaluar el progreso general de las operaciones hacia el logro del estado final deseado. Mientras que los reportes de actualización de combate y la actualización del comandante se enfocan en evaluar las operaciones actuales, el comité de evaluación de las operaciones se centra en proporcionar una evaluación del progreso de las operaciones para los horizontes de planeamiento de mediano a largo plazo. Las áreas de evaluación incluyen el progreso hacia la transición a la siguiente fase de operaciones, el cumplimiento de objetivos o la obtención de las condiciones del estado final



CONSULTE

Consulte el MCE 5-0 para obtener más información sobre los planes de evaluación.

[4-53] El comité de evaluación de la operación es presidido por el comandante, con asistencia de los representantes de cada sección del estado mayor, los comandos subordinados y otras organizaciones que se reúnen para evaluar el progreso general de las operaciones. Además de esto, el comité analiza lo que funciona, lo que no funciona y cómo mejorar las operaciones. Con base en la evaluación, el comandante puede proporcionar una guía de planeamiento al final de la reunión o después un tiempo que le permita refinar las conclusiones. Los resultados clave de esta reunión pueden incluir cambios en el plan actual que resulten en una nueva orden de operaciones. En la tabla 4-16 se presenta un ejemplo de las instrucciones para un comité de evaluación de la operación en el escalón división.

| **Tabla 4-16** | Comité de evaluación de la operación como ejemplo

INFORMACIÓN GENERAL	PARTICIPANTES
<p>Título: Comité de evaluación de la operación.</p> <p>Propósito: proporcionar al comandante una evaluación del progreso de la operación para obtener las condiciones del estado final.</p> <p>Frecuencia: semanal.</p> <p>Duración: dos horas.</p> <p>Ubicación: área de información del puesto de mando principal.</p> <p>Medio: sistema virtual con seguridad o presencial.</p>	<p>Oficial líder del estado mayor: G-5.</p> <p>Preside: comandante.</p> <p>Integrantes: jefe de estado mayor; estado mayor de coordinación, especial y personal; comandantes subordinados; oficiales de enlace; otros representantes de asociados; y otros asistentes según sea necesario</p>
INSUMOS Y PRODUCTOS	AGENDA (PARTE RESPONSABLE)
<p>Insumos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de evaluación. • Apreciaciones dinámicas • Evaluación de productos del grupo de trabajo (narrativas, análisis de tendencias, gráficos de enfoque y otros). <p>Productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Decisiones y guía del comandante. • Cambios en la orden de operaciones. • Guía de planeamiento del comandante actualizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de asistencia (G-5). • Marco de revisión y evaluación del plan (G-5). • Evaluación consolidada del estado mayor (G-3). • Evaluaciones de los comandantes subordinados. • Evaluaciones de asociados de la acción unificada. • Guía del comandante.
<ul style="list-style-type: none"> • G-3 Jefe del área de operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • G-5 Jefe del área de planes

4.2.4.2. Comité de sincronización de planes

[4-54] El planeamiento es una actividad del proceso de operaciones tanto continua como cíclica. Si bien el planeamiento puede iniciar el proceso de operaciones, este no se detiene con la producción de una orden. Durante la preparación y ejecución, el estado mayor refina continuamente el plan a medida que cambia la situación.



CONSULTE

Consulte el MFE 5-0 para ampliar información sobre doctrina para el planeamiento y el proceso de operaciones

[4-55] En los comandos de las divisiones y de los escalones superiores, el planeamiento se produce en las operaciones actuales, las operaciones futuras y los planes que integran las células. Para sincronizar estos esfuerzos de planeamiento y brindar guía sobre el planeamiento futuro, los comandantes convocan un comité de sincronización de planes. Generalmente, es presidido por el comandante, con la asistencia de las células de operaciones actuales, operaciones futuras y planes que se reúnen para describir el estado de los esfuerzos de planeamiento y recibir guía para el planeamiento futuro. Los resultados clave de esta reunión incluyen la guía de planeamiento (incluyendo la priorización de los esfuerzos de planeamiento) y las decisiones necesarias para el planeamiento continuo. En la tabla 4-17 se presenta un ejemplo de las instrucciones para un comité de sincronización de planes en el escalón división.



Nota

El comité de sincronización de planes no reemplaza la interacción requerida entre comandantes y responsables del planeamiento durante este. La situación dicta los requerimientos de planeamiento que incluyen la programación de eventos (por ejemplo, análisis de la misión, aprobación del curso de acción y sesiones informativas de orden de operaciones) en el ritmo de batalla de la unidad.

| **Tabla 4-17** | Ejemplo de comité de sincronización de planes

INFORMACIÓN GENERAL	PARTICIPANTES
<p>Título: Comité de sincronización de planes.</p> <p>Propósito: actualizar al comandante sobre los esfuerzos de planeamiento y recibir guía para el planeamiento futuro.</p> <p>Frecuencia: semanal.</p> <p>Duración: dos horas.</p> <p>Ubicación: célula de planes.</p> <p>Medio: presencial.</p>	<p>Oficial líder del estado mayor: G-5.</p> <p>Preside: comandante.</p> <p>Integrantes: jefe de estado mayor; estado mayor de coordinación, especial y personal; comandantes subordinados; oficiales de enlace; y otros representantes de asociados de la acción unificada según sea necesario.</p>
INSUMOS Y PRODUCTOS	AGENDA (PARTE RESPONSABLE)
<p>Insumos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planes, órdenes y directrices del escalón superior. • Apreciaciones dinámicas. <p>Productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos de planeamiento aprobados (incluido el enunciado de la misión, los cursos de acción y la matriz de apoyo a la toma de decisiones). • Decisiones clave necesarias para continuar el planeamiento o la transición de los esfuerzos de planeamiento entre células. <p>• G-5 Jefe del área de planes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de asistencia (G-5). • Guía del comandante y prioridades de planeamiento. • Actualización de planes de unidades superiores y adyacentes (G-5). • Matriz de apoyo a la decisión (G-5). • Prioridades y estado actual del planeamiento. • Actualizaciones o resúmenes de planes específicos (responsables del planeamiento). • Guía del comandante.

4.2.4.3. Comité de sostenimiento

[4-56] El sostenimiento es la provisión de apoyo logístico, gestión financiera y de control interno, servicios de personal y apoyo de servicios de sanidad necesarios para mantener las operaciones hasta el cumplimiento exitoso de la misión. Las unidades de sostenimiento ejecutan sus operaciones a través de una relación de apoyo (apoyo general o apoyo directo) a una unidad apoyada. El comandante apoyado comunica claramente a las organizaciones de sostenimiento el concepto

de la operación, la intención y las prioridades de apoyo. Esto permite que las organizaciones de sostenimiento y de apoyo sincronicen su planeamiento con el concepto de la operación del comandante apoyado. Durante la ejecución, la coordinación continua a través de reportes, solicitudes de apoyo, enlaces, sesiones informativas de actualización, grupos de trabajo y comités relacionados con el sostenimiento aseguran que la unidad apoyada se sostenga a lo largo de las operaciones.

[4-57] El comité de sostenimiento, también denominado reunión de sincronización logística es una reunión que se ejecuta en la división y en los escalones superiores para supervisar las funciones amplias de sostenimiento, incluida la aprobación de las prioridades de la guía y prioridades de sostenimiento de acuerdo con la intención y el concepto de la operación del comandante. Presidida por el comandante, el comité aprueba las recomendaciones del grupo de trabajo de sostenimiento (u otro grupo de trabajo relacionado con el sostenimiento, como movimiento o mantenimiento). En la tabla 4-18 se presenta un ejemplo de las instrucciones para un comité de sostenimiento en el escalón división.



CONSULTE

Consulte el MFE 4-0 y el MCE 4-0 para obtener más información sobre el sostenimiento

| **Tabla 4-18 | Ejemplo de comité de sostenimiento**

INFORMACIÓN GENERAL	PARTICIPANTES
<p>Título: Comité de sostenimiento o reunión de sincronización logística.</p> <p>Propósito: sincronizar las operaciones de sostenimiento con el plan de maniobra.</p> <p>Frecuencia: diaria.</p> <p>Duración: una hora.</p> <p>Ubicación: célula de sostenimiento o puesto de mando principal.</p> <p>Medio: sistema virtual con seguridad o presencial.</p>	<p>Jefe de estado mayor: G-4</p> <p>Preside: comandante de brigada de sostenimiento o de división.</p> <p>Asistentes: G-1, G-2, G-3, G-4, G-8, oficial de sanidad, oficial de transporte, comandante de policía militar, capellán, ASJUM, comandante de brigada de apoyo y oficial de operaciones de apoyo, brigada de apoyo, brigada de refuerzo a la maniobra y oficiales de enlace.</p>

INSUMOS Y PRODUCTOS	AGENDA (PARTE RESPONSABLE)
<p>Insumos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Matriz de sincronización de operaciones para las próximas 72 a 96 horas. Recomendaciones de los grupos de trabajo relacionados con el sostenimiento. Cuadro operacional común de sostenimiento. <p>Productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Matriz de sincronización logística actualizada. Política de sostenimiento aprobada y prioridades o cambios a la misma. Orden fragmentaria. 	<ul style="list-style-type: none"> Verificación de asistencia (G-4). Actualización de inteligencia (G-2). Actualización de operaciones (G-3). Actualización logística (oficial de transporte, oficial de abastecimientos y servicios, oficial de gestión de distribución y oficial de ingenieros). Actualización de personal (G-1). Actualización de gestión financiera (G-8). Actualización de apoyo al servicio de sanidad (oficial de sanidad). Resumen del problema y recomendaciones (G-4). Comandante de sostenimiento. Guía (sistema común de distribución terrestre).
<ul style="list-style-type: none"> G-1 Jefe del área de personal G-2 Jefe del área de inteligencia G-3 Jefe del área de operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> G-4 Oficial del área de logística G-8 Jefe del área de gestión financiera

4.2.4.4. Comité de selección y priorización de blancos

[4-58] El *proceso de selección y priorización de blancos* es el conjunto de actividades interrelacionadas para seleccionar y analizar la acción o el ataque adecuado contra un blanco, teniendo en cuenta las necesidades y capacidades operacionales (MFE 3-09). El PSPB es un componente crítico de la función de conducción de la guerra Fuegos que busca crear efectos específicos deseados a través de acciones letales y no letales (consulte el MTE 3-60 para obtener más información sobre el PSPB).

[4-59] El PSPB comienza en el planeamiento y es un proceso reiterativo que continúa a través de la preparación y ejecución utilizando una metodología de decidir, detectar, entregar y evaluar. Los comandantes convocan un comité de PSPB para aprobar los productos desarrollados por el grupo de trabajo

de PSPB y para emitir una guía de PSPB para el planeamiento futuro. La guía de blancos del comandante describe los efectos deseados de los fuegos, ataques físicos, CEMA y otras capacidades relacionadas con la información contra blancos y conjuntos de blancos. Los comandantes también proporcionan restricciones, incluida la aprobación de una lista de no atacar y una lista de blancos restringidos. En la tabla 4-19 se presenta un ejemplo de instrucciones para un comité de PSPB en el escalón división.

| **Tabla 4-19 |** Ejemplo de comité de PSPB

INFORMACIÓN GENERAL	PARTICIPANTES
<p>Título: Comité de PSPB.</p> <p>Propósito: obtener la aprobación de las prioridades y blancos de PSPB propuestos.</p> <p>Frecuencia: diaria.</p> <p>Duración: una hora</p> <p>Ubicación: sala de guerra del PDM principal.</p> <p>Medio: sistema virtual con seguridad o presencial.</p>	<p>Oficial líder del estado mayor: COOFU.</p> <p>Preside: comandante.</p> <p>Asistentes: jefe de estado mayor, G-2, G-3, G-5, G-6, G-9, oficial de defensa aérea y antimisiles, oficial de enlace aéreo, oficial de aviación, gerente de recolección, oficial de guerra electromagnética ciberespacial, oficial de ingenieros, oficial de IO, oficiales de enlace, oficial de operaciones de apoyo a la información militar y asesor jurídico militar.</p>
INSUMOS Y PRODUCTOS	AGENDA (PARTE RESPONSABLE)
<p>Insumos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Apreciaciones dinámicas• Evaluación de daños en combate.• Plan de recolección de información.• Productos del grupo de trabajo de PSPB. <p>Productos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Lista de blancos de alta retribución aprobada.• Matriz de la guía de ataque aprobada.• Normas de selección de blancos aprobadas.• Guía de PSPB aprobada.• Selección de blancos aprobados.• Cambios en las medidas de coordinación de apoyo de fuego.• Orden fragmentaria según sea necesario.	<ul style="list-style-type: none">• Verificación de asistencia (COOFU).• Evaluación de daños en combate (últimas 24 horas) (G-2). <p>Próximas 24 horas.</p> <ul style="list-style-type: none">• Apreciación de inteligencia meteorológica (SWO, G-2).• Plan de recolección (G-2).• Blancos de alta retribución, matriz de guía de ataque, verificación de estándares de selección de blancos (jefe de fuegos).• Revisar la selección de blancos (ATO) (FSE).• Ejecuciones planeadas de capacidades relacionadas con la información (oficial de IO).

INSUMOS Y PRODUCTOS	AGENDA (PARTE RESPONSABLE)
<ul style="list-style-type: none"> • ATO Orden de tarea aérea • COOFU Coordinador de apoyo de fuego • FSE Elemento de apoyo de fuego • G-2 Jefe del área de inteligencia • G-3 Jefe del área de operaciones • G-5 Jefe del área de planes 	<p>Próximas 48 horas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apreciación de inteligencia meteorológica (SWO G-2). • Matriz de apoyo de decisiones y operaciones futuras (G-3). • Consideraciones de apoyo de fuego (jefe de fuego o COOFU). • Revisar la selección de blancos (ATO) (FSE). • Blancos de alta retribución, matriz de guía de ataque, validación de estándares de selección de blancos (jefe de fuegos). • Ejecuciones planeadas de capacidades relacionadas con la información (oficial de IO). <p>Próximas 72 horas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apreciación de inteligencia meteorológica (SWO, G-2). • Operaciones futuras: matriz de apoyo a la toma de decisiones (G-3). • Consideraciones de apoyo de fuego (jefe de fuego o COOFU). • Revisar la selección de blancos (ATO) (FSE). • Blancos de alta retribución, matriz de guía de ataque, recomendaciones de estándares de selección de blancos (jefe de fuegos o COOFU). • Ejecuciones planeadas de capacidades relacionadas con la información (oficial de IO). • Guía del comandante.

4.3. CONCLUSIÓN

[4-60] No existe un ritmo de batalla estándar para cada situación. Cada comandante tiene un estilo de toma de decisiones personal único y una preferencia de interacción con el estado mayor. Los diferentes escalones, tipos de unidades y tipos de operaciones requieren que los comandantes y estados mayores desarrollen el ritmo de batalla de su unidad en función de la situación. Los procedimientos operacionales estándar de la unidad en todos los niveles de la organización son vitales para la conciencia situacional y el mando y control efectivos.

CAPÍTULO 5

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Este capítulo se centra en la ejecución de la gestión del conocimiento y la gestión de la información. Presenta un modelo utilizado para explicar la progresión de los datos hacia el entendimiento, analiza más a fondo los aspectos específicos de la gestión del conocimiento, seguido de una descripción sobre la gestión de la información. Finalmente, explica la interrelación entre la gestión del conocimiento y la gestión de la información.



5.1. CONOCIMIENTO Y ENTENDIMIENTO

[5-1] El éxito de las operaciones exige decisiones oportunas y efectivas basadas en la aplicación del juicio a la información y el conocimiento disponibles. A lo largo de la ejecución de las operaciones, los comandantes (con el apoyo de sus estados mayores, comandantes subordinados y asociados de la acción unificada) buscan desarrollar y mantener el entendimiento de la situación. El *entendimiento de la situación* es el producto de aplicar el análisis y el juicio a la información relevante a fin de determinar las relaciones entre las variables operacionales y de misión en aras de facilitar la toma de decisiones (MFE 5-0).

[5-2] Los comandantes también se esfuerzan por mantener un entendimiento compartido dentro de la Fuerza y con los socios de la acción unificada. El entendimiento compartido de la apreciación del contexto operacional y la intención del comandante por diversos participantes es esencial para el mando y control. El entendimiento compartido del ambiente operacional, el propósito de la operación, el problema y los enfoques para resolverlo forman la base de la unidad de esfuerzo y la confianza. Este entendimiento compartido es el contexto dentro del cual se pueden ejecutar acciones descentralizadas y los comandantes pueden explotar el componente crítico de la iniciativa. La gestión del conocimiento ayuda a crear un entendimiento compartido, ya que alinea personas, procesos y herramientas dentro de una estructura y cultura organizacional a fin de incrementar la colaboración e interacción entre el comandante y sus subordinados. La gestión del conocimiento actúa como catalizador para el entendimiento compartido mientras facilita el entendimiento de la situación.

[5-3] La gestión del conocimiento y la gestión de la información ayudan a los comandantes a agregar significado progresivamente a cada nivel del procesamiento y el análisis para ayudar a construir y mantener su entendimiento de la situación. Estas actividades interrelacionadas apoyan la toma de decisiones del comandante. Los cuatro niveles de significado de menor a mayor nivel son: datos, información, conocimiento y entendimiento. Al nivel mínimo, el procesamiento transforma los datos en información. El análisis refina la información

para transformarla en conocimiento y la aplicación del juicio la convierte en entendimiento. Los comandantes y estados mayores continúan un desarrollo progresivo del aprendizaje, a medida que las organizaciones e individuos le asignan significado y valor a cada nivel (ver la figura 5-1).

| **Figura 5-1** | Cuatro niveles de significado para lograr el entendimiento



[5-4] En el contexto de la toma de decisiones, los */datos* consisten en **percepciones detectadas por un recolector de cualquier tipo (humano, mecánico o electrónico)**. En la mayoría de organizaciones, los datos fluyen desde las unidades subordinadas a los puestos de mando. Las unidades subordinadas envían datos para informar a los comandos superiores acerca de los eventos que facilitan el entendimiento de la situación. Los datos se pueden cuantificar, almacenar y organizar en archivos y bases de datos; sin embargo, solo resultan útiles cuando se procesan para crear información.

[5-5] La información es el significado que un ser humano asigna a los datos por medio de las convenciones conocidas utilizadas para su representación. En el contexto de la toma de decisiones, la *información* son los datos que han sido procesados y organizados con el fin de proporcionar contexto a un análisis subsiguiente (MCE 3-0). Por sí sola rara vez proporciona una base adecuada para decidir y actuar. El mando y control efectivo requiere el desarrollo de información adicional para convertirla en conocimiento, de modo que los comandantes puedan lograr el entendimiento.

VOCADOC

DATOS

Percepciones detectadas por un recolector de cualquier tipo (humano, mecánico o electrónico).

MCE 6-0

[5-6] En el contexto de la toma de decisiones, el **conocimiento** es **información que ha sido analizada y evaluada para implicaciones operacionales**. También es el entendimiento que se obtiene a través del estudio, la experiencia, la práctica y la interacción humana que proporciona la base para la experticia y el juicio diestro. Los estados mayores trabajan para mejorar y compartir dos tipos de conocimiento, tácito y explícito.

[5-7] El conocimiento tácito reside en la mente de un individuo. Es el dominio de los individuos, no de la tecnología. Todos los individuos tienen un bagaje de conocimiento exclusivo, personal producto de las experiencias de vida, el entrenamiento y las redes formales e informales de amigos y relaciones profesionales. Este conocimiento incluye los matices, las sutilezas y las soluciones alternativas aprendidas. La intuición, la agilidad mental, las respuestas efectivas a crisis y la capacidad de adaptación también son formas de conocimiento tácito. Los comandantes utilizan el conocimiento tácito para resolver problemas complejos y tomar decisiones. Además, utilizan frecuentemente el conocimiento tácito de los subordinados para perfeccionar el aprendizaje organizacional y mejorar el desempeño y la innovación de la unidad.

[5-8] El conocimiento explícito consiste en información documentada por escrito o de otra manera que puede ser organizada, aplicada y transferida usando medios digitales (como archivos de computadoras) o no digitales (como papel). El conocimiento explícito contribuye a establecer reglas, límites y significados precisos. Ejemplos de conocimiento explícito incluyen diccionarios, publicaciones oficiales de la Fuerza (manuales doctrinales, manuales técnicos, y boletines del Ejército) y oficios. El conocimiento explícito se usa primordialmente para apoyar al conocimiento situacional y el entendimiento compartido en cuanto se aplique a la toma de decisiones.

VOCADOC

CONOCIMIENTO

Información que ha sido analizada y evaluada para implicaciones operacionales.

MCE 6-0

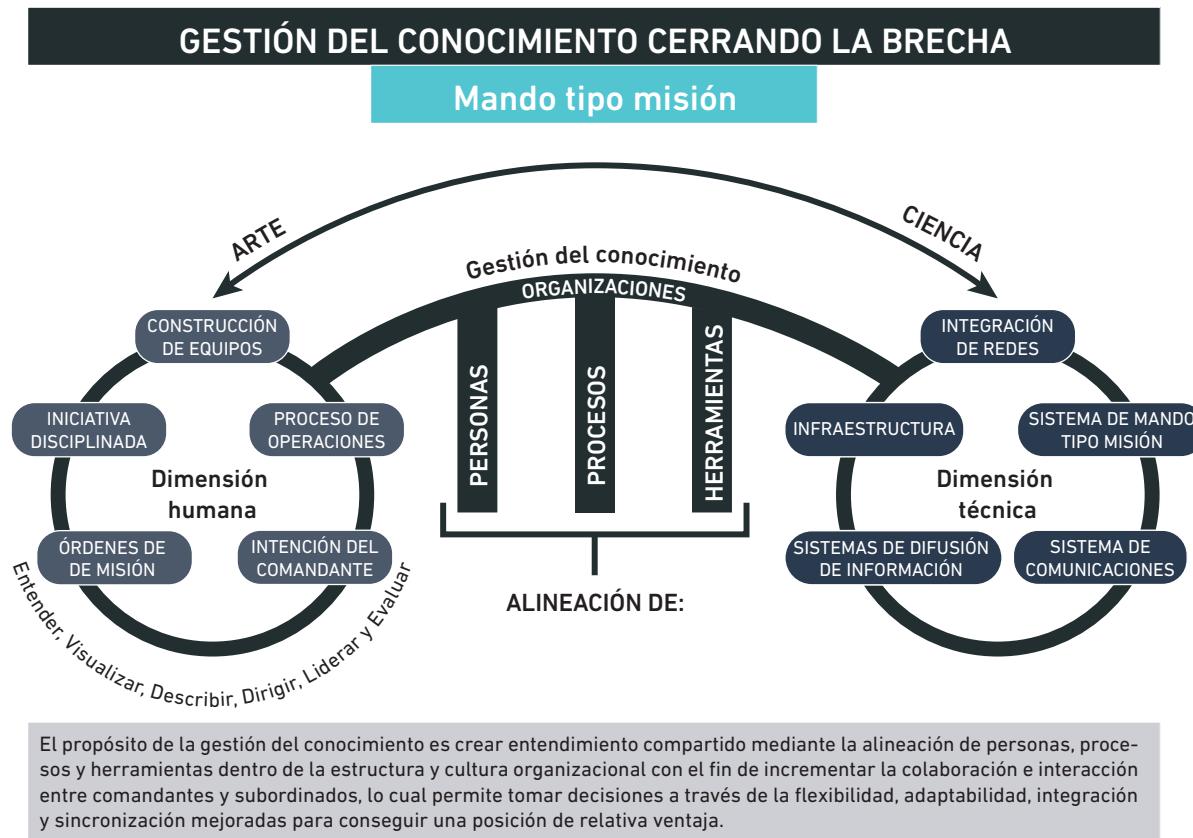
[5-9] El entendimiento es el conocimiento que se ha sintetizado y al que se ha aplicado el juicio para comprender las relaciones internas de la situación. El juicio se fundamenta en la experiencia, la experticia y la intuición. Idealmente, el verdadero entendimiento debe ser la base de las decisiones. Sin embargo, los comandantes y estados mayores se dan cuenta de que la incertidumbre y el tiempo impiden lograr un entendimiento perfecto antes de tomar decisiones y actuar.

5.2. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

[5-10] La *gestión del conocimiento* es el proceso que contribuye al flujo de conocimiento para mejorar el entendimiento compartido, el aprendizaje y la toma de decisiones (MFRE 6-0). El flujo del conocimiento se refiere a la facilidad de movimiento del conocimiento dentro y entre organizaciones. El conocimiento debe fluir para ser útil. El propósito de la gestión del conocimiento es crear un entendimiento compartido mediante el alineamiento de personas, procesos y herramientas dentro de la estructura y la cultura organizacional a fin de incrementar la colaboración y la interacción entre comandantes y subordinados. Esto resulta en mejores decisiones que permiten una flexibilidad, adaptabilidad, integración y sincronización optimizadas para alcanzar una posición relativa de ventaja. El uso efectivo y eficiente del conocimiento en la conducción de las operaciones y en apoyo del aprendizaje organizacional son funciones esenciales de la gestión del conocimiento (ver la figura 5-2 para una representación del flujo de la gestión del conocimiento). Las prácticas sólidas de gestión del conocimiento incluyen:

- Colaboración entre el personal en distintos lugares.
- Rápida transferencia del conocimiento entre unidades e individuos.

| Figura 5-2 Flujo de la gestión del conocimiento para cerrar la brecha



[5-11] La gestión del conocimiento proporciona los métodos y los medios para compartir el conocimiento de forma eficiente entre los individuos y para distribuir información relevante donde y cuándo sea necesaria. La gestión del conocimiento crea, organiza, aplica, transfiere, recolecta, codifica e intercambia conocimiento e información entre las personas. Busca alinear a las personas y los procesos con las herramientas apropiadas para capturar, mantener y reutilizar continuamente información clave, decisiones y lecciones aprendidas para ayudar a las unidades a aprender, adaptar y mejorar su desempeño de la misión.

[5-12] La gestión del conocimiento aprovecha el conocimiento que reside en los individuos y las organizaciones. Facilita el flujo de este conocimiento a través de la organización y entre las organizaciones de modo que las unidades pueden aplicar dicho conocimiento a los requerimientos de la misión u

operacionales. Todos los soldados deben entender y practicar dicha gestión. Esto permite que el Ejército y sus comandos subordinados en todos los niveles sean organizaciones de aprendizaje.

5.2.1. Componentes de la gestión del conocimiento

[5-13] La gestión del conocimiento está organizada en cuatro componentes que permiten el entendimiento y la visualización de los comandantes y desarrollan el entendimiento compartido de los subordinados. Los cuatro componentes son:

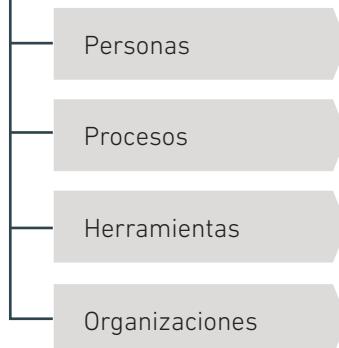
- Personas
- Procesos
- Herramientas
- Organizaciones

5.2.1.1. Personas

[5-14] De los cuatro componentes, las personas son las más importantes para lograr una exitosa gestión del conocimiento, la cual solo tiene significado en un contexto humano, ya que es en este donde fluye gracias a la gestión de las personas y no por las máquinas. Las personas incluyen el comandante y el estado mayor; los comandantes y estados mayores de los escalones superiores, subalternos y adyacentes; otros comandantes del Ejército y otras agencias que pueden contribuir a responder a los requerimientos de información; aquellos dentro y fuera de la organización que crean, organizan, aplican y transfieren conocimiento; y a los comandantes que actúan a partir de dicho conocimiento.

[5-15] Un participante clave en la gestión del conocimiento es el oficial de gestión del conocimiento (KMO, por su sigla en inglés). El KMO, quien trabaja directamente con el jefe de estado mayor (JEM) o el oficial ejecutivo (XO), es responsable de desarrollar el plan de gestión del conocimiento que integra y sincroniza con

COMPONENTES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



la gestión de la información. Esta sincronización facilita el entendimiento situacional del comandante de cualquier conjunto de problemas y permite proporcionar entendimiento compartido del estado mayor. Esto lo logra mediante el uso de herramientas, procesos y personas disponibles para construir un ambiente de entendimiento compartido. Por ejemplo, el KMO ayuda al JEM o al XO en el diseño del puesto de mando (PDM), los procedimientos operacionales estandarizados (SOP) de reportes, el ritmo de la batalla y la estructura de los grupos de trabajo. Además, el KMO se preocupa por compartir y difundir conocimientos e información dentro y fuera de la organización. También, es el asesor principal para el desarrollo de un plan o modelo, cuyo propósito es facilitar el entendimiento situacional y compartido del ambiente operacional, el problema y los enfoques para resolverlo.

[5-16] El KMO desarrolla el plan de gestión del conocimiento y el estado mayor lo ejecuta. Como parte de la ejecución, desarrollan y brindan conocimiento a partir del cual los comandantes y otros tomadores de decisiones logran un entendimiento situacional y un entendimiento compartido, toman decisiones y las ejecutan. El estado mayor está involucrado tanto en la dirección de las acciones como en la evaluación del progreso. La estructura de personal, unidades y actividades crea canales de comunicación explícitos para la transferencia de conocimientos dentro y entre organizaciones.



Nota

Si bien cada unidad tiene un KMO, cada miembro del estado mayor tiene la posición de comprender y hacer cumplir la gestión del conocimiento.

5.2.1.2. Procesos

[5-17] Los cinco pasos del proceso de gestión del conocimiento son evaluar, diseñar, desarrollar, probar e implementar. Estas actividades están integradas dentro del proceso de operaciones que a su vez está compuesto por el planeamiento, preparación, ejecución y evaluación de las operaciones. Esta

integración permite la transferencia de conocimiento entre los individuos y las organizaciones. Los soldados, los grupos, los equipos y las unidades los emplean. El intercambio de conocimiento se produce tanto de manera formal —a través de procesos y procedimientos establecidos— e informal —a través de la colaboración y el diálogo. El proceso de gestión del conocimiento también busca asegurar que los productos y servicios del conocimiento sean relevantes, precisos, oportunos y utilizables para los comandantes y responsables de la toma de decisiones.

5.2.1.2.1. Evaluar

[5-18] La evaluación precede a todos los otros pasos. Este paso comienza por determinar qué información requieren los comandantes para tomar decisiones y cómo las unidades les proporcionan la información. Los oficiales de gestión del conocimiento identifican brechas en el proceso, y mientras establecen los objetivos, comienzan a considerar las soluciones posibles para abordar dichas brechas. Cuando se implementan las soluciones, son evaluadas para considerar su efectividad y para recomendar nuevas soluciones o mejoras.

5.2.1.2.2. Diseñar

[5-19] El diseño es el segundo paso en el proceso de gestión del conocimiento. Diseñar es identificar marcos de referencia adaptados para los productos o servicios de gestión del conocimiento que respondan de manera efectiva y eficientemente a los requerimientos de información y cumplan los objetivos establecidos en el paso de evaluación. Los servicios creados en el paso del diseño normalmente son compartidos a través de las comunidades virtuales que se establecen para compartir información sobre un tema determinado. Los productos o servicios de gestión del conocimiento pueden ser perfeccionamientos de un proceso existente o bien de una nueva solución identificada después de la evaluación. El oficial de gestión del conocimiento ayuda en la reorganización del puesto de mando para desarrollar entendimiento de la situación y compartido.





Nota

El paso de diseño del proceso de gestión del conocimiento difiere de la metodología de diseño del Ejército y no debe confundirse con esta (ver el MTE 5-0.1 para más información sobre la metodología de diseño del Ejército).

5.2.1.2.3. Desarrollar

[5-20] Desarrollar es el paso que realmente concreta la solución derivada de los pasos de evaluación y diseño. Primero, el oficial de gestión del conocimiento o quien haga sus veces y el estado mayor colaboran para establecer el marco social para las comunidades virtuales y otros espacios de conocimiento compartido diseñados en el paso previo. El marco social consiste en los medios por los cuales los individuos y las organizaciones con un interés común son capaces de comunicarse entre sí (tales como teleconferencia de video, audio y mensajes). Los representantes de la gestión del conocimiento proporcionan sus puntos de vista y asesoramiento sobre los marcos sociales que más se adaptan a la organización. Una vez establecidos los marcos sociales para las comunidades virtuales, la sección de comunicaciones del estado mayor es usualmente quien gestiona o quien diseña el portal, les ayuda en la conexión de las comunidades a la red técnica. La sección de gestión del conocimiento trabaja con la unidad en ambos aspectos de este paso.

5.2.1.2.4. Probar

[5-21] Probar es la fase que despliega la solución de gestión del conocimiento y la prueba y valida con la unidad. Este aspecto es una prueba de incremento progresivo de una modificación a un proceso o procedimiento existente. La prueba incluye comunicar la propuesta del plan de gestión del conocimiento al comandante y al estado mayor para asegurar la aceptación o discutir las alternativas necesarias. La sección de gestión del conocimiento debe estar preparada para entrenar y asesorar al personal de la unidad según sea necesario a fin de desplegar y probar la solución exitosamente.

5.2.1.2.5. Implementar

[5-22] Implementar es la fase que ejecuta el plan de gestión del conocimiento validado y lo integra a los sistemas de información de la unidad. El entrenamiento y asesoramiento del personal en sus roles y tareas específicas continúa según sea necesario. Los gestores del conocimiento monitorean la implementación inicial del plan de gestión del conocimiento y hacen los ajustes necesarios. Una vez que el plan de gestión del conocimiento está implementado e integrado por completo al proceso de operaciones, los gestores del conocimiento continúan monitoreando y evaluando los resultados.



Nota

Los pasos del proceso de gestión del conocimiento y sus actividades asociadas no son fines en sí mismos. La sección de gestión del conocimiento los emplea para mejorar la gestión del conocimiento dentro de la organización antes de las operaciones, durante todo el proceso de operaciones y después de las operaciones. Además, el KMO los sincroniza con el ritmo de batalla de la unidad.

5.2.1.3. Herramientas

[5-23] A lo largo del proceso, el oficial de gestión del conocimiento utiliza herramientas que incluyen sistemas de información y de software usadas para poner los productos y servicios del conocimiento en marcos organizados. Las herramientas de gestión del conocimiento son todo aquello que usa el estado mayor para compartir y preservar la información. La misión determina la herramienta. Aquellas utilizadas habitualmente incluyen:

- **Sistemas de información:** equipo e instalaciones que recolectan, procesan, almacenan, muestran y diseminan información. Incluye computadoras (*hardware* y *software*), comunicaciones, así como las políticas y los procedimientos para su uso.
- **Herramientas de colaboración:** son sistemas de información que incluyen capacidades en línea que posibilitan

HERRAMIENTAS

Sistemas de información

De colaboración

De localización de experticia

De análisis de datos

De búsqueda y descubrimiento

De desarrollo de pericia

el desarrollo de equipos y la colaboración. Entre los ejemplos se incluyen conversaciones, tableros, foros profesionales, comunidades de intereses, comunidades de prácticas y formación de equipos virtuales.

- **Herramientas de localización de experticia:** apoyan la ubicación de expertos en materias. Normalmente se trata de directorios y bases de datos con listas de personas por áreas de experticia.
- **Herramientas de análisis de datos:** apoyan la síntesis de datos que identifica patrones y establece relaciones entre elementos de datos.
- **Herramientas de búsqueda y descubrimiento:** incluyen programas de búsqueda que exploran temáticas, recomiendan temas o autores similares y muestran relaciones con otros.
- **Herramientas de desarrollo de pericia:** apoyan el desarrollo de experiencia, experticia y juicio. Los ejemplos de las herramientas de desarrollo de experticia incluyen utilizar simulaciones constructivas generadas en computador, juegos militares y otros escenarios de unidades tácticas tridimensionales, basados en el conocimiento experiencial.

5.2.1.4. Organizaciones

[5-24] Las organizaciones están compuestas por personas, procesos y herramientas que integran el conocimiento y aprendizaje individual y organizacional. Esta contribución permite al comandante entender, visualizar y desarrollar el entendimiento compartido con los subordinados.

[5-25] Las organizaciones unen sus actitudes y comportamientos para crear con estos factores la cultura organizacional. Esta proporciona una perspectiva a través de la cual son vistas la información, el ambiente y la situación. El oficial de gestión del conocimiento analiza la cultura organizacional para ayudar a la unidad a desarrollar el plan de gestión del

conocimiento. Este análisis permite una interpretación y entendimiento precisos.

Nota

Cuando opera como una organización multinacional, la unidad tiene consideraciones especiales para el rol de la diseminación extranjera en la gestión del conocimiento.

5.2.2. Tareas de gestión del conocimiento

[5-26] Los componentes de la gestión del conocimiento están apoyados por cuatro tareas de gestión del conocimiento que acercan a la organización a un entendimiento compartido de la situación. Las cuatro tareas de gestión del conocimiento son creación del conocimiento, apropiación del conocimiento, aplicación del conocimiento y transferencia del conocimiento.

5.2.2.1. Creación del conocimiento

[5-27] La creación del conocimiento es el proceso de desarrollar conocimientos nuevos o combinar, reestructurar o cambiar el propósito del existente en respuesta a brechas de conocimiento identificadas. Entre más diverso sea el nivel de experiencia dentro de la organización, mayores serán las oportunidades para generar análisis, estudios e ideas más profundas. El conocimiento proviene de una diversidad de fuentes, incluyendo la nueva tecnología, respuestas a los requerimientos de información crítica del comandante o el uso compartido de la información.

[5-28] El conocimiento se crea cuando las organizaciones aprenden de las experiencias, lo que a su vez permite a las organizaciones adaptarse. Es por esto que las revistas después de la acción (RDA) son una gran herramienta. Luego del entrenamiento o un evento operacional, las RDA reúnen a los soldados para determinar qué pasó, y entonces compararlo con lo que debió haber pasado. Esta comparación genera nuevas ideas que mejoran el desempeño y crean conocimiento.

TAREAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Creación del conocimiento

Retención del conocimiento

Transferencia del conocimiento

Facilitar el mando y control en las FCG

Integrar el sistema de mando y control

Optimizar el proceso de operaciones

5.2.2.2. Retención del conocimiento

[5-29] La retención del conocimiento se centra en la cantidad o almacenamiento de conocimientos y los métodos para organizarlo y aplicarlo. También se refiere a la eficacia de una unidad en la reutilización del conocimiento que tiene. El conocimiento decae con el tiempo o se pierde u olvida (lo que se conoce como depreciación del conocimiento). Las unidades tienen como objetivo retenerlo para garantizar que su disponibilidad persista en el tiempo. A menudo, las unidades se refieren a esto como memoria organizacional, que puede considerarse como reservorios o depósitos donde reside el conocimiento. Retener el conocimiento requiere gestionarlo y saber dónde reside, por ejemplo, la experiencia humana, las bases de datos, las rutinas, las prácticas y las políticas que rigen las operaciones. Los KMO deben entender esta dinámica y no depender de una herramienta específica o una sola base de datos para encontrar y compartir conocimientos.

5.2.2.2.1. Organización del conocimiento

[5-30] Organizar el conocimiento incluye archivar, etiquetar e identificar. Estas son tareas específicas de los gestores del conocimiento en el paso de implementación del proceso de su gestión (consulte el párrafo 5-22 para obtener más información sobre el paso de implementación). Organizar el conocimiento garantiza que los usuarios puedan descubrirlo y recuperar aquel que es relevante, y los gestores del conocimiento pueden rastrear los productos a lo largo de su ciclo de vida. El archivado consiste en mover el conocimiento obsoleto e irrelevante de un estado activo a un estado inactivo basado en reglas y políticas. El etiquetado toma el contenido que ya no es relevante, lo archiva y lo mantiene separado de los productos de conocimiento actuales. Identificar implica determinar si archivar o desechar el contenido. Los expertos en la materia hacen esto al revisar el contenido que excede una fecha específica o que no cumple con los puntos de referencia de uso. Con base en esta revisión, determinan si las regulaciones requieren retener el contenido o destruirlo.

5.2.2.2. Aplicación del conocimiento

[5-31] Los KMO buscan crear condiciones para que los usuarios puedan recuperar y aplicar el conocimiento que necesitan. Un aspecto clave de la gestión del conocimiento es garantizar que varios usuarios puedan recuperar fácilmente los productos del conocimiento, lo que permite la colaboración en la aplicación del conocimiento. El archivado disciplinado basado en los SOP y aplicado por el KMO ayudará en la recuperación.

5.2.2.3. Transferencia del conocimiento

[5-32] La transferencia del conocimiento es el movimiento de este, basado en la experticia o las habilidades de juicio de una persona a otra. Es más que el simple movimiento o transferencia de archivos o datos, describe cómo se pasa el conocimiento entre personas y grupos. Incluye el conocimiento desarrollado dentro de la unidad y recibido de otras fuentes; el conocimiento desarrollado dentro de la unidad y el recibido de otras fuentes. La transferencia efectiva del conocimiento permite que todos los involucrados en la construcción del conocimiento de los demás se fortalezca, no solo en el entendimiento individual de un soldado sino en el de la organización completa.

5.2.2.4. Facilitar el mando y control en las funciones de conducción de la guerra

[5-33] La gestión del conocimiento proporciona a los comandantes información y conocimientos para crear y mantener el entendimiento y la toma de decisiones. Durante las operaciones, el conocimiento fluye entre los individuos, las funciones de conducción de la guerra y otras organizaciones. El estado mayor gestiona este intercambio y utiliza prácticas de gestión del conocimiento para permitir su transferencia. La gestión del conocimiento, las tareas y sistemas de C2 son:

- Apoyar la toma de decisiones del comandante a lo largo de las operaciones.

- Facilitar el diálogo y la interacción utilizando herramientas y procesos colaborativos.
- Facilitar la captura y transferencia del conocimiento tácito y explícito compartido en la organización.
- Ayudar al estado mayor a proporcionar información y conocimientos oportunos y relevantes.
- Facilitar el aprendizaje adaptativo de las organizaciones.
- Apoyar las tareas y sistemas de C2.

5.2.2.5. Integrar el sistema de mando y control

[5-34] En cada escalón, cada comandante establece un sistema C2. Los KMO utilizan el proceso de gestión del conocimiento de cinco pasos para ayudar a los comandantes a evaluar y organizar los componentes de su sistema C2. Los comandantes alinean tres componentes (personas, procesos y redes) en y entre los componentes del PDM. Las evaluaciones de gestión del conocimiento proporcionan una línea de base desde la cual dirigir los esfuerzos de gestión del conocimiento de la organización y garantizar la alineación efectiva de los componentes del sistema.

5.2.2.6. Optimizar el proceso de operaciones

[5-35] La gestión del conocimiento garantiza que los datos, la información y el conocimiento relevante se compartan a lo largo del proceso de operaciones. Ayuda al comandante y al estado mayor a acceder y compartir información a medida que desarrollan su comprensión del contexto operativo. A medida que planean, preparan, ejecutan y evalúan continuamente la operación, la gestión del conocimiento ayuda a proporcionar la información adecuada a la persona adecuada en el momento adecuado para facilitar el aprendizaje y la toma de decisiones.

5.3. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

[5-36] La *gestión de la información* es la **ciencia que emplea procedimientos y sistemas de información para recolectar, procesar, almacenar, mostrar, diseminar y proteger datos, información y productos de conocimiento**. La gestión de la información apoya, fundamenta y permite la gestión del conocimiento. Ambas están vinculadas para facilitar el entendimiento y la toma de decisiones. La gestión de la información es una disciplina técnica que incluye el planeamiento, almacenamiento, manipulación y control de la información a lo largo de su ciclo de vida en apoyo del comandante y su estado mayor. La gestión de la información emplea tanto la gestión como los procesos del estado mayor para hacer que la información esté disponible para la persona correcta en el momento indicado. También proporciona una estructura para que los comandantes y estados mayores puedan procesar y comunicar la información relevante y tomar decisiones. La gestión de la información de manera efectiva contribuye a las tareas de creación del conocimiento y apoya al entendimiento compartido para todos los miembros de la unidad.

VOCADOC

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Ciencia que emplea procedimientos y sistemas de información para recolectar, procesar, almacenar, mostrar, diseminar y proteger datos, información y productos de conocimiento.

MCE 6-0

[5-37] Generalmente, la gestión de la información se relaciona con las tareas de recolección, procesamiento, presentación, almacenamiento, distribución y protección de datos e información. En contraste, la gestión del conocimiento usa la información para crear, organizar, aplicar y transferir el conocimiento con el fin de apoyar la consecución del entendimiento, la toma de decisiones y finalmente ejecutar la acción efectiva. El oficial de comunicaciones permite la gestión del conocimiento al proporcionar la arquitectura de red y las

herramientas tecnológicas necesarias para apoyar la gestión de contenido y el conocimiento compartido.

5.3.1. Componentes de la gestión de la información

[5-38] La gestión de la información está organizada en dos componentes, procedimientos y sistemas de información. Ambos facilitan la recolección, el procesamiento, el almacenamiento, la presentación, la distribución y la protección del conocimiento y la información. La gestión de la información proporciona distribución oportuna y protegida de la información relevante a los comandantes y elementos del estado mayor. Apoya y es un componente de la gestión del conocimiento.

5.3.1.1. Procedimientos

[5-39] Los dos procedimientos primarios de la gestión de la información son establecer los requerimientos de información y las categorías de información. Un requerimiento de información es cualquier elemento de información que requiere el comandante y el estado mayor para conducir las operaciones con éxito. La gestión de la información comienza por identificar los vacíos de información y desarrollar requerimientos de información. Los comandantes y estados mayores pueden usar herramientas tales como las variables de la misión y las variables operacionales para categorizar la información (ver el MCE 5-0 para una explicación más completa sobre las variables de la misión y las variables operacionales). Toda información entregada a los comandantes debe ser relevante para responder a los requerimientos de información. Una efectiva gestión de la información procesa datos en información para desarrollarla como conocimiento y emplearlo, así como para identificar y organizar información relevante. Luego, dirige la información a quienes la necesitan. Es decir que los comandantes solo deben recibir la información que necesitan para ejercer el C2. Las Fuerzas determinan la relevancia de la información con base en las siguientes características:

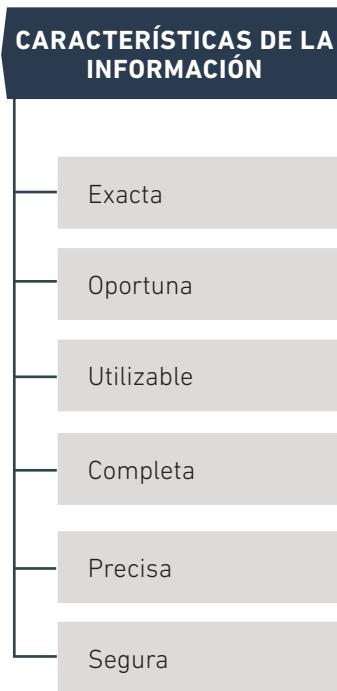
- **Exacta:** expresa la verdadera situación.

- **Oportuna:** llega a tiempo para tomar decisiones.
- **Utilizable:** está representada en formatos y pantallas estandarizados y de fácil entendimiento.
- **Completa:** proporciona todos los datos necesarios.
- **Precisa:** tiene el nivel de detalle requerido.
- **Segura:** ofrece la protección requerida.

[5-40] A medida que progresan las operaciones, los comandantes y estados mayores requieren información adicional para obtener mayor entendimiento y apoyo en la toma de decisiones. Los comandantes y estados mayores efectivos priorizan la recolección de la información requerida. La doctrina organiza la información en dos categorías: los requerimientos de información crítica del comandante (RICC) y los elementos esenciales de información de las propias tropas (EEIPT)

[5-41] Los *requerimientos de información crítica del comandante* (RICC) son un requerimiento de información identificado por el comandante como crítico para facilitar la toma de decisiones oportuna (MFRE 2-0). Los RICC se fundamentan en la posible necesidad de que el comandante tome decisiones específicas durante la operación. Los RICC deberían cambiar con la situación a lo largo del tiempo. Los comandantes agregarán y eliminarán RICC a medida que cambie la situación. Los RICC se clasifican en una de las dos categorías: requerimientos de información de las propias tropas (RIPT) y requerimientos prioritarios de inteligencia (RPI). Un RICC debe ser:

- Especificado por el comandante para una operación específica.
- Aplicable solo al comandante que lo especifica.
- Dependiente de una situación y vinculado directamente a una misión actual o futura.
- Limitado por el tiempo.



[5-42] Un *requerimiento de información de las propias tropas* (RIPT) es una información que el comandante y el estado mayor necesitan para entender el estado de las propias tropas y de las capacidades de apoyo (MFRE 5-0). Los RIPT identifican la información sobre la misión, las tropas y el apoyo disponibles, y el tiempo disponible de las fuerzas amigas que el comandante considera más importantes. En coordinación con el estado mayor, el oficial de operaciones gestiona los RIPT para el comandante.

[5-43] Un *requerimiento prioritario de inteligencia* (RPI) es un requerimiento de inteligencia, establecido como prioridad para el apoyo de la inteligencia, que el comandante y el estado mayor/plana mayor necesitan para entender al enemigo u otros aspectos importantes del ambiente operacional (MFRE 2-0). Los RPI identifican la información sobre el enemigo, el terreno y las condiciones meteorológicas, y las consideraciones civiles que el comandante considera más importantes. El oficial de inteligencia gestiona los RPI para el comandante.

[5-44] Un sistema de mando y control efectivo anticipa y responde los requerimientos de información del comandante. Los comandantes distribuyen cuidadosamente los recursos de recolección para obtener datos e información para tareas críticas. Determinan las prioridades de recolección al establecer los RICC. Los comandantes distribuyen ampliamente sus RICC y los revisan a medida que cambia la situación. Los estados mayores recolectan información continuamente y la difunden en un cronograma rutinario o cuando sea solicitada. A medida que el sistema de envío de la información la impulsa, esta fluye desde la fuente al usuario en el momento en que va estando disponible o de acuerdo con una agenda (tal como los reportes de rutina). Un sistema de extracción de la información puede suministrarla cuando se solicita. Los comandantes y estados mayores determinan cómo usar e integrar ambos tipos de sistemas.

[5-45] Un *elemento esencial de información de las propias tropas* (EEIPT) son los aspectos críticos de la operación de las propias tropas que de ser conocidos por el enemigo comprometerían, llevarían al fracaso o limitarían el éxito de la operación; por lo tanto, deben ser protegidos de la detección por parte de este

(MFRE 2-0). Aunque los EEIPT no son RICC, tienen la misma prioridad. Los EEIPT establecen un elemento de información más para proteger que para recolectar. Los EEIPT identifican aquellos elementos de información de las fuerzas amigas que, en caso de comprometerse, pondrían en peligro el éxito de la misión. Los EEIPT ayudan a los comandantes a proteger la información vital de las fuerzas amigas. Su identificación es el primer paso del proceso de seguridad de las operaciones y es esencial para la protección de la información.

5.3.1.2. Sistemas de información

[5-46] Los sistemas de información son la dimensión física de la gestión de la información. Los estados mayores utilizan sistemas para el procesamiento, almacenamiento y distribución eficientes de la información. Los sistemas de información —especialmente cuando se fusionan en una única red integrada— permiten compartir ampliamente la información. Los sistemas y procesos de información efectivos hacen que la información relevante sea fácil de compartir y de utilizar por parte de los comandantes. La meta no es procesar grandes cantidades de información, sino permitir que los comandantes desarrollen un entendimiento de la situación tan rápido como sea posible.

[5-47] Una forma eficaz de comunicar la información relevante es con el panorama operacional común (COP, por su sigla en inglés) que muestra información relevante en el área de interés del comandante. El estado mayor ajusta la información de acuerdo con los requerimientos de los usuarios. El COP integra los sistemas de información digital para mostrar la información relevante. Inicialmente, los comandantes analizan la misión empleando las variables operacionales y de la misión y así inician el desarrollo del COP. Los comandantes determinan sus requerimientos de información y en función de estos se recolecta información adicional. Los comandantes y estados mayores continúan refiriéndose al COP y perfeccionándolo a medida que evoluciona la situación, como una herramienta para desarrollar conocimiento y entendimiento. Los comandantes y estados mayores están obligados a

compartir su entendimiento del COP con los mandos de los escalones subordinados y superiores para facilitar las operaciones sincronizadas y el entendimiento paralelo.

5.3.2. Tareas de gestión de la información

[5-48] Los componentes de la gestión de la información están apoyados por seis tareas primarias para permitir la gestión del conocimiento y facilitar el entendimiento de la situación y la toma de decisiones. Las seis tareas son: recolectar, procesar, almacenar, visualizar, disseminar y proteger.

5.3.2.1. Recolectar

[5-49] La recolección de datos funciona para responder a los requerimientos de información críticos del comandante. Describe la compilación de datos basados en esos requerimientos. A través de las capacidades de gestión de diseminación de la información y organización de contenido, los productores de información pueden acumular rápidamente los datos obtenidos o generados al comienzo del proceso de gestión de la información.

5.3.2.2. Procesar

[5-50] El procesamiento de la información describe el acto de catalogar datos mediante conjuntos de procedimientos establecidos y usualmente rutinarios para vincularlos o fusionarlos con otros datos relacionados a fin de crear información. Las capacidades de gestión de diseminación de la información y organización de contenido permiten el registro de datos automatizado a fin de que sean desarrollados como información y almacenados hasta que se necesiten.

5.3.2.3. Almacenar

[5-51] El almacenamiento de información describe la captura de información usando cualquier medio necesario. El

almacenamiento proporciona la organización física y virtual de la información. Esta, sin importar el lugar de almacenamiento, puede enumerarse de acuerdo con los procedimientos operacionales estandarizados (SOP) o en las órdenes de operaciones (ORDOP) de la unidad. Las capacidades de gestión de diseminación de la información y organización de contenido permiten la captura digital de información procesada en un sistema seguro.

5.3.2.4. Visualizar

[5-52] La visualización de la información describe la presentación visual de la información, los datos o el conocimiento recolectados. Los ejemplos de visualización incluyen imágenes de control gráfico y tableros de mapas, así como también diversos monitores electrónicos usados en los puestos de mando. Estos monitores sirven para mejorar el entendimiento del estado de las operaciones.

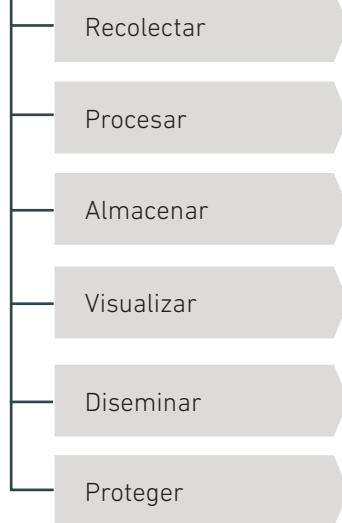
5.3.2.5. Diseminar

[5-53] La diseminación de la información es una tarea primaria de la gestión de la información. Las capacidades de gestión de diseminación de la información permiten la eficiente distribución o recuperación de información relevante de cualquier clase de una persona o lugar a otro. La diseminación de información toma las dos formas básicas siguientes: diseminación por difusión o punto a punto. Las actividades de gestión de diseminación de la información deben exhibir una combinación sensata de las formas de difusión y punto a punto de la diseminación.

5.3.2.5.1. Diseminación por difusión

[5-54] La diseminación por difusión permite a los emisores la distribución simultánea a un gran número de usuarios. Cualquier persona con acceso a la red puede recibir la información. La mayor ventaja de este método es que los gestores de información pueden diseminarla a una audiencia más amplia en

TAREAS DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN



un lapso menor de tiempo. Dado que la información se envía a una diversidad de usuarios con requerimientos variables de información relevante, la información no se puede adaptar a las necesidades específicas del comandante. Otro inconveniente mayor de la diseminación por difusión es que el uso indisciplinado de este método puede llevar fácilmente a la sobrecarga de información y causar una congestión potencial de la red y demoras en la carga o descarga de archivos grandes.

5.3.2.5.2. Diseminación punto a punto

[5-55] La diseminación punto a punto dirige la información a un usuario o grupo de usuarios específicos. Con este método, la información se puede pasar fácilmente de un comandante a otro. El método de difusión punto a punto debe adaptarse para satisfacer las necesidades específicas de información relevante de cada destinatario. Cada escalón de mando puede filtrar, integrar y cambiar información para satisfacer las necesidades del siguiente escalón de mando antes de pasarla. La principal desventaja de la difusión punto a punto es que la información llega a una audiencia amplia lentamente, con una mayor posibilidad de distorsión a medida que pasa por los escalones de mando.

5.3.2.6. Proteger

[5-56] Para los productores y usuarios, la protección comprende las acciones tomadas para contrarrestar amenazas y vulnerabilidades durante todos los pasos del proceso de gestión de la información. Las actividades de protección incluyen el cifrado de datos almacenados, que garantiza el acceso a la información sobre la base de la necesidad de compartir, y usando procesos seguros y autorizados para diseminar y mostrar la información.

[5-57] La protección asegura la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información que circula por las redes y residente en los sistemas de información desde el momento en que es recolectada, procesada y almacenada hasta que es descubierta, distribuida y utilizada por los usuarios, sistemas y responsables de la toma de decisiones.

5.4. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INFORMACIÓN EN LA PRÁCTICA

[5-58] La gestión del conocimiento y la gestión de la información respaldan la ejecución a través de la generación de informes, el perfeccionamiento de las comunicaciones y los procesos de colaboración. Respaldan el aprendizaje mediante la captura de datos, información y conocimientos disponibles de individuos y organizaciones. El conocimiento que se utiliza para el trabajo diario suele ser el resultado del análisis, la coordinación, las recomendaciones y las decisiones interfuncionales del estado mayor. Esta información suele provenir de comités, grupos de trabajo e individuos que la recolectan, estandarizan y transfieren para su uso.

[5-59] El personal utiliza la gestión del conocimiento y la gestión de la información para extraer conocimientos de la gran cantidad de información disponible. Los estados mayores proporcionan esta información al comandante como recomendaciones y apreciaciones dinámicas. La información ayuda al comandante a construir y mantener un entendimiento de la situación, tomar e implementar decisiones, controlar operaciones y evaluar el progreso al proporcionar información y análisis oportunos y relevantes.

[5-60] Los estados mayores efectivos establecen y mantienen un alto grado de coordinación y cooperación con los estados mayores del escalón superior, escalón subalterno y unidades de apoyo, apoyadas y adyacentes. Lo hacen colaborando activamente con comandantes y estados mayores de otras unidades para resolver problemas y adquirir conocimientos. Durante la coordinación, el oficial de gestión del conocimiento (KMO) ayuda a alinear los procesos con las personas, lo que conduce a la identificación de las herramientas adecuadas, mientras que el oficial de gestión de la información instala, opera y mantiene muchas de las herramientas identificadas. Estas herramientas ayudan a permitir la transferencia de conocimientos. Las herramientas pueden ser grandes y complejas, como redes informáticas, o simples, como mapas y calcos.

[5-61] Los estados mayores aplican la ciencia del control para apoyar las tareas del comandante mediante la realización de actividades de gestión del conocimiento y gestión de la información. Las actividades de gestión del conocimiento respaldan la mejora del aprendizaje, la innovación y el desempeño de la organización. Las actividades de gestión de la información desarrollan herramientas para recolectar y disseminar información relevante y oportuna a los comandantes y estados mayores. Ejemplos de actividades de conocimiento e información incluyen, pero no se limitan a:

- Mantener apreciaciones dinámicas.
- Completar requerimientos de información.
- Recolectar y mostrar información importante (tal como RICC y matrices de ejecución).
- Sincronizar el ritmo de la batalla de la unidad con el ritmo de la batalla del comando superior.
- Actualizar y compartir el COP.
- Producir órdenes, planes e informes.
- Convocar o participar en reuniones, incluidas comités y grupos de trabajo.
- Colaborar con todas las comunidades de interés, las comunidades de práctica y los foros profesionales y funcionales.
- Normalizar los procedimientos de gestión del conocimiento y gestión de la información.
- Conducir postevaluaciones y aplicar las lecciones aprendidas.
- Identificar brechas de conocimiento en las organizaciones y aplicar procesos de gestión del conocimiento para desarrollar soluciones y procesos optimizados.
- Apoyar el aprendizaje antes, durante y después de las operaciones y en los eventos de entrenamiento.

- Desarrollar, probar, establecer y sostener las redes de conocimiento en colaboración.
- Desarrollar y proporcionar políticas y procesos de gestión del conocimiento y gestión de la información para facilitar la captura, búsqueda y diseminación del conocimiento.
- Desarrollar libros digitales y sitios web.
- Diseñar y gestionar redes y foros de conocimiento.

[5-62] En la práctica, el oficial de gestión del conocimiento y el oficial de comunicaciones trabajan en estrecha coordinación para satisfacer las necesidades de gestión del conocimiento del comandante. El JEM o XO es responsable del programa de gestión del conocimiento, y el oficial de gestión del conocimiento es el asesor principal. Este oficial se enfoca en el plan de gestión del conocimiento para facilitar el entendimiento de la situación por parte del comandante y el entendimiento compartido de la unidad. El oficial de comunicaciones se enfoca en los aspectos técnicos para apoyar el plan de gestión del conocimiento.

[5-63] El elemento técnico de la gestión de la información permite la creación, la transferencia y el flujo del conocimiento. Una ilustración de las diferencias entre la funcionalidad de gestión del conocimiento y gestión de la información es el portal web táctico de una unidad. El oficial de comunicaciones es normalmente responsable de la gestión técnica del portal táctico, mientras el oficial de gestión del conocimiento establece políticas y gobernabilidad relacionadas con esta área, así como con la información, y proporciona al oficial de transmisiones un entendimiento de los requerimientos relacionados con conectividad, desempeño, seguridad y control de la configuración.

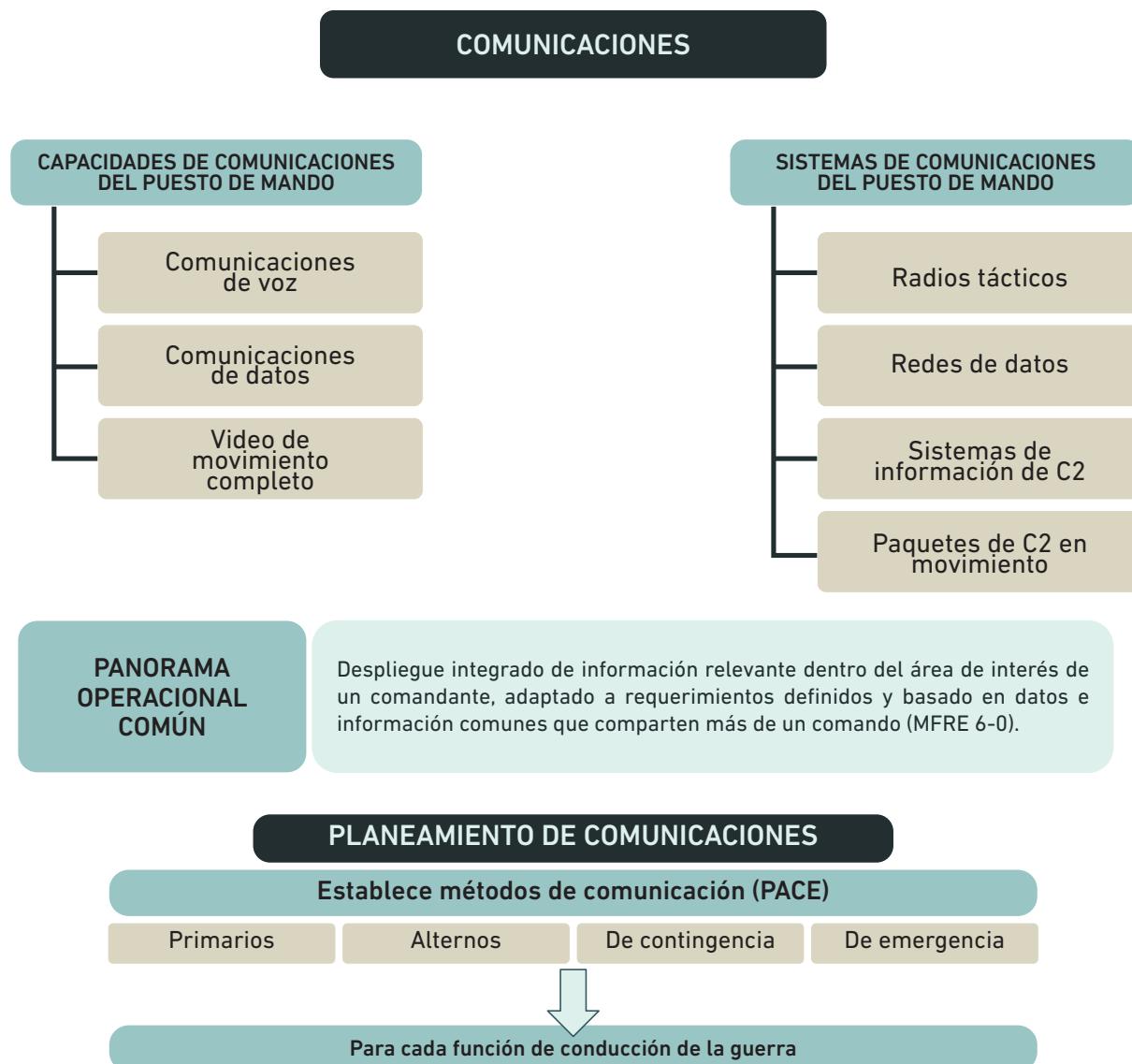
5.5. CONCLUSIÓN

[5-64] El éxito en las operaciones exige decisiones oportunas y efectivas basadas en aplicar el juicio a la información y el conocimiento disponibles. El estado mayor utiliza la gestión del conocimiento y la gestión de la información para extraer conocimientos de la gran cantidad de información disponible. La gestión del conocimiento y la gestión de la información ayuda a los comandantes a procesar y analizar grandes cantidades de información, así como ayuda a acelerar la comprensión de la situación. En última instancia, estas actividades interrelacionadas respaldan la comprensión y la toma de decisiones del comandante para tomar decisiones oportunas y efectivas, que a menudo conducen al éxito en las operaciones.

CAPÍTULO 6

REDES Y COMUNICACIONES DEL PUESTO DE MANDO

Este capítulo resume las capacidades de la red y las comunicaciones que normalmente se encuentran en los puestos de mando. Analiza el planeamiento de los sistemas de información y comunicaciones, incluyendo el desarrollo de planes de comunicaciones primarios, alternos, de contingencia y de emergencia (PACE). Concluye con una descripción sobre el panorama operacional común y cómo ejecutar un ensayo de comunicaciones.



6.1. COMUNICACIONES

[6-1] Las comunicaciones son los medios para intercambiar información e ideas, que se vinculan con las decisiones y estas con la acción. Por lo tanto, los sistemas de comunicaciones del Ejército deben ser robustos, redundantes y resistentes en todos los dominios para permitir todas las operaciones. Los comandantes y estados mayores utilizan sistemas de comunicaciones para transmitir información, ideas y decisiones a los subordinados, unidades adyacentes, comandos de escala superior y asociados de la acción unificada a lo largo de la conducción de las operaciones. Al desarrollar un plan eficaz para las comunicaciones que apoye las operaciones del PDM, el comandante y el estado mayor deben:

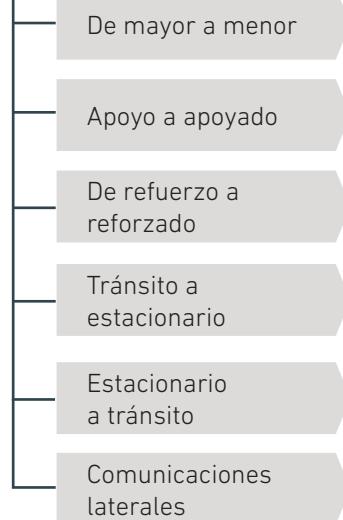
- Proporcionar redundancia en las comunicaciones mediante el desarrollo de un plan para la continuidad de las operaciones y un plan primario, alterno, de contingencia y de emergencia (PACE).
- Asegurarse de que los subordinados sepan cómo realizar operaciones en un ambiente de comunicaciones interrumpido.
- Asegurarse de que los procedimientos operacionales estandarizados especifiquen acciones inmediatas en caso de interferencia, incluidas las frecuencias preestablecidas para cambiar y las palabras clave.
- Evitar sobrecargar los sistemas de comunicación mediante la práctica de procedimientos disciplinados que eliminan las comunicaciones no esenciales.

6.1.1. Responsabilidades para establecer comunicaciones

[6-2] Las responsabilidades tradicionales para establecer comunicaciones siguen siendo válidas. Sin embargo, con tantos sistemas de comunicaciones digitales, todos los participantes tienen roles que deben desempeñar para establecer y mantener las comunicaciones. Las responsabilidades tradicionales son:

- **De mayor a menor:** Una unidad superior debe establecer comunicación con una unidad subalterna o subordinada. Una unidad agregada de cualquier tamaño se considera subordinada al mando al que esta se agregó.
- **Apoyo a apoyado:** Una unidad de apoyo debe establecer comunicaciones con la unidad apoyada.
- **De refuerzo a reforzado:** Una unidad de refuerzo debe establecer comunicación con la unidad reforzada.
- **Tránsito a estacionario:** La unidad en tránsito debe establecer comunicación con la unidad estacionaria durante el paso de líneas hacia la vanguardia.
- **Estacionario a tránsito:** La unidad estacionaria debe establecer comunicación con la unidad en tránsito durante un paso de líneas hacia la retaguardia.
- **Comunicaciones laterales:** el comandante superior común designa la responsabilidad de establecer comunicaciones entre unidades adyacentes. Si la responsabilidad no está fijada por órdenes, el comandante de la unidad de la izquierda debe establecer comunicaciones con la unidad de la derecha (viendo la carta). El comandante de una unidad posicionada detrás de otra unidad establece comunicaciones con la unidad delantera.

RESPONSABILIDADES PARA ESTABLECER COMU- NICACIONES



Nota

Independientemente de las responsabilidades tradicionales para establecer comunicaciones, todas las organizaciones tienen la responsabilidad de establecer y mantener comunicaciones durante toda la operación. Si una unidad subordinada no logra establecer comunicación con una unidad superior, debe activar una forma alterna de comunicación del plan de comunicaciones principales, alternos, de contingencia y de emergencia (PACE) ordenado o debe trasladarse a un lugar adecuado para restablecer y mantener las comunicaciones. Las responsabilidades tradicionales no alivian la responsabilidad de establecer y mantener comunicaciones con la cadena de mando subordinada.

6.1.2. Capacidades de comunicaciones del puesto de mando

[6-3] El comandante, con la ayuda del estado mayor, determina las capacidades de comunicaciones que requiere un PDM durante cada fase de las operaciones. En función de los requerimientos, el G-6 determina la combinación adecuada de sistemas de comunicaciones a utilizar. Los requerimientos que exceden las capacidades orgánicas de la unidad se cumplen mediante el aumento que una unidad solicita a través de los canales apropiados. Las capacidades de comunicaciones se pueden agrupar en las siguientes áreas:

- Comunicaciones de voz.
- Comunicaciones de datos.
- Video de movimiento completo.

6.1.2.1. Comunicaciones de voz

[6-4] En la mayoría de los PDM, las comunicaciones de voz son la principal capacidad de comunicación. La voz es compatible con el mando y control (C2) en movimiento porque es rápido, fácil de usar y proporciona un medio confiable para emitir y recibir informes y órdenes rápidamente y para monitorear las operaciones en curso. Las comunicaciones de voz se pueden transmitir mediante radio táctica (línea de visión o más allá de la línea de visión) o a través de redes de datos. Un ejemplo de la capacidad de voz sobre una red de datos es usar un teléfono sobre protocolo de voz de Internet (VoIP, por su sigla en inglés).

CAPACIDADES DE COMUNICACIONES DEL PUESTO DE MANDO

- Comunicaciones de voz
- Comunicaciones de datos
- Video de movimiento completo

6.1.2.2. Transmisión de datos

[6-5] La comunicación de datos se refiere a la capacidad de intercambiar información digital entre computadoras u otros dispositivos electrónicos a través de enlaces por cable o inalámbricos. Las comunicaciones de datos amplían el acceso del PDM a los servicios de la red de sistemas de información del sector defensa cifrados y no cifrados y a las aplicaciones

de usuario de C2. Este acceso ampliado permite a los PDM llevar a cabo la coordinación y compartir de manera eficiente varias formas de información digital. Ejemplos de estos servicios son el correo electrónico, los portales de difusión de información, las videoconferencias y las aplicaciones de chat.

6.1.2.3. Video en movimiento completo

[6-6] El video en movimiento completo describe la capacidad de un PDM que proporciona una conciencia situacional mejorada con datos de video y telemetría casi en tiempo real de múltiples plataformas tripuladas y no tripuladas. Un ejemplo de esta capacidad se encuentra en el conjunto de productos software del campo de información geográfica ArcGIS que proporciona capacidades para la reproducción y el análisis geoespacial de datos de video que cumplen con la combinación de una transmisión imágenes y metadatos asociados en un archivo, lo que hace que el video registre las coordenadas del objetivo que está siendo filmado y su altura, es decir que sea geoespacialmente consciente. Los sistemas de sensores recolectan información de orientación de la cámara, posición y actitud de la plataforma y otros datos y los codifican en el flujo de video para que cada cuadro se asocie con información geoposicional. Este tipo de sistemas permite que un PDM transmita de forma remota videos, imágenes y datos geoespaciales críticos desde aeronaves tácticas tripuladas y no tripuladas.

6.1.3. Sistemas de comunicaciones del puesto de mando

[6-7] Un PDM se basa en una combinación de sistemas y redes de comunicaciones que, en conjunto, brindan las capacidades requeridas y facilitan el C2. Es importante que todo el personal del PDM esté familiarizado con las capacidades y limitaciones de los componentes de los sistemas de comunicaciones. Estos componentes incluyen:

- Radios tácticos

- Redes de datos
- Sistemas de información de C2
- Paquetes de C2 en movimiento

6.1.3.1. Radios tácticos

[6-8] Los comandos despliegan radios tácticas en todos los escalones. Estas radios brindan a los usuarios la capacidad de realizar comunicaciones de voz interoperables. Las radios tácticas utilizan bandas de alta frecuencia, ultra alta frecuencia y muy alta frecuencia; comunicaciones por satélite; y radios multibanda. El equipo suele estar diseñado para uso militar, pero puede incluir radios comerciales estándar. Cada radio tiene capacidades y características únicas que los comandantes emplean según la misión y otros factores. Se puede acceder a las radios tácticas a través de subsistemas de comunicación (como el AN/TSQ-259) y las comunicaciones de protocolo de voz sobre Internet.

6.1.3.2. Redes de datos

[6-9] Los comandantes confían en las redes de datos del PDM para comunicar información y controlar las fuerzas. Estas redes facilitan el flujo de información conectando a los usuarios y los productores de información para permitir un flujo eficaz y eficiente. La Internet táctica es el concepto que se refiere a la red de datos de comunicaciones desplegada, funcionalmente similar al Internet comercial (porque la infraestructura de comunicaciones utiliza las mismas tecnologías), que extiende los servicios de la red de sistemas de información de defensa clasificados y no clasificados y aplicaciones C2 de la estación de origen a las unidades desplegadas. Desde el punto de vista de la gestión, la Internet táctica se divide en dos segmentos lógicos o escalones: la Internet táctica de escalón superior y la Internet táctica de escalón subalterno.

6.1.3.3. Sistemas de información de mando y control

[6-10] Los sistemas de información de mando y control recolectan, procesan, almacenan, muestran y diseminan información. El objetivo principal de los sistemas de información C2 es mejorar el entendimiento de la situación, facilitar la toma de decisiones oportuna y precisa y acelerar la ejecución a través del procesamiento y la gestión eficientes de la información. El inventario de sistemas de información C2 en un PDM depende del tipo de unidad y su misión principal. El comandante y el estado mayor tienen una multitud de aplicaciones disponibles. Algunos son irrelevantes para la función de conducción de la guerra y otros son específicos de las secciones del estado mayor, lo que proporciona al comandante una mayor capacidad de información. Sin embargo, esta capacidad viene con requerimientos que incluyen la responsabilidad de capacitar a los soldados y comandantes en las capacidades disponibles para ellos y las formas en que estas se integran para ayudar al comandante durante la conducción de operaciones continuas.

[6-11] Los comandantes deben determinar sus requerimientos de información crítica y enfocar sus estados mayores y organizaciones en el uso de los sistemas de información C2 para cumplir con estos requerimientos. Los estados mayores utilizan los sistemas de información C2 para procesar, almacenar y diseminar información de acuerdo con las prioridades del comandante. Estas capacidades liberan al estado mayor del manejo de datos de rutina. Los sistemas de información C2, especialmente cuando se fusionan en una red única e integrada, permiten un amplio intercambio de información y entendimiento de la situación.

[6-12] Los sistemas de información C2 deben ubicarse en varios PDM, desde los escalones de batallón hasta los de cuerpo. Estos lugares van desde los comandantes de la fuerza terrestre a nivel de la fuerza de tarea conjunta hasta el soldado individual o la plataforma de armas. Los sistemas de información de C2 respaldan la misión integrando sistemas de automatización y comunicaciones para vincular los comandos funcionalmente estratégicos y tácticos. Los párrafos 6-17 a

6-33 enumeran sistemas de información C2 que pueden emplearse en los PDM en la mayoría de los escalones.

6.1.3.3.1. Servicios comunes de mando en combate

[6-13] El conjunto de servicios comunes de mando en combate conecta las aplicaciones de usuario final C2 dentro de un PDM. Esta *suite* proporciona servicios de interoperabilidad, infraestructura de servicios de información y servicios de operación tácticos al PDM en múltiples escalones. Este conjunto de servicios proporciona servidores de colaboración, bases de datos, servidores de archivos, sitios web y correo electrónico. La *suite* utiliza máquinas virtuales para proporcionar estos servicios. La sección G-6 generalmente es la que la instala, opera y mantiene.

6.1.3.3.2. Servicio de difusión global

[6-14] El servicio de difusión global es una difusión de transmisión de banda ancha unidireccional que admite la entrega oportuna de productos de video y datos. Proporciona a un PDM imágenes, inteligencia, mapas, clima, datos biométricos y transmisión de video y datos de telemetría desde múltiples plataformas tripuladas y no tripuladas para mejorar el conocimiento de la situación.

6.1.3.3.3. Sistema de mando y control del Ejército

[6-15] Se denomina sistema de mando y control del Ejército al sistema responsable de administrar el panorama operacional común (COP) de escalón superior. Por lo general, se encuentra en una célula de movimiento y maniobra en la división a través de los escalones del cuerpo. Es el sistema C2 del comandante del componente del teatro y del Ejército.

6.1.3.3.4. Puesto de mando avanzado

[6-16] El puesto de mando avanzado es el sistema de software C2 integrado y una estación de trabajo que normalmente

se encuentra en los PDM de batallón. Es un sistema C2 digital utilizado para planear, monitorear y controlar operaciones tácticas y para la colaboración entre puestos de mando. Admite el planeamiento paralelo, sincrónico y asincrónico entre escalones de batallones y superiores, pero se puede emplear tan bajo como el nivel de compañía. Este sistema se alimenta de diferentes aplicaciones de usuario final C2 para proporcionar un amplio rango de información que los comandantes y los soldados pueden usar para colaborar. Las aplicaciones permiten a los comandantes recibir conocimiento de la situación en tiempo real y tener esa información en texto y representación gráfica para compartir con otros comandantes y oficiales de operaciones en todos los escalones. Sus herramientas permiten a los usuarios ver discretamente los espacios de trabajo de otros usuarios, copiar y realizar un seguimiento de los requerimientos de información y comenzar el planeamiento paralelo sin tener que solicitar información.

[6-17] Usadas de manera efectiva, eficiente y combinadas con un procedimiento operacional estándar de unidad claro y ampliamente difundido, las aplicaciones de usuario final C2 integradas permiten a las unidades compartir y mostrar un COP que facilita a los comandantes lograr escalones de entendimiento sin precedentes y un medio sistémico comúnmente entendido para describir y dirigir las operaciones. Es importante que los comandantes se aseguren de que los oficiales de operaciones, los suboficiales del estado mayor y un representante de gestión del conocimiento estén capacitados específicamente en estos sistemas. En la medida en que la tecnología va avanzando y la fuerza va teniendo acceso a estos sistemas, se irá actualizando el ambiente informático del puesto de mando.

6.1.3.3.5. Sistema avanzado de datos tácticos de artillería de campaña

[6-18] El sistema avanzado de datos tácticos de artillería de campaña se utiliza para planear, coordinar, controlar y ejecutar fuegos y efectos tales como morteros, cañones de artillería de campaña, cohetes y misiles, apoyo aéreo cercano,

aviación de ataque y sistemas de apoyo de fuego de superficie naval. También actúa como un servidor de apoyo de fuego para usuarios basados en sistemas de internet tácticos y en red de área local. El sistema publica ubicaciones de unidades de apoyo de fuego, datos de objetivos y medidas de coordinación de apoyo de fuego. Sus operadores, el personal de artillería de campaña, debe entrenarse en su uso, ya que el sistema se despliega hasta el nivel de pelotón de fuego de artillería.

6.1.3.3.6. Estación de trabajo de defensa aérea y antimisiles

[6-19] Una estación de trabajo de defensa antiaérea y antimisiles es una herramienta que proporciona planeamiento de defensa antiaérea y antimisiles común, planeamiento del estado mayor y conocimiento de la situación para la defensa aérea y de otras unidades del Ejército en todos los escalones. Se emplea como el componente de defensa aérea y antimisiles de los sistemas de mando de combate del ejército y se utiliza para publicar advertencias de amenazas aéreas. Para esto debe tener la capacidad de recibir información situacional de defensa aérea y antimisiles en tiempo real del C2 de defensa aérea del área avanzada.

6.1.3.3.6. Sistema terrestre de distribución del Ejército

[6-20] El sistema terrestre de distribución del Ejército es un sistema que brinda a los analistas de inteligencia del Ejército en el PDM acceso a información y productos tácticos, operacionales y estratégicos de la coalición conjunta y las comunidades de inteligencia para permitir que el comandante tome decisiones informadas. Es un grupo de sistemas que puede incluir sitios fijos, estaciones terrestres desplegables y equipos de unidades (incluidos servidores y computadoras portátiles) que brindan acceso a datos empresariales compatibles con C2 y se integran con aplicaciones de usuario final en todo el rango de operaciones militares. Este, admite operaciones continuas de PDM y proporciona una vista persistente y dinámica de un ambiente operacional, proporcionando acceso a información e inteligencia geoespacial, climática,

única, multifuente y fusionada de todas las fuentes sobre la amenaza y las fuerzas no alineadas para apoyar el panorama operacional común del PDM. Sus funciones principales son la asignación de sensores; controlar sistemas de sensores seleccionados del Ejército; procesar, fusionar y explotar datos e información; apoyar la generación de conocimiento; proporcionar capacidades de estación terrestre; brindar soporte automatizado a la generación de productos de inteligencia; diseminar información e inteligencia sobre la amenaza, el clima y el terreno en todos los escalones; automatizar la sincronización de inteligencia, incluido el planeamiento de recolección de información; proporcionar integración y evaluación de reconocimiento y vigilancia; apoyar el entendimiento situacional; y apoyar la guía y los efectos.

6.1.3.3.7. Sistema de integración del espacio aéreo táctico

[6-21] El sistema de integración del espacio aéreo táctico se emplea desde el escalón brigada hasta el escalón del cuerpo como un sistema digitalizado e integrado de gestión del campo de combate y apoyo a la toma de decisiones diseñado para facilitar el papel del comandante del escalón en la batalla aérea. Apoya el escalón al automatizar el planeamiento y las operaciones de control del espacio aéreo del Ejército y los servicios de tránsito aéreo. También proporciona el enlace vital con los sistemas centrales de gestión de combate del teatro. Ayuda al elemento de aviación de la brigada a generar información escalonada para la orden de tareas aéreas conjunta y la orden de control del espacio aéreo, y distribuye los calcos de control del espacio aéreo aprobados.

6.1.3.3.8. Plataforma de mando en combate conjunto

[6-22] Este tipo de plataformas están diseñadas para apoyar a los comandantes en escalones subalternos con conciencia situacional en tiempo real mostrando información de ubicación de posición, identificación de blancos y gráfico del área de combate. El componente de conciencia situacional de estos sistemas muestra la ubicación geográfica de todas las armas, plataformas, soldados, PDM y otras instalaciones en función

de las ubicaciones reales informadas automáticamente por los usuarios del sistema casi en tiempo real. Operando en los escalones de división y superiores, estos sistemas recogen información tanto del centro de operaciones como de las unidades individuales, procesan un COP y lo diseminan, mejorando así el conocimiento de la situación, la coordinación, las operaciones combinadas y el apoyo. En este tipo de sistemas, cada plataforma está equipada con un receptor del sistema de posicionamiento global (GPS) y un transceptor de banda para comunicaciones por satélite, lo que brinda una red más allá de la línea de visión.

6.1.3.3.9. Aplicaciones de chat

[6-23] Las aplicaciones de chat brindan la capacidad de realizar una conversación por mensajes de texto en línea casi en tiempo real. Estos son sistemas basados en servidor para conversaciones sincrónicas o casi sincrónicas; por lo tanto, tienen una pausa o retraso mínimos. Comúnmente denominados chat o mensajería instantánea, también brindan a los usuarios la capacidad de conversaciones multitarea con otros deberes. Las aplicaciones de chat pueden complementar las redes de radio durante las operaciones de alta intensidad en curso, si se está realizando una transición, configurando o desmantelando un PDM o cuando un PDM está en tránsito.

6.1.3.3.10. Videoconferencia

[6-24] Las funciones de teleconferencia por video brindan la posibilidad de comunicarse visualmente con audio, ya sea de punto a punto o entre varias estaciones vinculadas. Las videoconferencias permiten actualizaciones rápidas, sesiones informativas y planeamiento. La velocidad y la claridad que proporciona a los comandantes y sus estados mayores la convierten en una herramienta útil para la coordinación entre los PDM de los escalones.

6.1.3.3.11. Correo electrónico

[6-25] El correo electrónico es un método de intercambio de mensajes digitales, con o sin archivos adjuntos, de un autor a uno o más destinatarios. El correo electrónico moderno funciona a través de Internet u otras redes informáticas.

6.1.3.3.11. Portal de colaboración

[6-26] Los portales de colaboración y los servicios de portal de intranet, como SharePoint, ofrecen plataformas de documentación y colaboración basadas en navegador. El personal puede usarlos para alojar sitios web, para acceder a espacios de trabajo compartidos, documentos y aplicaciones especializadas como wikis y blogs. El personal no debe usarlos como unidad compartida debido a las limitaciones de espacio de almacenamiento.

6.2. PANORAMA OPERACIONAL COMÚN

[6-27] El *panorama operacional común* es el despliegue integrado de información relevante dentro del área de interés de un comandante, adaptado a requerimientos definidos y basado en datos e información comunes que comparten más de un comando (MFRE 6-0). A través de un espacio de trabajo visual compartido, los comandantes y estados mayores pueden monitorear operaciones, analizar datos, compartir ideas y planear cursos de acción.

[6-28] La célula de operaciones actual mantiene el COP como la herramienta principal que respalda cada una de las actividades C2 realizadas como parte del proceso de operaciones. La incorporación de un COP relevante y completo en un PDM proporciona las ventajas para el proceso de operaciones. El panorama operacional común:

- Ayuda al comandante a proporcionar su intención y emitir una guía de planeamiento.

- Ayuda al comandante, al estado mayor y a los comandantes subordinados a concentrarse en la información relevante para una operación.
- Mejora la colaboración y, por lo tanto, permite un planeamiento, dirección y retroalimentación más eficientes.
- Promueve el planeamiento paralelo de unidades subordinadas.
- Reduce la necesidad de producción de demasiadas medidas de control para coordinar la maniobra.
- Ayuda a garantizar que las reglas de enfrentamiento se difundan de manera uniforme hasta los escalones más bajos.
- Permite a los comandantes una respuesta rápida a la evolución de la situación táctica y la toma de decisiones correctas, sincronizar fuerzas y fuegos, y capturar y retener la iniciativa.
- Reduce el riesgo de fraticidio con un mejor entendimiento de la situación.
- Apoya al comandante para que esté informado rápidamente de los cambios en las operaciones en curso.
- Promueve un mejor seguimiento de la batalla para permitir la evaluación de la operación y ayuda a los comandantes a medir, analizar e informar el rendimiento de la unidad durante las operaciones.
- Promueve el planeamiento paralelo y el enfoque del estado mayor en los requerimientos de información crítica del comandante.
- Apoya el planeamiento de contingencias y secuelas para reaccionar ante cambios anticipados.

[6-29] Una técnica para establecer un COP efectivo es desarrollar una lista de verificación de procedimientos operacionales estandarizados para los elementos que el estado mayor

muestra en el COP. La lista de verificación debe incluir solo información relevante que sea intuitiva para el usuario y adaptada a sus requerimientos. (Consulte la tabla 6-1 para ver un ejemplo de una lista de verificación de COP).

| **Tabla 6-1 | Ejemplo de lista de verificación de imágenes operacionales comunes**

Nº	ELEMENTOS VERIFICADOS
1	Límites de unidades y ubicaciones actuales dentro del AO
2	Gráficos de maniobra
3	Medidas de coordinación del apoyo de fuego activo y planeado
4	Medidas de coordinación del espacio aéreo activas y a orden
5	Fuerzas hostiles irregulares y amenazas asimétricas
6	Nodos de sostenimiento y MSR
7	Consideraciones civiles
8	Amenazas, peligros, ubicaciones y actividades enemigas conocidas y previstas
9	Operaciones de información del adversario
10	Consideraciones políticas gubernamentales o de la nación anfitriona
AO Área de operaciones MSR Ruta principal de abastecimientos	

6.3. CONSIDERACIONES DE PLANEAMIENTO DE COMUNICACIONES

[6-30] Un plan exitoso de comunicaciones mientras se opera en un ambiente de PDM es cada vez más complejo y requiere un planeamiento detallado por parte de cada miembro del estado mayor, no solo del G-6. Los responsables del planeamiento de comunicaciones deben entender la intención del

comandante, el concepto de la operación y tener una imagen clara de la arquitectura general de comunicaciones. El G-6 desarrolla el planeamiento como parte del proceso militar para la toma de decisiones (PMTD) cuando la unidad recibe la anteorden. El G-6 coordina con todos los elementos involucrados en la operación. El planeamiento de comunicaciones del PDM considera:

- Requerimientos de capacidad de comunicaciones para todas las funciones de conducción de la guerra de los PDM.
- Capacidades y limitaciones de todas las aplicaciones de usuario final disponibles.
- Posibles requerimientos de comunicaciones conjuntas, interorganizacionales y multinacionales.
- Análisis detallado de las líneas de vista.
- Redundancia en medios de comunicación (plan PACE).
- Integración de todos los medios de comunicaciones disponibles.
- Método de despliegue para que los recursos se secuen- cien y que coincidan con la llegada de las fuerzas.
- Ubicaciones de todos los sistemas de comunicaciones del PDM.
- El uso de retransmisión, enlaces de redes digitales y ubi- cación de nodos.
- Requerimientos de comunicaciones por satélite.
- Requerimientos de espectro para emisores, sensores, radares o cualquier otro medio que dependa de una fre- cuencia.
- Organización de la tarea inicial y cambios esperados.
- Procedimientos adecuados de seguridad de comunica- ciones.

- Ejecución de ensayos de comunicaciones.
- Ejecución de actividades de seguridad del ciberespacio.
- Situación del enemigo y amenazas.

6.3.1. Planes primario, alterno, de contingencia y de emergencia

[6-31] Un plan de comunicaciones de PACE es un requisito clave para el planeamiento de las comunicaciones, ya que establece métodos de comunicación primarios, alternos, de contingencia y de emergencia para cada función de conducción de la guerra, generalmente de los escalones superiores a los subalternos. Establecer un plan PACE requiere que un método de comunicación alterno o de contingencia no se base en el método principal. Por ejemplo, tener voz sobre protocolo de Internet como método alterno de comunicación sería una mala elección si el principal son los datos de la red, porque cuando el principal está inactivo, el alterno también puede estarlo. La clave de un buen plan PACE es establecer redundancia para que las comunicaciones nunca se interrumpan. La mayoría de las unidades tendrán dos planes PACE: uno para las comunicaciones con su comando de escalón superior y otro para las unidades subordinadas. Es probable que el comando superior establezca un plan PACE para un escalón superior.

[6-32] El estado mayor debe mantener el plan PACE lo más sencillo posible pero lo suficientemente flexible para proporcionar comunicaciones confiables durante las operaciones dinámicas. Los planes PACE deberían, si es posible, girar en torno a las funciones de conducción de la guerra (FCG). Esto ayuda a las unidades a delinejar las diferencias en los requerimientos de reportes para cada FCG, ya que cada una informa, recibe y procesa la información de manera diferente a la otra. Hay cuatro FCG principales a los efectos del planeamiento de PACE: movimiento y maniobra, inteligencia, fuegos y sostenimiento. El G-6 no dicta los planes PACE para estas funciones de conducción de la guerra, Sin embargo, entrena a

los comandantes de estas sobre las capacidades disponibles durante las operaciones y los ayuda a formular su propio plan PACE.

[6-33] Las unidades identifican los planes PACE apropiados para los sistemas de información en cada fase de la operación y los publican en el Anexo H (comunicaciones). Un medio de comunicación de emergencia no siempre tiene que ser un equipo. Puede ser un procedimiento, como regresar al último punto de comunicación efectivo conocido o conectarse en una coordenada de cuadrícula. Esta es una herramienta valiosa para garantizar que exista un plan de comunicaciones de respaldo. La tabla 6-2 muestra un ejemplo de un plan PACE que se alinea con las funciones de conducción de la guerra.

| **Tabla 6-2 | Ejemplo de plan PACE por función de conducción de la guerra**

PACE	MOVIMIENTO Y MANIOBRA	INTELIGENCIA	FUEGOS	SOSTENIMIENTO
Primaria	Chat	Chat	AFATDS	Portal de SharePoint
Alterna	PDMOF o PDMCE	Red HF	FM (Fuegos Ch. 1)	Correo electrónico
Contingencia	FM	PDMOF o PDMCE	Red de campaña VHF-FM (Fuegos Ch. 2)	Red HF
Emergencia	FBCB2	FM (O&I Net)	Chat	FM (A&L Net)
	<ul style="list-style-type: none">• AFATDS Sistema de datos tácticos de artillería de campaña• A&L Administrativa y logística• Ch Canal• FM Frecuencia modulada• PDMCE Puesto de mando del ambiente de la información• PDMOF Puesto de mando de operaciones futuras		<ul style="list-style-type: none">• O&I Operaciones e inteligencia• HF Frecuencias muy altas• HF Frecuencias altas	

6.3.2. Gestión del ancho de banda

[6-34] La gestión del ancho de banda es el proceso de medir y controlar el tráfico de comunicaciones en un enlace de red de datos para evitar llenar el enlace hasta su máxima capacidad, lo que suele provocar una alta pausa, congestión de la red y un rendimiento deficiente de esta. En resumen, la gestión del ancho de banda permite proteger o limitar el uso del ancho de banda para una determinada clase de aplicaciones.

[6-35] Si los comandantes toman medidas proactivas en todos los escalones, las unidades suelen tener suficiente ancho de banda disponible para respaldar la interacción necesaria del estado mayor y las operaciones del PDM. Para administrar el ancho de banda, los comandantes y estados mayores consideran:

- El establecimiento de una guía clara sobre cuándo enviar información a través de la red. Debe prestarse especial atención a las fases críticas de una operación.
- El establecimiento de pautas firmes, control positivo y prioridades claras sobre el uso de sesiones colaborativas.
- Involucrar al G-6 y al oficial de gestión del conocimiento en la gestión del ancho de banda.
- Envío de mensajes y datos únicamente a los destinatarios que verdaderamente requieran la información.
- Obligar a los usuarios a descargar documentos de un servidor o sitio web (un “sistema de extracción”) en lugar de enviar documentos directamente a muchos destinatarios (un “sistema de inserción”).
- Usar archivos zip o convertir documentos al formato de documento portátil de Adobe (conocido como PDF) en lugar de transmitir archivos de aplicaciones comunes (por ejemplo, Word, Excel y PowerPoint).
- Anticiparse a los períodos de menor actividad de la red y establecer plazos de notificación durante dichos períodos.

- Evitar los requerimientos para que los informes venzan durante los períodos de alto uso.
- Transmitir gráficos, imágenes y diapositivas informativas solo cuando sea esencial. Utilizar texto si es suficiente.
- Transmitir un gráfico en la siguiente prioridad de formatos: formato de intercambio de gráficos (conocido como GIF), grupo conjunto expertos en fotografía (conocido como JPEG), mapa de bits (conocido como BMP) o formato de archivo de imagen etiquetada (conocido como TIFF). Si los receptores necesitan imágenes de alta definición, los emisores invierten esta prioridad.
- Hacer cumplir la disciplina en la red. Los usuarios deben recordar que la internet táctica es para operaciones de combate y no para comunicaciones personales no relacionadas con misiones.
- Establecer procedimientos operacionales estándar de la unidad que economicen el uso del ancho de banda.

6.3.3. Ensayo de comunicaciones

[6-36] Un ensayo de comunicaciones describe una prueba sincronizada de todas las plataformas de comunicaciones dentro de un PDM para garantizar que los operadores entiendan sus sistemas, capacidades y limitaciones antes de ejecutar operaciones. El ensayo de comunicaciones permite que el personal de comunicaciones y las funciones de conducción de la guerra del PDM validen el flujo de información de datos de sus sistemas; verifiquen las configuraciones de comunicadores y enruteadores; que todos los sistemas en el plan PACE de la unidad estén disponibles y en funcionamiento y que todo el personal comprenda los desencadenantes para cambiar de un medio de comunicación a otro. (Consulte el apéndice C para obtener más información sobre los ensayos).

[6-37] Los comandantes y el estado mayor se aseguran de que todas las aplicaciones de usuario final (tanto de voz como digitales) estén instaladas; hayan sido verificadas en cuanto a

su integridad, capacidad de servicio y operabilidad; y se consideren completamente operacionales antes de ejecutar un ensayo. Las unidades publican un cronograma detallado con instrucciones, sistemas a utilizar y medidas para verificar la funcionalidad del anexo H (Comunicaciones) de la orden de operaciones antes de ejecutar el ensayo de comunicaciones. (Consulte la tabla 6-3 para ver un ejemplo de cronograma de ensayo de comunicaciones).

| **Tabla 6-3 | Ejemplo de línea de tiempo de ensayo de comunicaciones**

LÍNEA DE TIEMPO DE ENSAYO DE COMUNICACIONES											
HORA	EVENTO	SISTEMA	INICIADOR	ACCIÓN	PDM ECB	M2	INTELIGENCIA	FUEGOS	SOSTENIMIENTO	PROTECCIÓN	PDM BN
0900	Llamada de red FM	Radio FM	PDM BR	PDM BR realiza llamadas de red en cada red DIV FM (CDO, O&I, A&L, fuegos) y solicita verificación de radio BR.	X	X	X	X	X	X	X
0930	SC TACSAT llamada de red	SC TACSAT	PDM BR	PDM BR realiza llamadas de red en radios SC TACSAT.	X	X					X
1000	Llamada de red HF	Radio HF	PDM BR	PDM BR realiza llamadas de red en radios HF	X	X					X
1030	Llamada VoIP	Teléfono VoIP	PDM BR	Estado mayor de la BR llama al homólogo en los escalones superiores y subalternos, confirma números de teléfono.	X	X	X	X	X	X	X

LÍNEA DE TIEMPO DE ENSAYO DE COMUNICACIONES											
HORA	EVENTO	SISTEMA	INICIADOR	ACCIÓN	PDM ECB	M2	INTELIGENCIA	FUEGOS	SOSTENIMIENTO	PROTECCIÓN	PDM BN
1045	e-mail	e-mail	PDM BR	El estado mayor de BR envía un correo electrónico al homólogo en los escalones superior y subalterno, confirma dirección.	X	X	X	X	X	X	
1145	Construir gráficos	PDMCE	G3	G3 se suscribe al servidor DIV y carga las fuerzas	X	X					X
1200	Gráficos de construcción	SDGE-A	BR B-2	BR B-2 intercambia productos de inteligencia con escalones superiores y subalternos	X	X	X				X
1215	Construir gráficos	AFATDS	BR FSE	BR célula de fuegos valida el sistema AFATDS y publica gráficos en COP	X	X		X			X
1245	TAIS	TAIS	BAE	BAE garantiza que ECB pueda recibir señales aéreas	X	X					X
1300	Portal de la BR	Portal de la BR	G3	G3 y el estado mayor abren, publican y guardan documentos en el Portal de la BR	X	X	X	X	X	X	

LÍNEA DE TIEMPO DE ENSAYO DE COMUNICACIONES											
HORA	EVENTO	SISTEMA	INICIADOR	ACCIÓN	PDM ECB	M2	INTELIGENCIA	FUEGOS	SOSTENIMIENTO	PROTECCIÓN	PDM BN
	<ul style="list-style-type: none"> • AFATDS Sistema avanzado de datos tácticos de artillería de campaña • A&L Administrativo y logístico • BAE Elemento de aviación de la brigada • BN Batallón • BR Brigada • B-2 Oficial de inteligencia de la brigada • CDO Comando • COP Panorama operacional común • DIV División • ECB Equipo de combate de brigada • e-mail Correo electrónico • FM Frecuencia modulada • FSE Elemento de apoyo de fuego 				<ul style="list-style-type: none"> • G3 Oficial de operaciones • HF Alta frecuencia • O&I Operaciones e inteligencia • PDM Puesto de mando • PDMCE Puesto de mando del ambiente de la información • SC Un solo canal • SDGE-Sistema de graficación Ejército (ARCGIS-Falcon) • TACSAT Satélite táctico • TAIS Sistema de integración del espacio aéreo táctico • VoIP Protocolo de voz sobre Internet 						

6.4. CONCLUSIÓN

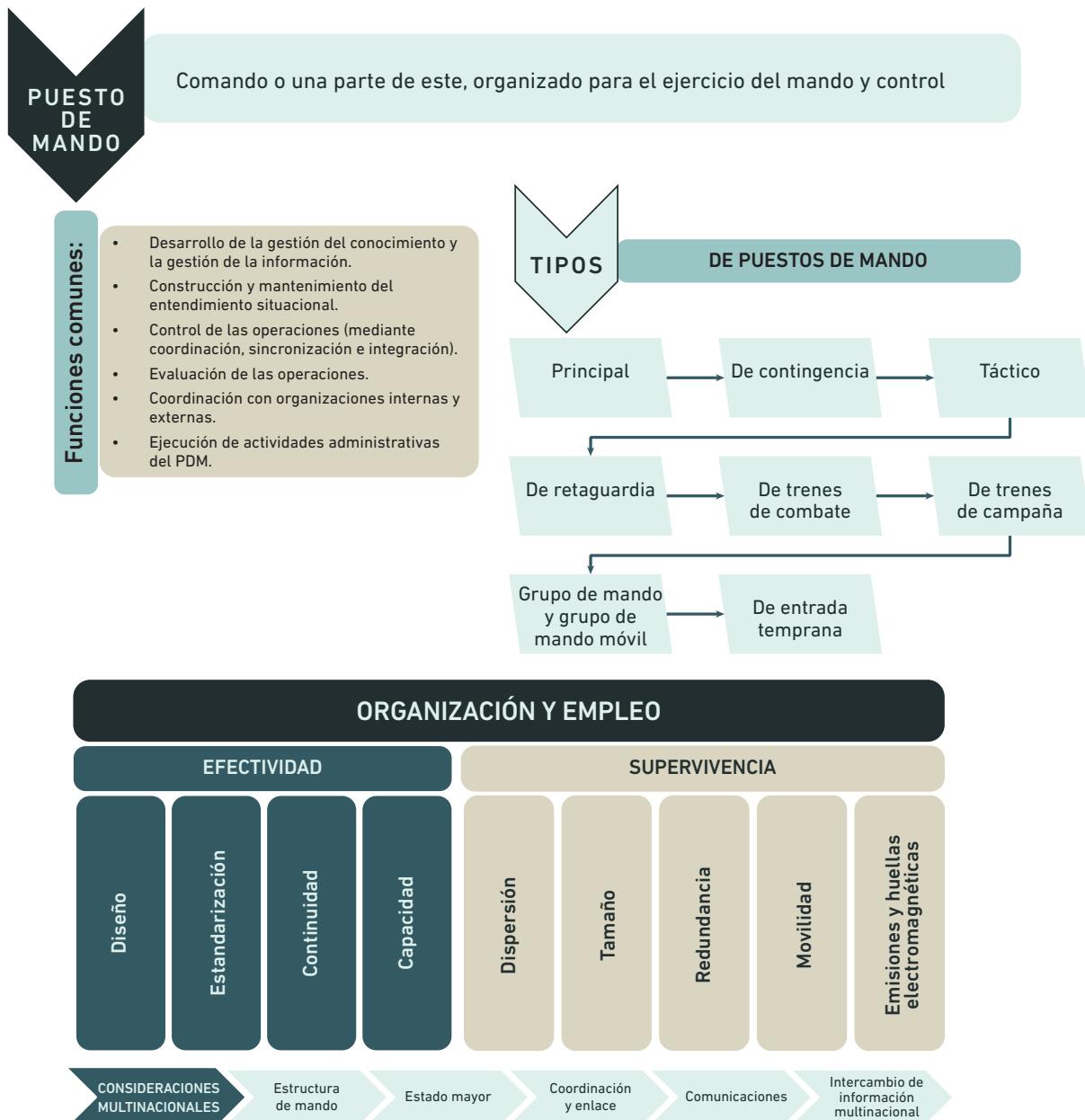
[6-38] Las fuerzas del Ejército deben disparar, moverse y comunicarse con precisión y rapidez. Disparar y moverse son excepcionalmente difíciles sin comunicarse. La falta de comunicación efectiva de manera oportuna puede resultar en la pérdida innecesaria de vidas y material y el fracaso de la misión. Las comunicaciones son esenciales para el C2 y el mando y control efectivo de las propias tropas se encuentra entre las mayores fortalezas de las Fuerzas Militares de Colombia. Las unidades deben tener un plan PACE confiable con medios de comunicación redundantes. Todo el personal debe anticipar los problemas e idear soluciones. Las aplicaciones de usuario final cambiarán con el tiempo, pero los conceptos básicos de C2 efectivo seguirán siendo consistentes.

PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONALMENTE

CAPÍTULO 7

PUESTOS DE MANDO

Este capítulo define el puesto de mando (PDM) y describe sus funciones comunes. Además, analiza sus tipos de acuerdo con el escalón y unidad, al tiempo que proporciona consideraciones para su organización y empleo efectivos. Concluye con consideraciones multinacionales para operaciones de PDM efectivas.



7.1. DEFINICIÓN Y FUNCIONES

[7-1] Un *puesto de mando* es un **comando o una parte de este, organizado para el ejercicio del mando y control de las actividades de planeamiento, conducción de operaciones, logísticas y administrativas, de instrucción y entrenamiento/**. Cuando sea necesario, los comandantes controlan las operaciones desde otros lugares fuera del puesto de mando (PDM). En todos los casos, solo el comandante ejerce el mando desde un PDM o en cualquier otro lugar.

[7-2] Los PDM brindan una ubicación física para las personas, los procesos y las redes a fin de ayudar directamente a los comandantes a entender, visualizar, describir, dirigir, liderar y evaluar las operaciones. Pueden variar en tamaño, complejidad y enfoque, como el PDM principal o el PDM táctico. Pueden estar compuestos por vehículos, contenedores y tiendas de campaña o estar ubicados en edificios.

[7-3] Los comandantes organizan sistemáticamente las plataformas, los centros de operaciones, los centros de comunicaciones y el equipo de apoyo de la manera más adecuada para un ambiente operacional particular. Ejemplos de equipos necesarios para mantener un PDM incluyen vehículos, equipos de radio o comunicaciones, generadores e iluminación. Las funciones comunes a todos los PDM incluyen:

- El desarrollo de la gestión del conocimiento y la gestión de la información.
- La construcción y mantenimiento del entendimiento situacional.
- El control de las operaciones (mediante coordinación, sincronización e integración).
- La evaluación de las operaciones.
- La coordinación con organizaciones internas y externas.
- El desempeño de actividades administrativas del PDM.

VOCADOC

PUESTO DE MANDO

Comando o una parte de este, organizado para el ejercicio del mando y control de las actividades de planeamiento, conducción de operaciones, logísticas y administrativas, de instrucción y entrenamiento

MCE 6-0

[7-4] El mando y control (C2) efectivo requiere una estrecha coordinación, sincronización e intercambio de información continuos, y a menudo inmediatos, entre los estados mayores y las funciones de conducción de la guerra para dirigir las actividades. Para promover esto, los comandantes organizan sus estados mayores y otros componentes del mando y control en el PDM para ayudarlos a ejecutar operaciones específicas de manera efectiva. Por diseño, los diferentes tipos de PDM, como el PDM principal, el PDM táctico o el PDM de retaguardia tienen funciones específicas.

7.1.1. Gestión del conocimiento y gestión de la información

[7-5] Las secciones de gestión del conocimiento y la de comunicaciones ayudan al comandante y a otros miembros del estado mayor a desarrollar e implementar planes efectivos de gestión del conocimiento y la información en los PDM. Todos los miembros del estado mayor tienen la responsabilidad de trabajar como parte del equipo de gestión del conocimiento (consulte el capítulo 5 para obtener más información sobre la gestión del conocimiento).

[7-6] Desarrollar y gestionar el ritmo de batalla de la unidad es un aspecto clave de la gestión del conocimiento. Este determina los grupos de trabajo y los equipos de planeamiento necesarios para ayudar al comandante y al estado mayor a integrar las funciones de conducción de la guerra, coordinar actividades y tomar decisiones efectivas durante todo el proceso de operaciones. El ritmo de batalla organiza la secuencia y el momento de los reportes, reuniones y sesiones informativas según la preferencia del comandante, los requerimientos de la unidad

del escalón superior y el tipo de operaciones. No hay un ritmo de batalla estándar para todas las unidades. Según el escalón y el tipo de operaciones, el comandante y el estado mayor desarrollan y ajustan su ritmo de batalla según la situación.

[7-7] El ritmo de batalla de la unidad, administrado por el jefe de estado mayor (JEM) o el oficial ejecutivo (XO), facilita la toma de decisiones y las interacciones rutinarias entre comandantes, estados mayores, fuerzas y asociados de la acción unificada (consultar el capítulo 4 para una descripción más detallada del ritmo de batalla).

7.1.2. Construcción y mantenimiento del entendimiento situacional

[7-8] La gestión eficaz del conocimiento y la gestión de la información son esenciales para construir y mantener el entendimiento de la situación. Esto ayuda a establecer el contexto que rodea la situación en cuestión, para desarrollar planes efectivos, evaluar las operaciones y tomar decisiones de calidad durante la ejecución. Los comandantes y estados mayores se esfuerzan continuamente por mantener su entendimiento situacional y trabajan durante períodos de entendimiento reducidos a medida que evoluciona la situación. Los comandantes efectivos aceptan que la incertidumbre nunca se puede eliminar por completo y capacitan a sus estados mayores y subordinados para que funcionen en ambientes inciertos. Las actividades del PDM que contribuyen al entendimiento situacional incluyen:

- Mantener apreciaciones dinámicas para respaldar la toma de decisiones del comandante mediante:
 - Recepción de información, incluidos los informes de las unidades subordinadas.
 - Análisis de la información.
- Generar, distribuir y compartir información y productos de conocimiento, incluidos los informes requeridos por la unidad del escalón superior.

- Ejecución del seguimiento a la batalla.
- Ejecución de sesiones informativas y de actualización.

[7-9] A medida que los comandantes y estados mayores construyen su entendimiento situacional, lo comparten en toda la unidad y con los asociados de la acción unificada. La creación de un entendimiento compartido requiere la comunicación y el intercambio de información de los escalones superiores a los subordinados, de los escalones subordinados a los superiores y lateralmente. Las unidades superiores se aseguran de que los subordinados entiendan la situación general, que incluye el estado final, el propósito y los objetivos de la operación. Los estados mayores de los escalones subordinados comparten el entendimiento de su situación particular y brindan la retroalimentación a los escalones superiores sobre el progreso de la operación. La comunicación y el intercambio de información con unidades adyacentes y los asociados de la acción unificada también es multidireccional. Los miembros del estado mayor mantienen apreciaciones dinámicas en apoyo de la toma de decisiones del comandante y comunican esas apreciaciones según corresponda.

[7-10] Las apreciaciones dinámicas y el panorama operacional común (COP) son productos clave que se utilizan para construir y mantener el entendimiento de la situación. Una **/apreciación dinámica es la evaluación continua de la situación presente utilizada para determinar si la operación actual avanza de acuerdo con la intención del comandante y si las operaciones futuras planeadas son sostenibles/**. Las células del PDM, las secciones del estado mayor y las células de las funciones de conducción de la guerra consideran continuamente los efectos de la nueva información. En sus apreciaciones dinámicas, las células del puesto de mando y las secciones del estado mayor integran nueva información y actualizan:

- Hechos
- Supuestos
- Estado de las propias tropas

- Actividades y capacidades del enemigo
- Consideraciones civiles
- Conclusiones y recomendaciones con el riesgo asociado

[7-11] El estado mayor utiliza apreciaciones dinámicas para asesorar al comandante y hacer recomendaciones. La información en las apreciaciones dinámicas también ayuda a construir el COP. Mantener el COP dentro de un PDM y con otros PDM ayuda a comandantes y estados mayores en el mantenimiento del entendimiento situacional y promueve un entendimiento compartido en todo el comando. El nivel de detalle proporcionado en el COP varía para cada escalón de mando (consulte el capítulo 6 para obtener información adicional sobre el panorama operacional común).

VOCADOC

APRECIACIÓN DINÁMICA

Evaluación continua de la situación presente utilizada para determinar si la operación actual avanza de acuerdo con la intención del comandante y si las operaciones futuras planeadas son sostenibles

MCE 6-0

7.1.3. Control de las operaciones

[7-12] Controlar se refiere a regular las fuerzas y las funciones de conducción de la guerra para cumplir la misión de acuerdo con la intención del comandante. El personal de los PDM ayuda a los comandantes a controlar las operaciones, incluidas las acciones de coordinación, sincronización e integración dentro de su autoridad delegada. También integran y sincronizan recursos de acuerdo con la prioridad de apoyo del comandante. Los miembros del estado mayor monitorean y evalúan el progreso de las operaciones y hacen o recomiendan ajustes a las operaciones siguiendo la intención del comandante. Si bien todos los PDM ayudan al comandante a controlar las operaciones, diferentes PDM tienen asignadas

responsabilidades de control específicas. Por ejemplo, un comandante de brigada puede emplear el PDM táctico de brigada para controlar las operaciones de asalto aéreo del batallón.

[7-13] El lenguaje utilizado en el control de las operaciones debe ser simple, claro y fácil de entender. El uso de términos doctrinales y gráficos acorta la cantidad de comunicación explícita necesaria para transmitir o explicar una orden o plan y promover el entendimiento mutuo en toda la fuerza.



CONSULTE

Ver el MFRE 1-02 para los símbolos del Ejército aprobados y para los términos del Ejército utilizados durante la ejecución de operaciones.

7.1.4. Evaluación de las operaciones

[7-14] El personal de los PDM evalúa continuamente las operaciones. *Evaluar* es medir el progreso en el cumplimiento de una tarea o misión, de la creación de un efecto o del logro de un objetivo (MFE 5-0). La evaluación implica comparar deliberadamente los resultados pronosticados con los eventos reales para determinar la efectividad general del empleo de la fuerza. Más específicamente, la evaluación ayuda a los comandantes y estados mayores a determinar el progreso hacia la consecución del estado final deseado, el cumplimiento de los objetivos y la ejecución de las tareas. También implica monitorear y evaluar continuamente el ambiente operacional para determinar qué cambios podrían afectar la ejecución de las operaciones.



CONSULTE

Consultar el MTE 5-0.3 para obtener detalles adicionales sobre el proceso de evaluación de la operación

[7-15] Los comandantes asignan aspectos de la evaluación de las operaciones a diferentes PDM, células y secciones del estado mayor específicas dentro de un PDM. Por ejemplo, la

célula de inteligencia dentro del PDM principal es la responsable de evaluar los daños en combate. La célula de protección normalmente es responsable de la evaluación de riesgos. El análisis detallado y la evaluación del progreso general de las operaciones pertenece al PDM principal de una unidad.

7.1.5. Coordinación con organizaciones internas y externas

[7-16] Las unidades no funcionan de manera aislada, por el contrario, sincronizan sus acciones con otras unidades adyacentes; la coordinación es esencial para esta sincronización. El personal de los PDM coordina continuamente con unidades del escalón superior, unidades del escalón subordinado, unidades adyacentes, unidades de apoyo, unidades apoyadas y asociados de la acción unificada. La coordinación ayuda a:

- Desarrollar el entendimiento compartido y la confianza mutua.
- Asegurar un entendimiento completo de la intención y el concepto de la operación del comandante.
- Informar a una unidad los problemas para que pueda ajustar los planes y acciones según sea necesario.
- Evitar los conflictos y la duplicación de esfuerzos entre las unidades.

[7-17] El personal del PDM planea y coordina continuamente la recolección de información, la seguridad, la protección, la administración del terreno y el control del espacio aéreo. Enviar y recibir equipos de enlace, establecer y mantener comunicaciones e intercambiar procedimientos operacionales estandarizados (SOP) facilita la coordinación efectiva con otras unidades y asociados de la acción unificada (consulte el capítulo 3 para obtener detalles adicionales sobre los equipos de enlace).

7.1.6. Ejecución de actividades administrativas del puesto de mando

[7-18] El personal del estado mayor equipa y organiza los PDM para controlar las operaciones durante períodos prolongados. El personal del PDM utiliza sistemas y equipos de información para respaldar las operaciones las 24 horas. Como tal, las unidades deben proteger y sostener al personal y al equipo del PDM. Para hacer esto, el PDM requiere y lleva a cabo su propio ritmo de actividades administrativas, como el reabastecimiento de combustible de la planta de energía, los horarios de las comidas y el mantenimiento del equipo para conservar el PDM como una instalación que apoya completamente al comandante y al estado mayor. Este ritmo debe estar sincronizado con el ritmo de batalla de la unidad, por el batallón o la compañía de la unidad superior o por el comandante del PDM de la compañía (consulte el capítulo 9 para obtener más información sobre las actividades administrativas del PDM). Esto requiere un SOP efectivo y personal capacitado en actividades administrativas del PDM, que incluyen:

- Organización del PDM.
- Relevos del PDM.
- Proveer seguridad.
- Mantener la continuidad de las operaciones.
- Ejecución de planes de sueño o turnos de centinela.
- Manejo del estrés.
- Proporcionar soporte vital.
- Mantenimiento de equipos.

7.2. TIPOS DE PUESTOS DE MANDO

[7-19] Según la organización, el tipo de unidad y la situación, los comandantes escalonan sus unidades en múltiples puestos de mando para la conducción de las operaciones. Un ejército de teatro cuenta con un PDM principal y un PDM de contingencia. Los cuerpos, divisiones y equipos de combate de brigada pueden emplear un PDM principal, un PDM táctico y un grupo de mando móvil. Además, los cuerpos y divisiones pueden operar desde un PDM de retaguardia. Los batallones de armas combinadas y los batallones funcionales o de maniobra pueden emplear un PDM principal o un PDM táctico. Algunas brigadas y batallones multifuncionales operan desde un solo PDM principal. La tabla 7-1 resume los diversos puestos de mando dotados de recursos por escalón de mando y tipo de unidad.

| **Tabla 7-1** | Puestos de mando por escalón y tipo de unidad

ESCALÓN O TIPO DE UNIDAD	PUESTOS DE MANDO
Ejército de teatro	<ul style="list-style-type: none">• PDM principal• PDM de contingencia• Grupo de mando móvil <p>(Consulte el MCE 3-0 para obtener más información sobre el ejército de teatro)</p>
Ejército de campaña	<ul style="list-style-type: none">• PDM principal• PDM operacional• Grupo de mando móvil <p>(Consulte el MCE 3-0 para obtener más información sobre el ejército de campaña)</p>
Cuerpo	<ul style="list-style-type: none">• PDM principal• PDM táctico• PDM del área de apoyo• PDM de entrada temprana• Grupo de mando móvil <p>(Consulte el MCE 3-0 para obtener más información sobre los cuerpos)</p>

ESCALÓN O TIPO DE UNIDAD	PUESTOS DE MANDO
División	<ul style="list-style-type: none"> • PDM principal • PDM táctico • PDM de retaguardia • PDM del área de apoyo • PDM de entrada temprana • Grupo de mando móvil <p>(Consulte el MCE 3-0 para obtener más información sobre los puestos de mando de división)</p>
Equipos de combate de brigada	<ul style="list-style-type: none"> • PDM principal • PDM táctico • Grupo de mando móvil <p>(Consulte el MCE 3-0 para obtener más información sobre los puestos de mando del equipo de combate de brigada)</p>
Brigada multifuncional	<ul style="list-style-type: none"> • PDM principal • PDM táctico • PDM de retaguardia <p>(Consulte el MCE 3-0 para obtener más información sobre la brigada multifuncional)</p>
Brigadas y batallones funcionales	<ul style="list-style-type: none"> • PDM principal • PDM táctico • PDM de retaguardia <p>(Consulte el MCE 3-0 para obtener más información sobre la brigada y batallón funcionales)</p>
Batallones de maniobra	<ul style="list-style-type: none"> • PDM principal • PDM táctico • PDM de retaguardia • Grupo de mando móvil <p>(Consulte el MCE 3-0 para obtener más información sobre los puestos de mando de los batallones de maniobra).</p>

7.2.1. Puesto de mando principal

[7-20] Un **puesto de mando principal** es una **instalación de comando que contiene la mayor parte del estado mayor/plana mayor y controla las operaciones actuales, efectúa análisis detallados y planea operaciones futuras**. Sirve como ubicación principal para planear, analizar, coordinar el sostenimiento y evaluar; incluye representantes de todas las secciones del estado mayor, funciones de conducción de la guerra y un conjunto completo de sistemas de información para planear, preparar, ejecutar y evaluar las operaciones; y es más grande en tamaño y en personal que el PDM táctico, pero es menos móvil, la supervisión de su estado mayor está a cargo del JEM o el XO. Todas las unidades del escalón de batallón y superiores cuentan con los recursos de un PDM principal.

[7-21] El PDM principal tiene funciones generales para todos los escalones. A medida que el escalón aumenta, el alcance, las funciones y los roles varían junto con las capacidades. Generalmente, las funciones del PDM principal incluyen:

- Controlar las operaciones.
- Recibir reportes para unidades subordinadas y preparar informes requeridos por un escalón superior.
- Planear operaciones (incluidas contingencias y secuelas).
- Integrar la inteligencia en las operaciones y los planes actuales.
- Sincronizar el proceso de selección y priorización de blancos.
- Planear y sincronizar operaciones de sostenimiento.
- Evaluar el progreso general de las operaciones.

[7-22] El PDM principal es significativamente más grande que los otros PDM y es menos móvil. Aunque tiene cierta movilidad limitada, requiere apoyo adicional para una movilidad completa. El PDM principal es capaz de operar las 24 horas

indefinidamente y solo necesita pausar las operaciones para desplazarse. El PDM principal es el único que puede realizar todas las funciones de la unidad sin que funcionen los otros PDM.

[7-23] Debido a su tamaño, el enemigo puede identificar y encontrar el PDM principal con mayor facilidad que los otros. Los comandantes y estados mayores planean su ubicación para mitigar la vulnerabilidad a las capacidades de detección de las diversas amenazas.

7.2.2. Puesto de mando de contingencia

[7-24] Un **puesto de mando de contingencia** es una instalación del comando del ejército de teatro adaptada para que un comandante conduzca operaciones de contingencia limitada y respuesta a crisis dentro de un área de responsabilidad. Emplear el PDM de contingencia para una misión implica tener que hacer un balance entre su capacidad de respuesta inmediata y sus limitaciones conocidas, las cuales incluyen el tamaño, el alcance, la complejidad, la intensidad y la duración de las operaciones que puede controlar eficazmente sin un aumento significativo. El PDM de contingencia depende del PDM principal para el planeamiento a largo plazo y el apoyo funcional del estado mayor especial.

7.2.3. Puesto de mando táctico

[7-25] Un **puesto de mando táctico** es una instalación de comando que contiene una parte adaptada del puesto de mando principal de un escalón táctico diseñado para controlar partes de una operación durante un tiempo limitado. El PDM táctico mantiene una comunicación continua con los subordinados, los comandos del escalón superior, otros puestos de mando y unidades de apoyo; es totalmente móvil, solo incluye soldados y equipos esenciales; depende del PDM principal para el planeamiento, el análisis detallado y la coordinación; suele ser liderado por un comandante encargado u oficial de

operaciones; y, desde el escalón de cuerpo de ejército hasta el de batallón, lo emplean generalmente como una extensión del PDM principal. Las funciones de un PDM táctico incluyen:

- Controlar la operación decisiva o una operación de configuración específica.
- Controlar una tarea específica dentro de una operación mayor (como un cruce de brechas, un paso de líneas, un relevo en posición o una operación de asalto aéreo).
- Controlar las operaciones generales de la unidad durante un tiempo limitado cuando el puesto de mando principal se esté desplazando o no esté disponible.
- Realizar un planeamiento de corto alcance.
- Proporcionar información para el proceso de selección y priorización de blancos y el planeamiento de operaciones futuras.
- Proporcionar una ubicación de avanzada para generar órdenes y conducir los ensayos.
- Formar el comando de fuerza de tarea con unidades subordinadas organizadas por tareas bajo su control.

[7-26] Cuando un comandante no emplea el puesto de mando táctico, el estado mayor que había sido asignado a este refuerza el PDM principal. Los procedimientos operacionales estandarizados de la unidad deben abordar los aspectos específicos respecto de esto (incluidos los procedimientos para separar rápidamente el PDM táctico del principal).

[7-27] Algunas brigadas de apoyo multifuncionales, brigadas funcionales y batallones no cuentan con recursos de PDM táctico, no obstante, de acuerdo con la situación, los comandantes pueden conformar uno con el personal y el equipo que habían sido autorizados para el puesto de mando principal, a fin de ayudarlos en el ejercicio del mando y control.

VOCADOC

PUESTO DE MANDO PRINCIPAL

Instalación de comando que contiene la mayor parte del estado mayor/ plana mayor y controla las operaciones actuales, efectúa análisis detallados y planea operaciones futuras.

MCE 6-0

VOCADOC

PUESTO DE MANDO DE CONTINGENCIA

Instalación del comando del ejército de teatro adaptada para que un comandante conduzca operaciones de contingencia limitada y respuesta a crisis dentro de un área de responsabilidad.

MCE 6-0

VOCADOC

PUESTO DE MANDO TÁCTICO

Instalación de comando que contiene una parte adaptada del puesto de mando principal de un escalón táctico diseñado para controlar partes de una operación durante un tiempo limitado..

MCE 6-0

7.2.4. Puesto de mando de retaguardia

[7-28] Dependiendo de la situación, incluida la amenaza, el tamaño del área de retaguardia y la cantidad de unidades dentro de las áreas de apoyo y consolidación, los comandantes de división y comandantes de unidades subordinadas pueden formar un PDM de retaguardia para ayudar a controlar las operaciones. El PDM de retaguardia dispersa la huella del C2 y permite que los comandantes de división y cuerpo ejerzan mando y control sobre elementos dispares, enfocados funcionalmente y que operan entre el área cercana y el límite de retaguardia de división y el cuerpo que puede exceder el alcance efectivo del control del PDM principal.

[7-29] El PDM de retaguardia tiene recursos según los requerimientos de la misión. El comandante decide la composición y el alcance de la responsabilidad del PDM de retaguardia utilizando equipos y personal de los PDM principales y tácticos. El PDM de retaguardia de las unidades se ubica normalmente junto con la brigada de la cual es orgánica la unidad que le proporciona y garantiza las comunicaciones, el sostenimiento, la seguridad y el espacio de trabajo. Las funciones del PDM de retaguardia pueden incluir:

- Planeamiento y dirección del sostenimiento
- Gestión del terreno
- Control de movimiento
- Seguridad de área.

[7-30] Cuando se aumenta con el personal de la brigada de la cual es orgánica la unidad, el PDM de retaguardia también puede:

- Planear y controlar operaciones de armas combinadas con unidades orgánicas de la división o cuerpo.
- Coordinar el espacio aéreo.
- Emplear fuegos.

[7-31] El jefe de estado mayor puede dirigir el PDM de retaguardia. El comandante del cuerpo o la división asigna o designa funciones y responsabilidades específicas para el PDM de retaguardia a través de una orden.

[7-32] Un PDM de retaguardia con los recursos adecuados ayuda a los comandantes de cuerpo de ejército y división a configurar al área de retaguardia y a coordinarse con las áreas de apoyo que complementan el esquema de maniobra del cuerpo o división. Esta dotación de recursos permite que el PDM principal se centre en operaciones cercanas y profundas.

7.2.5. Puesto de mando de trenes de combate

[7-33] Los batallones de armas combinadas y de infantería pueden dotarse con medios para un PDM de trenes de combate para el control y la coordinación del apoyo administrativo y logístico. Están formados por miembros de las secciones de la plana mayor S-1, S-4 y el puesto de sanidad. El S-4 del batallón lidera este PDM. La compañía de apoyo del batallón normalmente se ubica junto a este. El PDM de trenes de combate del PDM:

- Monitorea las operaciones actuales.
- Se prepara para asumir las funciones del PDM principal.
- Coordina el sostenimiento del batallón.
- Proporciona representación de sostenimiento al PDM principal para el planeamiento y la integración.
- Supervisa las principales rutas de abastecimiento y controla el tráfico de sostenimiento dentro del área de operaciones del batallón.
- Coordina la evacuación de heridos, equipos y detenidos.
- Administra el apoyo de mantenimiento a nivel de batallón.

7.2.6. Puesto de mando de trenes de campaña

[7-34] El Ejército puede dotar a los batallones de armas combinadas y de infantería con un PDM de trenes de campaña. Los trenes de campaña del batallón y los PDM de trenes de campaña están ubicados en las mejores posiciones para facilitar el apoyo de sostenimiento. Ambos se encuentran normalmente dentro del área de operaciones de su respectivo batallón. Los trenes de campaña incluyen generalmente personal de administración, elementos de la sección de sostenimiento S-4 y elementos de las secciones de la compañía de abastecimientos. El comando de la brigada y el comandante

de la compañía de comando lideran el PDM de trenes de campaña. La sección S-4 del batallón coordina todas las solicitudes de abastecimientos de la unidad y se asegura de que la plana mayor del batallón coordine las necesidades logísticas de la unidad con el batallón de apoyo de la brigada y el oficial de operaciones de apoyo. Esta coordinación incluye paquetes de logística que avanzan hacia el área de operaciones del batallón y solicitudes de mantenimiento.

7.2.7. Grupo de mando y grupo de mando móvil

[7-35] Un grupo de mando y un grupo de mando móvil permiten al comandante mantener el mando y control cuando se separa de los puestos de mando principal, táctico o de retaguardia. El grupo de mando móvil consiste en el equipo asignado para apoyar al grupo de mando cuando es necesario y es dirigido por el comandante. Un *grupo de mando* consiste en el comandante y miembros del estado mayor seleccionados que ayudan a controlar las operaciones lejos de un puesto de mando (MCE 3-0). Si bien no es un PDM, los comandantes forman un grupo de mando para que los ayuden a controlar las operaciones cuando no están ubicados en un puesto de mando. El personal del grupo de mando incluye representantes del estado mayor que pueden afectar de inmediato las operaciones actuales, como maniobra, fuegos (incluido el oficial de enlace aéreo) e inteligencia. La misión dicta la composición del grupo de mando. Por ejemplo, durante una apertura de brecha deliberada, el grupo de mando puede incluir un oficial de ingenieros, un oficial de apoyo de fuego y un oficial de defensa aérea. Al visitar un punto de reunión de civiles dislocados, el comandante puede llevar un traductor, un oficial de operaciones de asuntos civiles, un asesor jurídico militar, un oficial de sanidad y un capellán.

[7-36] El personal y el equipo para formar el grupo de mando provienen del PDM principal o del táctico para el comando de los escalones de brigada e inferiores. Los comandos de división y cuerpo se equipan con medios de grupo de mando móvil en su organización. Estos medios consisten en sistemas de información de componentes terrestres y aéreos. Este equipo

permite que los comandantes se desplacen a lugares críticos para evaluar personalmente una situación, tomar decisiones e influir en las operaciones. Los sistemas de información del grupo de mando móvil y el pequeño estado mayor permiten que los comandantes se muevan mientras mantienen las comunicaciones con toda la fuerza. Un grupo de mando móvil permite a un comandante:

- Proporcionar liderazgo personal, intención y orientación en el lugar y momento críticos.
- Hacer una evaluación personal de la situación.
- Mantener el entendimiento situacional mientras se desplaza por el área de operaciones.
- Viajar con oficiales clave del estado mayor necesarios para proporcionar información relevante para la operación actual.

7.2.8. Puesto de mando de entrada temprana

[7-37] Un *puesto de mando de entrada temprana* es un elemento principal de un puesto de mando diseñado para controlar las operaciones hasta que las partes restantes estén desplegadas y en funcionamiento (MCE 3-0). Aunque no se encuentra relacionado en la TOE de una unidad, los comandantes pueden establecerlo para que los ayuden a controlar las operaciones durante la fase de despliegue de una operación.

[7-38] En función de la situación, un puesto de mando de entrada temprana suele constar de un estado mayor y equipo del PDM táctico con analistas de inteligencia, responsables del planeamiento y otro personal adicional del puesto de mando principal. El PDM de entrada temprana realiza las funciones de los PDM principales y tácticos hasta que estos se desplieguen y funcionen. Un comandante encargado, jefe de estado mayor, oficial ejecutivo u oficial de operaciones suele liderar este puesto de mando.

7.3. CONSIDERACIONES DE ORGANIZACIÓN Y EMPLEO

[7-39] Los puestos de mando brindan ubicaciones desde las cuales los comandantes, con la ayuda de sus estados mayores, dirigen operaciones e integran y sincronizan el poder de combate para cumplir misiones en todo el rango de las operaciones militares. Los comandantes organizan los sistemas C2 en el PDM según los requerimientos de la misión y la situación que mejor los ayudará a ejercer C2. Las consideraciones de planeamiento para la organización y el empleo de los PDM se pueden clasificar como:

- Aquellos que contribuyen a la efectividad.
- Aquellos que contribuyen a la supervivencia.

[7-40] En muchos casos, estos factores trabajan uno contra el otro y, por lo tanto, ninguno puede ser optimizado; sin embargo, es necesario tratar de equilibrar de manera aceptable la efectividad y la capacidad de supervivencia.

7.3.1. Efectividad

[7-41] El personal, el equipo y las instalaciones del puesto de mando están organizados para facilitar la coordinación, el intercambio de información y la toma de decisiones rápida. Un PDM debe poder comunicarse de manera efectiva con las unidades superiores, subordinadas, adyacentes, de apoyo y apoyadas y tener la capacidad de moverse, según sea necesario. Las consideraciones para la efectividad del PDM incluyen su diseño, estandarización, continuidad y capacidad.

7.3.1.1. Diseño

[7-42] Los puestos de mando diseñados adecuadamente integran los esfuerzos del mando y del estado mayor. Dentro de un PDM, la ubicación de las células y los elementos del estado mayor se organizan para facilitar la comunicación y la coordinación interna (esta disposición puede cambiar en el

desarrollo de las operaciones a medida que cambia la situación). El SOP de la unidad debe cubrir específicamente el diseño, movilidad y procedimientos de ocupación del PDM, prioridades y métodos que hagan énfasis en la velocidad, eficiencia y operatividad. Otras consideraciones de diseño incluyen:

- La facilidad del flujo de información.
- La interfaz del usuario y los sistemas de las comunicaciones.
- La ubicación de sistemas de información que faciliten su uso.
- La integración de la información complementaria sobre mapas (cartas) y equipos.
- Un espacio de trabajo adecuado para el estado mayor y el comandante.
- La facilidad de desplazamiento (configuración, desmontaje y movimiento).
- El uso de terreno para encubrimiento de seguridad y electromagnético.

7.3.1.2. Estandarización

[7-43] La estandarización aumenta la efectividad de las operaciones del PDM. Los comandantes desarrollan procedimientos operacionales estandarizados detallados para todos los aspectos de las operaciones de este (incluido su distribución, driles de combate, los requerimientos de reunión y los procedimientos para los reportes). Los estados mayores revisan y complementan el SOP del PDM durante todo el entrenamiento, para convertir muchas de sus actividades en rutinarias. Los estados mayores entrenados están preparados para ejecutar driles y procedimientos de manera efectiva en momentos estresantes y exigentes durante las operaciones.

7.3.1.3. Continuidad

[7-44] Los PDM deben estar dotados con personal, equipados y organizados para controlar las operaciones sin interrupciones. Los comandantes tienen que considerar cuidadosamente las funciones primarias y células de cada PDM para proporcionarles los recursos necesarios a fin de mantener las operaciones continuas. Los SOP de la unidad que contienen planes de turnos, planes de descanso y procedimientos ante una posible pérdida de comunicaciones con el comandante, los subordinados u otro PDM son críticos para apoyar la continuidad de las operaciones.

[7-45] La continuidad del mando requiere que los comandantes designen segundos al mando y les informen de todas las decisiones críticas. Los oficiales principales del estado mayor también deben designar suplentes en caso de pérdidas. Además, un plan de sucesión del mando subordinado para asumir el rol del PDM principal en caso de una pérdida catastrófica, permite tomar rápidamente el mando y control desde un PDM configurado y operacional. Un PDM alterno designado se activa cuando:

- Los sobrevivientes de un PDM atacado informan al mando sobre el ataque, destrucción o incapacidad para funcionar.
- Se produce una pérdida catastrófica de un nodo de mando y control y el estado mayor no puede ponerse en contacto con ningún elemento en el PDM dentro de un período específico.

[7-46] Los SOP de unidad designan PDM alternos para los tácticos, principales y de retaguardia, así como también establecen criterios para su activación. Por ejemplo, el PDM principal de la brigada de aviación podría designarse como PDM principal alterno de la división en caso de una pérdida catastrófica del PDM principal de división.

7.3.1.4. Capacidad

[7-47] Los comandantes orientan y organizan los PDM para administrar la información que se necesita para operar de manera efectiva. La capacidad de planear, preparar, ejecutar y evaluar continuamente las operaciones compete al estado mayor como a la red, al igual que la capacidad de gestionar información relevante. El personal del PDM debe estar entrenado y tener la competencia técnica y táctica requerida.

7.3.2. Supervivencia

[7-48] La capacidad de supervivencia del PDM es vital para el éxito de la misión. Dependiendo de la amenaza, los PDM deben permanecer lo más pequeños posible y altamente móviles, especialmente en los escalones más bajos. El enemigo puede adquirir y apuntar fácilmente a los PDM cuando se concentran debido a su volumen de comunicaciones. Cuando es posible, la unidad utiliza los medios de detección propios disponibles para observar su PDM a través de múltiples espectros, que incluyen visual y electromagnético. Esto permitirá que el PDM modifique su configuración y uso del terreno para reducir la visibilidad a través de esos espectros. Esto puede incluir cobertura o protección por características del terreno o estructuras urbanas (también conocidas como enmascaramiento del terreno). Las consideraciones para la capacidad de supervivencia del PDM incluyen, entre otras, dispersión, tamaño, redundancia, movilidad y emisiones electromagnéticas.

7.3.2.1. Dispersión

[7-49] La dispersión de los PDM mejora la capacidad de supervivencia del mando y control del comandante. Si bien la estructura de diseño de los PDM principales, tácticos y de reaguardia está inherentemente dispersa, las unidades pueden decidir dividir aún más su huella electromagnética. Esto puede incluir el uso de antenas remotas para evitar concentrar la

firma electromagnética en la ubicación del PDM. Los comandantes también pueden adelantar recursos mínimos y mantener atrás instalaciones más complejas y vulnerables. Esto dificulta que las amenazas encuentren y ataquen los PDM. También disminuye los requerimientos de sostenimiento y seguridad en el futuro.

7.3.2.2. Tamaño

[7-50] El tamaño de un PDM afecta su movilidad y capacidad de supervivencia. Los PDM grandes pueden aumentar la capacidad y la eficiencia con la coordinación cara a cara. Su tamaño, sin embargo, los hace vulnerables a múltiples adquisiciones a través de concentraciones visuales, auditivas, electromagnéticas y digitales que pueden provocar un ataque. Los PDM más pequeños son más fáciles de proteger, pero pueden carecer de capacidad para controlar las operaciones de manera efectiva. La clave del éxito es establecer el balance adecuado de personal y equipo para cumplir la misión. El estado mayor logra este equilibrio a través del entrenamiento y la capacitación. Por ejemplo, un comandante asigna recursos a la sección de operaciones actuales para operaciones de 24 horas. Otras secciones, como la de planes, no cuentan con recursos para operaciones de 24 horas.

7.3.2.3. Redundancia

[7-51] Reducir el tamaño del PDM puede aumentar la capacidad de supervivencia al disminuir la concentración visual e incrementar la movilidad. Sin embargo, se requiere cierta redundancia de personal y equipo para operaciones continuas. La cantidad apropiada de redundancia también permite que los PDM continúen operando de manera efectiva en caso de pérdidas de personal o equipo debido a las condiciones del campo de combate.

7.3.2.4. Movilidad

[7-52] Es posible que se requiera que los comandantes desplacen los PDM para movimientos de supervivencia, indicaciones de amenazas, reacciones, tiempo y movimiento planeado con antelación e inmediato del PDM principal, el PDM táctico y el PDM de retaguardia. Los PDM deben desplegarse de manera eficiente y mantener la agilidad dentro de su área de operaciones según lo dicte la situación. Los estados mayores requieren un planeamiento detallado y un análisis del terreno y del enemigo durante la preparación de inteligencia del campo de combate (PICC) para identificar y coordinar ubicaciones de PDM alternas y subsiguientes en toda el área de operaciones de una unidad. Una *posición alterna* es una posición defensiva que el comandante asigna a una unidad o sistema de armas para ocupar, cuando la posición principal se vuelve insostenible o inadecuada para ejecutar la tarea asignada (MFRE 3-90). Una *posición subsiguiente* es una posición a la que una unidad espera moverse durante el curso del combate (MFRE 3-90). La movilidad del PDM es importante, especialmente en los escalones más bajos durante las operaciones de combate a gran escala. Los PDM de los escalones subordinados y aquellos empleados hacia el frente en la zona de combate pueden necesitar moverse rápidamente y con frecuencia para sobrevivir en un ambiente de pares. Los movimientos de supervivencia y del progreso de las operaciones pueden aumentar la supervivencia y maximizar el mando y control. Los SOP de la unidad, el planeamiento de transporte y el entrenamiento facilitan el desplazamiento rápido y el establecimiento de los PDM en todo el campo de combate.

[7-53] El desplazamiento efectivo de un PDM es una operación compleja que requiere ser entrenada a través de los driles de combate por la unidad. Los SOP establecidos no solo mejorarán la movilidad de los PDM, sino también la conducción de la entrega y el mando y control de las operaciones entre los PDM durante el movimiento. Una unidad debe ser capaz de desplazar el PDM durante las operaciones tácticas y ejecutar su misión simultáneamente.

[7-54] El método recomendado para cada PDM es dividir y desplazarse por escalones. Por lo general, un grupo aposentador se desplegará hacia la nueva ubicación del PDM y guiará al cuerpo principal una vez que se establezcan las condiciones. Las responsabilidades del grupo aposentador incluyen:

- Conducir reconocimiento de ruta.
- Conducir reconocimientos de área.
- Determinar la conveniencia del área.
- Establecer la seguridad inicial.
- Establecer comunicaciones.
- Organizar el área para el cuerpo principal que viene a continuación.
- Guiar al cuerpo principal hacia el interior y alrededor de la nueva ubicación.

[7-55] El PDM principal mantiene la alerta situacional durante el movimiento y el PDM restante (ya sea el táctico o el de retaguardia para divisiones y cuerpos de ejército) mantiene las operaciones funcionales. Una vez que el escalón en movimiento se establece en su nueva ubicación, los PDM realizan un intercambio o traspaso de batalla solo de la información crítica recibida durante el movimiento. El desplazamiento de los PDM debe causar una interrupción mínima de la normalidad o de las actividades en curso. Durante las operaciones de desplazamiento, un PDM realiza solo aquellas funciones absolutamente críticas para apoyar el combate o las operaciones. En algunas situaciones, un PDM puede traspasar las operaciones a un PDM subordinado.

7.3.2.5. Emisiones y huellas electromagnéticas

[7-56] Todo equipo electromagnético en un PDM emite una huella. La capacidad de la amenaza para capturar e identificar la concentración de un PDM puede ser perjudicial para su supervivencia. Por lo tanto, para mejorar la capacidad de

supervivencia de un PDM, una unidad controla las emisiones y limita la radiación de firmas que lo identifican como un PDM. Las unidades pueden hacer esto mediante la aplicación de protección electromagnética y control de emisiones (EMCON). Las protecciones electromagnéticas son técnicas para limitar las transmisiones y usar objetos naturales o hechos por el hombre para encubrir la energía radiada para que no viaje a destinos no deseados. Un ejemplo de esto es distribuir los nodos de un PDM en una parte del área de operaciones en lugar de congregarse en una sola ubicación.

[7-57] El **/control de emisiones** es el **uso selectivo y controlado de emisores electromagnéticos, acústicos u otros para optimizar las capacidades de mando y control mientras se minimizan, para la seguridad de las operaciones, la detección por sensores enemigos, la interferencia mutua entre sistemas amigos o la interferencia enemiga con la capacidad de ejecutar un plan de decepción militar/**. Un ejemplo de control de emisiones son las directrices para emitir en transmisión en ráfaga o con menor potencia. Tanto el control de emisiones como la protección electromagnética son esenciales en la capacidad de supervivencia de un PDM; evitan que la amenaza identifique y aprenda el comportamiento y las intenciones del PDM a través de la detección de emisiones y huellas.

VOCADOC

CONTROL DE EMISIONES

Uso selectivo y controlado de emisores electromagnéticos, acústicos u otros para optimizar las capacidades de mando y control mientras se minimizan, para la seguridad de las operaciones, la detección por sensores enemigos, la interferencia mutua entre sistemas amigos o la interferencia enemiga con la capacidad de ejecutar un plan de decepción militar.

MCE 6-0

7.4. CONSIDERACIONES MULTINACIONALES

[7-58] Las *operaciones multinacionales* son las acciones militares llevadas a cabo por fuerzas de dos o más naciones, generalmente emprendidas dentro de la estructura de una coalición o alianza (MFRE 3-0). Otros acuerdos posibles incluyen la supervisión por parte de una organización intergubernamental como las Naciones Unidas. Los términos comúnmente utilizados bajo el título de la rúbrica multinacional incluyen aliado, bilateral, coalición, multinacional, coalición combinada o multilateral. Las consideraciones clave al organizar un PDM y realizar operaciones de PDM en un ambiente multinacional incluyen:

- Estructura de mando
- Dotación de personal
- Enlace y coordinación
- Comunicaciones
- Intercambio de información multinacional

7.4.1. Estructura de mando

[7-59] Ninguna estructura de mando individual satisface las necesidades de todas las estructuras de mando de las Naciones Unidas, alianzas o coaliciones. Por lo tanto, crean una estructura de mando que satisface las necesidades multinacionales, las realidades diplomáticas, las limitaciones y los objetivos de las naciones asociadas. Dado que no existe una estructura de mando única que se ajuste a las necesidades de todas las alianzas, se han creado varias:

- Estructura de mando de nación líder
- Estructura de mando paralelo
- Una combinación de las dos anteriores

7.4.1.1. Estructura de mando de nación líder

[7-60] La mayoría de las operaciones multinacionales utilizarán la estructura de mando de la nación líder. Esta estructura de mando reconoce que un país tiene un rol principal y su mando y control es el que domina la fuerza multinacional; en tal sentido, es habitual que se denomine así a aquel país que proporcione el mayor número de fuerzas y recursos para la operación.

[7-61] En la estructura de mando de la nación líder, esta determina los procedimientos C2 mientras trabaja en estrecha colaboración con otros contingentes nacionales. La nación líder debe proporcionar equipo y *software C2* únicos al comando del componente nacional de otras naciones siempre que sea factible. Otras naciones que participan en las operaciones proporcionan un enlace adecuado con el comando de la nación líder. Un enlace sólido es esencial para desarrollar y mantener la unidad de esfuerzo en las operaciones multinacionales.

7.4.1.2. Estructura de mando paralelo

[7-62] La estructura de mando paralelo es una alternativa al concepto de nación líder. En esta no se contempla que haya un solo comandante de la coalición, sino que el liderazgo multinacional coordine con los asociados para lograr la unidad de esfuerzo. Se estima que esta no es la estructura de mando preferible, debido a la ausencia de un único comandante y a la falta de unidad de mando.

7.4.1.3. Combinación de estructuras de mando

[7-63] El concepto de estructura de mando de nación líder y estructura de mando paralelo coexisten en una coalición cuando dos o más naciones son los elementos de control de una combinación de fuerzas internacionales. Esta estructura es más deseable que la del mando paralelo, pero es preferible hacer un esfuerzo por lograr un concepto de nación líder para que haya unidad de mando.

7.4.2. Estado mayor

[7-64] La organización del estado mayor de la fuerza multinacional se basará en la opción que sea escogida para formar el comando. El comandante tiene la opción si la autoridad de establecimiento designa una organización. Si la autoridad que establece elige la estructura de mando de nación líder, la doctrina de la nación líder asigna los deberes del comandante y del estado mayor. Si la autoridad de establecimiento utiliza un comando compuesto, el comandante y el estado mayor especifican los deberes con más detalle. Los nombres de las funciones multinacionales pueden cambiar según las susceptibilidades cuando se trabaja con organizaciones como las Naciones Unidas.

[7-65] Los miembros adecuados de cada país que proporciona fuerzas, ubicados en puestos clave son parte del estado mayor multinacional. Cada país representa e influye en la fuerza. Estos puestos se derivan de la misión y el tipo de operaciones a ejecutar. Los comandantes multinacionales analizan la composición de la fuerza según se aplica a las capacidades, las limitaciones y el apoyo necesario. La importancia de conocer, confiar y alcanzar rápidamente un nivel de comodidad con los miembros del estado mayor hace deseable que el comandante multinacional elija miembros del estado mayor como el JEM o el G-3.

[7-66] Cuando los requerimientos de la misión superan las capacidades del estado mayor, el comandante solicita el personal, las instalaciones y el equipo necesarios a las autoridades de establecimiento, sean de la cadena de mando nacional o multinacional. El personal designado para ocupar los puestos de aumento multinacionales posee:

- Conocimiento, confianza y energía.
- Profesionalismo, carácter y compromiso.
- Preparación para representar a sus países y unidades.
- Reconocimiento que de hecho ellos son los “expertos” del respectivo país.

- Capacidad de trabajar como parte de un equipo multinacional sin sesgo de país.

[7-67] Las secciones de estado mayor deben estar preparadas para integrar elementos aliados, bilaterales, de coalición, multinacionales, de coalición combinada o multilaterales en sus organizaciones. Un programa de orientación del estado mayor ayuda a garantizar que todas las personas que se unan a este se familiaricen con su entorno.



CONSULTE

Consulte el MCE 3-16 para obtener más información sobre la dotación de personal de fuerzas multinacionales y los desafíos de recursos humanos de las operaciones multinacionales.

7.4.3. Coordinación y enlace

[7-68] Las redes de enlace y los centros de coordinación mejoran el control de las fuerzas multinacionales. Independientemente de la estructura de mando, un enlace eficaz es vital en cualquier fuerza multinacional y constituye un instrumento invaluable entre la fuerza multinacional y los comandos subordinados. Además:

- Impulsa un mejor entendimiento de la misión y las tácticas a emplear.
- Facilita la transferencia de información vital.
- Aumenta la confianza mutua.
- Desarrolla un mayor nivel de trabajo en equipo.

[7-69] Un enlace proporciona información importante para el comando de la fuerza multinacional sobre la preparación, el entrenamiento y otros factores de la fuerza subordinada. El establecimiento temprano reduce la niebla y la fricción causadas por sistemas de comunicación, doctrina y SOP incompatibles.

[7-70] El comando identifica y solicita personal de enlace con anticipación. Esta solicitud incluye calificaciones específicas. Las diferencias en doctrina, organización, equipo y entrenamiento entre las fuerzas multinacionales exigen una estructura de enlace más sólida para facilitar las operaciones que dentro de una fuerza nacional. Los equipos de enlace cubren muchas funciones las 24 horas. Esto requiere más personal de enlace que el asignado normalmente a una fuerza; además, deben tener equipo compatible con una fuerza multinacional.

[7-71] El personal de enlace comprende las capacidades y limitaciones de la unidad y de la nación a la que pertenecen, incluida la estructura, las capacidades, los sistemas de armas, la logística, los métodos de planeamiento empleados y sus intereses nacionales. Ya sea que el personal esté calificado en el idioma o tenga apoyo de intérpretes, entienden el idioma y la cultura del comando multinacional al que están agregados. Esto asegura operaciones de enlace exitosas. Sin embargo, el conocimiento profesional y la experiencia funcional son mucho más importantes. Los oficiales que han participado en escuelas y entrenamientos con otras fuerzas multinacionales o que tienen experiencia en estas operaciones brindan esta experiencia en función de su conocimiento. La selección cuidadosa de oficiales de enlace totalmente calificados, que sean militares profesionales del Ejército con competencia, carácter y compromiso, es importante para el éxito de la misión. El comando que envía proporciona a los equipos de enlace el conocimiento del idioma, la organización, el material y la doctrina de los asociados multinacionales y un entendimiento de la información regional apropiada. Los oficiales de enlace asignados al comando de la fuerza multinacional influyen en la toma de decisiones. Estos oficiales también poseen la autoridad para responder consultas de rutina de la fuerza multinacional en nombre de sus comandos.

[7-72] Una vez que se establece el enlace, estos equipos representan directamente a sus comandantes. Asesoran, ayudan, coordinan y monitorean sus comandos. Los equipos de enlace asisten a sesiones informativas y mantienen estrecho contacto con el centro de operaciones multinacional. Sin embargo, el

comando del que forman parte asignará formalmente tareas a esa unidad a través del oficial de enlace. Dicha asignación formal de tareas ocurre a través de los canales C2 normales.

[7-73] El comandante determina si integrar o no al personal de enlace multinacional en el estado mayor de la fuerza multinacional. Cuando la integración crea una organización más eficaz, la fuerza multinacional establece un programa de orientación para todo el personal de enlaces. El centro de recepción de personal multinacional cumple este requisito. La fuerza multinacional determina qué oficial de estado mayor o sección de estado mayor es responsable del personal de enlace que informa al comando. (Para obtener más información sobre el enlace, consulte el capítulo 3).

7.4.3. Comunicaciones

[7-74] La comunicación es fundamental para el éxito de las operaciones multinacionales, por esta razón es crucial prepararse para ella durante el planeamiento. Precisamente, el análisis de la misión y la evaluación le brindan al oficial de comunicaciones la oportunidad de identificar los requerimientos de comunicación y examinar las capacidades disponibles en la nación en la cual se conducirán las operaciones militares.

[7-75] Las barreras del idioma pueden causar dificultades en la interoperabilidad con otros ejércitos y en el trato con la nación anfitriona. También pueden dificultar el mantenimiento de un ciclo de toma de decisiones rápida. Los traductores e intérpretes son fundamentales para el éxito de la misión. Sin ellos, la comunicación con la población local y las fuerzas multinacionales puede ser muy complicada. A veces, las tareas comunes, como compartir inteligencia, deben esperar la traducción antes de que los datos puedan pasar a través del comando y, por lo tanto, ralentizar el desarrollo de los planes y la ejecución. La capacidad lingüística acelera el comando, reduce la confusión y contribuye al respeto mutuo. Las fuerzas deben poder intercambiar información de manera efectiva para trabajar juntas con éxito.

7.4.3.1. Consideraciones iniciales

[7-76] Los requerimientos de comunicaciones varían según la misión, la composición y la geografía del AO. Muchos problemas de comunicaciones se resuelven a través del intercambio efectivo y continuo de equipo y sistemas de enlace, lo cual ayuda sustancialmente a aliviar los problemas de interoperabilidad. Esta se ve limitada por la nación que esté menos avanzada tecnológicamente, falencia que se subsanará mediante la estructuración de comunicaciones integradas entre todas las fuerzas desde las primeras etapas del planeamiento de la operación.

[7-77] En una fuerza multinacional, el principal enlace de comunicación es entre la nación líder y el comando del contingente nacional. Es importante que los comandantes, sus estados mayores y los subordinados se puedan comunicar con las agencias civiles en todas las operaciones. La nación líder y el comando de la fuerza multinacional considerarán desde el inicio de las operaciones la transición a las naciones subsiguientes, las comunicaciones comerciales o agencias como la ONU.

[7-78] Los planes de la fuerza multinacional adecúan la comunicación incluyendo el uso de voz (segura y no segura), datos y videoconferencias. La fuerza necesita una capacidad de comunicación desplegable y suficientes operadores entrenados para operaciones sostenidas con múltiples medios de comunicación a fin de evitar la posibilidad de que se produzca un fallo.

7.4.3.2. Equipo adecuado

[7-79] Además de los problemas de compatibilidad y seguridad, muchas unidades no cuentan con suficiente equipo de comunicaciones para cumplir con los requerimientos de la misión. Durante las etapas iniciales del planeamiento, los responsables de este identifican las comunicaciones necesarias, los problemas de gestión del espectro y los controles de acceso a la información. Los equipos de enlace, con equipo de comunicación adecuado, reducen la gravedad de algunos de estos

problemas. Las comunicaciones por satélite retransmiten las comunicaciones entre los comandos del escalón superior, ya sea del Ejército, conjunto o multinacional. También se necesitan otras capacidades espaciales, como los informes meteorológicos y el uso de sistemas de posicionamiento global.

[7-80] Los responsables del planeamiento de comunicaciones anticipan estos requerimientos durante el planeamiento inicial, evalúan los recursos de comunicaciones de la nación anfitriona e integran los requerimientos en el plan de comunicaciones. Estos medios deben satisfacer los requerimientos operacionales. Las comunicaciones de usuario común se utilizan para las operaciones si existe suficiente capacidad para garantizar tiempos de reacción aceptables. Aunque existen muchas técnicas y procedimientos de doctrina de comunicaciones multinacionales, existen algunas diferencias en los estándares operacionales.

[7-81] En el pasado, las fuerzas de la coalición lograban comunicarse utilizando un número limitado de enlaces simples de voz y datos. Ahora, los asociados de coalición limitados tecnológicamente o dispares se conectan a través de préstamos de equipos y sistemas de enlace. Aun así, las demandas de los usuarios, las aplicaciones sofisticadas y el objetivo de las operaciones habilitadas en red empujan a los encargados del planeamiento de comunicaciones a integrar a los asociados de la coalición en un ambiente de intercambio de información fluido y ricamente conectado. Cualquier esperanza de lograr esta visión requiere que estos se comuniquen con sus contrapartes de la coalición lo antes posible durante el planeamiento de las operaciones. El enlace temprano les ayuda a identificar y resolver los inevitables problemas de interoperabilidad y seguridad.

7.4.4. Intercambio de información multinacional

[7-82] Cada operación multinacional es diferente y también lo son las formas en que la fuerza recolecta y difunde información e inteligencia. La clasificación presenta un problema en la liberación de información, pero mantener tanta información

no clasificada o que se puede difundir como sea posible mejora la interoperabilidad, la confianza y la eficacia operacional en la fuerza multinacional. El uso de técnicas como "escrito para difundir" y el uso de líneas guía también contribuyen a la capacidad de difusión.

[7-83] El intercambio de inteligencia es el tema más polémico en las operaciones multinacionales, y es uno que los comandantes abordan completamente para garantizar que todos entiendan las limitaciones de la política nacional. Los comandantes conocen las posiciones de otras naciones sobre el intercambio de inteligencia y se aseguran de que la inteligencia se comparta en la mayor medida posible, especialmente si es necesario para el cumplimiento de la misión y la protección de la fuerza. El intercambio temprano de información durante el planeamiento garantiza que los requerimientos de la fuerza multinacional se establezcan claramente, que la guía apoye la intención del comandante y que la fuerza multinacional utilice procedimientos compatibles con otras naciones (ver el capítulo 4 del MCE 3-16 "Operaciones multinacionales").

[7-84] El intercambio de información multinacional ocurre de acuerdo con las regulaciones de divulgación extranjeras. El oficial de divulgación extranjera del G-2 articula las instrucciones de divulgación a los operadores, recolectores, analistas y encargados del planeamiento que escriben para la divulgación a los miembros de una coalición en particular. El G-2 consulta al oficial de divulgación extranjera que participa desde el principio en el planeamiento de operaciones para facilitar las líneas de comunicación entre los elementos del Ejército y las naciones amigas.

[7-85] La autoridad responsable de divulgación extranjera puede aprobar la divulgación de información militar clasificada e información no clasificada controlada a representantes extranjeros. Esto se basa en las políticas, directivas y leyes que rigen la política nacional de inteligencia respecto a la divulgación de información clasificada. Además, se brinda este servicio a los comandantes y estados mayores. Cada nación determina individualmente qué información recolectada se puede pasar, en qué formato y de qué manera. El comandante

cumple esta política de divulgación de información clasificada a los asociados de inteligencia multinacional a través del oficial principal de divulgación extranjera que por lo general se selecciona dentro del personal G-2. A menudo hay oficiales de divulgación extranjeros subordinados en todo el estado mayor y unidades subordinadas para ayudar al oficial principal. Este último es responsable de la supervisión y coordinación de la divulgación específica o el acceso a información militar clasificada e información no clasificada controlada a representantes de gobiernos extranjeros y organizaciones internacionales.

7.5. CONCLUSIONES

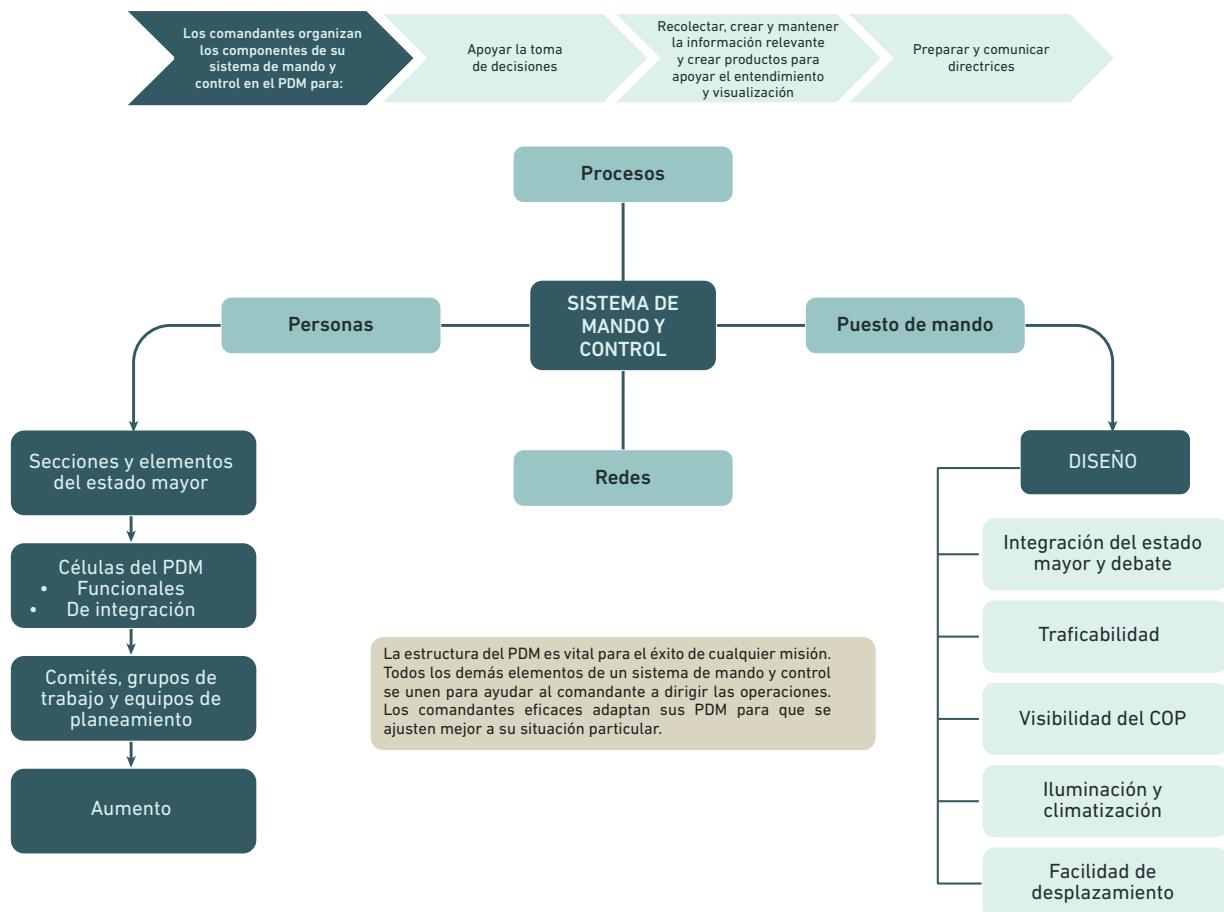
[7-86] Los puestos de mando están organizados por escalón y unidad, y difieren según la organización y el empleo. Los comandantes organizan sistemáticamente las plataformas, los centros de operaciones, los nodos de comunicaciones y el equipo de apoyo de la manera más adecuada para un ambiente operacional particular. Según la organización, el tipo de unidad y la situación, los comandantes escalonan su comando en múltiples PDM para la conducción de las operaciones. Los PDM vienen en muchas estructuras diferentes y pueden consistir en vehículos, contenedores y tiendas de campaña o estar ubicados en edificios. Los PDM brindan la ubicación física de las personas, los procesos y las redes para ayudar directamente a los comandantes a entender, visualizar, describir, dirigir, liderar y evaluar las operaciones.

PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONALMENTE

CAPÍTULO 8

ORGANIZACIÓN DEL PUESTO DE MANDO

Este capítulo comienza describiendo los componentes de un sistema de mando y control (C2) y luego analiza los componentes básicos que utilizan los comandantes para organizar sus puestos de mando (PDM). A continuación, proporciona consideraciones para la organización del estado mayor. Concluye con técnicas para su diseño físico a fin de facilitar operaciones de PDM efectivas.



8.1. SISTEMA DE MANDO Y CONTROL

[8-1] Los comandantes organizan los componentes de su sistema de mando y control en el PDM para:

- Apoyar la toma de decisiones.
- Recolectar, crear y mantener la información relevante y crear productos para apoyar el entendimiento y visualización.
- Preparar y comunicar directrices.

8.1.1. Personas

[8-2] El sistema de mando y control de un comandante comienza con las personas. Los comandantes basan su sistema en las características y habilidades humanas más que en los equipos y procedimientos. El personal clave dedicado al mando y control incluye los segundos al mando, los sargentos mayores de comando y los estados mayores. Los comandantes organizan transversal y funcionalmente el estado mayor en los PDM, células de PDM y secciones del estado mayor para ayudarles en el ejercicio del mando y control, tal como se describe en los párrafos 8-6 a 8-35.

8.1.2. Procesos

[8-3] Los procesos y procedimientos ayudan a los comandantes a organizar las actividades en los PDM y en toda la fuerza. Rigen las acciones dentro de un sistema de mando y control para hacerlo más eficaz y eficiente. Un proceso es una serie de acciones o pasos para lograr un resultado. Por ejemplo, el proceso militar para la toma de decisiones consiste en una serie de pasos utilizados para producir un plan u orden. Los procedimientos son pasos mandatorios, detallados y estandarizados que describen cómo realizar tareas específicas. Los mandos y el personal utilizan procesos doctrinales y desarrollan procedimientos operacionales estandarizados (SOP,

por su sigla en inglés) para todos los aspectos de las operaciones de los PDM. (Ver el capítulo 9 para una descripción de las operaciones de PDM).

8.1.3. Redes

[8-4] Una red es una agrupación de personas o cosas interconectadas con un propósito. Las redes, como la red de información del comando del Ejército, permiten compartir datos informáticos y comunicaciones globales. También permiten a los comandantes comunicar información y controlar las fuerzas. (Ver en el capítulo 6 un análisis de las redes y las comunicaciones de los puestos de mando).

8.1.4. Puesto de mando (PDM)

[8-5] A menudo dividido en escalones, cada escalón de comando es un PDM independientemente de que el comandante esté presente o no. El puesto de mando estandarizado e integrado (compuesto por instalaciones, carpas, plataformas de vehículos y equipos) suele ser una instalación móvil que puede instalarse, funcionar y desmontarse rápidamente.

8.2. ORGANIZAR A LAS PERSONAS

[8-6] El Ejército desarrolla comandos para fines específicos y documenta los requerimientos de personal y equipo necesarios para operarlo en una tabla de organización y equipo (TOE). Este documento de autorización estándar describe la estructura organizacional, el personal y los requerimientos de equipamiento de una unidad militar, autoriza a los miembros individuales del estado mayor por rango y especialidad a elementos específicos dentro de las secciones o células del PDM. Una TOE no tiene en cuenta responsabilidades administrativas o de guarnición, ya que se trata de requerimientos esenciales en tiempo de guerra para la unidad. La doctrina del Ejército amplía esta organización y describe las

tácticas y técnicas a emplear para operar cada tipo de comando.

[8-7] Los comandantes pueden establecer los requerimientos de personal y equipo desarrollando una TOE modificada. Al hacerlo, los mandos establecen, con más detalle, el personal y el equipo necesarios para cumplir las misiones en ambientes operacionales específicos o en etapas concretas de una modernización. Los comandantes pueden cambiar sus TOE modificados individuales con la aprobación del Comando del Ejército.

[8-8] Un comando también puede tener una tabla de distribución y asignación, la cual se utiliza comúnmente para documentar los mandos de las instalaciones e incluye los puestos civiles del Ejército. Los tipos de tablas de distribución y asignación pueden incluir la movilización, el aumento y el apoyo a tiempo completo.

[8-9] La TOE modificada de la unidad y la doctrina de apoyo proporcionan la base a la que los comandantes y el personal se refieren cuando organizan sus PDM para operaciones específicas. En función de la situación o de las preferencias, los mandos ajustan la organización de sus PDM para satisfacer los requerimientos de la misión. Al organizar el personal en las PDM para operaciones o ejercicios de entrenamiento, los comandantes, los jefes de estado mayor (JEM), los oficiales ejecutivos (XO) y el estado mayor consideran:

- Secciones y elementos del estado mayor
- Células del PDM
- Comités, grupos de trabajo y equipos de planeamiento
- Aumento

8.2.1. Secciones y elementos del estado mayor

[8-10] La estructura básica del estado mayor incluye un JEM o XO y varias secciones del estado mayor. Los deberes y

responsabilidades inherentes a un área de experticia se denominan responsabilidades funcionales. En el capítulo 2 se describen detalladamente las responsabilidades funcionales de los oficiales del estado mayor de coordinación, especial y personal.

[8-11] Las secciones del estado mayor están formadas por elementos y subgrupos de un área de experticia. Por ejemplo, una sección del estado mayor de logística G-4 está compuesta por elementos de mantenimiento, abastecimiento, servicios, transporte, automatización y apoyo a la operación actual. Cada uno de estos elementos del estado mayor tiene responsabilidades funcionales específicas dentro del área de experticia logística. Las TOE autorizan el personal y el equipo al nivel de los elementos de estado mayor dentro de un comando.

8.2.2. Células del puesto de mando

[8-12] Las secciones del estado mayor de coordinación, especial y personal, tal y como se describe en el capítulo 2, son los bloques de construcción para organizar el comando en el PDM. En este, las secciones del estado mayor se organizan funcional y transversalmente en células del PDM. Una **célula del puesto de mando** es una **agrupación de personal y equipo organizada por funciones de conducción de la guerra o por horizontes de planeamiento para facilitar el ejercicio del mando y control**. Las células funcionales agrupan al personal y al equipo por funciones de conducción de la guerra. Las células de integración agrupan al personal y al equipo por horizontes de planeamiento. Las células de integración son las principales células que ayudan al comandante a planear, preparar, ejecutar y evaluar las operaciones en su conjunto. Son responsables de la integración de las funciones de conducción de la guerra y de la sincronización de unidades y actividades para el comandante. La figura 8-1 muestra las células funcionales y de integración.

[8-13] Las secciones del estado mayor y sus elementos (representados por ladrillos en la figura 8-1) forman células funcionales

que son la estructura organizacional básica de un PDM. Las células funcionales están representadas por los óvalos verticales. La composición de las células funcionales está descrita en los párrafos 8-17 a 8-21.

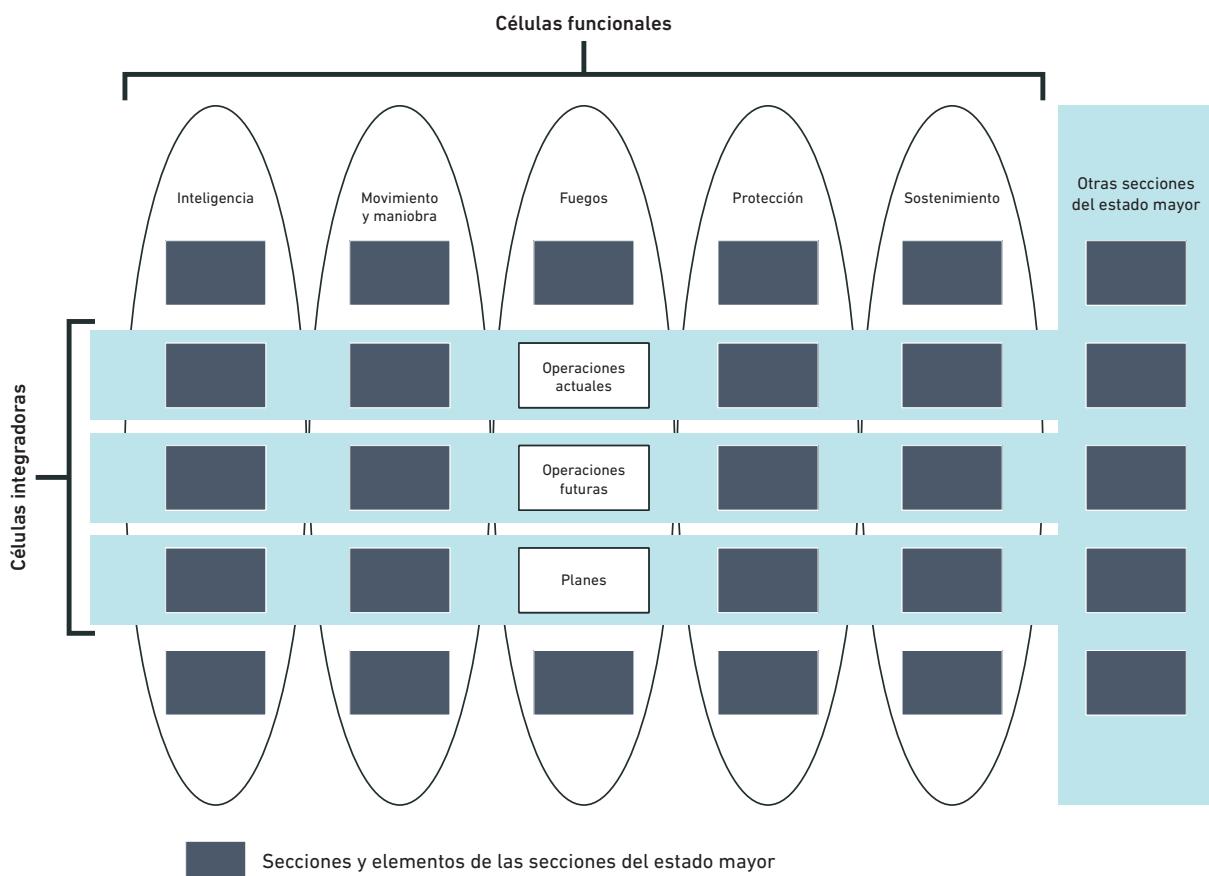
VOCADOC

CÉLULA DEL PUESTO DE MANDO

Agrupación de personal y equipo organizada por funciones de conducción de la guerra o por horizontes de planeamiento para facilitar el ejercicio del mando y control

MCE 6-0

| Figura 8-1 | Células funcionales y de integración



[8-14] Las células de integración coordinan y sincronizan las funciones de conducción de la guerra de acuerdo con la intención del comandante para un horizonte de planeamiento específico. Las células de integración están representadas por los rectángulos horizontales de la figura 8-1 que atraviesan las células funcionales y las secciones del estado mayor. Las células de integración son operación actual, operaciones futuras y planes.

[8-15] No todas las secciones del estado mayor residen permanentemente en una de las células funcionales o de integración. Las secciones del estado mayor G-6 y las secciones G-9 son ejemplos. Estas proporcionan representación a las diferentes células del PDM según sea necesario y coordinan sus actividades en los distintos grupos de trabajo, comités y equipos de planeamiento.

8.2.2.1. Células funcionales

[8-16] Las células funcionales dentro de un PDM son inteligencia, movimiento y maniobra, fuegos, protección y sostenimiento. No hay una célula específica de mando y control porque todo el PDM ayuda al comandante a ejercer el mando y control. Los escalones por encima de la brigada están dotados de las cinco células funcionales, pero no todos los comandos de brigada y batallón cuentan con las cinco células funcionales.

8.2.2.1.1. Célula de inteligencia

[8-17] La célula de inteligencia coordina las actividades y los sistemas que facilitan el entendimiento del enemigo, el terreno, el clima y otros aspectos relevantes del ambiente operacional. Esta célula solicita, recibe y analiza información de múltiples fuentes para producir y distribuir productos de inteligencia. Está formada por la mayor parte del estado mayor de inteligencia y un equipo meteorológico. El oficial de inteligencia de la unidad o G-2 dirige esta célula.

8.2.2.1.2. Célula de movimiento y maniobra

[8-18] La célula de movimiento y maniobra coordina las tareas y sistemas relacionados que mueven y emplean las fuerzas para lograr una posición de relativa ventaja sobre el enemigo y otras amenazas. Esto incluye tareas relacionadas con ganar una ventaja posicional mediante la combinación de unidades con proyección de fuerza (movimiento) y fuego directo (maniobra). Los elementos de operaciones, control del espacio aéreo, aviación, ingenieros, información, servicio geoespacial y de apoyo espacial forman esta célula. Los elementos del estado mayor de la célula de movimiento y maniobra también forman el núcleo de la célula de integración de operación actual. El oficial de operaciones o G-3 de la unidad dirige esta célula. (Ver los párrafos 8-27 y 8-28 para una descripción de la célula de integración de la operación actual).

8.2.2.1.3. Célula de fuegos

[8-19] La célula de fuego coordina, planea, integra y sincroniza el empleo y la evaluación de los fuegos del Ejército, conjuntos y multinacionales en apoyo de las operaciones. La célula de fuegos recomienda al comandante la guía de blancos, que incluye la selección de objetivos de alta retribución. Esta célula planea, sincroniza, coordina e integra los fuegos que se ajustan a un amplio rango de blancos y sistemas de puntería. Esta también coordina la adquisición de blancos, la difusión de estos y las funciones de enfrentamiento de los blancos para el comandante. El oficial de artillería de mayor antigüedad de la unidad en el estado mayor, generalmente el jefe de fuegos (en el ejército de teatro), el coordinador de apoyo de fuego (en los niveles de cuerpo y división) o el oficial de apoyo al fuego (en los niveles de brigada y subordinados), dirige esta célula o elemento (dependiendo del escalón). El oficial más antiguo de artillería recibe instrucciones del coordinador de apoyo de fuegos (que suele ser el comandante de la unidad de artillería superior asignada o adscrita al comando general de la operación) cuando este existe. Los batallones de artillería de campaña hasta los cuerpos de ejército tienen elementos de apoyo de fuegos y los escalones por encima del cuerpo de ejército tienen células de fuego.

8.2.2.1.4. Célula de protección

[8-20] La célula de protección es responsable de integrar, coordinar y sincronizar las tareas y actividades de protección. Esta célula asesora a los comandantes sobre las prioridades de protección y coordina la aplicación y el mantenimiento de medidas para proteger los activos de acuerdo con las prioridades del comandante. Los elementos que componen la célula de protección son seguridad, QBRN, ingenieros, sanidad, EOD, recuperación del personal y policía militar. El JEM o el XO designa al oficial apropiado para dirigir esta célula. A nivel de división y superior, el oficial más antiguo de policía militar suele ser el jefe de protección.

8.2.2.1.5. Célula de sostenimiento

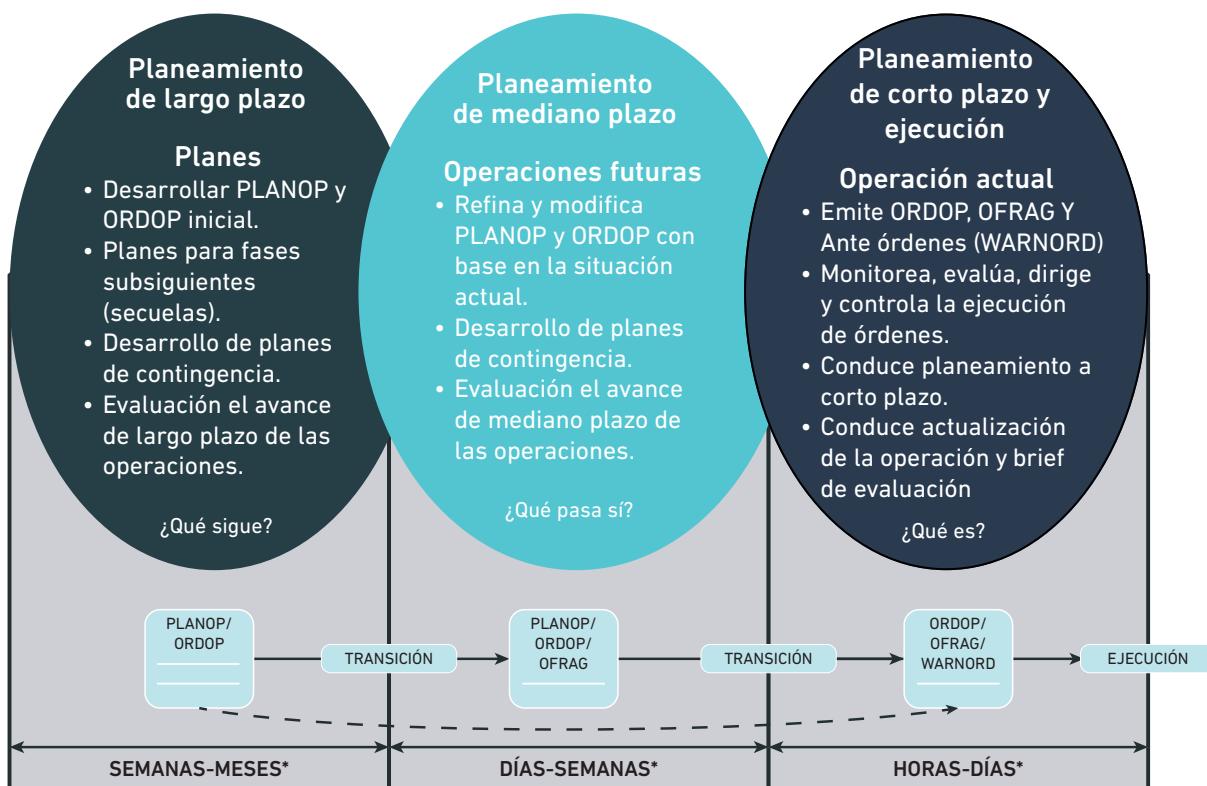
[8-21] La célula de sostenimiento coordina las actividades y los sistemas que proporcionan apoyo y servicios para garantizar libertad de acción, ampliar el alcance operacional y prolongar la resistencia. Incluye las tareas relacionadas con logística, gestión financiera, servicios de personal y apoyo de los servicios de sanidad. Las siguientes secciones del estado mayor forman esta célula: personal, logística, gestión financiera y sanidad. El G-4 dirige esta célula en la brigada y niveles inferiores.

8.2.2. Células de integración

[8-22] Mientras que las células funcionales se organizan por funciones de conducción de la guerra, las células de integración se organizan por horizontes de planeamiento. Un *horizonte de planeamiento* es un punto en el tiempo que los comandantes usan para enfocar los esfuerzos de planeamiento de la organización para configurar los eventos futuros (MFRE 5-0). Los tres horizontes de planeamiento (largo, mediano y corto plazo) están asociados a las células de planeamiento de planes, operaciones futuras y operación actual, respectivamente.

[8-23] No todos los escalones y tipos de unidades cuentan con recursos para las tres células de integración. Los batallones, por ejemplo, combinan planeamiento y operaciones en una célula de integración en el PDM principal. El equipo de combate de brigada tiene una célula de planeamiento pequeña y dedicada, pero no tiene recursos para una célula de operaciones futuras. Las divisiones y los cuerpos de ejército tienen recursos para las tres células de integración, como se muestra en la figura 8-2.

El comandante y el jefe de estado mayor establecen las prioridades y proporcionan guía y dirección.



*NOTA: Los horizontes de planeamiento varían con base en la situación e incluyen tiempo, eventos y decisiones anticipadas
OFRAG: Orden fragmentaria **PLANOP**: Plan de operaciones **ORDOP**: Orden de operaciones **WARNORD**: Anteorden

| Figura 8-2 | Células de integración

8.2.2.2.1. Células de planes

[8-24] La célula de planes se encarga de planear las operaciones dentro de los horizontes de planeamiento a largo plazo.

Desarrolla la orden de operaciones (ORDOP) y prepara las operaciones que van más allá del alcance de la orden actual, incluyendo el desarrollo de planes de contingencia y secuelas. La célula de planes también supervisa el planeamiento de la decepción militar. A partir de la división, esta célula está formada por un grupo central de responsables del planeamiento dirigido por el G-5. Las secciones del estado mayor apoyan a la célula de planes según sea necesario. Las unidades de escalón brigada y subordinados no cuentan con una célula de planes específica; sin embargo, los comandantes pueden asignar un oficial de planes específico de la célula de operación actual.

8.2.2.2.2. Células de operaciones futuras

[8-25] La célula de operaciones futuras se encarga de planear las operaciones en el horizonte de planeamiento a mediano plazo. Esta célula se centra en los ajustes de la operación actual, incluyendo el posicionamiento o las maniobras de las fuerzas en profundidad que faciliten la continuación de la operación actual. La célula de operaciones futuras está formada por un grupo central de responsables del planeamiento dirigido por el oficial de operaciones futuras. Todas las secciones del estado mayor colaboran según sea necesario. Los comandos de divisiones y los comandos de nivel superior cuentan con una célula de operaciones futuras, mientras que las brigadas y los batallones no.

[8-26] La célula de operaciones futuras sirve de puente entre las células de integración de los planes y la de operación actual. La célula de operaciones futuras monitorea la operación actual y determina las implicaciones para las operaciones dentro del horizonte de planeamiento a mediano plazo. En coordinación con la célula de integración de operación actual, la célula de operaciones futuras evalúa si el estado mayor debe modificar las operaciones en curso para alcanzar los objetivos de la fase actual. El comandante dirige los ajustes de las operaciones o la célula recomienda opciones al comandante. Una vez este decide ajustar las operaciones, la célula desarrolla las órdenes fragmentarias necesarias

para implementar el cambio. La célula de operaciones futuras también participa en el grupo de trabajo de blancos, ya que a los mismos horizontes de planeamiento normalmente les conciernen las operaciones de configuración en la zona profunda. La célula de operaciones futuras actualiza y añade detalles a los planes de contingencia previstos en la operación actual y prepara las órdenes necesarias para poner en práctica la continuación de las operaciones.

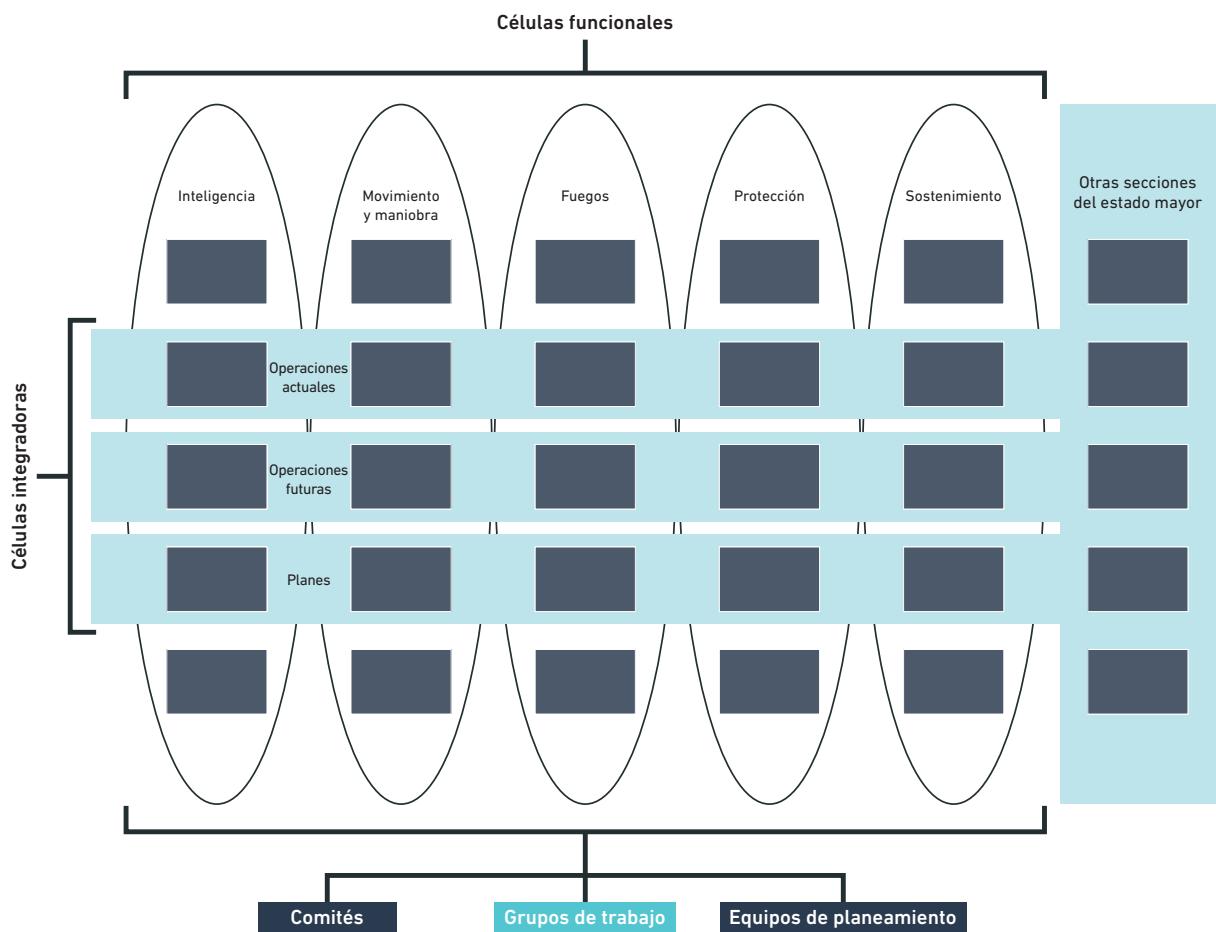
8.2.2.2.3. Célula de integración de la operación actual

[8-27] La célula de integración de la operación actual (COIC, por su sigla en inglés) es el punto focal para controlar la ejecución de las operaciones. Esto implica la evaluación de la situación actual mientras se regulan las fuerzas y las funciones de conducción de la guerra de acuerdo con la misión, la intención del comandante y el concepto de la operación. El jefe de operaciones o el ayudante del G-3 dirigen esta célula, conformada por los elementos u oficiales de guardia de cada sección del estado mayor y los oficiales de enlace de las unidades subordinadas y adyacentes. Todas las secciones del estado mayor están representadas de forma permanente o de turno en la célula de integración de la operación actual.

[8-28] La COIC gestiona el panorama operacional común (COP) para mostrar la información relevante dentro de la zona de interés del comandante. Se adapta a las necesidades del usuario y se basa en datos e información común y compartida por las unidades en el área de operaciones. Esta célula sincroniza las operaciones mientras realiza cambios de turno, evaluaciones y otras sesiones de información según sea necesario para ayudar al entendimiento de la situación general del mando. La COIC proporciona información sobre el estado de las operaciones a todos los miembros del estado mayor y a las unidades superiores, subordinadas y adyacentes. También dirige el planeamiento a corto plazo y la reunión de sincronización de operaciones. (Ver en el MCE 5-0 un análisis de las herramientas de sincronización y toma de decisiones).

8.3. COMITÉS, GRUPOS DE TRABAJO Y EQUIPOS DE PLANEAMIENTO

[8-29] La mayor parte del trabajo del estado mayor se realiza dentro de las células funcionales y de integración. Los miembros del estado mayor también deben integrar sus esfuerzos con otras células del PDM y secciones del estado mayor y con organizaciones externas al comando. La integración efectiva del estado mayor se produce cuando toda su experiencia funcional se une en apoyo de los requerimientos de decisión del comandante. Para ello, los comandantes establecen agrupaciones temporales de miembros del estado mayor en comités, grupos de trabajo y equipos de planeamiento, como se muestra en la figura 8-3.



| Figura 8-3 Organización del puesto de mando

[8-30] Los comandantes establecen comités, grupos de trabajo y equipos de planeamiento para coordinar acciones y resolver problemas. La principal diferencia entre los comités y los grupos de trabajo es el nivel de autoridad que los mandos conceden a los primeros. Los comandantes presiden los comités o conceden autoridad para tomar decisiones dentro de un área funcional específica. Los grupos de trabajo coordinan las acciones y desarrollan recomendaciones para que sean aprobadas por el comandante o por un comité. Los equipos de planeamiento asisten a los comandantes en la resolución de problemas y en el desarrollo de directrices para su implementación. El número, tipo, composición y frecuencia de los comités, grupos de trabajo y equipos de planeamiento dependen de la situación, del tipo de unidad, el escalón y el tipo de operaciones.

8.3.1. Comités

[8-31] Los comandantes establecen comités y asignan responsabilidades y autoridad para la toma de decisiones a cada uno de ellos. Los mandos más antiguos o los comandantes presiden los comités con miembros del estado mayor, mandos subordinados y representantes de otras organizaciones según sea necesario. Hay dos tipos de comités: de mando y funcionales. El comandante preside el comité de mando con el propósito de desarrollar su guía o tomar una decisión. Los comités funcionales son presididos por un líder de alto nivel con autoridad delegada por el comandante (dependiendo de la situación, los comandantes pueden nombrar comités para diversas funciones). (Ver el capítulo 4 para ejemplos de miembros y agendas de reuniones para estos comités). Los comités típicos que se encuentran dentro del ritmo de batalla de la unidad incluyen:

- Comité de evaluación de la operación
- Comité de sincronización de planes
- Comité de sostenimiento
- Comité de blancos

8.3.2. Grupos de trabajo

[8-32] Los grupos de trabajo abordan diversos temas en función de la situación y el escalón. Su diseño interfuncional permite sincronizar las contribuciones de múltiples células del PDM y secciones del estado mayor. Por ejemplo, el grupo de trabajo sobre selección de blancos reúne a representantes de todas las secciones del estado mayor relacionadas con la selección de blancos. Los comandos de batallón y brigada tienen menos grupos de trabajo que los escalones superiores. Los grupos de trabajo pueden reunirse diaria, semanal, mensualmente o de forma intermitente, dependiendo del tema, la situación y el escalón. (Ver el capítulo 4 para ejemplos de miembros y agendas de reuniones para estos grupos de trabajo). Los grupos de trabajo comunes en los comandos de división y cuerpo de ejército programados en el ritmo de batalla de la unidad son los siguientes:

- Grupo de trabajo de evaluación
- Grupo de trabajo de operaciones de asuntos civiles
- Grupo de trabajo de actividades electromagnéticas en el ciberespacio
- Grupo de trabajo de recolección de información
- Grupo de trabajo de operaciones de información
- Grupo de trabajo de gestión del conocimiento
- Grupo de trabajo de protección
- Grupo de trabajo de sostenimiento
- Grupo de trabajo de PSPB

8.3.3. Equipos de planeamiento

[8-33] Las células de planes y operaciones futuras realizan la mayor parte del planeamiento en el comando. Para las

necesidades más importantes de planeamiento, como el desarrollo de una nueva orden de operaciones, los representantes de todo el estado mayor forman el equipo de planeamiento y llevan a cabo el proceso militar para la toma de decisiones (PMTD).



CONSULTE

Ver el MCE 5-0 para una descripción detallada del PMTD

[8-34] Los comandantes pueden formar un equipo de planeamiento (a veces denominado equipo de diseño) para conducir la metodología de diseño del Ejército. Este equipo aprovecha las múltiples y diversas perspectivas y conocimientos para ayudar al comandante a entender los ambientes y problemas operacionales, con el objetivo de desarrollar un enfoque operacional a fin de resolver esos problemas. (Ver el MTE 5-0.1 para una descripción sobre la formación y dirección de equipos de planeamiento).

[8-35] Además de los principales esfuerzos de planeamiento (PMTD o MDE), los comandantes, las secciones del estado mayor y los líderes de los grupos de trabajo establecen equipos de planeamiento para resolver problemas y desarrollar soluciones relacionadas con una tarea o requerimiento específico. Un equipo de planificación consta de un planificador líder (normalmente del G-3, S-3 o G-5), planeamiento funcional (células de inteligencia, fuegos, protección, sostenimiento) y otros expertos en la materia según sea necesario. Los equipos de planeamiento no son duraderos, se disuelven al completar sus tareas asignadas.

8.4. DISEÑO DEL PUESTO DE MANDO

[8-36] La disposición física de un PDM tiene un impacto significativo en su funcionalidad. Esta contribuye a la eficacia con que la información pasa de un elemento del estado mayor a otro y a la facilidad con que las secciones se comunican entre sí.

La interfaz del usuario con los sistemas de comunicación y la posición de las pantallas de información son consideraciones importantes. También es fundamental disponer de un espacio adecuado para el trabajo en grupo y de zonas de información.

[8-37] Los comandantes validan la disposición o diseño de sus PDM durante los ejercicios y eventos de entrenamiento. Los diseños de los PDM (incluyendo el posicionamiento del personal, los sistemas de información y las pantallas, el equipo, el cableado de la red y los requerimientos de electricidad) se prueban, se ajustan según sea necesario y se registran en el SOP de la unidad. Los comandantes y el estado mayor ajustan los diseños de los puestos de mando aprobados en el SOP de la unidad en función de la situación durante las operaciones. Estas consideraciones ayudan a diseñar la disposición física de un PDM:

- Integración del estado mayor y debate
- Traficabilidad
- Visibilidad del COP
- Iluminación y climatización
- Facilidad de desplazamiento

8.4.1. Integración del estado mayor y debate

[8-38] La disposición espacial de los elementos del estado mayor en un PDM puede promover o inhibir en gran medida la integración del estado mayor. Una distribución eficaz minimiza la compartimentación de los elementos del estado mayor. Las células del PDM y las secciones del estado mayor se colocan en función de las necesidades comunes y de coordinación. Por ejemplo, tener células de fuegos, inteligencia y operación actual, cerca unas de otras, es crítico durante las operaciones, ya que necesitan coordinar acciones.

[8-39] Un mando y control eficaz requiere un área para la célula de la operación actual (que incluya oficiales monitoreando la ubicación) diseñada para facilitar el intercambio rápido

de información y la ejecución de driles de combate. Muchas unidades establecen una célula de operación actual y la utilizan como eje con las áreas de planes, sostenimiento, *briefing* y liderazgo como transmisores. A través de esta configuración no solo centraliza las operaciones, sino también obliga a que todo el tráfico de personal pase por la célula de la de operación actual para llegar a cualquiera de las otras secciones. La célula de la operación actual puede convertirse en una zona de reunión o un lugar para matar el tiempo, lo que provoca un aumento del ruido y la distracción para el personal que trata de seguir y controlar la operación actual. Una disposición más eficiente y eficaz consiste en situar la célula de la operación actual lejos de las zonas comunes. Esta disposición reduce el flujo de tráfico a través de esta célula, disminuye el ruido y facilita un ambiente adecuado para ejercer el mando y el control.

8.4.2. Transitabilidad

[8-40] La transitabilidad es la libre circulación de personal e información en el PDM. También proporciona al estado mayor el espacio necesario para desempeñar sus funciones. Esta característica crítica explica la accesibilidad de ciertas áreas del PDM. La distribución del espacio juega un papel clave en el establecimiento de una adecuada transitabilidad y establece las condiciones para una gestión eficiente del conocimiento y la distribución de la información. Los comandantes separan las áreas de planeamiento de las áreas de información y operaciones del PDM para que los responsables del planeamiento puedan pensar, concentrarse y desarrollar productos de planeamiento.

8.4.3. Visibilidad del panorama operacional común

[8-41] La visibilidad del panorama operacional común es el grado en que el conjunto de todas las pantallas del COP, dentro de un PDM, son notorias, reconocibles y accesibles para aquellos que intentan obtener y mantener el conocimiento de

la situación. Una visibilidad adecuada del COP establece las condiciones para un seguimiento de la batalla y una toma de decisiones eficaz. El personal del PDM prioriza e instala las pantallas del COP (tanto digitales como análogas) en función de su relevancia para facilitar el conocimiento de la situación para todos los miembros del PDM.



CONSULTE

Para más información sobre el COP, ver el MFE 6-0.

8.4.4. Iluminación y climatización

[8-42] Garantizar que el PDM tenga una iluminación adecuada y un clima controlado es tan fundamental como asegurar que un PDM tenga automatización. Estas características particulares ponen de manifiesto la capacidad de generación de energía interna de una unidad y la importancia de contar con planes de carga bien pensados. La sensibilidad a estas características impulsa los requerimientos para aspectos como la pérdida de energía, el mantenimiento rutinario del generador, el mantenimiento y la revisión de los dispositivos de control climático y la necesidad de un sistema de control análogo de pantallas COP.

8.4.5. Facilidad de desplazamiento

[8-43] La mayoría de los PDM se emplean en la zona cercana y, debido a su misión y a la proximidad del enemigo, son vulnerables a la adquisición y al ataque. Por lo tanto, los PDM deben moverse rápidamente y con frecuencia para evitar los ataques. Tanto el tamaño y la estandarización facilitan el emplazamiento y el desplazamiento repetido de los PDM.

8.4.5.1. Estandarización

[8-44] La estandarización aumenta la eficacia de las operaciones de los PDM y la capacidad de desplazarse rápidamente. Los comandantes y el estado mayor desarrollan SOP detallados para todos los aspectos de las operaciones de los PDM, incluyendo la disposición de estos, los driles de combate, los requerimientos de reuniones y los procedimientos de reportes. Los líderes aplican y revisan los SOP de los PDM a lo largo del entrenamiento. Hacer esto permite que muchas actividades de los PDM sean rutinarias. El estado mayor entrenado está preparado para ejecutar eficazmente los driles y procedimientos en momentos exigentes durante las operaciones y el desplazamiento del PDM.

8.4.5.2. Tamaño

[8-45] El tamaño de un PDM afecta su capacidad de desplazamiento. Los PDM más grandes suelen tener un estado mayor más numeroso que permite una mayor coordinación interpersonal. Sin embargo, su tamaño hace que sean difíciles de proteger y desplazar. Los PDM más pequeños son más fáciles de proteger y desplazar, pero pueden carecer de capacidad para proporcionar eficazmente continuidad y control a las operaciones. Los comandantes deben equilibrar la vulnerabilidad con las capacidades al determinar el tamaño del PDM.

[8-46] Las estructuras físicas más pequeñas también reducen la firma visual de un PDM, haciéndolas más fáciles de ocultar y menos probables de ser adquiridas visualmente por las fuerzas de reconocimiento del enemigo. Los PDM más grandes, con mayores huellas de equipo, a menudo tardan más tiempo en embalarse y desplazarse. Este movimiento y actividad también aumenta el riesgo de adquisición visual o de sensores por parte de las fuerzas enemigas.

8.5. CONCLUSIÓN

[8-47] La estructura del PDM es vital para el éxito de cualquier misión. Es donde todos los demás elementos de un sistema de mando y control se unen para ayudar al comandante a dirigir las operaciones. Aunque el equipo y el personal en los PDM se enumeran en los documentos de dotación y equipo, los comandantes deben entender claramente los requerimientos de la organización. Los comandantes eficaces adaptan sus PDM para que se ajusten mejor a su situación particular.

PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONALMENTE

CAPÍTULO 9

OPERACIONES DEL PUESTO DE MANDO

Este capítulo comienza describiendo las operaciones continuas y a continuación, proporciona consideraciones para desarrollar procedimientos operacionales estandarizados (SOP) del puesto de mando (PDM) para facilitarlas. Luego se presenta una descripción sobre seguridad física y protección del PDM. Concluye con una explicación sobre el soporte vital para el personal y el equipo del PDM.



PROCEDIMIENTOS OPERACIONALES ESTANDARIZADOS DEL PUESTO DE MANDO

- Normas de conducta del puesto de mando
- Deberes y responsabilidades del personal clave
- Establecer el puesto de mando
- Ritmo de batalla
- Driles de combate del puesto de mando
- Construir y mantener el entendimiento de la situación
- Desplazamiento del puesto de mando

SEGURIDAD FÍSICA Y DEFENSA DEL PUESTO DE MANDO

Marco de enfoque por niveles / Consideraciones sobre el enfoque por niveles



La situación, la misión, la duración y la intensidad de las operaciones son variables que afectarán las operaciones continuas del PDM.

Ensayar los SOP, conducir driles de combate y volverse competente en la preparación y desmontaje de los PDM hace que una organización sea más eficiente en las operaciones de los PDM.

El PDM es un componente integral para el éxito del mando y control en todas las operaciones.

9.1. OPERACIONES CONTINUAS

[9-1] Las operaciones del Ejército son continuas y las unidades operan al mismo nivel de intensidad durante períodos prolongados. Las unidades y organizaciones deben dotar, equipar y organizar los puestos de mando (PDM) para ejecutar las operaciones y mantener el mando y control (C2) sin interrupción.

[9-2] Durante las operaciones continuas, el personal de los PDM conduce varias tareas rutinarias y recurrentes para establecer, operar y trasladar los PDM. Con la ayuda de su estado mayor, los comandantes desarrollan procesos y procedimientos para conducir estas tareas. El conjunto de esos procesos y procedimientos se consigna en los procedimientos operacionales estandarizados (SOP) que rigen las operaciones de los PDM.

9.2. PROCEDIMIENTOS OPERACIONALES ESTANDARIZADOS DEL PUESTO DE MANDO

[9-3] Los comandantes establecen y utilizan los SOP para organizar las actividades en los PDM. Los SOP combinan pasos detallados con listas de control que describen cómo conducir tareas específicas para lograr un estado final deseado. La adhesión a un SOP minimiza la confusión, los malentendidos y las dudas, ya que los comandantes toman decisiones frecuentes y rápidas para cumplir con la naturaleza continua de los requerimientos operacionales.

[9-4] Los comandantes se aseguran de que se desarrolle, mantengan, entrenen y utilicen SOP completos y detallados para todos los aspectos de las operaciones de los PDM. De este modo, dichas operaciones se convierten en una rutina y se ejecutan con éxito en períodos de estrés y tiempo rápido. Las operaciones de los PDM y sus SOP asociados deben ser conocidos y ensayados por todo el personal de los PDM. Como mínimo, los SOP de los PDM incluyen:

- Normas de conducta del PDM.
- Deberes y responsabilidades del personal clave.
- Establecimiento del PDM (selección del sitio y establecimiento).
- Ritmo de batalla.
- Planes de personal y de turnos, incluyendo planes de alimentación, de acondicionamiento físico y de sueño.
- Driles de combate del puesto de mando.
- Construcción y mantenimiento del entendimiento de la situación.
- Desplazamiento del PDM.
- Seguridad física y defensa del PDM.
- Apoyo vital del puesto de mando.
- Flujo y control del tráfico y estacionamiento de vehículos.



Nota

Los SOP de las unidades proporcionan el marco básico para las operaciones de los PDM. Permiten estandarizar y ejecutar rápidamente tareas repetitivas comunes que facilitan a los PDM operar con mayor eficacia y eficiencia.

9.2.1. Normas de conducta del puesto de mando

[9-5] Las operaciones de los PDM requieren una estricta concentración y disciplina por parte de todo el personal. Por esta razón, los PDM establecen en el SOP las reglas que describen, como mantener el buen orden y la disciplina. Fijar estas reglas en un área altamente visible en el PDM es una técnica que ayuda al personal a recordarlas. Como mínimo, estas reglas deben abordar lo siguiente:

- Normas de limpieza del PDM
- Disciplina sobre el ruido, la luz y la basura
- Procedimientos adecuados de manejo de armas
- Normas para el correcto uso del uniforme
- Conducción antes, durante y después de las reuniones
- Procedimientos de control de artículos delicados
- Procedimientos de manejo de información clasificada
- Requerimientos de mantenimiento diario
- Controles de acceso al PDM, tales como el santo, seña y contraseña
- Dispositivos electrónicos personales

9.2.2. Deberes y responsabilidades del personal clave

[9-6] El PDM es el lugar donde los comandantes establecen sus sistemas de mando y control y los estados mayores son componentes clave de esos sistemas. Un PDM debe estar dotado de personal con las habilidades ocupacionales militares y especialidades apropiadas para ejercer el mando y control. Las funciones asignadas a los oficiales y suboficiales en la estructura del PDM son fundamentales para la eficacia de las operaciones y el cumplimiento de la misión. Los individuos no solo deben tener capacidad para conducir sus funciones, sino que también deben entender cómo estas se relacionan con las de los demás en todo el PDM.

[9-7] Una lista detallada de los deberes y responsabilidades del personal del PDM en el SOP facilita operaciones eficientes del PDM y de mando y control. Los párrafos 9-8 a 9-20 abordan las responsabilidades del personal clave que contribuye a la sincronización general de las operaciones ubicadas en la célula de integración de la operación actual en un PDM.

9.2.2.1. Jefe de estado mayor o ejecutivo

[9-8] El jefe de estado mayor (JEM) o el oficial ejecutivo (XO) es el principal asistente del comandante. Los comandantes normalmente delegan la autoridad de gestión ejecutiva en el JEM o el XO, quienes, como integradores clave del estado mayor, liberan al comandante de los detalles rutinarios de las operaciones del estado mayor y de la gestión del PDM. A las unidades del escalón brigada y superior se les asigna un JEM mientras que a los batallones se les asigna un XO. Ambos garantizan la eficiencia y eficacia de las operaciones del PDM. Los deberes del JEM o el XO incluyen, pero no se limitan a:

- Coordinar y dirigir el trabajo del estado mayor.
- Establecer y supervisar el ritmo de batalla del PDM y animarlo con los ritmos de batalla de los subordinados para lograr un apoyo eficaz en el planeamiento, la toma de decisiones y otras funciones críticas.
- Representar al comandante cuando se le autorice.
- Formular y difundir las políticas del estado mayor.
- Garantizar intercambios de enlace efectivos con unidades del escalón superior, subordinadas y adyacentes y otras organizaciones, según sea necesario.
- Supervisar el sostenimiento del PDM y las actividades del batallón del comando o la compañía de comando.
- Supervisar el entrenamiento del estado mayor para las operaciones del PDM.
- Supervisar las secciones especiales de estado mayor en los comandos de los escalones de división hasta el componente de fuerza de Ejército.
- Aprobar la selección del sitio del PDM.

9.2.2.2. Suboficial de operaciones

[9-9] El suboficial de operaciones es el más antiguo del PDM, responsable de controlar y supervisar el desempeño de los suboficiales de estado mayor de operaciones. Asiste al oficial de operaciones en todos los asuntos relacionados con el proceso de operaciones, incluyendo planear, ensayar, monitorear y controlar las operaciones en las células de integración de la operación actual. Adicionalmente, ayuda al oficial a cargo del PDM, entre otras actividades, a:

- Establecer el PDM.
- Desplazar el PDM.
- Brindar seguridad al PDM.
- Mantener la continuidad de las operaciones de PDM.
- Ejecutar planes de sueño.
- Gestionar el estrés dentro del PDM.

[9-10] El suboficial de operaciones dirige a los suboficiales de la sección para mantener las listas de guardia, los planes de sueño, los horarios de los turnos y la disciplina en el PDM y sus alrededores. El suboficial de operaciones trabaja estrechamente con el suboficial de la compañía de comando a cargo de los requerimientos logísticos, el empleo táctico y la seguridad del puesto de mando. Las funciones específicas del suboficial de operaciones en el PDM incluyen:

- Dirigir, guiar, entrenar, desarrollar y supervisar a los soldados durante las operaciones del PDM.
- Ayudar en la preparación y ejecución de ensayos y *briefing*, incluida la emisión de las órdenes de operaciones.
- Aplicar el ritmo de batalla, los estándares y la disciplina en el puesto de mando y sus alrededores.
- Ayudar a desarrollar, perfeccionar y aplicar los procedimientos operacionales estandarizados de la unidad.

- Recomendar prioridades en cuanto a la asignación de recursos.
- Preparar registros y reportes operacionales y garantizar la aplicación de políticas y procedimientos administrativos.
- Dirigir el planeamiento, ejecución y supervisión del plan de seguridad y defensa del PDM.
- Coordinar con los comandos de nivel superior el apoyo vital.
- Ayudar a planear, ejecutar y supervisar el desplazamiento del PDM.
- Supervisar el establecimiento, el funcionamiento y el desmantelamiento del PDM.
- Ayudar en las operaciones de evacuación de heridos y equipos.
- Dirigir al suboficial de turno encargado del control del tráfico, los cambios de turno, y la producción de órdenes, las redes de comunicaciones, la disciplina de la red y la exactitud de los reportes y registros.

9.2.2.3. Oficial del centro de operaciones

[9-11] Las unidades designan al oficial del centro de operaciones para identificar al oficial de turno a cargo en un PDM. Las unidades asocian el término con la posición, no con el rango. El oficial del centro de operaciones asiste al comandante siendo el punto focal en el PDM para las comunicaciones, la coordinación y la gestión de la información. Este oficial es responsable de conocer la situación actual dos escalones por debajo del PDM y las actividades de las unidades adyacentes en todo momento.

[9-12] Para funcionar eficazmente, el oficial del centro de operaciones tiene un conocimiento práctico de todos los elementos del PDM, entiende los SOP de la unidad y se asegura

de que el personal del PDM los utilice. El oficial del centro de operaciones conoce el plan actual y la organización para el combate de la unidad, además, entiende la intención del comandante. También entiende sus propios límites de la autoridad de decisión y acción en el PDM.

[9-13] El oficial del centro de operaciones se asegura de que se dé la información pertinente a los responsables de la toma de decisiones. Trabaja en estrecha colaboración con todos los miembros del grupo de mando y del estado mayor. Él mismo se asegura de que el estado mayor actualice continuamente el estado de la unidad, analiza la nueva información a medida que entra en el PDM y la transmite a los oficiales de estado mayor apropiados o al comandante. También conoce los requerimientos de información crítica del comandante y entiende los criterios y los desencadenantes de los puntos de decisión. Asimismo, conoce el esquema de maniobra y las formas en que la unidad integra las funciones de lucha contra la guerra en las operaciones. El oficial del centro de operaciones asiste al JEM o al XO a sincronizar el estado mayor y las operaciones en curso.

[9-14] El oficial del centro de operaciones tiene la responsabilidad general del buen funcionamiento de la instalación del PDM y de sus elementos del estado mayor. Este rango de responsabilidad incluye, pero no se limita a:

- Mantener las operaciones continuas del PDM.
- Hacer un seguimiento de la situación actual.
- Asegurarse de que todas las estaciones mantengan las comunicaciones, que dirijan y registren todos los mensajes y reportes según el SOP.
- Asistir al JEM o XO en la gestión de la información y la coordinación de las funciones del estado mayor del PDM para apoyarlo en la gestión de la información y en la coordinación de las funciones del estado mayor del PDM, a fin de garantizar un flujo de información fluido y continuo entre las secciones del estado mayor del PDM.

- Procesar y recolectar los datos tácticos y logísticos pertinentes que se reciban y proporcionarlos como información al estado mayor del PDM.
- Hacer un seguimiento de los requerimientos de información crítica del comandante y proporcionar recomendaciones al comandante y al JEM o XO.
- Enviar reportes a los comandos de nivel superior y asegurarse de que el estado mayor transmita la información pertinente a las unidades subordinadas.
- Proporcionar seguridad al PDM, incluida la seguridad física y el mantenimiento de la disciplina acústica y lumínica.
- Proporcionar movilidad al PDM, incluida la configuración, el equipo y el entrenamiento que faciliten un rápido movimiento.
- Dirigir los ejercicios de batalla del PDM y hacer cumplir el SOP del PDM.

9.2.2.4. Suboficial del centro de operaciones

[9-15] El suboficial de operaciones o suboficial de turno a cargo trabaja en el COIC y ayuda al oficial del centro de operaciones a garantizar que el PDM funcione de manera eficiente. Sus deberes incluyen, pero no se limitan a:

- Asistir al oficial del centro de operaciones cuando sea necesario.
- Recibir información, monitorear la situación y actualizar el panorama operacional común (COP).
- Garantizar que los estados mayores distribuyan correctamente los reportes y los mensajes.
- Supervisar la publicación de órdenes y gráficos.
- Supervisar a todo el personal subordinado en la célula de la operación actual durante los turnos.

- Gestionar las listas de guardias, los planes de sueño y los horarios de los turnos.
- Supervisar a los responsables de registro de los libros y otros documentos, a los operadores de radio y a los operadores informáticos en el registro, la difusión y la publicación de la información.

9.2.2.5. Oficial de enlace

[9-16] Algunos PDM proporcionan o reciben personal de enlace que ayuda a coordinar, sincronizar y planear las operaciones. El personal y los equipos de enlace salientes y entrantes necesitan sus propios medios de transporte y enlaces de comunicación con su comando principal. Los equipos de enlace requieren capacidad lingüística cuando trabajan con aliados o asociados que no son hispanohablantes. El oficial o suboficial de enlace representa al comandante en el comando de otra unidad para coordinar y promover la cooperación entre estos. Los oficiales de enlace requieren deberes y responsabilidades claramente definidos. Los criterios mínimos de selección para los oficiales de enlace incluyen:

- Conocimiento de la situación táctica.
- Capacidad para comunicarse eficazmente (capacidad lingüística según se requiera).
- Otros criterios específicos requeridos por la misión.

(Ver el capítulo 3 para un análisis más detallado del enlace).

9.2.2.6. Especialista en medios digitales

[9-17] Los especialistas en medios digitales son los expertos del comandante en materia de operaciones, mantenimiento, integración y entrenamiento de los sistemas de información que generan el PDM para el comandante y el estado mayor. Debido a la proliferación de la tecnología en los PDM, los comandantes asignan a estos especialistas en medios digitales,

capacitados y certificados. Los deberes de un especialista en medios digitales incluyen, pero no se limitan a:

- Integrar los sistemas de mando y control de los PDM.
- Ayudar a establecer la red de PDM.
- Solucionar problemas de la arquitectura de los sistemas de mando y control.
- Asistir al administrador del panorama operacional común en el desarrollo de este.
- Implementar un programa de entrenamiento digital individual de la unidad.
- Mantener los sistemas de información.
- Gestionar la lista de la tripulación digital.
- Asesorar al comandante sobre las capacidades y limitaciones de los sistemas digitales en apoyo de la misión.

9.2.2.7. Gestor del panorama operacional común

[9-18] Una técnica eficaz para gestionar el COP en el PDM consiste en designar a un oficial responsable del COP, quien tiene un alto grado de atención a los detalles y experiencia de trabajo con sistemas mando y control y PDM, habilidades informáticas, experiencia en inteligencia y conocimientos específicos. Este conocimiento incluye publicaciones doctrinales relevantes y pertinentes, como el MFE 5-0 y el MFE 6-0. El oficial gestor del COP trabaja para el oficial del centro de operaciones. Las funciones de este oficial incluyen, entre otras:

- Ser responsable de toda la información que aparece en el COP.
- Actualizar las ubicaciones de las unidades y los eventos a través del componente digital del COP.

- Actualizar las ubicaciones y eventos de las unidades en el COP análogo.
- Coordinar con otras secciones del estado mayor la manipulación del COP durante los *briefings*.
- Recibir orientación del grupo de mando sobre vistas o manipulaciones específicas del COP para el entendimiento de la situación.
- Asegurar la redundancia con el COP análogo del seguimiento de la batalla.

9.2.2.8. Gestor de requerimientos de información

[9-19] Las unidades no suelen contar con un gestor de requerimientos de información; sin embargo, los comandantes deben identificar uno para ayudar a conducir operaciones de PDM efectivas. Esta persona suele estar en la célula de la operación actual y tiene la responsabilidad de gestionar los requerimientos de información. Este gestor sirve como único punto de contacto para los requerimientos de información entrantes y salientes. Además, consolida los requerimientos de información generados por el PDM de la unidad y sus elementos subordinados y los distribuye al elemento apropiado para su respuesta. Adicionalmente, trabaja directamente para el oficial del centro de operaciones. Las principales responsabilidades del gestor de los requerimientos de información son:

- Conducir un seguimiento y mantener los requerimientos de información en algún tipo de rastreador. Todos estos requerimientos incluyen una fecha de espera o plazo para su devolución al gestor de requerimientos de información.
- Capturar los requerimientos de información del grupo de mando y producir las diapositivas de información apropiadas para informar en un *briefing* diario de actualización de planes para las reuniones del ritmo de batalla.

- Informar al oficial del centro de operaciones sobre cualquier requerimiento de información crítico o de corto plazo recibido.
- Cerrar todas las acciones de requerimiento de información en el registro de seguimiento.

9.2.2.9. Soldados

[9-20] Los puestos dentro de un PDM suelen contar con soldados que sirven como operadores de vehículos, mantenedores de sistemas, operadores de radio, personal de seguridad y otro personal crítico que permite el funcionamiento administrativo del PDM. Estos soldados reciben entrenamiento en sus deberes y en los de la siguiente persona de mayor rango en su célula o sección. Los soldados asisten al seguimiento de la batalla, construyen el entendimiento de la situación y permiten a los oficiales del centro de operaciones y a los suboficiales mantener un COP para el comandante.

9.2.3. Establecer el puesto de mando

[9-21] Los comandantes se aseguran de que los SOP del PDM incluyan directrices generales para establecerlo. Estos SOP abordan la selección del sitio del PDM y las prioridades de trabajo para el establecimiento.

9.2.3.1. Selección del emplazamiento del puesto de mando

[9-22] La selección de la ubicación correcta para colocar un PDM es fundamental para su supervivencia. Una mala ubicación puede dar lugar a una movilidad limitada, la detección del enemigo, la degradación de la capacidad de supervivencia y la reducción de la eficacia.

[9-23] Los comandantes seleccionan la ubicación del PDM conduciendo un análisis de las variables de la misión. Consideran la misión, el enemigo, el terreno y el clima, las

tropas y el apoyo disponible, el tiempo disponible, las consideraciones civiles y consideraciones de la información (METT-TC[I]). Después del análisis, ejecutan un reconocimiento del sitio potencial. Si la situación no permite el reconocimiento de líderes, el estado mayor del PDM puede utilizar los recursos disponibles del sistema de información, como las herramientas de análisis de la línea de vista y las imágenes satelitales. Las consideraciones para seleccionar la ubicación del PDM incluyen, pero no se limitan a:

- Establecer la seguridad.
- Utilizar la capacidad de comunicación con los comandos del escalón superior, los subordinados y los adyacentes.
- Determinar el alcance de los sistemas de armas del enemigo.
- Conseguir la accesibilidad a puntos de entrada y salida transitables (incluso con mal tiempo).
- Utilizar el terreno para la seguridad pasiva (incluyendo la cobertura y la ocultación).
- Evitar las características prominentes del terreno (incluyendo las cimas de las colinas y los cruces de caminos).
- Ubicarse junto con otras unidades tácticas para el apoyo mutuo y la seguridad local.
- Ejercer el mando y control sobre las unidades subordinadas y de apoyo.



Nota

El acceso a las comunicaciones y a los sistemas de información civiles, especialmente cuando se conducen operaciones de estabilidad, puede ser importante a la hora de situar el PDM. En los escalones superiores, mantener las comunicaciones con el país anfitrión, el puesto de origen y otros componentes de la Fuerza y de la unidad, también influye en las comunicaciones a la hora de decidir la ubicación de los PDM.

[9-24] Las zonas edificadas pueden ser buenas ubicaciones para los PDM porque proporcionan cobertura y ocultación, acceso a la electricidad y otros servicios, así como rutas adecuadas de entrada y salida. Sin embargo, estas zonas pueden poner en riesgo a la población local y proporcionar a las unidades enemigas posiciones cubiertas y ocultas para vigilar y atacar al PDM.

9.2.3.2. Prioridades de trabajo para la instalación del puesto de mando

[9-25] Al instalar un PDM, el estado mayor sigue las prioridades de trabajo para el montaje. Cuando se entranan y se incorporan a los SOP de la unidad, estas prioridades mejoran los tiempos de montaje, promueven la uniformidad y reducen la pérdida de pasos.

[9-26] El establecimiento de un PDM es un esfuerzo de equipo. La responsabilidad de la instalación del PDM suele recaer en el suboficial de operaciones. Durante el proceso de instalación del PDM, todo el personal está bajo el control del suboficial de operaciones para asegurar operaciones de instalación rápidas y eficientes. Antes de instalar el PDM, las unidades entranan a todo el personal en su montaje tanto en las configuraciones internas como las externas para que puedan establecerlo rápidamente. La configuración del PDM puede variar con el tamaño y la misión. Sin embargo, las prioridades de trabajo para el establecimiento del PDM generalmente tienen el siguiente orden:

- **Prioridad 1** - Despejar el lugar y establecer la seguridad.
- **Prioridad 2** - Ocupar el lugar.
- **Prioridad 3** - Establecer comunicaciones de voz tácticas.
- **Prioridad 4** - Emplazar la infraestructura del PDM.
- **Prioridad 5** - Colocar el camuflaje.
- **Prioridad 6** - Establecer la red de generación de energía e instalar la energía.

- **Prioridad 7** - Instalar el equipo interno (mesas, sillas, luces y tableros de mapas).
- **Prioridad 8** - Emplazar e instalar el equipo de red y de datos.
- **Prioridad 9** - Instalar sistemas de mando y control.
- **Prioridad 10** - Establecer áreas para dormir y comedores.
- **Prioridad 11** - Mejorar las posiciones defensivas.

9.2.4. Ritmo de batalla

[9-27] Los SOP de la unidad normalmente proporcionan un ritmo de batalla estándar en el que una unidad espera operar. El ritmo de batalla de un PDM consiste en una serie de reuniones (incluyendo grupos de trabajo y comités), *briefings*, reportes y otras actividades sincronizadas por tiempo y propósito. (Ver el capítulo 4 para una descripción detallada del ritmo de batalla).

[9-28] Los SOP para un PDM detallan varias características para un ritmo de batalla. Estas incluyen, pero no se limitan a:

- Permitir la toma de decisiones del comandante.
- Una rutina de interacción y coordinación del estado mayor.
- La interacción entre el comandante y el estado mayor.
- La sincronización del estado mayor a través de tiempo, espacio y propósito.
- El planeamiento por parte del estado mayor.

9.2.4.1. Turnos del puesto de mando

[9-29] El ejercicio del mando y control durante las operaciones continuas requiere que el PDM opere con eficacia y eficiencia. El personal del PDM no funcionará eficientemente bajo el estrés de las operaciones continuas sin ciclos de trabajo establecidos que permitan periodos de descanso adecuados. Para proporcionar este descanso y cumplir con el requisito de operaciones continuas los PDM establecen turnos de trabajo designados para el personal disponible.

[9-30] Los documentos de gestión de la unidad están diseñados para proporcionar operaciones continuas. Las unidades organizan el personal disponible para proporcionar operaciones continuas eficaces. El establecimiento de turnos proporciona suficiente personal para operar el PDM y la experiencia necesaria para tomar decisiones sobre cuestiones importantes. Las unidades organizan los turnos utilizando las técnicas de turno estándar, turno pesado o ligero y turno escalonado. (Ver la tabla 9-1 para los pros y los contras de cada método).

| **Tabla 9-1** Métodos de turno del puesto de mando

MÉTODO DE TURNO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Estándar	<ul style="list-style-type: none"> • Sencillo • Estandarizado • Equilibrado • Cambio de líderes 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de flexibilidad. • Rompimiento de la continuidad • Posible ausencia del personal clave.
Pesado o ligero	<ul style="list-style-type: none"> • Personal clave disponible cuando sea necesario. • Horario flexible • Cambio de líderes 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de sueño disruptivos. • Falta de equilibrio. • Rompimiento de la continuidad
Escalonado	<ul style="list-style-type: none"> • Continuidad de las operaciones. • Equilibrado 	<ul style="list-style-type: none"> • Agrega complejidad. • Falta de turnos fijos • Falta de horario fijo para alimentación

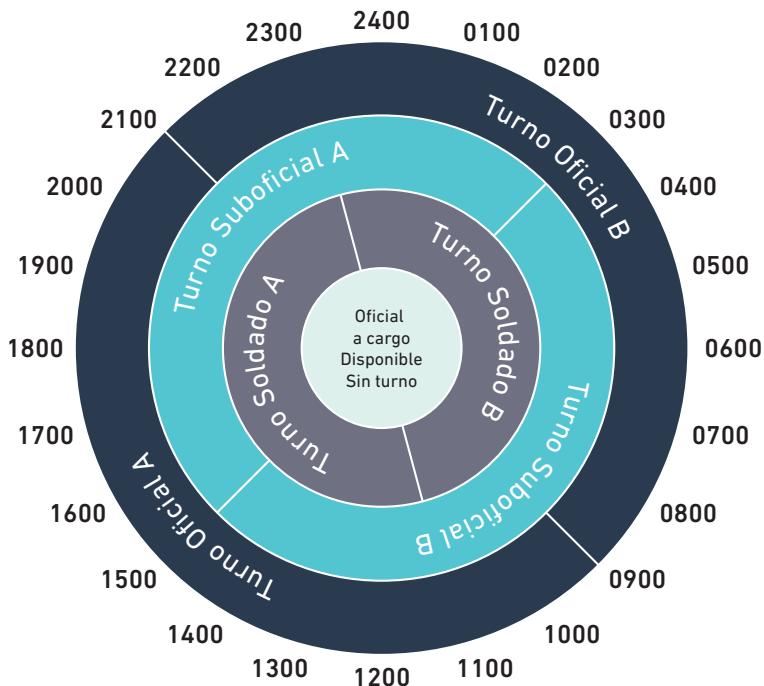
[9-31] El turno estándar reparte equitativamente el personal disponible según la función y la experiencia del estado mayor. Este método proporciona equipos estandarizados, mayor trabajo en equipo y sencillez. Las desventajas son la interrupción de la continuidad de las operaciones durante el cambio de turno y la posible ausencia de personal clave del estado mayor cuando sea necesario. Los procedimientos adecuados de cambio de turno reducen los problemas de continuidad.

[9-32] Una variación del turno estándar es el turno pesado o ligero. Este método coloca a la mayor parte del personal en servicio cuando hay una actividad importante en curso o prevista. Por ejemplo, si se conducen la mayoría de las operaciones por la noche, el turno pesado puede ser durante las horas de oscuridad. El turno ligero consiste en un menor número de soldados y los que están fuera de servicio permanecen disponibles. Este método proporciona flexibilidad en función de las necesidades de la misión y de la presencia de personal clave cuando sea necesario.

[9-33] El turno escalonado permite intercalar las horas de entrada y salida del personal. Cada soldado trabaja en un turno de trabajo en función de las necesidades de la sección y del servicio. En el cambio de turno escalonado, el personal está programado en turnos superpuestos para que el nuevo elemento del turno tenga acceso a un conjunto de conocimientos de cuatro a seis horas de duración. Este método evita una interrupción en la continuidad de las operaciones, pero puede ser más complejo de gestionar y apoyar. La figura 9-1 muestra un turno escalonado.

[9-34] Independientemente del método utilizado, se aplican varias consideraciones. El comandante y los líderes clave no se ubican en un turno de trabajo. Por ejemplo, el JEM de la brigada es el segundo al mando y trabaja cuando es necesario. El personal que no trabaja permanentemente en el PDM no es parte integrante de un turno de servicio. Esto incluye a los oficiales de enlace y a cualquier oficial de estado mayor agregado que sea líder o comandante de unidad. Tampoco se incluyen los miembros del grupo de mando ni los del PDM táctico. Este personal se integra en los horarios existentes

cuando están presentes en el PDM principal durante un período prolongado. Un oficial o suboficial de reemplazo es una excelente opción para un aumento de turno.



| Figura 9-1 | Turno escalonado

9.2.4.2. Briefing para el cambio de turno

[9-35] Para garantizar la continuidad de las operaciones y el entendimiento compartido, el estado mayor conduce un *briefing* cuando se produce el cambio de turno. Este proporciona un mecanismo para intercambiar periódicamente información entre los miembros del estado mayor del PDM. Dependiendo de la situación, puede ser formal o informal y puede incluir a todo el estado mayor o a miembros seleccionados del mismo. Los principales líderes del PDM normalmente se reúnen cara a cara. El JEM o el XO supervisan el *briefing* y los participantes informan sobre sus áreas de experticia. El comandante puede asistir y posiblemente cambiar el enfoque del *briefing*. Si el comandante emite una guía o toma una decisión, puede ser necesario emitir una orden fragmentaria. El propósito del *briefing* es informar al turno entrante de:

- El estado actual de la unidad.
- Las actividades significativas ocurridas durante el turno anterior.
- Las decisiones y eventos significativos previstos para el siguiente turno.

[9-36] El formato y el énfasis del *briefing* para el cambio de turno pueden variar en función de la situación. Por ejemplo, el formato para una fuerza que conduce tareas de estabilidad difiere del formato de una fuerza que conduce operaciones ofensivas. Para facilitar un *briefing* para cambio de turno rápido pero eficaz, los SOP de la unidad deben contener formatos adaptados. Algunos criterios que facilitan la eficacia de los *briefings* sobre el cambio de turno son:

- Un área de *briefing* establecida.
- Una comprobación de que todo el personal clave del turno entrante está presente.
- Una grabadora identificada.
- La presentación de las diapositivas de información al oficial del centro de operaciones de manera oportuna.
- Disponibilidad de todas las células del PDM.
- Una descripción sobre seguridad, procedimientos de reportes, organización del PDM, cuestiones de gestión de la información, operaciones de reabastecimiento y mantenimiento.
- Una garantía de que cada suboficial de la célula del PDM conduce un *briefing* interno sobre el cambio de turno.
- Establecimiento de criterios para despertar a los líderes superiores cuando se requiera su presencia.
- Establecimiento de un plan para poner al día a los líderes senior después de los períodos de descanso.

[9-37] La forma óptima de garantizar el entendimiento compartido y el conocimiento de la situación para los PDM de menor escalón en batallones y escalones inferiores es conducir el *briefing* sobre el cambio de turno en persona, mientras que normalmente se encuentra en la célula de integración de operaciones actuales. Para los PDM de mayor escalón en la brigada y superiores, la ejecución del *briefing* sobre el cambio de turno a través de los sistemas digitales de mando y control es una técnica que tiene en cuenta la naturaleza distribuida del personal del PDM en una infraestructura de PDM significativamente mayor.

9.2.5. Driles de combate del puesto de mando

[9-38] Cada PDM requiere la ejecución de driles de combate para reaccionar ante una variedad de situaciones que pueden encontrar durante la ejecución de las operaciones. Un drill de combate es una acción colectiva conducida sin la aplicación de un proceso deliberado de toma de decisiones. Se inicia por una señal, como una acción del enemigo o una orden del comandante y es una respuesta entrenada a un estímulo dado. Un dril de combate requiere un mínimo de órdenes del líder para ejecutarse. La sincronización y la velocidad de reacción mejoran cuando el SOP de la unidad define los drilles de combate y sus reacciones requeridas y cuando las unidades los ensayan durante el entrenamiento. (Ver el anexo D para más información sobre los driles de combate en el puesto de mando).

9.2.6. Construir y mantener el entendimiento de la situación

[9-39] El éxito de las operaciones del PDM exige decisiones oportunas y eficaces basadas en la aplicación del criterio a la información y el conocimiento disponibles. Una función común a todos los PDM es construir y mantener el entendimiento de la situación. La ejecución de actividades de conocimiento e información, como el mantenimiento de las apreciaciones dinámicas, el seguimiento de la batalla y la gestión del PDM,

permite a los estados mayores proporcionar conocimiento a los comandantes. Los estados mayores proporcionan este conocimiento como recomendaciones para ayudar a los comandantes a construir y mantener su entendimiento de la situación mientras ejercen el mando y control.

9.2.6.1. Gestión del conocimiento y gestión de la información

[9-40] Durante las operaciones continuas, un PDM recibe grandes cantidades de datos e información. A su vez, el estado mayor del PDM conduce actividades de conocimiento e información para encontrar la información relevante en las grandes cantidades de datos e información disponibles. Mediante el análisis y la ejecución de apreciaciones dinámicas, los estados mayores conducen el seguimiento de la batalla y gestionan el COP para ayudar a los comandantes a entender las situaciones, tomar e implementar decisiones, controlar las operaciones y evaluar el progreso. Las unidades facilitan el entendimiento de la situación mediante la gestión del conocimiento y la información cuando crean, organizan, aplican y transfieren conocimiento para ayudar a desarrollar y mantener un COP preciso. (Ver el capítulo 5 para más información sobre la gestión del conocimiento y gestión de la información).

9.2.6.2. Apreciaciones dinámicas

[9-41] Cada célula del PDM y cada sección del estado mayor mantiene una apreciación dinámica. Una apreciación dinámica es una evaluación continua de la operación actual que se utiliza para determinar si se está desarrollando de acuerdo con la intención del comandante y si las operaciones futuras planeadas pueden ser apoyadas. El comandante y cada sección del estado mayor consideran continuamente el efecto de la nueva información y actualizan:

- Hechos
- Supuestos

- Estado de las fuerzas amigas
- Actividad y capacidades del enemigo
- Consideraciones civiles
- Conclusiones y recomendaciones

[9-42] Las apreciaciones dinámicas nunca se detienen y deben mantenerse de forma continua y redundante durante cada actividad del proceso de operaciones. Estas proporcionan un valioso aporte al COP durante las operaciones porque ayudan a representar la información clave en relación con la operación actual y las futuras. Un COP preciso, junto con el aporte de las apreciaciones dinámicas, contribuye directamente al entendimiento de la situación al mejorar la capacidad del comandante para visualizar y tomar decisiones durante las operaciones. Los estados mayores adaptan el formato de las apreciaciones dinámicas para que el comandante, el estado mayor y las unidades subordinadas, superiores y adyacentes puedan entenderlas fácilmente. A menudo, esto requiere añadir una imagen o gráfico que apoye la información mostrada.



CONSULTE

Para más información sobre la apreciación dinámica y un ejemplo de una apreciación dinámica genérica, ver el MCE 5-0

9.2.6.3. Seguimiento de la batalla

[9-43] El seguimiento de la batalla es el proceso de construir y mantener una visión general de un ambiente operacional que sea preciso, oportuno y relevante. Este proceso combina la recepción, el procesamiento, el análisis y el monitoreo de la información en una imagen cohesionada que ayuda al comandante a visualizar el estado actual y los futuros de las operaciones amigas y enemigas. Un seguimiento de la batalla preciso permite al comandante tomar decisiones informadas y concentrar los recursos de manera decisiva.

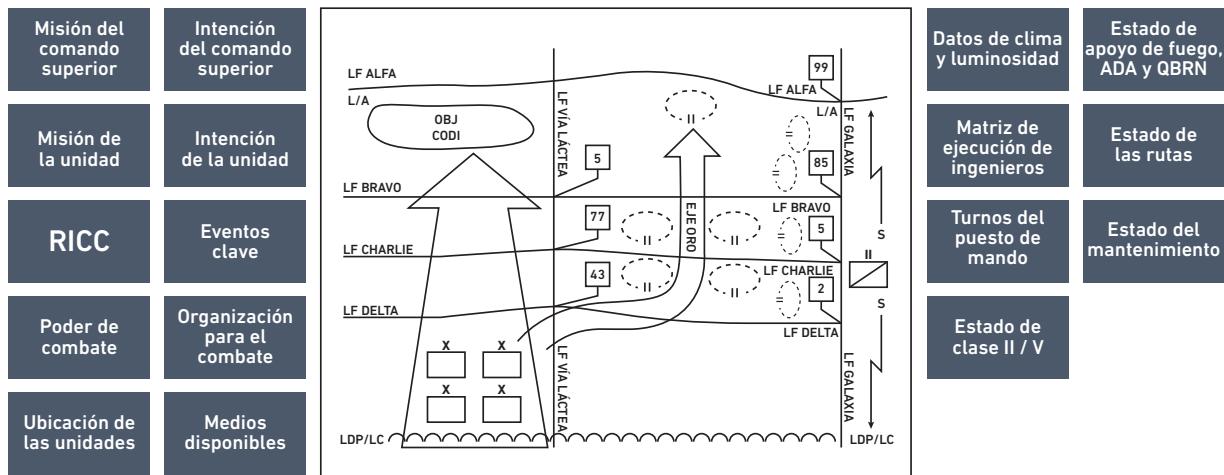
[9-44] La forma más sencilla de seguimiento de la batalla es la imagen mental y gráfica que se construye y mantiene utilizando mapas, observaciones y apreciaciones dinámicas. En escalones superiores es más complejo y se aprovechan los sistemas de información digital que utilizan múltiples fuentes para generar una imagen coherente de un ambiente operacional.

[9-45] El seguimiento de la batalla añade significado a la información relevante formateando, trazando, traduciendo, correlacionando, agregando, organizando, categorizando, analizando y evaluando para crear el COP. El éxito del seguimiento de la batalla se basa en la construcción y el mantenimiento del entendimiento de la situación. Los PDM emplean tanto la información análoga como la digital para el seguimiento de la batalla.

9.2.6.4. Seguimiento de la batalla análogo

[9-46] El seguimiento análogo de la batalla requiere que el personal del PDM actualice manualmente el COP utilizando herramientas tangibles de seguimiento. La figura 9-2 muestra cómo se puede organizar un sistema de seguimiento análogo de batalla con mapas, superposiciones y gráficos de estado para organizarse. Estas herramientas pueden incluir:

- Mapas de situación e imágenes
- Calcos y gráficos
- Marcadores y pizarras blancas
- Chinches y notas adhesivas
- Tableros de batalla y gráficos de estado
- Copias impresas de las órdenes
- Radios de frecuencia modulada (FM)



| Figura 9-2 | Ejemplo de un sistema de seguimiento de batalla análogo

9.2.6.5. Seguimiento de la batalla digital

[9-47] El seguimiento de la batalla digital emplea sistemas digitales integrados de mando y control que combinan el conocimiento de la situación en tiempo real con una capacidad de visualización para desarrollar el COP. Las principales herramientas utilizadas para ejecutar este seguimiento pueden incluir:

- Sistema de mando y control del Ejército.
- Puesto de mando avanzado.
- Mando de batalla de la Fuerza.
- Sistema avanzado de datos tácticos de artillería de campaña.
- Estación de trabajo de defensa aérea y de misiles.
- Sistema terrestre de distribución del Ejército.
- Plataforma de mando en combate conjunto.
- Video de *movimiento completo*.
- Portal de colaboración web.

- PowerPoint.
- Equipo audiovisual.
- Radios digitales.

(Ver capítulo 6 para ampliar información sobre estas herramientas)

[9-48] El estado mayor documenta, entrena, ensaya y entiende los métodos de seguimiento de la batalla en el SOP del PDM. Además, la redundancia del sistema digital es necesaria, pero también lo son las capacidades análogas si las interfaces digitales fallan o el PDM está en movimiento. En el caso de que los sistemas de seguimiento de la batalla digitales sean inoperables o no estén disponibles, los PDM deben ser capaces de continuar el seguimiento en el modo análogo. Por lo tanto, el personal necesita usar y actualizar ambos sistemas simultáneamente.

9.2.6.6. Panorama operacional común

[9-49] En un PDM, el panorama operacional común (COP) es el producto final de las actividades de conocimiento e información, las apreciaciones dinámicas y el seguimiento de la batalla. Se diseña en torno a los requerimientos del comandante, se basa en información compartida y facilita el planeamiento colaborativo y el logro del entendimiento de la situación.

[9-50] Aunque el COP es idealmente una sola pantalla en el PDM, puede incluir más de una e información en otras formas, como representaciones gráficas o reportes escritos. Los comandantes logran el entendimiento de la situación aplicando criterio al COP. La información relevante proporciona la base para construirlo y consiste principalmente en la información que el estado mayor proporciona a través del análisis y la evaluación. Para crear el COP, se utilizan datos e información de los PDM de todos los escalones y se comparten entre los usuarios. Algunas fuentes de esta información son los reportes, las apreciaciones dinámicas y la información proporcionada por los oficiales de enlace.



CONSULTE

Para más información sobre el COP, ver el MFE 6-0

9.2.7. Desplazamiento del puesto de mando

[9-51] Los comandantes consideran las variables de la misión para determinar el desplazamiento del PDM. Las variables de la misión (la misión, el enemigo, el terreno, el clima, las tropas, el apoyo disponible, el tiempo disponible, las consideraciones civiles y las consideraciones de la información) también se conocen como METT-TC (I). Dado que los desplazamientos pueden ser tanto planeados como imprevistos, un PDM debe mantener una postura de alistamiento para desplazarse con poca antelación. Los SOP de la unidad que cubren todos los aspectos del desplazamiento ayudan a mantener un estado de alistamiento elevado para el desplazamiento.

[9-52] El PDM principal se desplaza en un movimiento único o por fases. El método seleccionado depende de las variables de la misión, la distancia a desplazar y los requerimientos de las comunicaciones. Los aspectos críticos del mando y control, como el contacto con el comando del escalón superior y las unidades subordinadas, deben mantenerse durante el desplazamiento. Los comandantes planean los desplazamientos para asegurarse de que el PDM principal esté estacionado durante las fases críticas de la batalla.

[9-53] El desplazamiento oportuno y eficiente del PDM es una función del entrenamiento, de los SOP y los ensayos. El SOP de una unidad cubre todos los aspectos del desplazamiento, desde los activadores hasta los planes de carga de los vehículos. Los desarrolladores de los SOP para el desplazamiento del PDM consideran:

- Las variables de la misión. Esto ayuda a evaluar la situación de la amenaza y a determinar la probabilidad de un ataque aéreo o terrestre.

- Los plazos para la preparación y el movimiento del PDM principal.
- La zona de preparación (normalmente supervisada por la PM) para organizar la columna de marcha y ejecutar las inspecciones finales y los *briefings*.
- El establecimiento de medidas de seguridad detalladas, que incluyen el ensayo de acciones en drilles de contacto y la conducción de un convoy.
- La ruta de movimiento, incluido el punto de partida, los puntos de control necesarios, los puntos de reunión y el punto de disloque.
- Adicional a las medidas de control, el equipo podría necesitar identificar áreas críticas, desfiladeros, puntos de paso obligados, paradas de descanso o mantenimiento y áreas de peligro.
- Organización del grupo de reunión, información y envío.
- Velocidad de la marcha, formaciones de movimiento, intervalos entre vehículos y series, velocidad máxima, iluminación y tiempos de eventos críticos.
- Orden de marcha. Las posiciones clave del comando en el orden de marcha deben permitir un mando y control continuo y máxima protección utilizando los medios de combate disponibles.
- Uso de múltiples seriales basados en el tamaño de la organización.
- Apoyo de fuego indirecto y acciones de contingencia, y ensayos de acciones al contacto.
- Planes de contingencia que cubran averías de vehículos, vehículos perdidos y accidentes.
- Sostenimiento, que incluye reabastecimiento de combustible, operaciones de alimentación, recuperación de vehículos, asistencia de la policía militar y evacuación médica.

- Preparación y emisión de una orden al finalizar las tareas de planeamiento.
- Tareas necesarias para transferir las funciones de mando y control al PDM alterno.

9.3. SEGURIDAD FÍSICA Y DEFENSA DEL PUESTO DE MANDO

[9-54] Los SOP efectivos de seguridad física y defensa del PDM integran muchas medidas de seguridad para confirmar que el personal, la información, la infraestructura y las instalaciones estén protegidas de los ataques del enemigo. Las medidas de seguridad física y defensa deben establecerse sobre la base de una evaluación de todo el rango de amenazas, incluidas las fuerzas convencionales enemigas, terroristas, insurgen-tes, grupos delictivos organizados y personas con informa-ción privilegiada. Los PDM de los cuerpos y divisiones pueden requerir una fuerza de seguridad de aumento.

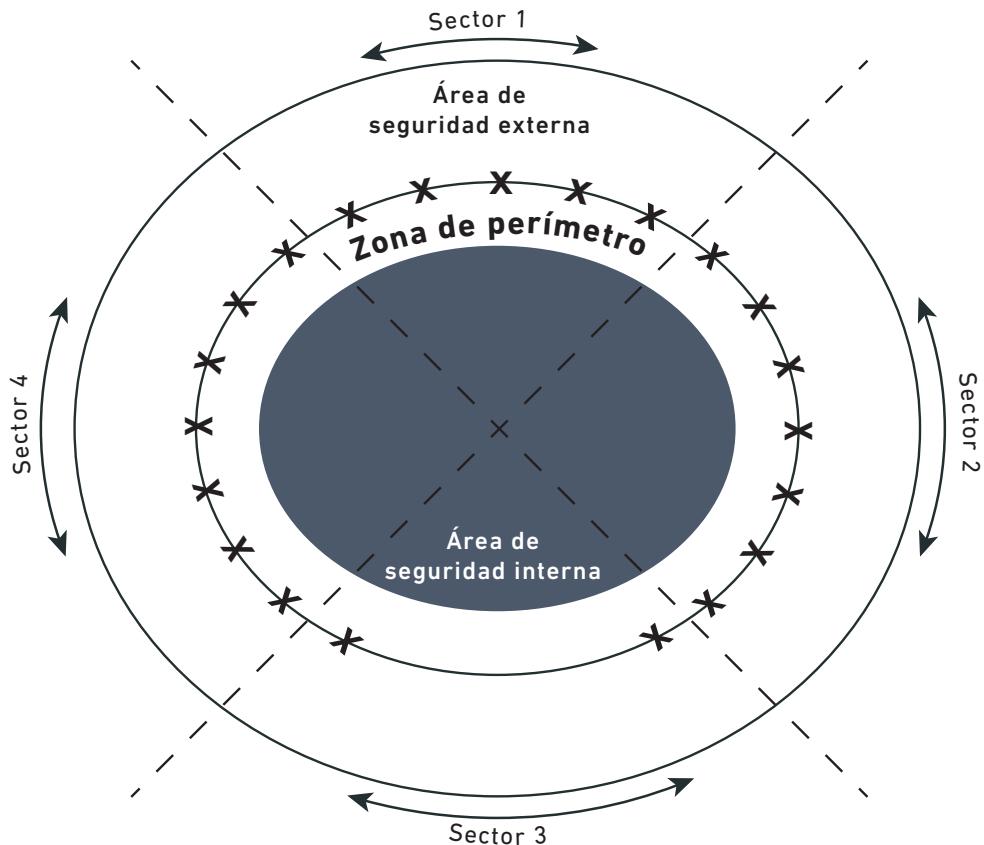
[9-55] Establecer un PDM dentro de un campamento base es una técnica de seguridad y defensa eficaz. Por ejemplo, des-pués de la zona de distensión, las fuerzas del Ejército habita-ron las instalaciones reforzadas y semireforzadas existentes en Larandia y establecieron campamentos base para la fuer-za de tarea conjunta Omega como lugares desde los cuales conducir operaciones continuas.

[9-56] En términos de características básicas, funciones y operaciones, los campamentos base y los PDM son muy simi-lares. Ambos tienen un perímetro definido, suelen ser autosu-ficientes para la protección, y pueden servir para un propósito específico o ser multifuncionales. Las técnicas y principios expuestos en el MFRE 3-0 han demostrado ser exitosos para asegurar y defender los campamentos base y esto se aplica a las operaciones de PDM.

9.3.1. Marco de enfoque por niveles

[9-57] Las capacidades de seguridad y defensa del PDM se despliegan mejor utilizando un enfoque por capas como el que se describe en el MFRE 3-0. Una defensa por capas proporciona fuerza y profundidad y reduce el efecto destructivo de cualquier ataque individual a través de la disipación de energía o la culminación de la fuerza atacante. La técnica de defensa en profundidad proporciona tiempo para que las fuerzas de defensa del PDM evalúen, decidan y respondan.

[9-58] El marco de enfoque por capas se usa para establecer las capacidades de seguridad y defensa del PDM y consiste en tres áreas representadas visualmente en la figura 9-3. Estas tres áreas son el área de seguridad externa, la zona de perímetro y el área de seguridad interna.



| Figura 9-3 | Marco de seguridad física y defensa del puesto de mando

9.3.1.1. Área de seguridad externa

[9-59] El área de seguridad externa es el área fuera del perímetro que normalmente se extiende hasta el límite del alcance de las armas de fuego directo disponibles. Los comandantes establecen una zona de seguridad externa para proporcionar una alerta temprana y tiempo de reacción y para impedir los esfuerzos de reconocimiento del enemigo y los puntos de ventaja para ejecutar ataques a distancia. El área de seguridad externa incluye el emplazamiento de detectores químicos, biológicos, radiológicos y nucleares con alarmas si se presenta contaminación por alguna de estas condiciones en el campo de combate. La zona de seguridad externa suele ser patrullada por elementos de seguridad móviles o a pie.

9.3.1.2. Zona de perímetro

[9-60] La zona de perímetro incluye el perímetro del PDM y el área inmediatamente delante o detrás de él. Esta zona contiene puestos de observación, posiciones de combate y puestos de mando y de entrada temprana.

9.3.1.3. Zona de seguridad interna

[9-61] La zona de seguridad interna está dentro del perímetro del PDM. Los planes de barreras internas pueden utilizarse alrededor de las instalaciones del PDM y los activos críticos. Las unidades también pueden utilizar estos planes como medidas de control de tráfico para añadir profundidad al plan de seguridad del PDM y para detener o impedir el progreso de las penetraciones de amenazas en la zona del perímetro.

[9-62] Los comandantes y su estado mayor aplican el marco de seguridad física y defensa de los PDM para enfocar sus actividades de planeamiento y confirmar que se aborden todos los elementos críticos de la seguridad física y defensa de los PDM. El marco no pretende ser una solución completa para la seguridad y defensa de los PDM, sino que busca proporcionar una plantilla general para el planeamiento. El plan de

seguridad y defensa de los PDM debe garantizar una protección adecuada con una fuerza tan pequeña como sea necesaria para evitar la disminución de fuerza en las operaciones sin impedir que las secciones del estado mayor realicen sus tareas principales de la misión. (Ver el MFRE 3-0 para más información sobre la seguridad física y defensa del PDM).

9.3.2. Consideraciones sobre el enfoque por niveles

[9-63] Antes de aplicar el enfoque por niveles, los responsables del planeamiento también deben tener en cuenta:

- La capacidad de proporcionar una alerta temprana.
- El posicionamiento de los sistemas de armas clave y el desarrollo de tarjetas de alcance y bosquejos de sectores.
- La designación de líneas de fuegos finales protectivas y fuegos finales protectivos.
- El despeje de los campos de fuego.
- La preparación de posiciones de combate y de supervivencia imprevistas o deliberadas.
- El emplazamiento de obstáculos y barreras de protección.
- Los puntos y procedimientos de control de entrada y acceso.
- La garantía de medios de comunicación redundantes.
- El ensayo de las reacciones al contacto, las reglas de enfrentamiento, la evacuación de víctimas y el uso de fuerzas de respuesta.
- La continuación de la mejora de la defensa basada en evaluaciones continuas de la amenaza y la vulnerabilidad.

9.4. PUESTO DE MANDO DE SOPORTE VITAL

[9-64] El tiempo de las operaciones continuas causará inevitablemente estrés en el estado mayor del PDM. Sin un SOP de soporte vital, el rendimiento del personal y del equipo se degradará rápidamente. El soporte vital del puesto de mando durante operaciones continuas incluye gestión de:

- Operaciones diarias
- Seguridad en campaña
- Mantenimiento del equipo
- Gestión de la energía
- Consumo de combustible
- Impacto medioambiental

9.4.1. Operaciones diarias

[9-65] En un PDM, las operaciones diarias son aquellas tareas rutinarias que deben conducirse día a día para garantizar operaciones eficientes y continuas. Normalmente, el suboficial de operaciones tiene la responsabilidad general de asegurar que todas las tareas diarias del PDM se cumplan. Estas tareas incluyen:

- Operaciones de reabastecimiento de combustible (generadores, calentadores, estufas y vehículos).
- Disciplina y vigilancia dentro y fuera del PDM.
- Ejecución de operaciones de paquetes logísticos.
- Cumplir y hacer cumplir las normas del PDM.
- Ejecutar las actividades diarias de atención sanitaria e higiene.
- Comprobar los vientos de las tiendas de campaña del PDM y de las antenas de comunicaciones para asegurarse de que permanezcan templadas y sean seguras.

- Conducir el mantenimiento diario de los sistemas de mando y control, ordenadores e impresoras.
- Ejecución de revisiones y servicios de mantenimiento preventivo en los equipos del PDM.
- Destruir toda la documentación clasificada y no clasificada.
- Inspeccionar visualmente la toma de tierra, los cables y las conexiones eléctricas.
- Ejecutar operaciones de alimentación en campaña.
- Ejecutar planes de descanso.

9.4.2. Seguridad en campaña

[9-66] Las operaciones continuas son intrínsecamente peligrosas. Todas las operaciones implican la colocación de personas en y alrededor de grandes equipos, sistemas de armas y terrenos difíciles. Antes de ejecutar operaciones de PDM, los líderes desarrollan un SOP de seguridad en cada escalón y lo implementan. La seguridad es responsabilidad de todos. Los líderes enfatizan en ella y hacen correcciones en el lugar. Antes de ejecutar operaciones de PDM, los líderes crean SOP que identifiquen, evalúen y mitiguen los peligros como mínimo en estas áreas:

- Operaciones con vehículos
- Montaje y desmontaje de equipos
- Mantenimiento
- Seguridad eléctrica
- Seguridad de los sistemas de armas
- Seguridad contra incendios
- Seguridad de la zona de descanso
- Clima extremo

9.4.3. Mantenimiento de los equipos

[9-67] Un mantenimiento adecuado es la clave para que los vehículos, equipos y otros materiales del PDM permanezcan en buen estado. Es un proceso continuo que comienza con medidas preventivas tomadas por cada operador y continúa con esfuerzos de reparación y recuperación por parte del personal de mantenimiento del escalón superior. Incluye los servicios relacionados con la inspección, pruebas, mantenimiento, reparación, requisición, recuperación y evacuación de equipamiento.

[9-68] Las revisiones y servicios de mantenimiento preventivo son la base del mantenimiento sobre el terreno. El mantenimiento preventivo como sistema incluye todas las comprobaciones y servicios conducidos por el operador o la tripulación y la sección de mantenimiento en campaña. Se ejecuta para identificar y corregir fallos, así como para conducir los servicios necesarios en todos los equipos asignados.

9.4.4. Gestión de la energía

[9-69] La energía eléctrica es fundamental para el éxito de las operaciones del PDM, ya que las unidades dependen en gran medida de ella para hacer funcionar muchos de sus equipos y sistemas de apoyo. En un sistema integrado de PDM estandarizado del Ejército los sistemas de PDM se alimentan colectivamente de una sola fuente. Este concepto se denomina energía central. Una eléctrica central proporciona energía que se suministra a los equipos a través de una red de cables y equipos de distribución. Otra manera de alimentación no tan óptima, es que cada sistema particular funcione con su propio generador. Los componentes clave para una gestión eficaz de la energía son:

- Selección de una fuente de energía.
- Instalación de los generadores de energía (incluye el uso de fases, cableado, carga, ubicación física y sombra contra el sol).

- Conexión a tierra de las fuentes de energía y los componentes eléctricos.
- Distribución de la energía.

Nota

Si está disponible, la energía comercial fiable es una buena opción cuando un PDM está en un alto prolongado.

9.4.5. Consumo de combustible

[9-70] Los PDM de campaña dependen en gran medida de los equipos de generación de energía para mantener un funcionamiento continuo. La generación de energía proporciona la electricidad para la iluminación, la refrigeración, la calefacción, los ordenadores, el equipo de red y otros sistemas de apoyo vital. El equipo de generación de energía y los vehículos de los PDM requieren combustible para funcionar. Los PDM gestionan cuidadosamente los suministros de combustible, el reabastecimiento y el consumo para poder ejecutar operaciones eficaces y sostenidas de los PDM.

[9-71] Normalmente, un PDM tendrá vehículos de abastecimiento de combustible asignados por su tabla de organización y equipo (TOE). La carga básica de combustible para el PDM es la capacidad de acarreo de sus vehículos de combustible, incluyendo sus tanques. El reabastecimiento de los vehículos y equipos, siempre que sea posible, es esencial para la continuidad de las operaciones.

9.4.6. Impactos medioambientales

[9-72] Ciertas áreas de las operaciones de PDM requieren una atención especial para evitar el impacto ambiental y para proteger la salud y la calidad de vida. Las consideraciones medioambientales durante las operaciones de PDM incluyen:

- Saneamiento en campaña.
- Almacenamiento, transporte, tratamiento, redistribución o reutilización y salvaguarda de materiales peligrosos.
- Respuesta y reporte de derrames.
- Almacenamiento, distribución y protección de combustibles, aceites, grasas y lubricantes.
- Gestión integrada de residuos, incluyendo la recogida, el transporte, el almacenamiento, la separación y reciclaje, tratamiento y eliminación de residuos sólidos, aguas negras (heces y orina), aguas grises (otras aguas residuales de lavabos o baños), residuos peligrosos, especiales, residuos médicos y residuos explosivos.
- Ubicación de las instalaciones de letrinas y duchas.
- Ubicación de los comedores.
- Lugares del parque automotor y de mantenimiento.

9.5. CONCLUSIÓN

[9-73] Como se ha descrito, la situación, la misión, la duración y la intensidad de las operaciones son variables que afectarán las operaciones continuas del PDM. Ensayar los SOP, conducir dríiles de combate y volverse competente en la preparación y desmontaje de los PDM hace que una organización sea más eficiente en las operaciones de los PDM. El PDM es un componente integral para el éxito del mando y control en todas las operaciones.

PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONALMENTE

ANEXO A

ESTUDIOS DE ESTADO MAYOR Y DOCUMENTOS DE DECISIÓN

1. ESTUDIOS DE ESTADO MAYOR

[A-1] Un estudio de estado mayor es un informe formal detallado para un tomador de decisiones que solicita una acción sobre una recomendación. Proporciona la información y la metodología utilizada para resolver un problema. Incluye un memorando oficial para la firma del comandante que implementa la acción. El líder coordina los estudios de estado mayor con todas las organizaciones afectadas. Los estudios de estado mayor incluyen declaraciones de inconformidad, si corresponde, para que el tomador de decisiones entienda claramente el apoyo de todos los miembros del estado mayor a la recomendación. Un estudio de estado mayor es integral; incluye toda la información relevante necesaria para resolver el problema y una descripción completa de la metodología utilizada para llegar a la solución recomendada.

[A-2] Los estudios de estado mayor siguen el proceso de solución de problemas del Ejército conformado por siete pasos. Esto asegura que el estado mayor identifique claramente el problema, implemente una secuencia lógica y produzca una solución sustentada.



CONSULTE

Consulte el MCE 5-0 para obtener más información sobre el proceso de solución de problemas del Ejército.

[A-3] El cuerpo de un estudio de estado mayor finalizado es un documento independiente. Si bien los documentos anexos son parte de la mayoría de los estudios de estado mayor, un tomador de decisiones no debería tener que consultarlos para entender la recomendación y el sustento de esta. Los anexos contienen detalles e información de apoyo y ayudan a mantener el cuerpo del estudio conciso.

1.1. Formato del estudio de estado mayor

[A-4] Los miembros del estado mayor preparan estudios de estado mayor como memorandos informales en el formato que se encuentra en la figura A-1. Las unidades pueden establecer su propio formato para cumplir con los requerimientos particulares.

MEMBRETE OFICIAL	Fecha
<p>MEMORANDO PARA: Dirigir el estudio de estado mayor al tomador de decisiones. Incluya los destinatarios si es necesario.</p> <p>ASUNTO: Describa sucintamente el asunto para distinguirlo de otros documentos como consideración para el tomador de decisiones. No diga simplemente "estudio de estado mayor", ya que esto no proporciona suficientes detalles, ni transmite ninguna información sobre el tema.</p> <p>1. PROBLEMA: Plantea el problema de forma concisa.</p> <p>2. RECOMENDACIÓN: Recomendar una solución o soluciones basadas en la conclusión del numeral 10 de este formato. Si existen varias recomendaciones, indicar cada una en un inciso separado.</p> <p>3. ANTECEDENTES: Indique brevemente por qué existe el problema. Proporcione suficiente información para ubicar el problema en contexto. Esta descripción puede incluir el origen de la acción y un resumen de los eventos relacionados. Si un documento que ordena la ejecución de tareas es el origen del problema, colóquelo en el anexo 2 y refiérase a él aquí.</p> <p>4. HECHOS: Enunciar todos los hechos que influyen en el problema o su solución. Enumere cada hecho como un subnumeral separado. Asegúrese de exponer los hechos con precisión y atribuirlos correctamente, ya que deben ser autosuficientes: algo que es generalmente aceptado</p>	

como un hecho o algo que es atribuido a una fuente que confirma que es cierto. No hay límite para el número de hechos siempre que cada uno sea relevante. Incluya todos los hechos relevantes para el problema, no solo aquellos utilizados para respaldar el estudio de estado mayor. El tomador de decisiones debe tener la oportunidad de considerar hechos que no respaldan la recomendación. Indique cualquier orientación dada por el tomador de decisiones. Consulte los anexos según sea necesario para amplificación, referencias, fórmulas matemáticas o datos tabulares.

5. SUPUESTOS: Identificar los supuestos necesarios para una descripción lógica del problema. Enumere cada uno como un subnumeral separado.

6. POSIBLE SOLUCIÓN: Enumere todas las soluciones consideradas. Coloque cada una en un subnumeral separado. Designe a cada solución un número y nombre o use una oración corta en imperativo (por ejemplo: "Aumentar las medidas de seguridad física de los activos clave"). Si una solución no se explica por sí misma, incluya una breve descripción de esta. Utilice documentos anexos para describir soluciones complejas.

7. CRITERIOS: Enumere y defina en subnumerales separados los criterios de selección y evaluación. Un hecho o un supuesto en el numeral 4 o 5 debe respaldar cada criterio. Como mínimo, el número de hechos y supuestos debe exceder el número de criterios. En un tercer inciso, explique la justificación de cómo se ponderan los criterios de evaluación.

a. Criterios de selección: Enumere los criterios de selección, cada uno en su propio subnumeral. Estos definen las características mínimas y máximas de la solución al problema. Responda cada criterio de selección: ¿Es adecuado, factible, aceptable, distingurable y completo? Los criterios de selección no se ponderan. Se requieren, estándares absolutos. Se deben rechazar los cursos de acción que no cumplan con los criterios de selección.

b. Criterios de evaluación: Enumere los criterios de evaluación, cada uno en su propio subnumeral. Enumérelos en orden de valoración de mayor a menor importancia. Defina cada criterio de evaluación en términos de cinco elementos requeridos: título abreviado, definición, unidad de medida, punto de referencia y fórmula.

c. Ponderación de criterios: Indique la importancia relativa de cada criterio de evaluación con respecto a los demás. Explique cómo se compara cada criterio con cada uno de los otros criterios (igual, poco favorable, favorable o muy favorable) o proporcione los valores de la matriz de decisión y explique por qué el criterio se mide de esa manera. Este subnumeral explica el orden en que se enumeran los criterios de evaluación del subnumeral 7b de este formato.

8. ANÁLISIS: Enumere las líneas de acción que no cumplen con los criterios de selección y los resultados de aplicar los criterios de evaluación a las restantes.

a. Cursos de acción descartados: Enumere los cursos de acción que no cumplieron con los criterios de selección, cada uno en su propio subnumeral y los criterios de selección que no cumplió cada COA. Este subnumeral es particularmente importante si una solución que el tomador de decisiones quería que se considerara no cumple con la selección.

b. Curso de Acción 1. En los subnumerales siguientes, enumere los cursos de acción evaluados, cada uno en un subnumeral separado. Describa las ventajas y desventajas de cada solución. Para criterios cuantitativos, incluya la valoración. Describir o relacionar las ventajas y desventajas de las narrativas. Utilice el formulario que mejor se ajuste a la información. Evite el uso de viñetas a menos que la ventaja o desventaja sea evidente.

(1) **Ventajas:** Escriba las ventajas del curso de acción 1.

(2) **Desventajas:** Escriba las desventajas del curso de acción 1.

c. Curso de Acción 2. (Usar el mismo formato anterior y continuar el análisis.)

(1) **Ventajas:** Lista de las ventajas para el curso de acción 2.

(2) **Desventajas:** Lista de las desventajas para el curso de acción 2.

9. COMPARACIÓN: Compare los cursos de acción con los otros, basado en el análisis descrito en el punto 8. Desarrolle la justificación utilizada para llegar a la conclusión establecida en el numeral 10 de manera lógica y ordenada. Si los líderes usan técnicas cuantitativas en la comparación, resuma los resultados con suficiente claridad para que el lector no tenga que referirse a un anexo. Incluya cualquier explicación de las técnicas cuantitativas en los anexos. En este numeral indique solo los resultados.

10. CONCLUSIÓN. Indique la conclusión extraída con base en el análisis (numeral 8) y la comparación (numeral 9). La conclusión debe responder a la pregunta o proporcionar una posible solución al problema. Debe coincidir con la recomendación del numeral 2.

11. COORDINACIÓN. Enumere todas las organizaciones con las que se coordinó el estudio de estado mayor ("personal designado"). Si la lista es larga y el espacio es una consideración, colóquela en el anexo 3. Si la lista de personal se ubica en el anexo 3, indique el número de inconformidades con la referencia cruzada (por ejemplo, "ver anexo 3; 2 inconformidades"; o "ver anexo 3; sin inconformidades").

Un representante de cada organización con la que se integró el estudio de estado mayor indica si la organización está de acuerdo con el estudio, no está de acuerdo o está de acuerdo con el comentario. Los representantes colocan sus iniciales en el espacio en blanco, seguidas de su rango, nombre, cargo, número de teléfono y dirección de correo electrónico. Si se enviaron copias separadas a cada organización, esta información se puede escribir en la copia final del estudio de estado mayor y las respuestas reales se colocarán en el anexo 4. Se recomienda esta técnica cuando se utiliza el correo electrónico institucional.

Ponga todas las declaraciones de inconformidades y las consideraciones de inconformidades en el anexo 3 o en anexos separados para cada inconformidad. Las conformidades con los comentarios pueden ubicarse en el anexo 3 o en un anexo o anexos separados.

Jefe de área G-1 CONFORME/INCONFORME _____ COMENTARIO _____ FECHA: _____

Jefe de área G-2 CONFORME/ INCONFORME _____ COMENTARIO _____ FECHA: _____

Jefe de área G-3 CONFORME/ INCONFORME _____ COMENTARIO _____ FECHA: _____

Jefe de área G-4 CONFORME/ INCONFORME _____ COMENTARIO _____ FECHA: _____

12. APROBACIÓN/DESAPROBACIÓN: Vuelva a formular la recomendación del numeral 2 y proporcione un formato para que la autoridad de aprobación apruebe o desapruebe la recomendación.

a. Que el/la (indicar la autoridad de aprobación y la solución recomendada).

APROBADO _____ DESAPROBADO _____ HABLE CONMIGO _____

b. Que el/la (autoridad de aprobación) firme la(s) directiva(s) de implementación (Anexo A).

APROBADO _____ DESAPROBADO _____ HABLE CONMIGO _____

13. PUNTO DE CONTACTO. Registre el punto de contacto (u oficial de acción) y la información de contacto. La información de contacto adicional puede incluir la organización del oficial de acción, un número de teléfono particular, una dirección y un correo electrónico.

BLOQUE DE FIRMAS

ANEXOS

1. Documento de implementación: El anexo 1 contiene memorandos, directivas o cartas de implementación presentados para su firma o aprobación. Dado que un estudio de estado mayor requiere una decisión, el anexo 1 contiene los documentos necesarios para implementar la decisión (anexo A).

2. Documento de tareas: El anexo 2 contiene el documento que dirigió el estudio de estado mayor. Si el requerimiento se dio verbalmente, incluya el memorando o acta para el registro que documenta la conversación. Si no existe ningún registro, ingrese "No utilizado" en la lista del anexo en el contenido (anexo B).

3. Lista de coordinación: El anexo 3 contiene la lista de personal cuando la lista es demasiado larga para el numeral 11. Si el numeral 11 contiene la lista completa de personal, ingrese "No utilizado" en la lista de anexos en el contenido (anexo C).

4. Inconformidades. El anexo 4 contiene declaraciones de inconformidades y consideraciones de inconformidades. Estos documentos pueden colocarse en anexos separados. Ponga las inconformidades con comentarios en el anexo 4 o en un anexo separado. Si no hay declaraciones de inconformidades, ingrese "No utilizado" en la lista de anexos en el contenido (anexo D).

5. Otros documentos de respaldo, enumerados como anexos separados. Otros anexos contienen datos detallados, extensas discusiones y bibliografías. Numere las páginas de cada anexo por separado, excepto cuando un anexo contenga varios documentos distintos (como, por ejemplo, sobre las inconformidades) (Anexos de la E a la Z, si es necesario).

| **Figura A-1 |** Formato del estudio de estado mayor

1.2. Coordinaciones del estudio de estado mayor

[A-5] La preparación de un estudio de estado mayor implica normalmente la coordinación con otros funcionarios y oficiales/suboficiales del estado mayor. Como mínimo, los oficiales de acción obtienen la aprobación o no aprobación de las dependencias afectadas por las recomendaciones del estudio de estado mayor. Otros aspectos del estudio de estado mayor también pueden requerir coordinación. La coordinación debe ser tan amplia como lo permita el tiempo, pero debe limitarse a las dependencias que puedan verse afectadas por posibles recomendaciones o que tengan experiencia en el tema del estudio de estado mayor.

[A-6] Los oficiales de acción anticipan las inconformidades y tratan de resolver tantas como sea posible antes de estandarizar el producto final. Un oficial de acción que no puede resolver una inconformidad tiene dos opciones:

- Modificar el estudio de estado mayor para satisfacer la inconformidad, pero solo si el análisis y la comparación respaldan el cambio. Si esto se hace después de que se haya estandarizado el borrador final, el oficial debe volver a reunir el estado mayor.
- Preparar una consideración de inconformidad y la incluye en el anexo 4 al estudio de estado mayor.

1.2.1 Declaraciones de inconformidad

[A-7] Una declaración de inconformidad es una recomendación para que el tomador de decisiones rechace todo o parte de un estudio de estado mayor. Las declaraciones de inconformidad se preparan en formato de memorando; se pueden aceptar correos electrónicos a discreción del comandante. Las declaraciones de inconformidad abordan puntos específicos en las recomendaciones o estudio de estado mayor, indicando por qué los puntos son incorrectos o inaceptables. Estas declaraciones ofrecen una alternativa o una recomendación constructiva cuando sea posible.

1.2.2 Consideraciones de inconformidad

[A-8] Los oficiales de acción preparan las consideraciones de inconformidad como memorandos para archivo. Presentan con precisión las razones de la inconformidad y las valoran con objetividad. Luego explican por qué el estudio de estado mayor es correcto y por qué el tomador de decisiones debe rechazar la inconformidad.

1.3. Problemas comunes con los estudios de estado mayor

[A-9] Las siguientes preguntas identifican los problemas más comunes encontrados en los estudios de estado mayor. Los líderes deben hacer (y considerar las respuestas) a las siguientes preguntas antes de comenzar un estudio de estado mayor y periódicamente a partir de ese momento:

- ¿El tema es demasiado amplio?
- ¿Está bien definido el problema?
- ¿Los hechos o supuestos son claros y válidos?
- ¿Hay hechos o supuestos innecesarios?
- ¿Hay algún hecho que aparezca por primera vez en la descripción?
- ¿Hay un número limitado de opciones o cursos de acción?
- ¿Los criterios de evaluación son inválidos o demasiado restrictivos?
- ¿La descripción es demasiado larga?
- ¿Está completa la descripción?
- ¿Los lectores deben consultar los anexos para entender el estudio de estado mayor?
- ¿La conclusión incluye una descripción?

- ¿La lógica es defectuosa o incompleta?
- ¿La conclusión se deriva del análisis?
- ¿Se puede implementar la solución dentro de las limitaciones de recursos y tiempo?
- ¿Las conclusiones y recomendaciones resuelven el problema?
- ¿Existe una directiva de aplicación?
- ¿Se han introducido nuevos criterios en el análisis o comparación?

2. DOCUMENTOS DE DECISIÓN

[A-10] Un documento de decisión es una correspondencia que solicita a un tomador de decisiones que actúe de acuerdo con su recomendación y proporciona los documentos de implementación requeridos para su firma. Los oficiales de acción usan un documento de decisión cuando no necesitan un informe formal o cuando el tomador de decisiones no requiere los detalles que proporciona un estudio de estado mayor.

2.1. Elaboración de documentos de decisión

[A-11] Los documentos de decisión son breves. A diferencia de los estudios de estado mayor, los documentos de decisión no son independientes. Para un documento de decisión, gran parte del material que se incluiría en un estudio de estado mayor permanece en el archivo del oficial de acción. Los documentos de decisión contienen la información mínima que el tomador de decisiones necesita para entender la acción y tomar una decisión. El oficial de acción sintetiza los hechos, resume los problemas, presenta alternativas factibles y recomienda una solución. Los oficiales de acción adjuntan explicaciones esenciales y otra información como anexos, que siempre están identificados.

2.2. Formato de documentos de decisión

[A-12] Los oficiales de acción preparan documentos de decisión como memorandos informales en el formato que se muestra en la figura A-2. Este formato también es paralelo a los pasos del proceso de solución de problemas del Ejército. Los comandos pueden establecer estándares para el formato a fin de cumplir con los requerimientos particulares. Los documentos de decisión no deben exceder las dos páginas, sin incluir la lista de personal y la documentación de respaldo. Los requerimientos de coordinación para un documento de decisión son los mismos que para un estudio de estado mayor. (Consulte el MCE 5-0 para conocer el proceso de solución de problemas del Ejército).

MEMBRETE OFICIAL	Fecha
<p>MEMORANDO PARA: Dirigir el documento de decisión al tomador de decisiones. Incluya los destinatarios o la hoja de ruta, según lo especificado por la política de comando.</p> <p>ASUNTO: Indique brevemente el asunto de la decisión. Sea específico para que el lector no tenga que leer el cuerpo del documento de decisión para entender el tema. El "documento de decisión" no es un título aceptable.</p> <p>1. PARA DECISIÓN: Indique si la decisión es urgente, está vinculada a un evento o tiene una fecha de límite para una unidad superior. Muestre las fechas límites internas en la hoja de ruta, si es necesario. Sin embargo, no los muestre en este numeral. (Los encabezados de los numerales pueden estar subrayados o en negrita, de acuerdo con la política de comando).</p> <p>2. PROPOSITO: Indique claramente la decisión requerida, con una frase en infinitivo. Una frase en infinitivo usa un verbo, pero no tiene sujeto, por ejemplo, "Para determinar el..." o "Para obtener...". Incluya en el enunciado de propósito quién, qué, cuándo y dónde, si es pertinente.</p> <p>3. RECOMENDACIÓN. Recomendar una solución o soluciones al problema. Si hay varias recomendaciones, indique cada una en un numeral por separado.</p> <p>4. ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN: Explique el origen de la acción, por qué existe el problema y un resumen de los eventos en forma cronológica. Ayude a poner el problema en perspectiva y proporcione un entendimiento de las alternativas y la recomendación. Si el documento de decisión es el resultado de un documento de asignación de tareas, haga referencia a ese documento en este numeral y póngalo en el anexo 2.</p>	

5. IMPACTOS. Indique el impacto de la decisión recomendada. Aborde cada área afectada en un numeral por separado, por ejemplo, personal, equipo, gestión financiera o medio ambiente. Establezca las partes afectadas por la recomendación y en qué medida se ven afectadas.

6. COORDINACIÓN. La coordinación, la línea de aprobación, el punto de contacto, el bloque de firmas y los anexos siguen las mismas instrucciones que para un estudio de estado mayor. (Consulte el párrafo A-4).

Jefe de área G-2 CONFORME/ INCONFORME _____ COMENTARIO _____ FECHA: _____

Jefe de área G-3 CONFORME/ INCONFORME _____ COMENTARIO _____ FECHA: _____

Jefe de área G-4 CONFORME/ INCONFORME _____ COMENTARIO _____ FECHA: _____

7. APROBACIÓN/DESAPROBACIÓN:

a. Que el/la (indicar la autoridad de aprobación y la solución recomendada).

APROBADO _____ DESAPROBADO _____ HABLE CONMIGO _____

b. Que el/la (autoridad de aprobación) firme la(s) directiva(s) de implementación (Anexo A).

APROBADO _____ DESAPROBADO _____ HABLE CONMIGO _____

BLOQUE DE FIRMAS

ANEXOS

1.Documento de implementación: El anexo 1 contiene memorandos, directivas o cartas de implementación presentados para su firma o aprobación. Dado que un estudio de estado mayor requiere una decisión, el anexo 1 contiene los documentos necesarios para implementar la decisión (anexo A).

2.Documento de tareas: El anexo 2 contiene el documento que dirigió el estudio de estado mayor. Si el requerimiento se dio verbalmente, incluya el memorando o acta para el registro que documenta la conversación. Si no existe ningún registro, ingrese "No utilizado" en la lista del anexo en el contenido (anexo B).

3.Lista de coordinación: El anexo 3 contiene la lista de personal cuando es demasiado larga para el numeral 11. Si este numeral contiene la lista completa de personal, ingrese "No utilizado" en la lista de anexos en el contenido (anexo C).

4.Inconformidades. El anexo 4 contiene declaraciones de inconformidades y consideraciones de inconformidades. Estos documentos pueden ubicarse en anexos separados. Escriba las inconformidades con comentarios en el anexo 4 o en un anexo separado. Si no hay declaraciones de inconformidades, ingrese "No utilizado" en la lista de anexos en el contenido (Anexo D).

Otros documentos de respaldo, enumerados como anexos separados. Otros anexos contienen datos detallados, extensas discusiones y bibliografías. Numere las páginas de cada anexo por separado, excepto cuando un anexo contenga varios documentos distintos (como, por ejemplo, sobre las inconformidades) (anexos de la E a la Z, si es necesario).

| **Figura A-2 | Ejemplo de formato de documento de decisión**

3. CONCLUSIÓN

[A-13] Como se describió, un estudio de estado mayor es integral; incluye toda la información relevante necesaria para resolver el problema y una descripción completa de la metodología utilizada para llegar a la solución recomendada. Hacer esto asegura que el estado mayor identifique claramente el problema, implemente una secuencia lógica y produzca una solución justificable. A diferencia de los estudios de estado mayor, los documentos de decisión no son independientes. Los documentos de decisión contienen la información mínima que el tomador de decisiones necesita para entender la acción y tomar una decisión. Juntos, permiten que el estado mayor ayude al comandante a tomar decisiones informadas.

PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONALMENTE

ANEXO B

BRIEFINGS MILITARES FORMALES

1. TIPOS DE BRIEFINGS MILITARES

[B-1] Los *briefings* militares son el medio más eficaz y común de presentar información a los comandantes, estados mayores, soldados y otras audiencias. El Ejército utiliza cuatro tipos de *briefings*: de información, decisión, misión y estado mayor. Los objetivos principales de cada tipo de *briefing* son:

- Información: informar a la audiencia y aumentar el entendimiento compartido.
- Decisión: obtener una decisión de un comandante u otro responsable de la toma de decisiones.
- Misión: proporcionar información e instrucciones durante las operaciones.
- Estado mayor: intercambiar información para mejorar la coordinación del estado mayor y la unidad de esfuerzo.

1.1. Briefing de información

[B-2] Un *briefing* de información presenta los hechos de forma que el público pueda entenderlos fácilmente. Es el tipo de *briefing* más fundamental, pero no incluye conclusiones o recomendaciones ni da lugar a decisiones. Las partes principales de un *briefing* de información son la introducción, el cuerpo principal y el cierre. La figura B-1 ofrece un ejemplo de formato de *briefing* de información.

1. INTRODUCCIÓN

- **Saludo.** Diríjase a la audiencia; salude a los principales líderes e invitados distinguidos. Identifíquese y a su organización. Por ejemplo, "Buenos días, coronel Castro, teniente coronel Mendoza, mayor Correa, señoritas y señores. Soy el teniente coronel Leonardo Gómez, comandante del 1er Batallón".
- **Tipo y clasificación del briefing.** Identifique el tipo y la clasificación del briefing. Por ejemplo, "Este es un briefing de información. No es clasificado"
- **Objetivo y alcance.** Exponga primero el objetivo principal del briefing, a continuación, desarrolle temas de apoyo. Por ejemplo, "El objetivo de este briefing de información es comunicar a los miembros de nuestra organización sobre el impacto de los recientes cambios en las políticas de la 1^a División del Ejército".
- **Esquema o procedimiento.** Resuma brevemente los puntos clave y el enfoque general. Explique cualquier procedimiento especial (como demostraciones, exposiciones o visitas). Por ejemplo, "Durante mi briefing, hablaré de las seis fases de nuestro plan. Me referiré a los mapas de nuestra área de operaciones. A continuación, mi asistente presentará una gráfica para mostrarles el flujo esperado de la operación". Los puntos clave pueden colocarse en un gráfico que permanezca visible durante todo el briefing.

2. CUERPO PRINCIPAL

- Ordene las ideas principales en una secuencia lógica.
- Utilice ayudas visuales para enfatizar los puntos principales.
- Plane transiciones eficaces de un punto o tema principal al siguiente.
- Esté preparado para responder a las preguntas en cualquier momento.

3. CIERRE

- Recapitule brevemente las ideas principales y haga una declaración final.

| **Figura B-1 |** Ejemplo de formato de briefing de información

[B-3] Algunos ejemplos de temas apropiados para los briefings de información son, entre otros, los siguientes:

- Información de alta prioridad que requiere atención inmediata.

- Información como planes, sistemas, estadísticas o gráficos complejos u otros elementos que requieren explicaciones detalladas.
- Información que requiere elaboración y explicación.

1.2. *Briefing de decisión*

[B-4] Un *briefing* de decisión obtiene la respuesta a una pregunta o una decisión sobre un curso de acción. El expositor presenta las soluciones recomendadas a partir del análisis o estudio de un problema. Los *briefings* de decisión varían en cuanto a la formalidad y el nivel de detalle dependiendo del conocimiento del comandante o del responsable de la decisión sobre el tema. La figura B-2 ofrece un ejemplo de formato de un *briefing* para la toma de decisiones.

[B-5] Si el responsable de la toma de decisiones no está familiarizado con el problema, se adhiere al formato de *briefing* de información. Los *briefings* para la toma de decisiones incluyen todos los hechos y supuestos relevantes para el problema, una discusión de alternativas, las conclusiones basadas en el análisis y cualquier coordinación necesaria.

[B-6] Cuando el responsable de la toma de decisiones está familiarizado con el tema o el problema, el formato del *briefing* suele parecerse al de un documento de decisión. Incluye el planteamiento del problema, la información básica, las repercusiones y la solución recomendada. Al igual que el *briefing* de información, las partes principales de un *briefing* de decisión son la introducción, el cuerpo principal y el cierre. La introducción incluye el planteamiento del problema y la recomendación. El cuerpo principal aborda la información relevante para tomar una decisión. Puede incluir supuestos, hechos, soluciones alternativas, posibles planes de contingencia, razones para las recomendaciones y cualquier coordinación adicional necesaria. El cierre de un *briefing* para la toma de decisiones requiere que el responsable tome una decisión.

[B-7] En la introducción, el expositor describe con claridad y palabras precisas una recomendación para evitar ambigüedades y traducirla fácilmente en una decisión. Si la decisión requiere un documento de aplicación, los expositores presentan dicho documento en el momento del *briefing* de decisión para que el responsable de la decisión lo firme. Si el jefe de estado mayor o el ejecutivo de un batallón están ausentes, el expositor comunica la decisión de la conclusión del *briefing* de decisión a la autoridad designada.

1. INTRODUCCIÓN

- **Saludo.** Diríjase al responsable de la toma de decisiones. Identifíquese a sí mismo y a su organización. Por ejemplo, "Buenas tardes, mi General Moreno. Soy el teniente coronel Leonardo Gómez, oficial de operaciones de la 1^a División del Ejército".
- **Tipo y clasificación del briefing.** Identifique el tipo y la clasificación de la sesión informativa. Por ejemplo, "Este es un briefing para la toma de decisiones. No es clasificado".
- **Planteamiento del problema.** Enuncie el problema. Por ejemplo, "Debemos seleccionar y organizar una fuerza de tarea de nivel brigada para cumplir con los requerimientos de un área de operaciones específica".
- **Recomendación.** Exponga la recomendación. Por ejemplo, "De los tres posibles cursos de acción (COA) recomiendo utilizar el COA 1".

2. CUERPO PRINCIPAL

- **Hechos.** Presente de forma objetiva los hechos positivos y negativos relacionados con el problema.
- **Supuestos.** Identificar las supuestas necesarias para cubrir los vacíos de los datos fácticos. Los supuestos deben ser validados posteriormente.
- **Soluciones.** Discutir las distintas opciones que pueden resolver el problema.
- **Análisis.** Enumerar los criterios de selección y evaluación mediante los cuales el expositor evaluará cómo resolver el problema. Discute las ventajas y desventajas relativas de cada COA.
- **Comparación.** Mostrar cómo se comparan las COA entre sí.
- **Conclusión.** Describa por qué la solución recomendada es la mejor.

3. CIERRE

- Recapitule brevemente las ideas principales y reitere la recomendación.
- Solicite preguntas o más orientaciones a los responsables de la toma de decisiones.
- Si no se toma una decisión al final del briefing, solicítela. El expositor se asegura de que todos los participantes entienden claramente la decisión y pide aclaraciones si es necesario.

| **Figura B-2** | Ejemplo de un *briefing* de decisión

1.3. Briefing de misión

[B-8] Los *briefings* de misión tienen lugar durante el desarrollo de las operaciones o el entrenamiento. El propósito es asegurar un esfuerzo bien coordinado y unificado para el cumplimiento de una misión. Los expositores pueden ser comandantes o cualquier miembro del estado mayor.

[B-9] Los *briefings* de misión sirven para transmitir y enfatizar la información crítica de la misión en el plan u orden a individuos o pequeñas unidades. Sus funciones son:

- Emitir o hacer cumplir una orden.
- Proporcionar instrucciones o requerimientos más detallados.
- Facilitar el entendimiento compartido dentro de la unidad.
- Puede anunciar decisiones de mando o la emisión de nuevas guías.
- Revisar los puntos clave de una operación.
- Asegurarse de que los participantes conocen el objetivo de la misión, su contribución a la operación, los problemas a los que pueden enfrentarse y las formas de superarlos.

[B-10] La naturaleza y el contenido de la información proporcionada determinan el formato del *briefing* de misión. Por lo general, un expositor utilizará el plan de operaciones o la orden de operaciones como formato para un *briefing* de misión. Si esto no es práctico, un expositor puede utilizar el formato del *briefing* con las modificaciones necesarias para cumplir con la intención del *briefing* de misión. (Ver el MCE 5-0 para información sobre el desarrollo y el formato del plan u orden de operación).

1.4. Briefing del estado mayor

[B-11] Los *briefings* de estado mayor informan al comandante y al estado mayor de la situación actual para que puedan coordinar y sincronizar los esfuerzos dentro de la unidad. La persona que convoca el *briefing* del estado mayor establece el orden del día. Cada elemento del estado mayor presenta la información relevante de su área funcional. Los *briefings* del estado mayor facilitan el intercambio de información, anuncian decisiones, emiten directrices o proporcionan una guía. El formato del *briefing* de estado mayor puede incluir características del *briefing* de información, el *briefing* de decisión y el *briefing* de misión. (Ver la figura B-1 y la figura B-2 para los formatos de *briefing*).

[B-12] El comandante, los jefes de estado mayor u oficiales ejecutivos y los oficiales de estado mayor suelen asistir a los *briefings* del estado mayor. También pueden asistir representantes de otros mandos. El jefe de estado mayor o el oficial ejecutivo suelen presidir el *briefing*. El comandante puede desempeñar un papel activo durante el *briefing* y normalmente lo concluye.

2. PASOS DEL *BRIEFING MILITAR*

[B-13] El estado mayor suele seguir cuatro pasos para preparar un *briefing* eficaz. Estos son:

- Planear: analizar la situación y preparar un esquema de *briefing*.
- Preparar: recolectar información y elaborar el *briefing*.
- Ejecutar: realizar el *briefing*.
- Evaluar: hacer el seguimiento necesario.

2.1. Planear

[B-14] Al recibir el encargo de realizar un *briefing*, el expositor analiza la situación y determina:

- La audiencia
- El objetivo y tipo de *briefing*
- El tema
- La clasificación
- Las instalaciones físicas y apoyo necesario
- El plazo de preparación
- El tiempo de información

[B-15] Basándose en el análisis, el expositor elabora un esquema de *briefing* y un cronograma. El esquema es el plan para la preparación, ejecución y seguimiento del *briefing*. Los expositores utilizan el cronograma como una herramienta de gestión del tiempo para administrar los preparativos del *briefing* y calcular el tiempo si necesitan perfeccionarlo a medida que se dispone de nueva información.

[B-16] Los *briefings* consideran muchos factores mientras se planean, como se muestra en la figura B-3. Este planeamiento incluye, tener en cuenta:

- Las preferencias de la audiencia en cuanto a la exposición de la información, como la forma en que el responsable de la toma de decisiones prefiere ver la información.
- El tiempo disponible.
- Las instalaciones y ayudas informativas disponibles.

1. Audiencia

- ¿Cuál es el tamaño y la composición? ¿Una sola Fuerza o conjunto? ¿civiles? ¿extranjeros?
- ¿Quiénes son los miembros de mayor grado y sus cargos oficiales?
- ¿Qué conocimiento tienen del tema?
- ¿Son especialistas?
- ¿Cuáles son sus intereses?
- ¿Cuál es la reacción prevista?

2. Propósito y tipo

- ¿*Briefing* (para informar)?
- ¿*Briefing* de decisión (para obtener una decisión)?
- ¿*Briefing* de misión (para revisar los detalles importantes)?
- ¿*Briefing* de estado mayor (para intercambiar información)

3. Tema

- ¿Cuál es el tema específico?
- ¿Cuál es la profundidad deseada de la cobertura?
- ¿Cuánto tiempo se asigna?

4. Clasificación

- ¿Cuál es la clasificación de seguridad?
- ¿Cumplen todos los asistentes con esta clasificación?

5. Instalaciones físicas y apoyo necesario

- ¿Dónde se va a presentar el briefing?
- ¿Qué apoyo es requerido?
- ¿Cuáles son los requerimientos de seguridad, si son necesarios?
- ¿Cuáles son los requerimientos del equipo audiovisual? ¿computador? ¿proyector? ¿pantalla?

6. Cronograma y calendario de preparación

- Prepare un esquema preliminar.
- Determine las necesidades de medios de formación, asistentes y relatores.
- Programe los ensayos, las instalaciones y las críticas.
- Organizar la revisión final por parte de la autoridad responsable.

| **Figura B-3 |** Consideraciones sobre el planeamiento de *briefings* militares

[B-17] El expositor calcula los plazos para cada tarea y programa el esfuerzo de preparación de acuerdo con estos. También, avisa al estado mayor y a los asistentes lo antes posible.

2.2. Preparar

[B-18] La preparación del *briefing* varía según el tipo y la finalidad. El análisis del *briefing* determina la base de este. Los expositores siguen los seis pasos clave que se muestran en la figura B-4 para preparar un *briefing*:

1. Reunir los materiales necesarios

- Utilizar el proceso de resolución de problemas del Ejército en siete pasos.
- Investigar.
- Familiarícese con el tema.
- Recolectar opiniones y hechos autorizados.

2. Preparar el primer borrador

- Preparar el borrador.
- Incluir ayudas visuales.
- Revisar con la autoridad correspondiente.

3. Revisar el primer borrador y editarlo

- Verificar los hechos, incluidos los que son importantes y necesarios.
- Incluir las respuestas a las preguntas previstas.
- Perfeccionar los materiales.

4. Planear el uso de ayudas visuales

- Comprobar la sencillez.
- Comprobar la legibilidad.

5. Comprobar los sistemas de exposición de material audiovisual

- Garantizar la disponibilidad.
- Garantizar la funcionalidad.

6. Practicar

- Ensayar (con asistentes y ayudas visuales).
- Refinar.
- Aislar los puntos clave.
- Memorizar el esquema.
- Desarrollar las transiciones.
- Anticipar y preparar para posibles preguntas.

| **Figura B-4** | Consideraciones sobre la preparación de un *briefing* militar

2.2. Ejecutar

[B-19] El éxito de un *briefing* depende de que sea conciso, objetivo, preciso, claramente enunciado y contundente. El expositor también debe mostrarse confiado y relajado. Además, debe tener en cuenta que:

- El objetivo básico es presentar el tema tal y como está dirigido y asegurarse de que el público lo entiende.
- La brevedad impide una introducción o un resumen largos.
- Las conclusiones y recomendaciones deben fluir lógicamente a partir de los hechos y los supuestos.

[B-20] Pueden producirse interrupciones y preguntas en cualquier momento. Si se producen, los expositores responden a cada pregunta antes de continuar, o indican que responderán a la pregunta más adelante en el *briefing*. Cuando los expositores responden a las preguntas más adelante en el *briefing*, hacen referencia específica a la pregunta anterior cuando introducen el material. También, prevén las posibles preguntas y están preparados para responderlas.

2.3. Evaluar

[B-21] Una vez terminado el *briefing*, el expositor realiza un seguimiento, según sea necesario. Para asegurar el entendimiento, el expositor prepara un acta para el registro. Esta acta registra el tema, la fecha, la hora y el lugar del *briefing*, así como los grados, nombres y cargos de los miembros de la audiencia. El expositor registra de forma concisa el contenido del *briefing* para ayudar a su entendimiento. Registra las recomendaciones y su aprobación, desaprobación o aprobación con modificaciones, así como las instrucciones o acciones dirigidas. Las recomendaciones pueden incluir quién debe actuar. El expositor registra la decisión. Cuando se trata de una decisión y existe alguna ambigüedad sobre la intención del comandante, el expositor presenta un borrador del acta para que quede constancia y se corrija antes de preparar el documento final. Por último, el expositor informa a las autoridades competentes. El expositor distribuye el acta final para dejar constancia a los elementos del estado mayor y a los organismos que deben actuar sobre las decisiones o instrucciones o cuyos planes u operaciones puedan verse afectados.

3. CONCLUSIÓN

[B-22] Como se describe en este anexo, los *briefings* son el medio más común que utilizan los integrantes del Ejército para presentar información a los comandantes, a los soldados o a otras audiencias. Los cuatro tipos de *briefings* militares que se enumeran en este anexo son un ejemplo de los pasos e instrucciones que el Ejército ha adoptado a lo largo del tiempo para la realización de los *briefings* militares. No pretenden ser una lista de control exhaustiva. Cualquier estadio mayor que trabaje en una unidad del Ejército debe adaptar un *briefing* a la audiencia y evaluar su contenido y exposición para su uso futuro.

ANEXO C

ENSAYOS

1. FUNDAMENTOS DEL ENSAYO

[C-1] Un ensayo es una sesión en la que el comandante y el estado mayor o la unidad practican las acciones esperadas para mejorar el desempeño durante la ejecución (MFRE 5-0). Los ensayos permiten que los líderes y sus soldados practiquen aspectos clave del concepto de la operación. Estas acciones ayudan a los soldados a orientarse en su ambiente y en las acciones planeadas de otras unidades antes de ejecutar una operación. Los ensayos ayudan a los soldados a construir una imagen mental duradera de la secuencia de acciones clave dentro de la operación. Al ver las acciones de los superiores, los ensayos también permiten a los soldados asumir el rol de su supervisor u otros líderes en la cadena de mando si se presentara esa situación.

[C-2] Los ensayos son la herramienta del comandante para garantizar que los estados mayores y los subordinados entiendan la intención del comandante y el concepto de la operación. Permiten a los comandantes y estados mayores identificar debilidades en el plan que no se han reconocido previamente. Los ensayos también contribuyen a la coordinación externa e interna, ya que el estado mayor identifica requerimientos de coordinación adicionales.

[C-3] Las unidades efectivas y eficientes habitualmente ensayan durante el entrenamiento. Los comandantes de todos los escalones entran y practican rutinariamente varios tipos de ensayos. Los procedimientos operacionales estandarizados

(SOP) de cada unidad identifican los tipos de ensayo y los estándares apropiados para su ejecución. Los líderes ejecutan revistas después de la acción periódicas para asegurarse de que sus unidades realicen ensayos según los estándares y corrijan desempeños deficientes. Las revistas después de la acción también permiten a los líderes incorporar las lecciones aprendidas en los planes y órdenes existentes o en los ensayos posteriores.

[C-4] El tiempo adecuado es esencial cuando se ejecutan ensayos y varían según la complejidad de la misión, el tipo y técnica de ensayo, así como del nivel de participación. Las unidades ejecutan ensayos en el escalón más bajo posible utilizando la técnica más completa posible con el tiempo disponible. En condiciones de tiempo limitado, los líderes ejecutan ensayos abreviados, que se centran en los eventos críticos determinados por el planeamiento inverso. Cada unidad tendrá diferentes eventos críticos según su misión, la preparación de la unidad y la evaluación del comandante.

[C-5] Un ensayo es un evento de coordinación, no un análisis. No reemplaza los juegos de guerra. Los comandantes desarrollan el juego de guerra durante el proceso militar para la toma de decisiones (PMTD) para analizar diferentes cursos de acción a fin de determinar el mejor. Los ensayos practican ese curso de acción seleccionado. Los comandantes evitan realizar cambios importantes en las órdenes de operaciones (ORDOP) durante los ensayos. Solo ejecutan los cambios esenciales para el éxito de la misión y la mitigación de riesgos.

2. TIPOS DE ENSAYOS

[C-6] Cada tipo de ensayo logra un resultado diferente y tiene un lugar específico en la línea de tiempo de preparación. Los tipos de ensayos son los siguientes:

- *Briefing* de respaldo.
- Ensayo de armas combinadas.

- Ensayo de apoyo.
- Dril o ensayo de los SOP.

2.1. *Briefing de respaldo*

[C-7] Un *briefing de respaldo* es una **presentación oral provista por los subordinados al comandante para entender cómo estos piensan cumplir su misión**. Por lo general los presentan durante la preparación para permitir que los comandantes aclaren la intención y brinden guía adicional al inicio del planeamiento de los subordinados. Los comandantes utilizan el *briefing* de respaldo para identificar cualquier problema en el concepto de la operación.

[C-8] Estos *briefings* se presentan secuencialmente para que los líderes subordinados revisen las tareas asignadas y las acciones planeadas de principio a fin de la operación. Cuando hay tiempo disponible, los *briefings* de respaldo se pueden combinar con otros tipos de ensayos para permitir que los líderes subordinados coordinen sus planes antes de ejecutar driles más elaborados. Los *briefings* de respaldo requieren la menor cantidad de recursos y pueden ser la única opción en condiciones de tiempo limitado.



Nota

Los *briefings* de respaldo no deben confundirse con los de confirmación. Un *briefing* de confirmación es una oportunidad para que los líderes subordinados verifiquen la recepción y entendimiento de la intención del comandante y las tareas específicas, inmediatamente después de la emisión de la orden.

VOCADOC

BRIEFING DE RESPALDO

Presentación oral provista por los subordinados al comandante para entender cómo estos piensan cumplir su misión.

MCE 6-0

2.2. Ensayo de armas combinadas

[C-9] Un ensayo de armas combinadas es un evento con guion que involucra al comandante, el estado mayor y las unidades que se utiliza para identificar y resolver problemas. Un ensayo de armas combinadas permite que el comandante, el estado mayor y las unidades subordinadas sincronicen planes, acciones y responsabilidades en todas las funciones de conducción de la guerra. El comando superior debe ejecutar un ensayo de armas combinadas después de que las unidades subordinadas no solo emitan sus órdenes de operaciones, sino que también tengan la oportunidad de ensayar sus planes individualmente. Este tipo de ensayo ayuda a garantizar que los planes de los comandantes subordinados cumplan la intención del comandante del escalón superior.

[C-10] Un ensayo de armas combinadas pretende ser una oportunidad para sincronizar acciones, identificar conflictos y resolver problemas a través de la emisión de órdenes fragmentarias. No debe ser un evento con un guion rígido y debe tener tiempo asignado para la discusión. Un ensayo de armas combinadas puede ser la última oportunidad para la identificación de problemas y la resolución de conflictos antes de la ejecución, ya que todo el estado mayor y la unidad están expuestos al esquema general de los eventos.

2.3. Ensayo de apoyo

[C-11] Un ensayo de apoyo es un evento enfocado en sincronizar cada función de conducción de la guerra con la operación general. A lo largo de la preparación, las unidades ejecutan ensayos de apoyo en el marco de una sola función de conducción de la guerra o de un número limitado de ellas que pueden incluir ejercicios de coordinación y procedimientos para aviación, fuegos, apoyo de ingenieros o evacuación de heridos. Los ensayos de apoyo y los ensayos de armas combinadas complementan los preparativos para una operación. Las unidades pueden ejecutar ensayos de apoyo por separado y luego combinarlos en ensayos generales. Aunque estos ensayos difieren ligeramente según la función de conducción de la guerra, logran el mismo resultado.

2.4. Dril de combate o ensayo de procedimientos operacionales estandarizados

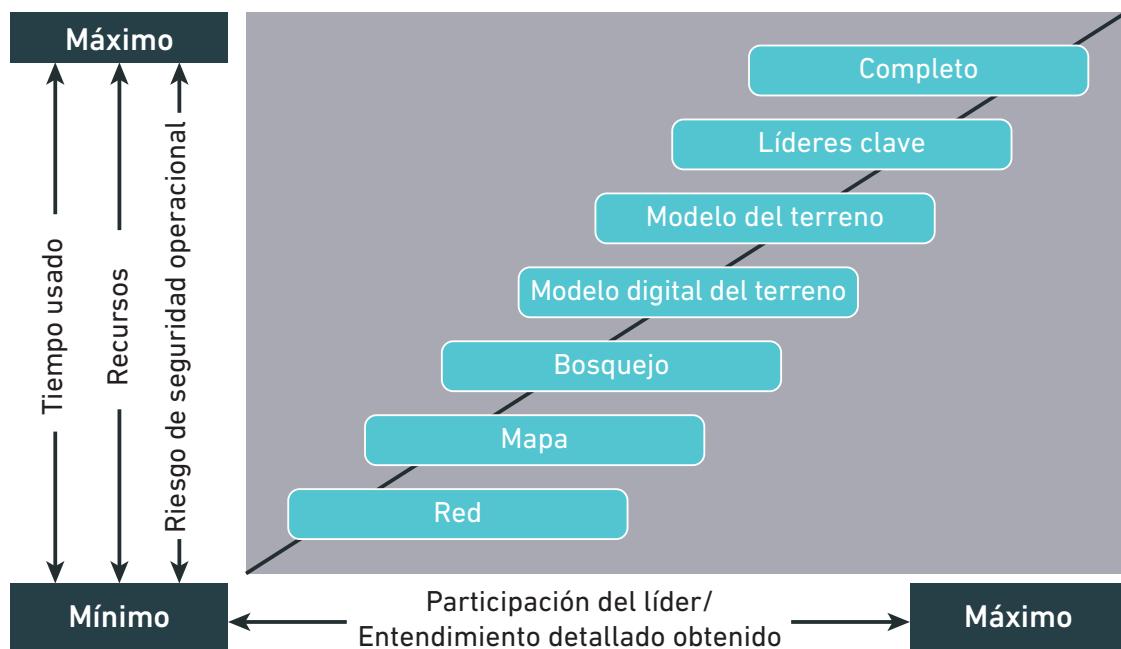
[C-12] Un dril de combate es una acción que las unidades ejecutan colectiva y rápidamente sin aplicar un proceso deliberado de toma de decisiones. Un dril de combate o ensayo del SOP asegura que todos los participantes entiendan una técnica o un conjunto específico de procedimientos. A lo largo de la preparación, las unidades y el estado mayor ensayan driles de combate y SOP. Estos ensayos no necesitan orden completa del comando superior. Los líderes dan prioridad a aquellos driles o acciones que anticipan qué ocurrirá durante la operación. Por ejemplo, un pelotón de transporte puede ensayar un dril para reaccionar ante una emboscada mientras espera para comenzar el movimiento. (Consulte el Anexo D para obtener detalles sobre los driles de combate del puesto de mando).

[C-13] Todos los escalones utilizan estos tipos de ensayo; sin embargo, son más comunes para pelotones, escuadras y secciones. Se ejecutan durante la preparación y no se limitan a los driles de combate publicados. Todos los escalones pueden ensayar acciones tales como un cambio de turno en el puesto de mando, un SOP de marcación de carriles por rompimiento de obstáculos o una operación de reabastecimiento de combustible en el sitio en movimiento.

3. TÉCNICAS DE ENSAYO

[C-14] Las técnicas para ejecutar ensayos están limitadas únicamente por la imaginación del comandante y los recursos disponibles. En la figura C-1 se ilustran varias técnicas. Los recursos requeridos para cada técnica varían de limitados a amplios. Como se describe de izquierda a derecha, cada técnica sucesiva requiere más tiempo y más recursos. Cada técnica de ensayo también imparte un nivel diferente de entendimiento a los participantes. Las consideraciones para determinar la técnica de ensayo apropiada incluyen:

- **Tiempo:** la cantidad de tiempo necesario para conducir (planear, preparar, ejecutar y evaluar) el ensayo y realizar cambios en el plan si se identifican lagunas.
- **Escalones involucrados:** el número de escalones que pueden participar en el ensayo.
- **Riesgos de seguridad de las operaciones (OPSEC):** información crítica de las propias tropas desprotegida observada por el enemigo que puede explotarse para afectar la operación.
- **Terreno:** la cantidad de área necesaria para el ensayo.



| Figura C-1 | Técnicas de ensayo

3.1. Ensayo de red

[C-15] Las unidades ejecutan ensayos de red a través de redes de área amplia (WAN) o redes de área local (LAN). Las comunicaciones de apoyo al ensayo también pueden incluir radios. Los comandantes y los estados mayores practican los ensayos de red al hablar sobre las partes críticas de la operación a través de las redes de comunicaciones en una secuencia que establece el comandante. La organización ensaya solo las partes críticas de la operación. Estos ensayos requieren todos los sistemas de información necesarios para ejecutar esa parte de la operación. Los participantes requieren sistemas de información que funcionen, la ORDOP y gráficos. Los puestos de mando pueden ensayar el seguimiento de la batalla durante los ensayos de la red.

[C-16] Si las unidades proporcionan SOP claros, esta técnica puede usar el tiempo de manera eficiente. Sin embargo, si una organización tiene SOP poco claros, unidades que operan fuera de la red o tienen unidades sin comunicaciones operacionales, esta técnica puede llevar mucho tiempo. El estado mayor considera y determina cómo mitigar mejor estos desafíos, especialmente mientras participa en operaciones multinacionales. Los asociados de la acción unificada pueden no tener acceso a las mismas redes, y las organizaciones deben determinar cómo pueden comunicarse de manera oportuna y efectiva.

[C-17] Esta técnica conduce por sí misma a ensayos de varios escalones. Si se ejecuta un ensayo de red desde las ubicaciones actuales de las unidades, el riesgo para las OPSEC puede aumentar. El enemigo puede monitorear el aumento del volumen de las transmisiones y potencialmente comprometer la información. Para evitar tal compromiso, las organizaciones utilizan frecuencias diferentes a las previstas para la operación. El uso de sistemas alámbricos es una opción, pero esto no prueba los sistemas de red, que es el punto fuerte de esta técnica.

[C-18] Si un ensayo de la red se ejecuta desde las ubicaciones de las unidades, las consideraciones del terreno son mínimas.

Si se requiere un área de ensayo separada, las consideraciones son similares a las de un ensayo de fuerza reducida.

3.2. Ensayo de mapa

[C-19] Un ensayo de mapa es similar a un ensayo de bosquejo, excepto que el comandante usa un mapa y un calco de la operación de la misma escala que se usó para planearla. Normalmente, es la técnica más fácil de configurar, ya que solo requiere mapas y gráficos para la operación actual. Las unidades adaptan los calcos de operaciones de un ensayo de mapa al escalón que realiza el ensayo.

[C-20] Esta técnica requiere el menor terreno de todos los ensayos. Un buen sitio asegura que los participantes puedan permanecer fácilmente ocultos del enemigo. Una ubicación óptima domina el terreno donde la unidad ejecutará la operación.

3.3. Ensayo de bosquejo

[C-21] Los comandantes pueden utilizar la técnica de ensayo de bosquejo casi en cualquier lugar, de día o de noche. Los procedimientos son los mismos que los de un ensayo de modelo del terreno, excepto que el comandante usa un bosquejo de mapa en lugar de un modelo de terreno. Los bosquejos grandes aseguran que todos los participantes puedan verlo a medida que cada participante recorre la ejecución de la operación. Los participantes mueven marcadores en el bosquejo del mapa para representar las ubicaciones y maniobras de las unidades.

[C-22] Los ensayos de bosquejo toman menos tiempo que los ensayos de modelos de terreno y más tiempo que los ensayos de mapas. Las unidades adaptan un bosquejo al escalón que realiza el ensayo. Los ensayos de varios niveles que utilizan esta técnica son difíciles.

[C-23] Este ensayo puede presentar preocupaciones de OP-SEC si el área alrededor del sitio de ensayo no está asegurada.

Numerosos movimientos, comandantes reunidos y un mayor número de vehículos en las proximidades pueden llamar la atención del enemigo. Las unidades deben limpiar, asegurar o destruir el croquis después de su uso.

[C-24] Esta técnica requiere menos terreno que un ensayo de modelo de terreno. Un buen sitio asegura que los participantes puedan encontrarlo fácilmente y permanecer ocultos del enemigo. Una ubicación óptima domina el terreno donde la unidad ejecutará la operación.

3.4. Ensayo de modelo digital del terreno

[C-25] Los modelos digitales del terreno representan virtualmente un área de operaciones. Las unidades colocan imágenes de alta resolución sobre datos de elevación para crear una representación de recorrido aéreo o recorrido terrestre del área de operaciones. Las imágenes holográficas crean una vista tridimensional del área. A menudo, un modelo vincula gráficos, información detallada, sistemas de aeronaves no tripuladas e imágenes terrestres a puntos clave para brindar más información sobre el plan. Los ingenieros geoespaciales de la unidad o los analistas de imágenes pueden ayudar en la creación de modelos digitales. El tiempo requerido para crear un modelo tridimensional digital depende de la cantidad de datos disponibles sobre el terreno que se está modelando. Por ejemplo, ya existen modelos detallados para muchas ciudades y es posible que solo requieran actualización.

[C-26] Un ensayo de modelo digital del terreno se adapta mejor a los escalones más pequeños, aunque a todos los escalones se les pueden proporcionar copias del modelo digital para llevar a su comando para una revisión más detallada. Si no se coloca en una red informática, se reduce significativamente el riesgo de OPSEC porque este tipo de ensayo no utiliza un sitio físico grande que requiera seguridad y los líderes pueden ejecutar el ensayo a cubierto. Sin embargo, si se colocan en una red informática, los modelos digitales del terreno pueden estar sujetos a la recolección y explotación del enemigo debido a las vulnerabilidades inherentes de las redes.

3.5. Ensayo de modelo del terreno

[C-27] El ensayo de modelo de terreno toma menos tiempo y menos recursos que un ensayo completo o de fuerza reducida. Un modelo de terreno o cajón de arena construido con precisión ayuda a los líderes subordinados a visualizar la intención y el concepto de la operación del comandante. Cuando sea posible, los comandantes colocan el modelo de terreno donde domine el terreno real en el área de operaciones. La orientación del modelo debe coincidir con la del terreno. El tamaño del modelo de terreno puede variar de pequeño (usando figuras para representar unidades) a grande (sobre el cual los participantes pueden caminar). Un modelo grande ayuda a reforzar la percepción de los participantes sobre las posiciones de las unidades en el terreno.

[C-28] A menudo, la construcción de un modelo de terreno consume la mayor parte del tiempo durante esta técnica. Las unidades requieren un SOP claro que establezca cómo construir un modelo para que sea lo suficientemente preciso, grande y detallado para ejecutar el ensayo. Un buen SOP también establece la responsabilidad del estado mayor para construir el modelo del terreno y un cronograma para su finalización. Debido a que un modelo del terreno está diseñado para el escalón que realiza el ensayo, los ensayos de varios escalones que utilizan esta técnica son difíciles.

[C-29] Este ensayo puede correr el riesgo de comprometer la OPSEC si el área alrededor del sitio de ensayo no está asegurada. Los comandantes reunidos y sus vehículos pueden llamar la atención del enemigo. Las unidades deben limpiar el modelo de terreno después de completar el ensayo. Los buenos sitios de ensayo tienen áreas para ayudas de entrenamiento y referencias, tienen áreas de estacionamiento cubiertas y ocultas, y se pueden asegurar y defender fácilmente.

[C-30] La gestión del terreno es menos difícil con un ensayo de modelo del terreno que con los tipos de ensayo anteriores. Un buen sitio es fácil de encontrar para los participantes, pero está oculto al enemigo. Una ubicación óptima domina el terreno donde la unidad ejecutará la operación.

3.6. Ensayo de líder clave

[C-31] Las circunstancias pueden prohibir un ensayo con todos los miembros de la unidad. Un ensayo de líder clave involucra solo a individuos seleccionados de la organización y sus unidades subordinadas. Normalmente requiere menos recursos que un ensayo completo y puede requerir el desarrollo de un plan de ensayo que refleje el plan real pero que se ajuste al terreno del ensayo. Los comandantes pueden usar esta técnica para ensayar las medidas de control de fuego para un área de combate durante las operaciones defensivas y, a menudo, usan esta técnica para preparar a los líderes clave para un ensayo completo.

[C-32] Un ensayo de líder clave normalmente requiere menos tiempo que un ensayo completo. Los comandantes consideran cuánto tiempo necesitan sus subordinados para planear y prepararse cuando deciden ejecutar un ensayo de fuerza reducida. Las unidades subordinadas más pequeñas de los escalones involucrados pueden ejecutar un ensayo general como parte del ensayo de líder clave de una organización más grande. Es menos probable que un ensayo de líder clave comprometa la OPSEC que un ensayo completo porque tiene menos participantes y movimientos.

3.7. Ensayo completo

[C-33] Un ensayo completo produce un entendimiento más detallado de una operación. Incluye a todos los soldados y sistemas participantes. Los líderes ejecutan el ensayo en un terreno similar al área de operaciones, inicialmente en buenas condiciones de luz y luego con visibilidad limitada. Los líderes repiten las acciones de las pequeñas unidades hasta que las unidades las ejecutan según los estándares. Un ensayo completo ayuda a los soldados a entender claramente lo que los comandantes esperan de ellos. Les ayuda a ganar confianza en su capacidad para cumplir la misión. Los elementos de apoyo, como las tripulaciones de aviación, se reúnen y ensayan con los soldados para sincronizar la operación.

[C-34] El comando del escalón superior también debe conducir, participar y apoyar ensayos completos con todos los escalones involucrados en la operación. El ensayo completo es más difícil de lograr en los escalones más altos, por lo que los comandantes pueden desarrollar un plan de ensayo alterno que refleje el plan real, pero que se ajuste al terreno disponible para el ensayo. La gestión del terreno para un ensayo completo es un desafío. Las unidades deben identificar, asegurar, despejar y mantener el área de ensayo. Todos los escalones involucrados en la operación participan en el ensayo completo de alguna manera.

[C-35] Los ensayos completos consumen más tiempo que cualquier otro tipo de ensayo. Para las organizaciones y las unidades más pequeñas, los ensayos completos aseguran de manera más efectiva que todas las unidades en la operación entiendan sus funciones. Sin embargo, los comandantes de brigada y fuerza de tarea consideran cuánto tiempo necesitan sus subordinados para planear y prepararse cuando deciden si ejecutar un ensayo completo o no.

[C-36] Mover una gran parte de la fuerza puede comprometer la OPSEC al atraer la atención del enemigo sin desecharlo. Los comandantes pueden proteger un ensayo de la recolección de información del enemigo mediante el desarrollo de un plan alterno, que incluye gráficos y frecuencias de radio que ensayan acciones seleccionadas sin comprometer la ORDOP real. Los comandantes deben asegurarse de no confundir a los subordinados al ejecutar esta acción. Dependiendo de las capacidades de recolección del enemigo, los comandantes pueden ejecutar decepción militar en apoyo de las OPSEC. Por ejemplo, las unidades pueden crear una distracción durante los ensayos o ejecutar ensayos alternos para confundir al enemigo y redirigir los esfuerzos de recolección con el fin de proteger la información crítica sobre la operación amiga.

4. RESPONSABILIDADES DE LOS ENSAYOS

[C-37] Este numeral enuncia las responsabilidades para ejecutar ensayos basados en el ensayo de armas combinadas. Las responsabilidades son similares para otros tipos de ensayos.

4.1. Planeamiento de ensayos

[C-38] Los comandantes y jefes de estado mayor (oficiales ejecutivos en el escalón batallón) planean los ensayos.

4.1.1 Rol del comandante en el planeamiento del ensayo

[C-39] Como parte de la guía del comandante durante el análisis de la misión, los comandantes pueden brindar información y guía sobre el ensayo. Cuando seleccionan un curso de acción, pueden revisar:

- Tipo de ensayo
- Técnica de ensayo
- Ubicación
- Asistentes
- Curso de acción del enemigo a representar

4.1.2. Rol del jefe de estado mayor o ejecutivo en el planeamiento del ensayo

[C-40] El jefe de estado mayor (JEM) o el oficial ejecutivo (XO) se asegura de que todos los ensayos sean incluidos en el SOP de gestión del tiempo y en la línea de tiempo del planeamiento. Las responsabilidades del JEM o el XO incluyen:

- Publicación de la hora y lugar del ensayo en el ORDOP o anteorden.

- Conducción de ensayos del estado mayor.
- Determinación de los productos de ensayo en función del tipo, la técnica y las variables de la misión.
- Coordinar la asistencia de los oficiales de enlace de las unidades adyacentes.

4.2. Preparación para el ensayo

[C-41] Todos los involucrados en la ejecución o apoyo del ensayo tienen responsabilidades durante la preparación.

4.2.1 Responsabilidades del comandante en la preparación para el ensayo

[C-42] Los comandantes se preparan para ensayar operaciones con eventos escalonados en orden de principio a fin. En condiciones de tiempo limitado, esto a menudo resulta difícil. Los comandantes deben:

- Identificar y priorizar los eventos clave para ensayar.
- Asignar tiempo para cada evento.
- Ejecutar preparación personal, incluyendo revisiones de:
 - Organización para el combate completa.
 - Disponibilidad de personal y material.
 - Nivel organizacional de preparación.

4.2.2. Responsabilidades del jefe de estado mayor o ejecutivo en la preparación del ensayo

[C-43] El JEM o el XO controla las coordenadas y juegos de guerra con el comandante. Esto permite que se pueda:

- Preparar para dirigir y gestionar la ejecución del ensayo.

- Coordinar tiempos para eventos clave que requieren ensayo.
- Establecer límites de tiempo de ensayo según la guía del comandante y las variables de la misión.
- Verificar la preparación del sitio de ensayo. Es posible que se requiera un sitio de ensayo separado para algunos eventos, como un posible sitio de obstáculos. Un buen sitio de ensayo incluye:
 - Marcas apropiadas y ayudas de entrenamiento asociadas.
 - Zonas de estacionamiento.
 - Seguridad.
- Determinar el método para controlar el ensayo y garantizar su flujo lógico, como un guion.

4.2.3. Responsabilidades de los líderes subordinados en la preparación para el ensayo

[C-44] Los líderes subordinados completan su planeamiento. Este planeamiento incluye:

- Finalización de las ORDOP de las unidades.
- Identificación de problemas derivados de la ORDOP del comando del escalón superior.
- Proporcionar una copia de la ORDOP de la unidad con gráficos al comando del escalón superior.
- Conducción de una preparación personal similar a la del comandante.
- Asegurarse de que ellos y sus subordinados traigan todo el equipo necesario.
- Incluir la OPSEC durante el planeamiento del ensayo.

4.2.4 Responsabilidades del estado mayor en la preparación para el ensayo

[C-45] Los miembros del estado mayor que conducen el ensayo tienen varias responsabilidades:

- Desarrollar la ORDOP con los calcos necesarios.
- Resolver las inconsistencias de todos los gráficos de unidades subordinadas. Los calcos combinados son el primer paso para que los líderes visualicen el plan general de la organización.
- Publicar calcos combinados en el ensayo, que incluyan, como mínimo:
 - Movimiento y maniobra
 - Inteligencia
 - Fuegos
 - Sostenimiento
 - Comunicaciones
 - Protección

4.3. Ejecución del ensayo

[C-46] Durante la ejecución del ensayo, el comandante, el JEM o el XO, los miembros del estado mayor, los líderes subordinados, el relator y el estado mayor del comando que ejecuta la operación tienen responsabilidades específicas. Estas responsabilidades se analizan en el presente numeral.

4.3.1. Responsabilidades del comandante en la ejecución del ensayo

[C-47] Los comandantes dirigen el ensayo de la misma manera que dirigirán la operación. Mantienen el enfoque y el nivel de intensidad, limitando el potencial de confusión de los subordinados. Aunque el estado mayor perfecciona la ORDOP, esto es

responsabilidad del comandante, quien utiliza la orden para ejecutar operaciones. Un ensayo eficaz no es un *briefing* del comandante para los subordinados. Valida la sincronización (el qué, el cuándo y el dónde) de las tareas que ejecutarán las unidades subordinadas para conducir la operación y lograr la intención del comandante.

4.3.2. Responsabilidades del jefe de estado mayor o ejecutivo en la ejecución del ensayo

[C-48] Normalmente, el JEM o el XO actúan como el director de ensayo. Este oficial se asegura de que cada unidad cumpla con sus tareas en el momento adecuado y le indica al comandante las próximas decisiones. El guion del JEM o el XO es la matriz de ejecución (una representación visual de las tareas subordinadas) y el calco de apoyo a la decisión (un gráfico que representa la información requerida para ejecutar un curso de acción amigo específico). El JEM o XO como director de ensayo valida la organización para el combate. Esta validación incluye verificar que los enlaces estén completos o según lo programado, y que el material y el personal necesarios estén disponibles. No se puede exagerar la importancia de esta simple comprobación. Además, el JEM o XO como director de ensayo:

- Comienza el ensayo a tiempo.
- Ejecuta un llamado a lista formal.
- Se asegura de que todos traigan el equipo necesario, incluidos los gráficos organizacionales y las órdenes emitidas previamente.
- Garantiza la sincronización del marco operacional que se utiliza (áreas de seguridad, profunda y cercana; operación de configuración, decisiva y sostenimiento; o esfuerzos principales y de apoyo).
- Ensaya la sincronización del poder de combate de las organizaciones adyacentes y superiores. Estas organizaciones a menudo exceden el rango de comunicación del comandante y el G-3 cuando están lejos del puesto de mando.

- Sincroniza el tiempo y la contribución de cada función de conducción de la guerra.
- Para cada punto decisivo, define las condiciones requeridas para:
 - Comprometer las fuerzas de reserva o de ataque.
 - Mover una unidad.
 - Cerrar o colocar un obstáculo.
 - Disparar a objetivos planeados.
 - Mover una unidad médica, cambiar una ruta de abastecimientos y alertar puestos de observación específicos.
- Disciplina los movimientos del líder, refuerza la brevedad y asegura la integridad.
- Se mantiene dentro de las limitaciones de tiempo.
- Se asegura de que los eventos más importantes reciban la mayor atención.
- Se asegura de que las unidades ausentes y de flanco reciban los cambios en la ORDOP y les transmite los cambios tan pronto como sea posible.
- Comunica las consideraciones civiles clave de la operación.

4.3.3. Responsabilidades del oficial de operaciones G-3 en la ejecución de ensayos

[C-49] El oficial de operaciones G-3 tiene como responsabilidad:

- Describir el esquema de maniobra.
- Asegurar que las acciones de la unidad subordinada cumplan con la intención del comandante.
- Proporciona el relator.

4.3.4. Responsabilidades del oficial de inteligencia G-2 en la ejecución de ensayos

[C-50] El oficial de inteligencia G-2 describe las fuerzas enemigas y otras variables operacionales durante los ensayos. El G-2 basa sus acciones en el curso de acción del enemigo que el comandante seleccionó durante el proceso militar para la toma de decisiones (PMTD). El oficial de inteligencia G-2 debe:

- Proporcionar a los participantes información actualizada.
- Describir la mejor evaluación posible del curso de acción del enemigo.
- Comunicar el concepto de la operación del enemigo supuesto, los efectos y el estado final deseado.
- Explicar otros factores de un ambiente operacional que pueden dificultar o complicar las propias acciones.
- Comunicar las consideraciones civiles clave de la operación.

4.3.4. Responsabilidades de los líderes subordinados en la ejecución de ensayos

[C-51] Los líderes de las unidades subordinadas, usando un formato establecido, articulan efectivamente las acciones y responsabilidades de sus unidades. También registran cambios en sus copias de los gráficos u ORDOP.

4.3.5. Responsabilidades del relator en la ejecución de ensayos

[C-52] El relator es normalmente un miembro del G-3 del estado mayor. Durante el ensayo, el relator registra toda la coordinación realizada durante la ejecución y anota los problemas no resueltos. Al final del ensayo, el relator:

- Presenta cualquier problema no resuelto al comandante para su solución.

- Reafirma cualquier cambio, coordinación o aclaración dirigida por el comandante.
- Proyecta una orden fragmentaria escrita que registra los cambios que se efectuarán.

4.3.6. Responsabilidades del estado mayor en la ejecución de ensayos

[C-53] El estado mayor actualiza la ORDOP, la plantilla de apoyo a la toma de decisiones y la matriz de ejecución. El estado mayor actualiza estos elementos en función de las decisiones del comandante.

4.4. Evaluación de ensayos

[C-54] El comandante establece el estándar para un ensayo exitoso. Un ensayo ejecutado correctamente valida el rol de cada líder y cómo cada unidad contribuye a la operación general. Esta validación incluye lo que hace cada unidad, cuándo lo hace (en relación con los tiempos y eventos) y dónde lo hace para lograr los efectos deseados. Un ensayo efectivo asegura que los comandantes tengan una visión común de las fuerzas enemigas, sus propias fuerzas, el terreno y las relaciones entre ellas. Identifica acciones específicas que requieren una solución inmediata del estado mayor e informa al comandante del escalón superior de los problemas o ubicaciones críticas que el comandante, JEM o XO, o G-3 deben supervisar personalmente.

[C-55] El comandante (o el director del ensayo en ausencia del comandante) evalúa y critica todas las partes del ensayo. Estas críticas se centran en qué tan bien la operación logra la intención del comandante y en la coordinación necesaria para lograr ese fin. Por lo general, los comandantes dejan la ejecución interna de tareas dentro del ensayo al juicio y discreción del comandante de la unidad subordinada.

5. CONDUCCIÓN DEL ENSAYO

[C-56] Todos los participantes tienen responsabilidades antes, durante y después de un ensayo. Antes de un ensayo, el director establece las expectativas del comandante y orienta a los demás participantes sobre los detalles del ensayo, según sea necesario. Durante, todos los participantes ensayan sus roles en la operación. Se aseguran de entender cómo sus acciones respaldan la operación general y anotan cualquier coordinación adicional requerida. Después, los participantes se aseguran de que entienden cualquier cambio en la ORDOP y los requerimientos de coordinación y que recibieron todos los productos del estado mayor actualizados.

[C-57] Los comandantes no abordan normalmente los pequeños problemas que surgen durante los ensayos. En cambio, el relator (normalmente del G-3) mantiene un registro de estos problemas. Esto asegura que el comandante no interrumpe el flujo del ensayo. Si el problema persiste al final del ensayo, el comandante lo resuelve en ese momento. Si el problema pone en peligro el cumplimiento de la misión, el estado mayor realiza la coordinación necesaria para resolverlo antes de que los participantes se dispersen. Identificar y resolver tales problemas es una de las principales razones para ejecutar ensayos. Si los comandantes no hacen correcciones mientras los participantes están reunidos, pueden perder la oportunidad de hacerlo. La coordinación entre los participantes dispersos y la difusión de los cambios a menudo resulta más difícil que ejecutar estas acciones en persona.

5.1. Antes del ensayo

[C-58] Antes del ensayo, el estado mayor completa la ORDOP con calcos y realiza tres eventos:

- Introducción y resumen
- Orientación
- Guion de ensayo

5.1.1. Introducción y resumen

[C-59] El director de ensayo (normalmente el JEM o el XO) pasa lista e informa a los participantes sobre los datos necesarios para la ejecución. El *briefing* comienza con una introducción, una descripción general y una orientación. Incluye una descripción sobre el guion del ensayo y las reglas básicas. El detalle de esta discusión se basa en la familiaridad de los participantes con el SOP de ensayo.

[C-60] A continuación, el director del ensayo ofrece una descripción general de los temas del *briefing*, los del ensayo, la secuencia y la línea de tiempo, especificando la hora de finalización no posterior a la hora prevista. El director del ensayo explica las revisiones posteriores a la acción, describe cómo y cuándo ocurren y analiza cómo incorporar cambios en la ORDOP. El director explica cualquier restricción, como el uso de pirotecnia, disciplina de luces, disparos de armas o silencio de radio. Por seguridad, el director del ensayo se asegura de que todos los participantes entiendan los controles de peligro y hace cumplir su uso. Por último, el director enfatiza los resultados y establece el estándar del comandante para un ensayo exitoso. Los líderes subordinados establecen los resultados del planeamiento o preparación (incluidos los ensayos) que ya han ejecutado. Si un subordinado recomienda un cambio a la ORDOP, el director de ensayo actúa sobre la recomendación antes de que comience el ensayo, si es posible. De lo contrario, el comandante resuelve la recomendación con una decisión normalmente antes de que finalice el ensayo.

5.1.2. Orientación

[C-61] El director del ensayo orienta a los participantes sobre el terreno o medio de ensayo. Luego identifica la orientación utilizando el norte magnético en el medio de ensayo y los símbolos que representan las características reales del terreno. Despues de explicar cualquier medida de control gráfico, obstáculos y objetivos, el director del ensayo proporciona materiales complementarios, si es necesario.

5.1.3. Guion de ensayo

[C-62] Un medio efectivo para que el director del ensayo lo controle es el uso de un guion; este lo mantiene en marcha. Proporciona una lista de verificación para que la organización aborde todas las funciones de conducción de la guerra y los problemas relevantes. Tiene dos partes principales, la agenda y la secuencia de respuesta.

5.1.3.1. Agenda

[C-63] Un ensayo efectivo sigue una agenda prescrita que todos conocen y entienden. Esta agenda incluye, pero no se limita a:

- Llamado a lista.
- Orientación de los participantes al terreno.
- Ubicación de civiles que probablemente puedan impactar las operaciones.
- *Brief* de la situación enemiga.
- *Brief* de las propias tropas.
- Descripción de las acciones enemigas esperadas.
- Descripción de las acciones de las unidades amigas.
- Revisión de las notas realizadas por el relator.

[C-64] La matriz de ejecución, la plantilla de apoyo a la decisión y la ORDOP describen la agenda del ensayo. Estas herramientas, especialmente la matriz de ejecución, impulsan y enfocan el ensayo. El comandante y el estado mayor los utilizan para controlar la ejecución de la operación. Todos los calcos, matrices o herramientas desarrolladas dentro de cada una de las funciones de conducción de la guerra deben vincularse directamente con la matriz de ejecución y la plantilla de apoyo a la decisión de la unidad apoyada. Los ejemplos incluyen una matriz de sincronización de inteligencia o una matriz de ejecución de fuegos.

[C-65] Un ensayo eficaz retrata de manera realista y rápida la fuerza enemiga y otras variables de un ambiente operacional sin distraer la atención del ensayo. Una técnica para hacer esto es que el G-2 prepare una lista de verificación de acciones. Enumera una secuencia de eventos muy parecida a la de las propias tropas, pero desde la perspectiva del enemigo o civil.

5.1.3.2. Secuencia de respuesta

[C-66] Los participantes responden en una secuencia lógica, ya sea por funciones de conducción de la guerra o por unidad, a medida que la organización se despliega de adelante hacia atrás. El comandante determina la secuencia antes del ensayo. El estado mayor publica la secuencia en el sitio de ensayo y el director de ensayo puede repetirla.

[C-67] Los ensayos efectivos permiten a los participantes visualizar y sincronizar el concepto de la operación. A medida que avanza el ensayo, los participantes hablan sobre el concepto de la operación, se enfocan en los eventos clave y la sincronización requerida para lograr los efectos deseados. El comandante dirige el ensayo y da órdenes durante la operación. Los comandantes subordinados entran y salen de la discusión en el momento en que esperan comenzar y finalizar sus tareas o actividades durante la operación. Esta práctica ayuda al comandante a evaluar la sincronización. Los comandantes no “repiten el juego de guerra” a menos que sea absolutamente necesario para garantizar que los comandantes de las unidades subordinadas entiendan el plan.

[C-68] El director de ensayo resalta la integración de fuegos, eventos que desencadenan acciones de diferentes armas y acciones al contacto. El jefe de fuegos, el coordinador de apoyo de fuegos, el oficial de apoyo de fuegos o el comandante de la unidad de fuegos indica cuándo iniciar la entrega, quién debe dispararlos, de dónde provienen, la munición disponible y el efecto deseado en el blanco. Los comandantes subordinados indican cuándo inician los fuegos según sus planes de apoyo de fuego. El director del ensayo habla en nombre de cualquier sección del estado mayor ausente y se asegura de

que el ensayo aborde todas las acciones en la matriz de sincronización y la plantilla de apoyo a la decisión en el momento o evento adecuado.

[C-69] El director del ensayo se asegura de que el ensayo incluya acciones clave de sostenimiento y protección en los momentos apropiados. No hacerlo reduce el valor del ensayo como herramienta de coordinación. El oficial de estado mayor con la responsabilidad de coordinar el estado mayor inserta estos elementos en el ensayo. Los oficiales del estado mayor especial deben informar por excepción cuando ocurre un evento amigo o enemigo dentro de sus áreas de especialización. Resumir estas acciones al final del ensayo puede reforzar los requerimientos de coordinación identificados durante el ensayo. El estado mayor actualiza la plantilla de apoyo a la decisión y entrega una copia a cada participante. En condiciones de tiempo limitado, el estado mayor de la organización principal puede proporcionar copias antes del ensayo y confiar en que los participantes las actualicen con los cambios escribiendo a mano. (Consulte la tabla C-1 para ver ejemplos de acciones de sostenimiento y protección).

| **Tabla C-1** | Ejemplo de acciones de sostenimiento y protección para ensayos

<ul style="list-style-type: none">• Confirmar las rutas de evacuación de heridos.• Confirmar las ubicaciones de los puntos de intercambio de ambulancias.• Confirmar puntos de reabastecimiento de combustible en movimiento.• Confirmar puntos de reabastecimiento clase IV y clase V.• Confirmar puntos de desplazamiento logístico.	<ul style="list-style-type: none">• Confirmar los tiempos y lugares de desplazamiento del área de apoyo.• Confirmar puntos de recolección de detenidos.• Confirmar el apoyo de la Aviación.• Confirmar las acciones de la Policía Militar.
--	---

5.1.3.3. Reglas básicas

[C-70] El director del ensayo establece las reglas básicas. Después de describir el guion del ensayo:

- Establece el estándar (lo que requiere el comandante) para un ensayo exitoso.
- Garantiza que todos entiendan las partes de la ORDOP a ensayar. Si la unidad no va a ensayar toda la operación, el director del ensayo indica los eventos a ensayar.
- Revisa rápidamente el SOP del ensayo si todos los participantes no están familiarizados con él. Un SOP de ensayo efectivo establece:
 - Quién controla el ensayo.
 - Quién aprueba el lugar de ensayo y su construcción.
 - Cuándo los oficiales del estado mayor hacen presentaciones al comandante.
 - La relación entre cómo la matriz de ejecución muestra los eventos y cómo las unidades ensayan los eventos.
- Establece la línea de tiempo que designa la hora de inicio del ensayo en relación con la hora H. Por ejemplo, comienza el ensayo describiendo la situación anticipada una hora antes de la hora H. Un evento ejecutado antes de ensayar el primer evento es el despliegue de fuerzas.
- Establece el intervalo de tiempo para comenzar y hacer un seguimiento del ensayo. Por ejemplo, el director del ensayo puede especificar que un intervalo de diez minutos equivale a una hora de tiempo real.
- Actualiza las actividades de las propias tropas y enemigas según sea necesario. Por ejemplo, el director del ensayo describe cualquier reconocimiento en curso.

[C-71] El director de ensayo concluye la guía con una convocatoria de preguntas.

5.2. Durante el ensayo

[C-72] Una vez que el director del ensayo termina de discutir las reglas básicas y responder preguntas, el G -3 lee el enunciado de la misión, el comandante lee la intención del comandante y el G-3 establece la situación actual de las propias tropas. Luego comienza el ensayo, siguiendo el guion.

[C-73] El presente numeral describe un conjunto genérico de pasos de ensayo desarrollados para un ensayo de armas combinadas. Sin embargo, con algunas modificaciones, estos pasos son compatibles con cualquier técnica de ensayo. Los productos dependen del tipo de ensayo.

5.2.1. Paso 1: Desplegar fuerzas enemigas

[C-74] *Briefing* del G-2 sobre la situación actual del enemigo y el ambiente operacional. El G-2 coloca marcadores en el mapa o tablero del terreno (según corresponda) que indican dónde estarían las fuerzas enemigas y otros grupos o actividades importantes desde el punto de vista operacional antes del primer evento de ensayo. Luego, el G-2 informa sobre el curso de acción más probable del enemigo y el contexto operacional. El G-2 también informa sobre el estado de las operaciones de recolección de información (por ejemplo, citando las patrullas que aún están fuera o las posiciones de los puestos de observación).

5.2.2. Paso 2: Desplegar propias tropas

[C-75] El *briefing* del G-3 informa las disposiciones de las unidades de maniobra de las propias tropas, incluidas las fuerzas de seguridad, tal como están dispuestas al comienzo de la operación. Los comandantes subordinados y otros oficiales de estado mayor informan sobre las posiciones de sus unidades y cualquier punto de énfasis particular a la hora de inicio. Por ejemplo, el oficial químico, biológico, radiológico y nuclear (QBRN) establece el nivel de postura de protección orientado a la misión y el jefe de fuegos, el coordinador de apoyo de

fuegos, el oficial de apoyo de fuego o el comandante de la unidad de fuego establece el alcance de la artillería amiga y enemiga. Otros participantes colocan marcadores para las fuerzas amigas, incluidas las unidades adyacentes, en las posiciones que ocuparán al comienzo de la operación. A medida que los participantes colocan marcadores, indican su tarea y propósito, organización para el combate y fuerza.

[C-76] Las unidades de sostenimiento y protección informan posiciones, planes y acciones en el horario de inicio y en los puntos de énfasis que designe el director de ensayo. Las unidades subordinadas pueden incluir puntos avanzados de reabastecimiento de municiones y combustible, puntos de reabastecimiento de combustible en movimiento, puntos de control de comunicaciones, puntos de seguridad o procedimientos de OPSEC que difieren para cualquier período durante la operación. El director del ensayo reafirma la intención del comandante, si es necesario.

5.2.3. Paso 3: Iniciar acción

[C-77] El director del ensayo enuncia el primer evento en la matriz de ejecución. Normalmente, esto implica que el G-2 mueva los marcadores enemigos de acuerdo con el curso de acción más probable. La representación debe relacionar las acciones del enemigo con un terreno específico o con las acciones de las unidades amigas. El G-2 grafica las acciones del enemigo según la plantilla de situación desarrollada para los juegos de guerra del estado mayor.

[C-78] A medida que avanza el ensayo, el G-2 grafica al enemigo y otros factores operacionales y recorre el curso de acción más probable del enemigo (según el calco de la situación). El G-2 resalta las rutas de reconocimiento, los objetivos, la composición y ubicación de las fuerzas de seguridad, el contacto inicial, los fuegos iniciales (incluidos los helicópteros artillados, aéreos y de ataque), los objetivos probables de la fuerza principal o las áreas de enfrentamiento y el probable compromiso de las fuerzas de reserva.

5.2.4. Paso 4: Alcanzar los puntos de decisión

[C-79] Cuando el director del ensayo determina que se ha completado un movimiento o reacción del enemigo en particular, el comandante evalúa la situación para determinar si se ha llegado a un punto de decisión. Los puntos de decisión se toman directamente de la plantilla de apoyo a la decisión.

[C-80] Si el comandante determina que la unidad no está en un punto de decisión ni en el estado final, el comandante indica al director de ensayo que continúe con el siguiente evento en la matriz de ejecución. Los participantes usan la secuencia de respuesta y continúan representando y describiendo las acciones de sus unidades.

[C-81] Cuando el ensayo alcanza las condiciones que establecen un punto de decisión, el comandante decide si continúa con el curso de acción actual o selecciona un curso de acción de contingencia. Si elige el curso de acción actual, el comandante dirige al director del ensayo para pasar al siguiente evento en la matriz de ejecución. Si selecciona una contingencia, el comandante enuncia la razón para seleccionarla, enuncia el primer evento de esta y continúa el ensayo hasta que la organización haya ensayado todos los eventos de esa contingencia. A medida que la unidad alcanza puntos decisivos, el director del ensayo establece las condiciones requeridas para el éxito.

[C-82] Cuando se vuelve obvio que la operación requiere coordinación adicional para asegurar el éxito, los participantes inmediatamente comienzan a coordinar. Esta es una de las razones clave para los ensayos. El director del ensayo se asegura de que el relator registre la coordinación y cualquier cambio y se asegura de que todos los participantes entiendan la coordinación.

5.2.5. Paso 5: Alcanzar el estado final

[C-83] Alcanzar el estado final deseado completa esa fase del ensayo. En un ataque, esto será normalmente cuando la

unidad esté sobre el objetivo y haya terminado la consolidación y la evacuación de heridos. En la defensa, esto suele ser después de la acción decisiva (como comprometer la reserva o la fuerza de ataque), la destrucción final o la retirada del enemigo y la evacuación de bajas es completa. En las tareas de estabilidad, esto suele ocurrir cuando una unidad logra el progreso previsto dentro de una línea de esfuerzo designada.

5.2.6. Paso 6: Restablecer

[C-84] En este punto, el comandante indica la siguiente contingencia para ensayar. El director de ensayo restablece la situación al punto de decisión donde comienza esa contingencia y establece los criterios para la decisión de ejecutarla. Los participantes asumen que se han cumplido esos criterios y luego ejecutan la operación a lo largo de esa contingencia hasta que alcanzan el estado final deseado. Completan cualquier coordinación necesaria para garantizar que todos los participantes entiendan y puedan cumplir con los requerimientos. El relator registra cualquier cambio en la contingencia.

[C-85] Luego, el comandante indica la siguiente contingencia para ensayar. El director del ensayo reinicia nuevamente la situación al punto de decisión donde comienza esa contingencia y los participantes repiten el proceso. Esto continúa hasta que el ensayo ha abordado todos los puntos de decisión y contingencia que el comandante desea ensayar.

[C-86] Si no se cumple con el estándar y el tiempo lo permite, el comandante indica a los participantes que repitan el ensayo. El ensayo continúa hasta que los participantes estén preparados o hasta que expire el tiempo disponible. Los comandantes pueden asignar más tiempo para un ensayo, pero deben evaluar los efectos sobre el tiempo de preparación de los comandantes subordinados. Los ensayos sucesivos, si se ejecutan, deberían ser más complejos y realistas. Al final del ensayo, el relator reafirma cualquier cambio, coordinación o aclaración que el comandante haya indicado y estima cuánto tiempo llevará construir los cambios en una orden fragmentaria escrita.

5.3. Después del ensayo

[C-87] Después del ensayo, el comandante dirige una revisión después de la acción. El comandante revisa las lecciones aprendidas y realiza las modificaciones mínimas requeridas al plan existente. (Normalmente, una orden fragmentaria afecta estos cambios). Los cambios deben ser ajustes para mejorar la ORDOP; no deben ser radicales ni significativos. Los cambios que no son críticos para la ejecución de la operación pueden confundir a los subordinados y dificultar la sincronización del plan. El comandante emite instrucciones o recordatorios de última hora y reitera la intención del comandante.

[C-88] Con base en las instrucciones del comandante, el estado mayor realiza los cambios necesarios en la ORDOP, la plantilla de apoyo a la toma de decisiones y la matriz de ejecución en función de los resultados del ensayo. Los comandantes subordinados incorporan estos cambios en las ORDOP de sus unidades. El JEM o el XO se asegura de que los cambios se informen a todos los líderes o funcionarios de enlace que no participaron en el ensayo.

[C-89] El ensayo brinda la oportunidad final para que los subordinados identifiquen y solucionen problemas no resueltos. El estado mayor se asegura de que todos los participantes entiendan cualquier cambio en la ORDOP y el relator redacta toda la coordinación realizada en el ensayo. Todos los cambios a la ORDOP publicada son, en efecto, órdenes fragmentarias verbales. Tan pronto como sea posible, el estado mayor publica cada orden fragmentaria verbal como una orden fragmentaria escrita que cambia la ORDOP publicada.

6. CONCLUSIÓN

[C-90] Las unidades del Ejército deben ensayar las acciones esperadas para mejorar el desempeño durante la ejecución. Todo el personal involucrado debe entender sus propios roles y los roles de quienes lo rodean para prepararse lo suficiente para las operaciones. Además, si la situación lo requiere,

deben poder asumir el rol de su comandante u otros líderes en la cadena de mando. Por lo tanto, es imperativo que todo el personal involucrado entienda la misión, la intención del comandante, el esquema de la operación y el estado final deseado.

ANEXO D

DRILES DE COMBATE DEL PUESTO DE MANDO

1. DRILES DE COMBATE

[D-1] Un dril de combate es una acción colectiva ejecutada rápidamente sin aplicar un proceso de toma de decisiones deliberado. Cada puesto de mando (PDM) requiere la implementación de driles de combate para reaccionar a una variedad de situaciones que pueden ser encontradas mientras se conducen las operaciones. Un PDM inicia este tipo de driles ante una señal, como la acción del enemigo o la orden de un comandante. Como una respuesta entrenada a un estímulo dado, un dril de combate requiere un mínimo de órdenes de un comandante para ejecutarse. La sincronización y la velocidad de reacción mejoran cuando los PDM identifican los driles de combate, definen las reacciones requeridas para estos en el SOP de la unidad y ensayan los driles durante el entrenamiento. Los driles de combate típicos de los PDM incluyen, pero no se limitan a:

- Reaccionar ante un ataque aéreo, terrestre o químico, biológico, radiológico o nuclear.
- Reaccionar al fuego indirecto.
- Reaccionar a las interferencias o a la sospecha de compromiso de las comunicaciones.
- Ejecutar PSPB dinámicos (incluyendo blancos sensibles al tiempo y blancos de oportunidad).

- Reaccionar a las solicitudes de apoyo aéreo inmediato.
- Ejecutar una misión de apoyo aéreo cercano o de fuegos conjuntos.
- Reaccionar ante una intrusión o un ataque ciberespacial.
- Reaccionar ante un incidente con víctimas masivas (incluidas las presuntas víctimas civiles).
- Reaccionar ante un disturbio o incidente civil.
- Reaccionar ante una catástrofe natural.
- Reaccionar ante un brote de enfermedad epidémica.
- Reaccionar ante daños colaterales significativos.
- Reaccionar ante la desinformación o la propaganda que afecta a un ambiente operacional.
- Reaccionar ante una red degradada.
- Reaccionar ante la pérdida de comunicaciones con unidades amigas.
- Reaccionar ante un evento de aislamiento de un soldado o unidad.
- Reaccionar ante fraticidio.
- Reaccionar ante posiciones amigas invadidas por fuerzas hostiles.
- Ejecutar la evacuación de emergencia y la reubicación de un PDM.
- Reaccionar ante un avión derribado.
- Ejecutar la recuperación de personal.
- Reaccionar ante una intrusión transfronteriza o de límites no autorizada.

[D-2] Los driles de combate del PDM son muy similares a los procedimientos operacionales estandarizados (SOP); sin embargo, difieren en que requieren una respuesta inmediata cuando se inicia el activador para un evento (o situación) dado. Por ejemplo, un PDM tendrá un SOP que guíe la ejecución de las operaciones de seguridad del PDM. Y abordará las acciones inmediatas requeridas al reaccionar ante un ataque enemigo u otro evento significativo.

[D-3] Las situaciones que requieren la ejecución de driles de combate en el PDM generalmente se dividen en dos categorías: acciones directas contra el propio PDM y acciones que ocurren lejos del PDM que requieren una rápida toma de decisiones y apoyo colectivo a través de las células funcionales del PDM. Para entender los driles de combate y cómo emplearlos, es importante conocer su propósito y características.

1.1. Propósito de los driles de combate del puesto de mando

[D-4] Las unidades conducen driles de combate de PDM para lograr una ventaja en el control del tiempo de las tareas colectivas anticipadas que se ejecutan rutinariamente en un ambiente de tiempo limitado. Los driles de combate del PDM permiten a las unidades ejecutar funciones básicas sin dudar o sin más coordinación, asistencia o retraso. Estos driles no están diseñados para un tipo específico de unidad. Más bien, representan una metodología común para ejecutar tareas comunes recurrentes.

1.2. Características de los driles de combate del puesto de mando

[D-5] Los driles de combate del PDM tienen varias características específicas. Estos driles:

- Requieren rapidez en la ejecución.
- Requieren una mínima cantidad de órdenes del líder para su ejecución.

- Se basan en las variables de la misión y pueden modificarse para adaptarse a las necesidades de la unidad.
- Son acciones secuenciales vitales para el éxito de las operaciones o críticas para preservar la vida y los recursos.
- Son respuestas entrenadas a las acciones del enemigo, a las emergencias o a las órdenes de los líderes.

[D-6] Los ensayos son clave para el éxito de los driles de combate del PDM. Las unidades necesitan practicar cada dril hasta que el estado mayor del PDM pueda ejecutarlos de forma estandarizada. Ensayar los driles de combate del PDM asegura que:

- Todo el estado mayor del PDM entiende y demuestra la capacidad de ejecutar el dril de combate.
- Los líderes descubren y corrigen la ejecución incorrecta de los driles de combate.
- Los líderes integran plenamente todos los medios en el PDM y cualquier apoyo potencial planeado de otros elementos en el área de operaciones.
- El estado mayor del PDM confía en sus capacidades y está totalmente preparado para ejecutar los driles de combate del PDM.

[D-7] Cuando es posible, el estado mayor del PDM conduce una revista después a la acción (RDA) para determinar cómo mejorar o ajustar los driles de combate para que se adapten mejor a la dinámica del área de operaciones y a los conjuntos de misiones de la organización. Luego de la RDA, el estado mayor suele actualizar los SOP de los driles de combate del PDM incorporando cualquier cambio o mejora.

2. DESARROLLO DEL DRIL DE COMBATE DEL PUESTO DE MANDO

[D-8] Cada unidad o estado mayor desarrolla sus propios driles de combate para hacer frente a situaciones previstas que requieren una acción inmediata. Las respuestas entrenadas son como los reflejos y son el resultado de la práctica continua. Los driles proporcionan a las unidades y al estado mayor los SOP esenciales para crear reacciones eficaces y oportunas ante situaciones específicas.

2.1. Identificación

[D-9] El punto de partida para determinar una lista de driles de combate de PDM anticipados comienza con un detallado análisis de la misión del ambiente operacional esperado. Entender un ambiente operacional es clave para que las unidades anticipen las acciones colectivas de rutina requeridas. Esto incluye entender y anticipar cómo pueden coordinarse las organizaciones de escalón superior, adyacentes y de apoyo de una unidad. Una técnica sencilla para identificar los driles de combate es tener en cuenta:

- Entender un ambiente operacional.
- Elaborar una lista de todas las tareas colectivas previstas que se ejecutan habitualmente en un ambiente con limitaciones de tiempo.
- Revisar la viabilidad, la aceptabilidad y la idoneidad de los driles de combate previstos.
- Refinar la lista hasta dejar los mínimos esenciales y publicar cada uno de ellos en el SOP.

2.2. Método

[D-10] Despues de que los miembros del estado mayor del PDM hayan identificado su lista de driles de combate,

necesitan tener un método para desarrollarlos y refinarlos. Ver la tabla D-1 para un ejemplo de método para desarrollar y refinar driles de combate del PDM.

| **Tabla D-1 | Ejemplo de método para desarrollar y refinar driles de combate del PDM**

PASO	DESCRIPCIÓN DEL DRIL DE COMBATE
Paso 1. Identificar el activador iniciador.	Cada dril de combate del PDM tiene un evento o eventos clave que inician o activan el dril. En algunos casos, el evento que da inicio, puede tener criterios de calificación tales como un número específico de individuos o tamaño de la organización (por ejemplo, 100 manifestantes o un pelotón de tanques enemigos). Los criterios específicos para iniciar el evento deben ser incluidos en el formato del dril de combate del PDM.
Paso 2. Identificar el activador de finalización.	Así como cada dril de combate del PDM tiene un activador inicial, también tiene un activador de finalización. Este activador se describe mejor como un conjunto de condiciones claramente definidas que, una vez alcanzadas, activan una decisión de terminar el dril. Una vez que la unidad tiene un activador de finalización, puede reanudar las operaciones regulares, continuar el dril hasta que logre un nuevo conjunto de condiciones o efectos (debe ser definido por el líder del dril si no es parte del dril establecido) o entregar cualquier tarea restante a una organización o agencia específica.
Paso 3. Establecer un procedimiento de alerta.	La organización determina un procedimiento de alerta para anunciar que ha ocurrido un evento que inicia un dril de combate en el PDM. Esta alerta puede ser un anuncio estandarizado, como "atención en el PDM", o una alerta única establecida para cada dril. Independientemente del método elegido, el formato publicado del dril de combate identifica su método para alertar a todos los miembros participantes.
Paso 4. Establecer un método que proporcione un conocimiento de la alerta situacional común actual.	Las unidades disponen de un método para garantizar que todos los participantes conozcan el "quién, qué, cuándo, dónde y para qué" (conocido como las 5 W) del acontecimiento inicial. Proporciona el conocimiento común de la situación actual. Un método estandarizado llega a todos los escalones relevantes y proporciona una base para que los miembros participantes del dril reciban orientación, junto con otras informaciones y datos relevantes. Cuanto más estandarizado esté el procedimiento, más fundamental será. Por ejemplo, los miembros clave de la célula del PDM informan a la célula de integración de la operación actual una vez que se da la alerta.

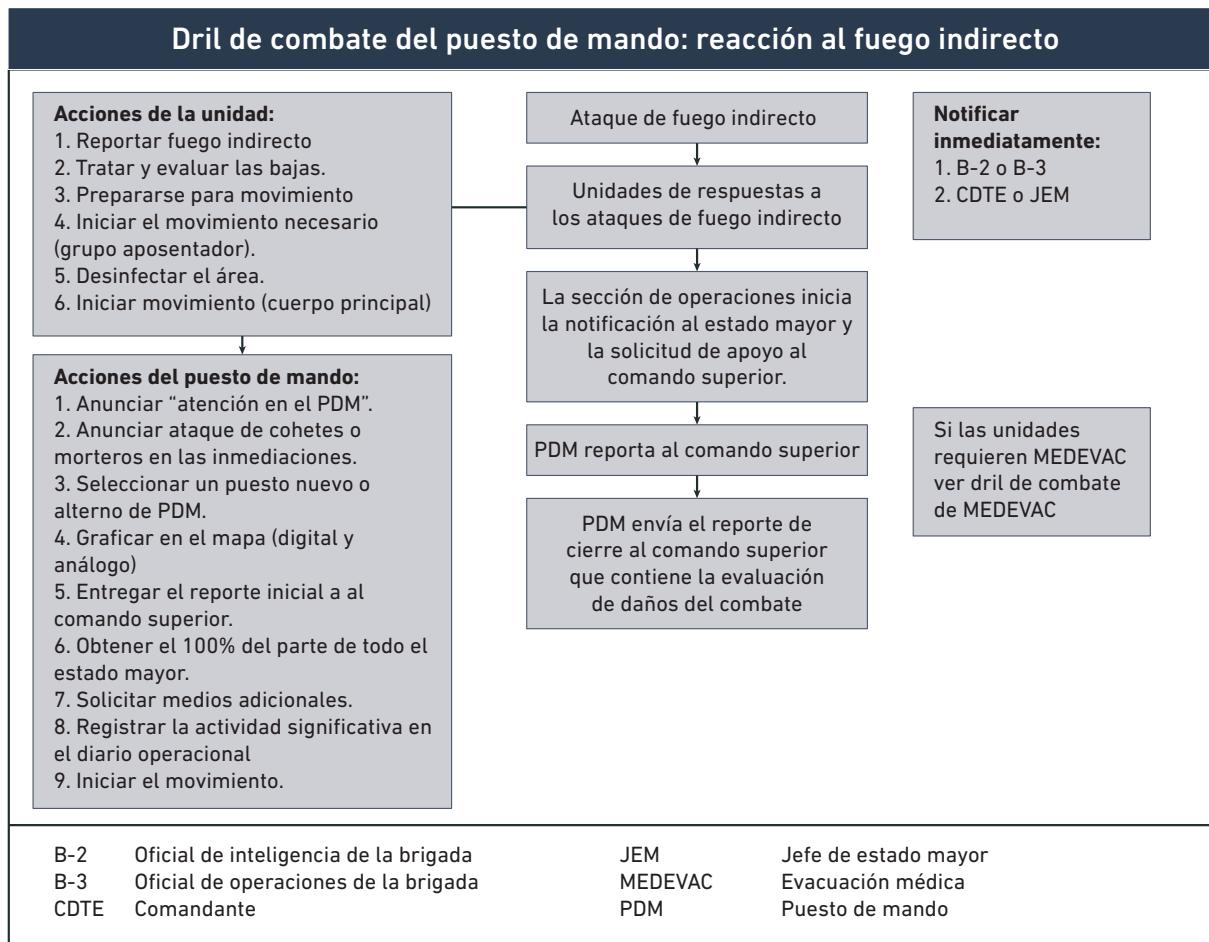
PASO	DESCRIPCIÓN DEL DRIL DE COMBATE
Paso 5. Identificar los requerimientos de información clave, las decisiones necesarias y la autoridad de decisión para lograr la activación y finalización del dril de combate del PDM.	<p>Este es el elemento más importante del dril de combate del PDM. La organización debe identificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos de información. • Decisiones necesarias. • Autoridad de decisión necesaria. <p>Esto produce las acciones, decisiones e información necesarias junto con las personas responsables de hacerlas realidad.</p>
Paso 6. Asignar responsabilidades y autoridad de decisión.	<p>Deben definirse las responsabilidades de quién hace qué durante cada dril. Los comandantes consideran establecer las responsabilidades de quién dirige el dril, quién registra el dril y quién tiene la autoridad para determinar cuándo es apropiado y como se han tomado medidas para lograr las condiciones de activación de la finalización.</p>
Paso 7. Establecer un proceso de dril de combate del PDM.	<p>El proceso de driles de combate del PDM es único para cada organización. Cada organización necesita un SOP para registrar el proceso específico y debe ensayar los driles de combate individuales para que tengan algún valor. Un ejemplo de proceso de dril de combate es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una plantilla (un formato estándar para el SOP). • Desarrollar herramientas de información y registro. • Desarrollar un procedimiento RDA para ejecutar y ensayar los driles de combate del PDM. <p>Desarrollar un proceso de captación de información y extrapolación de decisiones.</p>
<p>RDA Revista después de la acción</p> <p>SOP Procedimientos operacionales estandarizados</p> <p>PDM Puesto de mando</p>	

3. FORMATOS DEL DRIL DE COMBATE DEL PUESTO DE MANDO

[D-11] No existe un formato estándar del dril de combate del PDM. Los dos estilos predominantes para documentarlo son diagramas de flujo y tablas. El formato elegido es irrelevante mientras sea consistente y se entienda en el SOP de la unidad, incluya todos los elementos críticos y que la unidad pueda ejecutar efectivamente el dril.

3.1. Formato de diagrama de flujo

[D-12] Un diagrama de flujo es un tipo de diagrama comúnmente utilizado que representa un flujo de trabajo o proceso. Muestra los pasos como cajas y su orden que se conecta con flechas. Esta representación diagramática ilustra un modelo de solución a un problema dado o dril. La figura D-1 proporciona un ejemplo de reacción al fuego indirecto en el formato de diagrama de flujo.



| Figura D-1 | Ejemplo de diagrama de flujo para un dril de combate del puesto de mando: reacción al fuego indirecto

3.2. Formato de tabla para un dril de combate del puesto de mando

[D-13] El formato de tabla es una técnica simple pero efectiva para documentar los driles de combate. Más que una lista de cosas por hacer, es una lista de verificación enfocada en pasos para ejecutar una tarea específica. Los pasos pueden ser listados en secuencia o por función. La tabla D-2 proporciona un ejemplo de reacción ante un soldado o unidad que se aísla registrado en un formato tipo tabla.

| **Tabla D-2 |** Ejemplo para el dril de combate del puesto de mando: reaccionar ante un evento de aislamiento de un soldado o de una unidad

PASO	DESCRIPCIÓN DEL DRIL DE COMBATE
Célula de integración de la operación actual	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y confirmar la información de que un soldado, ciudadano colombiano o contratista (por ejemplo, traductores en el caso de que el idioma sea diferente en la nación anfitriona) ha desaparecido, ha sido capturado o que una aeronave ha ejecutado un aterrizaje de emergencia. • Obtener la siguiente información: Punto de contacto (POC) de la unidad que hace el informe, tipo de víctima en el incidente, ubicación, hora de la desaparición, cómo ocurrió, unidades que operan en el área actual de operaciones, posibles sospechosos. • Activar la PRCC. Dirigir las medidas iniciales de contención, contactar con las unidades adyacentes. • Alertar y lanzar la fuerza de reacción inmediata (FRI).
Oficial del centro de operaciones o jefe de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el reporte contra los RICC y dirigir las notificaciones necesarias. • Garantizar la protección de la información personal de todos. • Garantizar que el reporte inicial se envíe al escalón superior según sea necesario. • Convocar un grupo de trabajo seleccionado, según sea necesario, para desarrollar un plan de recuperación. • Asegurar la decisión de lanzamiento de los medios de la PRCC. • Desarrollar una orden fragmentaria en apoyo de las operaciones, según sea necesario.

PASO	DESCRIPCIÓN DEL DRIL DE COMBATE
Célula de inteligencia	<ul style="list-style-type: none"> Determinar los medios de recolección de información disponibles (SIGINT, ELINT y EW) con el escalón superior. Solicitar la asignación de recursos para ayudar a localizar al soldado desaparecido, si procede. Solicita un aumento de recolección de información en la zona de interés. Estar preparado para solicitar la cobertura de los sistemas de aeronaves no tripuladas (UAS) y las imágenes más recientes disponibles de la zona. Evaluuar el área local del incidente en busca de grupos armados organizados (insurgentes o terroristas) probables o potenciales. Publicar la evaluación de la amenaza aérea y terrestre.
Célula de fuegos	<ul style="list-style-type: none"> Evaluuar los medios disponibles en el alcance de la recuperación de personal. Establecer una zona de no fuego alrededor del lugar del accidente y de los supervivientes.
Célula de ingenieros	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar un análisis de la amenaza de minas en la zona de recuperación de personal, publicar la evaluación de la amenaza de minas, compilar el mapa de las minas y distribuirlo.
Oficial de enlace	<ul style="list-style-type: none"> Alertar a las unidades de la situación. Verificar la ubicación de los elementos directamente adyacentes al área de enfoque.
Célula de protección	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar con las fuerzas de seguridad de la unidad o del país anfitrión.
Oficial de enlace aéreo	<ul style="list-style-type: none"> Determinar los recursos disponibles según sea necesario. Estar preparado para solicitar apoyo a los equipos de combate de la brigada. Notificar a las unidades de aviación. Alertar a MEDEVAC y al control del espacio aéreo. Tramitar y originar las solicitudes de apoyo aéreo inmediato. Coordinar directamente con otros elementos del sistema de control aéreo del teatro, según sea necesario.
Oficial del AIN o B9	<ul style="list-style-type: none"> Contactar con funcionarios del gobierno local y figuras religiosas para obtener información sobre la situación.
Oficial de IO o OPAIM	<ul style="list-style-type: none"> Evaluuar y proporcionar medios y productos inmediatos al equipo de combate de brigada apoyado para su difusión.
Oficial de asuntos públicos	<ul style="list-style-type: none"> Ponerse en contacto con el responsable superior de asuntos públicos y comenzar a preparar y organizar el comunicado de prensa, si procede.

PASO	DESCRIPCIÓN DEL DRIL DE COMBATE
Comandante in situ	<ul style="list-style-type: none"> • Al llegar al lugar, despejar fuegos y preparar la llegada de las unidades. <p>AIN Acción integral B-9 Oficial de acción integral ELINT Inteligencia electrónica EW Guerra electrónica IO Operaciones de información MEDEVAC Evacuación médica OPAIM Operaciones de apoyo a la información militar POC Punto de contacto PRCC Célula de coordinación de recuperación de personal FRI Fuerza de reacción rápida RICC Requerimientos de información crítica del comandante SIGINT Inteligencia de señales UAS Sistema de aeronaves no tripuladas</p>

4. CONCLUSIÓN

[D-14] La flexibilidad táctica requiere fuerzas bien entrenadas con sólidos driles de combate del PDM, líderes capaces de adaptarse a circunstancias rápidamente cambiantes y estados mayores capaces de reconocer cambios significativos en la situación y volver a sincronizar la operación coordinando los cambios en el plan. Una intención clara del comandante permite a los subordinados ejercer la iniciativa de forma rápida y eficaz para mejorar la capacidad de reaccionar a los cambios de la situación de la Fuerza en general. Los líderes deben conocer y ser capaces de seguir los SOP de la unidad y los driles de combate del PDM de manera oportuna y coherente. Los driles de combate del PDM bien desarrollados son una excelente guía y referencia, pero pueden no cubrir todos los eventos imprevistos. Por lo tanto, los líderes también deben

ser dinámicos, proactivos, sabios y críticos, para lograr determinar cuándo es prudente desviarse de los driles de combate del PDM publicados según lo requiera la situación con el fin de cumplir con la intención del comandante y lograr el mejor resultado posible para las fuerzas amigas.

ANEXO E

REPORTE DESPUÉS DE LA ACCIÓN

1. ORGANIZACIÓN DEL REPORTE DESPUÉS DE LA ACCIÓN

[E-1] Una importante técnica de recolección utilizada por los escalones y organizaciones del Ejército es un reporte después de la acción. Proporciona observaciones e ideas de las lecciones aprendidas que permiten a una unidad reflexionar sobre los éxitos y las deficiencias de la operación, así como compartir estas lecciones con el Ejército. Los líderes pueden usar el reporte después de la acción para crear planes de entrenamiento futuros o para planear operaciones futuras.

[E-2] El reporte después de la acción es diferente a la revista después de la acción. Esta última reúne a los soldados para tener una discusión verbal al finalizar una operación o evento. Los participantes clave determinan qué sucedió, qué funcionó, qué no funcionó y cómo mejorar para el próximo evento. El primero es un documento escrito que destaca los logros de la unidad y las lecciones aprendidas. El reporte después de la acción funciona bien como una herramienta de referencia histórica y se entrega a otras organizaciones que se preparan para participar en el mismo evento. Para obtener más información sobre la revista después de la acción, consulte el MFRE 7-0.

[E-3] La unidad que reporta organiza lógicamente el reporte después de la acción, generalmente por fase operacional o función de conducción de la guerra. Por lo general, las

unidades lo ordenan cronológicamente para facilitar el entendimiento y el flujo de la información reportada. El reporte después de la acción no pretende criticar una operación, en cambio, documenta tanto lo que funcionó bien como lo que no.

[E-4] La figura E-1 sirve como formato de muestra de lo que un comandante puede cubrir en el reporte después de la acción de la unidad. Este reporte proporciona tácticas, técnicas y procedimientos, así como lecciones aprendidas para compartir con el Ejército. Por ejemplo, la Dirección de Lecciones Aprendidas del Ejército (DILEA) archiva sus reportes después de la acción recolectados y los pone a disposición a través de su sitio web para las unidades que se preparan para operaciones de combate o eventos de entrenamiento.

[E-5] El formato del reporte después de la acción es flexible siempre que aborde sus dos propósitos clave. En primer lugar, documenta las operaciones realizadas por la unidad con fines históricos. En segundo lugar, proporciona las mejores prácticas y lecciones en el formato de observación-discusión-recomendación. El programa de lecciones aprendidas del Ejército puede usar este formato para informar.

[E-6] Las unidades pueden adaptar fácilmente un reporte después de la acción para adaptarse a cualquier programa de lecciones aprendidas. La figura E-1 muestra un reporte después de la acción de una brigada. Este formato puede aplicarse en todos los escalones tácticos.

1. Encabezado del reporte:

- a. Clasificación.
- b. Unidad u organización.
- c. Lugar.
- d. Fecha.
- e. Título del reporte después de la acción.
- f. Período cubierto: (de qué fecha a qué fecha).

2. Prólogo firmado por el comandante.

3. Tabla de contenido. Mantenga la información organizada en un orden lógico (por funciones de conducción de la guerra, cronológicamente o por fases de la operación).

4. Resumen ejecutivo y cronología de hechos significativos:

- a. Resuma brevemente las fases de la operación; incluya fechas clave para cada fase (si es necesario o use por ejemplo día D, D+1, D+3, etc.), comenzando con el predespliegue, pasando por la transición y finalizando con el redespliegue.
- b. Resuma la organización para el combate.
- c. Resuma las lecciones aprendidas clave (incluya el escalón en el que se produjeron las lecciones aprendidas).
- d. Resuma las recomendaciones con una línea de tiempo que implemente la corrección.

5. Organización para el combate detallada: Incluya cualquier cambio significativo y fechas según corresponda:

- a. Incluya diagramas organizacionales (como unidades agregadas, elementos y fuerzas de tarea asignadas).
- b. Resalte todos los desafíos organizacionales importantes de la organización para el combate (relaciones de mando y apoyo) y las formas en que se mitigaron.
- c. Fechas efectivas de la organización para el combate incluyendo todas las unidades agregadas, bajo control operacional e individuos, civiles y prestadores de servicio.

6. Fase previa al despliegue con fechas:

a. Describa el enfoque de entrenamiento de la unidad:

- ¿Cuál fue el plan de entrenamiento?
- ¿Qué elementos tenía la unidad con los que se desplegaría durante el entrenamiento?
- ¿Pudo la unidad entrenarse como un equipo de armas combinadas con la participación de todos los medios desplegados?
- ¿Qué medios fuera de la unidad se usaron para apoyar el entrenamiento?
- ¿Cuáles fueron las áreas clave y esenciales entrenadas?
- ¿Qué sistemas de simulación (en vivo, virtual, constructivo y de juegos) fueron fundamentales para el éxito del entrenamiento?

b. Describir las lecciones aprendidas durante las operaciones previas al despliegue. ¿Qué se planeó, pero no se ejecutó?

c. Describir la logística y la escasez de personal, si corresponde.

d. Describir el planeamiento de las operaciones del elemento de retaguardia.

e. Describa cualquier cambio importante en el personal o la dotación:

- Coordinación con agencias de apoyo no militares (asociaciones de unidades, grupos de veteranos, instituciones financieras, el gobierno local o la policía nacional).
- Grupos de alistamiento familiar.

f. Describir las lecciones aprendidas significativas de entrenamiento previo al despliegue (use la metodología de observación-discusión-recomendación).

g. Describir las brechas significativas identificadas en el desarrollo de líderes o competencias.

7. Recepción, organización, movimiento e integración (RSOI, por su sigla en inglés) con fechas:

a. Resuma las operaciones de implementación y recepcionar, ubicar, mover e integrar (RSOI).

b. Analice qué partes del proceso de RSOI se realizaron según lo planeado y qué funcionó.

c. Describa las deficiencias y los retrasos en el RSOI ¿por qué ocurrieron estos?

8. Relevo en posición o transferencia de responsabilidad con fechas (si aplica):

a. Describir el planeamiento y el empalme.

b. Enumere o describa los temas de discusión clave entre las organizaciones entrantes y salientes.

c. Incluya (ya sea aquí o como un anexo) cualquier procedimiento operacional estandarizado (SOP), listas de verificación o tácticas, técnicas y procedimientos.

d. Describir las lecciones aprendidas del relevo en posición o la transferencia de responsabilidad con la metodología de observación-discusión-recomendación.

9. Fase de operaciones con fechas:

a. Resuma las operaciones tácticas y no tácticas (a veces es beneficioso hacer esto por elemento de estado mayor o función de conducción de la guerra).

b. Incluya la participación de la unidad en las operaciones nombradas.

c. Lista de órdenes de operaciones clave (ORDOP) y órdenes fragmentarias (OFRAG).

d. Describir las fases de las operaciones (a veces es beneficioso abordarlas mediante las funciones de conducción de la guerra).

f. Describa cualquier desafío de mando y control.

10. Actividades de redespliegue con fechas:

a. Resuma las actividades de redespliegue y resalte la guía de planeamiento, ya sea desarrollada o recibida del comando superior.

b. Incluir cronograma de redespliegue.

c. Haga una lista de las pérdidas críticas de personal, equipo e información.

d. Incluya (ya sea aquí o como un anexo) cualquier lista de instrucciones, TTP o listas de verificación desarrolladas.

11. Actividades posteriores al despliegue:

a. Describir el planeamiento para estrés de combate y las actividades de reintegración.

b. Describir los planes y prioridades utilizados en la reconstitución y restablecimiento de la unidad.

c. Describa las operaciones del grupo de apoyo a la familia.

12. Proporcione un índice o una lista de todos los productos de reportes después de la acción de la unidad en desarrollo y terminados, briefings de comando significativos o reportes publicados por separado:

- a. Incluya la clasificación, los títulos y la distribución o disposición de los reportes.
- b. Incluya un punto de contacto del personal o de la sección para la coordinación del seguimiento.
- c. Incluya fechas de una agenda general programada y los simposios de funciones de conducción de la guerra.

13. Distribución (de este reporte).

14. Anexos (según corresponda):

- a. Lista de cada operación nombrada o evento principal con fechas.
- b. Mapas y cartografía aplicables.
- c. Fotografías.
- d. Copias de ORDOP y OFRAG clave.
- e. Desarrollo de TTP o productos unitarios especialmente útiles.
- f. Información de inspección del sitio previo al despliegue.
- g. Operaciones del elemento de retaguardia.
- h. Revistas diarias de la unidad.

| **Figura E-1** | Ejemplo de formato de reporte después de la acción de nivel brigada

2. CONCLUSIÓN

[E-7] Los reportes después de la acción son herramientas útiles para registrar los retos o éxitos identificados durante las operaciones. Los líderes de unidad pueden revisar los reportes después de la acción para analizar los procedimientos operacionales estandarizados (SOP) y asegurarse de que las unidades implementen cambios o refuerzen las técnicas exitosas durante operaciones futuras. Los líderes pueden usar el conocimiento que reciben de los reportes después de la acción para crear planes de entrenamiento futuros o planear operaciones futuras. Estas mejoras pueden potenciar el rendimiento futuro de la unidad.

PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONALMENTE

GLOSARIO

1. ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO	SIGNIFICADO	ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*)	SIGNIFICADO
DAME	Defensa antiaérea y antimisiles del Ejército	AAMDC	<i>Army area air and missile defense commander</i>
ACA	Autoridad de control del espacio aéreo	*ACA	<i>Airspace control authority</i>
ACP	Plan de control del espacio aéreo	ACP	<i>Airspace control plan</i>
ACO	Orden de control del espacio aéreo	ACO	<i>Airspace control order</i>
ADAC	Apoyo de la defensa a la autoridad civil	---	---
AFATDS	Sistema de datos tácticos de artillería de campaña	AFATDS	<i>Advanced Field Artillery Tactical Data System</i>
AIN	Acción integral	---	---
AJEM	Asesor del jefe de estado mayor	---	---
ALO	Oficial de enlace aéreo	ALO	<i>Air Liaison Officer</i>
AMSO	Oficial de supervivencia de la misión aérea	AMSO	<i>Air mission survivability officer</i>
AO	Área de operaciones	*AOO	<i>Area of Operations</i>
ASJUM	Asesor jurídico militar del estado mayor	ACOS	<i>Assistant Chief of Staff</i>

* AAP-15 (2020) "NATO GLOSSARY OF ABBREVIATIONS USED IN NATO DOCUMENTS AND PUBLICATIONS". En aras de la interoperabilidad, muchas siglas se mantienen en el idioma inglés.

ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO	SIGNIFICADO	ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*)	SIGNIFICADO
ATO	Orden de tareas aéreas	ATO	<i>Air tasking order</i>
BCD	Equipo de coordinación del campo de combate	BCD	<i>Battlefield coordination detachment</i>
C2	Mando y control	C2	<i>Command and Control</i>
CDO	Comando	---	---
CDTE	Comandante	---	---
CDT-CAFC	Comandante del componente aéreo de la fuerza conjunta	---	---
CDT-DAA	Comandante de defensa aérea del área	---	---
CEMA	Actividades del ciberespacio y el espectro electromagnético	CEMA	<i>Cyberspace Electromagnetic Activities</i>
CEWO	Oficial de guerra electrónica y ciberespacial	CEWO	<i>Cyber electromagnetic warfare officer</i>
CMDO	Oficial de decepción militar de comando	---	---
CMI	Información militar clasificada	CMI	<i>Classified Military Information</i>
COA	Curso de acción	COA	<i>Course of Action</i>
COIC	Célula de integración de la operación actual	COIC	<i>Current Operations Integration Cell</i>
COOFU	Coordinador de apoyo de fuegos	FSCOORD	<i>Fire support coordinator</i>
COP	Panorama operacional común	COP	<i>Common Operational Picture</i>
CUI	Información no clasificada controlada	CUI	<i>Controlled Unclassified Information</i>
DD.HH.	Derechos Humanos	---	---

ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO	SIGNIFICADO	ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*)	SIGNIFICADO
DIDH	Derecho Internacional de los Derechos Humanos	---	---
DIH	Derecho Internacional Humanitario	---	---
DIORG	Dirección de Organización	---	---
DIV	División	---	---
ECB	Equipo de Combate de Brigada	BCT	<i>Brigade Combat Team</i>
EEIPT	Elementos esenciales de información de las propias tropas	EEFI	<i>essential element of friendly information</i>
EOD	Eliminación de artefactos explosivos	*EOD	<i>explosive ordnance disposal</i>
EW	Guerra electrónica	EW	<i>electromagnetic warfare</i>
FDO	Oficial de divulgación extranjera	FDO	<i>foreign disclosure officer</i>
FDR	Representantes de divulgación extranjeros	FDR	<i>foreign disclosure representative</i>
FSE	Elemento de apoyo de fuego	FSE	<i>fire support element</i>
FSO	Oficial de apoyo de fuego	FSO	<i>Fire support officer</i>
GC	Gestión del conocimiento	---	---
GPS	Sistema de posicionamiento global	GPS	<i>Global Position System</i>
HF	Alta frecuencia	---	---
HPT	Blancos de alta retribución	HPT	<i>High-payoff target</i>
HR	Recursos humanos	HR	<i>Human Resources</i>

ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO	SIGNIFICADO	ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*)	SIGNIFICADO
IO	Operaciones de información	IO	<i>Information Operations</i>
ISR	Inteligencia, vigilancia y reconocimiento	ISR	<i>Intelligence Reconnaissance Surveillance</i>
CCIAT	Centro conjunto de integración aire-tierra	JAGIC	<i>Joint Air Ground Integration Center</i>
JARN	Red conjunta de solicitud de aire	JARN	<i>Joint Air Requierement Network</i>
JEM	Jefe de estado mayor	COS	<i>Chief of Staff</i>
KMO	Oficial de gestión del conocimiento	KMO	<i>Knowledge Management Officer</i>
LNO	Oficial de enlace	LNO	<i>Liaison Officer</i>
MCAF	Medida de coordinación de apoyo de fuego	FSCM	<i>Fire support coordination measure</i>
MDO	Oficial de decepción militar	MDO	<i>Military Deception Officer</i>
METT-TC (I)	Misión, enemigo, terreno y clima, tropas y apoyo disponibles, tiempo disponible, consideraciones civiles y consideraciones de la información	METT-TC (I)	<i>Mission, enemy, terrain and weather, troops and support available, time available, civil considerations, and informational considerations</i>
MSR	Ruta principal de abastecimientos	*MSR	<i>Main supply route</i>
MTOE	Tabla modificada de organización y equipo	MTOE	<i>Modified Table of Organization and Equipment</i>
OE	Ambiente operacional	*OE	<i>Operational environment</i>
OPAIM	Operaciones de apoyo a la información militar	MISO	<i>Military information support operations</i>
OPSEC	Seguridad de las operaciones	*OPSEC	<i>Operations Security</i>
ORDOP	Orden de operación	*OPORD	<i>Operation Order</i>

ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO	SIGNIFICADO	ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*)	SIGNIFICADO
ORSA	Oficial de investigación de operaciones y análisis de sistemas	ORSA	<i>Operations Research and Systems Analysis</i>
PAA	Área de posición para artillería	PAA	<i>Position area for artillery</i>
PACE	Primario, alterno, de contingencia y de emergencia	PACE	<i>Primary, Alternate, Contingency and Emergency</i>
PAG	Guía de asuntos públicos	PAG	<i>Public affairs guidance</i>
PAO	Oficial de asuntos públicos	PAO	<i>Public Affairs Officer</i>
PDM	Puesto de mando	CP	<i>Command Post</i>
PDMCE	Puesto de mando del ambiente de la información	CPCE	<i>Command post computing environment</i>
PDMOF	Puesto de mando operaciones futuras	CPOF	<i>Command post of the future</i>
PICC	Preparación de inteligencia del campo de combate	IPB	<i>Intelligence preparation of the battlefield</i>
PLANOP	Plan de operación	*OPLAN	<i>Operation plan</i>
PMTD	Proceso militar para la toma de decisiones	MDMP	<i>Military decisionmaking process</i>
PSPB	Proceso de selección y priorización de blancos	---	---
RICC	Requerimientos de información crítica del comandante	RICC	<i>Commander's Critical Information Requirement</i>
RIPT	Requerimiento de información de las propias tropas	---	---
RPI	Requerimiento prioritario de inteligencia	---	---
QBRN	Químico, biológico, radiológico y nuclear	CBRN	<i>Chemical, Biological, Radiological, and Nuclear</i>

ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO	SIGNIFICADO	ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*)	SIGNIFICADO
RDA	Revista después de la acción	---	---
SMC	Sargento mayor de comando	CSM	<i>Command sergeant major</i>
SOP	Procedimientos operacionales estandarizados	*SOP	<i>standard operating procedure</i>
SPO	Oficial de operaciones de apoyo	SPO	<i>support operations officer</i>
SWO	Oficial meteorológico del estado mayor	SWO	<i>staff weather office</i>
TACS	Sistema de control aéreo del teatro	TACS	<i>Theater air control system</i>
GTCA	Grupo táctico de control aéreo	TACP	<i>Tactical air control party</i>
TOE	Tabla de organización y equipo	TO&E	<i>Table of organization and equipment</i>
VHF	Frecuencias muy altas	---	---
UAS	Sistema de aeronaves no tripuladas	*UAS	<i>Unmanned aircraft system</i>
VoIP	Protocolo de voz de Internet	VoIP	<i>Voice over internet protocol</i>
VTC	Videoconferencia	---	---
XO	Oficial ejecutivo	XO	<i>executive officer</i>

2. TÉRMINOS PROPONENTES¹

***Apreciación dinámica:** evaluación continua de la situación presente utilizada para determinar si la operación actual avanza de acuerdo con la intención del comandante y si las operaciones futuras planeadas son sostenibles.

***Briefing de respaldo:** presentación oral provista por los subordinados al comandante para entender cómo estos piensan cumplir su misión.

***Célula del puesto de mando:** agrupación de personal y equipo organizada por funciones de conducción de la guerra o por horizontes de planeamiento para facilitar el ejercicio del mando y control.

***Comandante:** quien ejerce el mando y control de una unidad militar.

***Comité:** agrupación de representantes del estado mayor predeterminados con autoridad de decisión delegada para un propósito o función en particular.

***Conocimiento:** información que ha sido analizada y evaluada para implicaciones operacionales.

***Control de emisiones:** uso selectivo y controlado de emisores electromagnéticos, acústicos u otros para optimizar las capacidades de mando y control mientras se minimizan, para la seguridad de las operaciones, la detección por sensores enemigos, la interferencia mutua entre sistemas amigos o la interferencia enemiga con la capacidad de ejecutar un plan de decepción militar.

***Datos:** percepciones detectadas por un recolector de cualquier tipo (humano, mecánico o electrónico).

***Gestión de la información:** ciencia que emplea procedimientos y sistemas de información para recolectar, procesar, almacenar, mostrar, diseminar y proteger datos, información y productos de conocimiento.

***Grupo de trabajo:** agrupación de representantes predeterminados del estado mayor que se reúnen para analizar, coordinar y proporcionar recomendaciones para un propósito o función en particular.

¹ Los términos que propone esta publicación están señalados con un asterisco.

***Operación civil-militar:** actividades de un comandante ejecutadas por unidades militares designadas que establecen, mantienen, influyen o explotan las relaciones entre las Fuerzas Militares, la población e instituciones para apoyar directamente el cumplimiento de objetivos relacionados con el restablecimiento o mantenimiento de la estabilidad en una región o nación anfitriona

***Puesto de mando:** comando o una parte de este, organizado para el ejercicio del mando y control de las actividades de planeamiento, conducción de operaciones, logísticas y administrativas, de instrucción y entrenamiento.

***Puesto de mando de contingencia:** instalación del comando del ejército de teatro adaptada para que un comandante conduzca operaciones de contingencia limitada y respuesta a crisis dentro de un área de responsabilidad.

***Puesto de mando principal:** instalación de comando que contiene la mayor parte del estado mayor y controla las operaciones actuales, efectúa análisis detallados y planea operaciones futuras.

***Puesto de mando táctico:** instalación de comando que contiene una parte adaptada del puesto de mando principal de un escalón táctico diseñado para controlar partes de una operación durante un tiempo limitado.

***Ritmo de batalla:** ciclo diario deliberado de mando, estado mayor y actividades de la unidad destinado a sincronizar las operaciones actuales y futuras.

***Sección del estado mayor:** agrupación de miembros del estado mayor por área de responsabilidad bajo el mando de un oficial de estado mayor de coordinación, especial o personal.

***Sistema de mando y control:** conjunto de instalaciones, equipos, comunicaciones, procedimientos y personal esenciales para que un comandante planee, controle las operaciones de las fuerzas asignadas y agregadas en cumplimiento de las misiones impuestas.

REFERENCIAS

- Colombia, Ejército Nacional. (2017). Manual fundamental del Ejército 3-0, *Operaciones*. Ejército Nacional.
- Colombia, Ejército Nacional. (2017). Manual fundamental del Ejército 3-09, *Fuegos*. Ejército Nacional.
- Colombia, Ejército Nacional. (2017). Manual fundamental del Ejército 5-0, *Proceso de operaciones*. Ejército Nacional.
- Colombia, Ejército Nacional. (2017). Manual fundamental de referencia del Ejército 3-0, *Operaciones*. Ejército Nacional.
- Colombia, Ejército Nacional. (2017). Manual fundamental de referencia del Ejército 2-0, *Inteligencia*. Ejército Nacional.
- Colombia, Ejército Nacional. (2017). Manual fundamental de referencia del Ejército 5-0, *Proceso de operaciones*. Ejército Nacional.
- Colombia, Ejército Nacional. (2017). Manual fundamental de referencia del Ejército 6-0, *Mando tipo misión*. Ejército Nacional.
- Colombia, Ejército Nacional. (2017). Manual fundamental de referencia del Ejército 3-90, *Ofensivas y defensivas*. Ejército Nacional.
- Colombia, Ejército Nacional. (2017). Manual de campaña del Ejército 2-0, *Inteligencia*. Ejército Nacional.
- Colombia, Ejército Nacional. (2020). Manual de técnicas del Ejército 2-01.3, *Preparación de inteligencia del campo de combate*. Ejército Nacional.
- Colombia, Ejército Nacional (1984). Manual del Ejército EJC 3-50, *Manual de estado mayor*, Ejército Nacional.
- Colombia, Ejército Nacional (2005). Manual del Ejército EJC 3-50, *Organización del estado mayor y operaciones*, Ejército Nacional.

Colombia, Fuerzas Militares. (2018). Manual fundamental conjunto 1.0, *Doctrina conjunta*,
Fuerzas Militares de Colombia

Estados Unidos, Department of the Army. (2022). Field manual 6-0 *Commander and staff
organization and operations*. Department of the Army.

PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONALMENTE

PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONALMENTE

MCE 6-0

COMANDANTE, ORGANIZACIÓN Y OPERACIONES DEL ESTADO MAYOR



ARTÍCULO 217. LA NACIÓN TENDRÁ PARA SU DEFENSA UNAS FUERZAS MILITARES PERMANENTES CONSTITUIDAS POR EL EJERCITO, LA AVIACIÓN, LA MARINA, LA GUERRA MARÍTIMA Y AÉREA, COMO PRINCIPAL PRINCIPIO. LA DEFENSA DE LA SOBERANIA, LA INTEGRIDAD TERRITORIAL, LA LIBERTAD, LA PAZ, LA NACIONAL Y DEL DERECHO CONSTITUCIONAL, LA LEY, DETERMINARÁ LAS FUERZAS Y SUS ESTADOS DE PREPARACIÓN, ASÍ COMO LOS ASCENSOS, PREDICIOS Y DILIGENCIAS DE SUS MULHERES Y EL RÉGIMEN MÉDICO, DISCIPLINARIA, PRESTACIONES Y RETIRADAS QUELES SE PROPIO.



CEDOC
COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA