

# MOULT

## Decision Making in Action

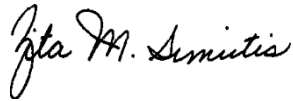


Research Product 2001-02

## PRÓLOGO

El Instituto de Investigación del Ejército de los Estados Unidos para las Ciencias Sociales y del Comportamiento (ARI) lleva varios años realizando investigaciones para comprender mejor los retos que plantean las operaciones militares en terreno urbano (MOUT). Este tipo de operaciones exigen al personal militar un alto nivel de nuevas habilidades técnicas. Además, generan una serie de requisitos cognitivos específicos relacionados con una amplia gama de juicios y decisiones necesarios en un entorno urbano. Es fundamental que nuestras fuerzas armadas estén preparadas para las MOUT, ya que Estados Unidos, en gran medida, es víctima de sus propios éxitos. Debido a nuestra superioridad tecnológica, pocos adversarios se verán tentados a enfrentarse a nosotros en una guerra convencional. Al mismo tiempo, el espectro del conflicto urbano ofrece ventajas atractivas a los adversarios, como la posible pérdida de vidas civiles, la destrucción de lugares emblemáticos, la facilidad de acceso para la cobertura mediática y un mayor potencial para infligir bajas a nuestros soldados con sistemas de armas relativamente poco sofisticados. Para empeorar las cosas, las Fuerzas Armadas de EE. UU. han dedicado mucho menos tiempo a prepararse para las MOUT que para la guerra convencional, y cuentan con una experiencia comparativamente menor en la que basarse.

Esta publicación es la primera de cuatro productos de investigación de Klein Associates desarrollados en el marco de un contrato del Programa de Investigación Innovadora para Pequeñas Empresas (SBIR), cuyo objetivo es formar a los jefes de pelotón para que tomen decisiones más precisas y oportunas durante las operaciones urbanas. Elaborado a partir de entrevistas de análisis cognitivo de tareas con veteranos que cuentan con una amplia experiencia en combate urbano, este producto de investigación ofrece una visión general no técnica de los requisitos de toma de decisiones a los que se enfrentarán los jefes de pelotón en el proceso de despeje de edificios, quizás la tarea más complicada desde el punto de vista procedimental y la más peligrosa de todas las tareas de MOUT. Los productos posteriores incluirán un informe técnico detallado y exhaustivo que documente los procedimientos analíticos utilizados en el trabajo de investigación, un programa de formación para instructores en formato CD que pueda utilizarse para mejorar la impartición de la formación en toma de decisiones MOUT a los jefes de pelotón, y un informe de evaluación de este programa de formación en CD realizado con cadetes e instructores de la Academia Militar de los Estados Unidos en West Point, Nueva York.



ZITA M. SIMUTIS  
Directora técnica

# Operaciones militares en terreno urbano (MOUT)

## La toma de decisiones en acción

Producido por

Klein Associates Inc.  
1750 Commerce Center Blvd. North Fairborn,  
OH 45324-3987

en colaboración con

Instituto de Investigación del  
Ejército de los EE. UU.  
McVeigh Hall, Edificio 75B  
Calle Anderson y Avenida Wold  
Apartado de correos 52086 (31995-2086)  
Fort Benning, GA 31905

**PÁGINA DE DOCUMENTACIÓN DEL INFORME**

<b>1. FECHA DEL INFORME (dd-mm-aa)</b> 2 de abril (11)		<b>2. TIPO DE INFORME</b> Final		<b>3. PERÍODO ABARCADO</b> (desde... hasta) Noviembre de 1998-abril de 2001	
<b>4. TÍTULO Y SUBTÍTULO</b> Operaciones militares en terreno urbano (MOUT): Toma de decisiones en acción				<b>5. NÚMERO DE CONTRATO O SUBVENCIÓN</b> DASW01-99-C-0002	
				<b>5b. NÚMERO DE ELEMENTO DEL PROGRAMA</b> d5502	
<b>6. AUTORES</b> Patricia L. McDermot, Debbie A. Battaglia, Gennifer Phillips y Marvin L. Thordsen				<b>N.º DE PROYECTO</b> MN70	
				5d. NÚMERO DE TAREA 6901	
				5e. NÚMERO DE UNIDAD DE TRABAJO CJ2	
<b>7. NOMBRE(S) Y DIRECCIÓN(ES) DE LA(S) ORGANIZACIÓN(ES) EJECUTORA(S)</b> Klein Associates Inc. 1750 Coommerce Center Blvd. North Fairborn, OH 45324-3987				<b>8. NÚMERO DE INFORME DE LA ORGANIZACIÓN EJECUTORA</b>	
<b>9. NOMBRE(S) Y DIRECCIÓN(ES) DE LA(S) AGENCIA(S) PATROCINADORA(S) O SUPERVISORA(S)</b> Instituto de Investigación del Ejército de los EE. UU. para las Ciencias Sociales y del Comportamiento A la atención de: TAPC-ARI-IJ 5001 Eisenhower Avenue Alexandria, VA 22333-5600				10. SIGLA DEL SUPERVISOR <b>ARI</b>	
				11. NÚMERO DEL INFORME DEL ORGANISMO DE SUPERVISIÓN Producto de investigación 2001-02	
12. DECLARACIÓN DE DISTRIBUCIÓN/DISPONIBILIDAD Aprobado para su divulgación pública; la distribución es ilimitada.					
12. NOTAS COMPLEMENTARIAS COR: Kenneth L. Evans					
14. RESUMEN ( <i>máximo de palabras COO</i> ):  Las operaciones militares en terreno urbano (MOUT) plantean exigencias cognitivas únicas a los líderes de pequeñas unidades. Por lo general, se necesitan años de experiencia para dominar estas exigencias. Sin embargo, la mayoría de los líderes de campo suelen tener una experiencia limitada en operaciones militares en general, y en MOUT en particular. Elaborado a partir de entrevistas en profundidad con veteranos con experiencia de combate en MOUT, este informe ofrece una visión general exhaustiva y detallada de las decisiones que los líderes de plataforma deben tomar durante las cinco fases del despeje de edificios: asegurar el perímetro, evaluar el edificio, entrar en el edificio, despejar el edificio y mantener la seguridad, y evacuar el edificio. El informe también analiza cinco habilidades generales que se requieren a lo largo de las misiones de despeje de edificios: pensar como el enemigo, mantener la conciencia situacional y una visión global, anticiparse al futuro, aplicar las reglas de combate y liderar a los subordinados.					
15. TÉRMINOS TEMÁTICOS Operaciones militares en terreno urbano    Toma de decisiones    Formación en habilidades cognitivas    Formación de jefes de pelotón					
		<b>CLASSIFICATION OF</b>		<b>19. LIMITATION OF</b>	
<b>16. INFORME</b> Sin clasificar	<b>17. RESUMEN</b> Sin clasificar	<b>18. ESTA PÁGINA</b> Sin clasificar	<b>RESUMEN</b> Número ilimitado	<b>20. NUMBER DE PÁGINAS</b> 41	<b>21. PERSONA RESPONSABLE</b> (Nombre y número de teléfono) Dr. Ken Evans (706) 545-2565

# Índice

Hacia Krustik. ....	1
Introducción a las lecciones aprendidas en MOUT .....	3
Objetivo.....	3
Importancia de la formación en toma de decisiones.....	3
Elaboración de esta guía. ....	4
Estructura de la guía. ....	4
Visión general de MOUT.....	5
<b>DECISIONES EN ACCIÓN. ....</b>	<b>7</b>
Asegurar el perímetro .....	8
Dónde ubicar los activos. ....	9
Qué recursos utilizar .....	10
Cómo reubicar los elementos decorativos .....	10
Acércate al edificio. ....	11
Selecciona una ruta que minimice los riesgos.....	12
Aprovecha las oportunidades de cobertura y ocultación .....	14
Determina cómo ocultar el asalto. ....	14
Entra en el edificio. ....	16
Determina el punto de entrada. ....	17
Determinar la técnica de entrada .....	18
Evacuar el edificio y mantener la seguridad .....	20
Recopilar información y evaluar el progreso del despeje....	22
Eficacia en combate y asignación de funciones.....	25
Comunicar órdenes e intenciones.....	26
Colocar elementos de seguridad.....	27
Evacuar el edificio .....	29
Civiles.....	31
Garantizar la vigilancia de los subordinados.....	31
Elegir un punto de extracción .....	32
Otros requisitos de MOUT.....	33
Para terminar.....	37
Otros recursos para la toma de decisiones en MOUT .....	37

## Hacia Krustik

*El teniente Gasko sintió un nudo en el estómago al salir del edificio donde acababa de concluir una breve reunión. El comandante de su compañía acababa de informarles a él y al resto de jefes de pelotón (PL) de que esa misma mañana había que llevar a cabo un desalojo rápido de tres edificios en las afueras de Krustik para establecer una cabeza de puente en la ciudad para el resto del batallón. Al teniente se le asignó la misión de despejar una vivienda de dos plantas situada justo al este de los edificios objetivo de los demás pelotones.*

*Despejar un edificio es complicado independientemente de las circunstancias, pero este iba a ser especialmente difícil. La compañía acababa de llegar a las afueras de la localidad de Krustik, devastada por la guerra, la noche anterior. Se disponía de muy poca información de inteligencia sobre la localidad. Habían utilizado mapas para realizar una planificación rápida y coordinar entre los pelotones el asalto, por lo que conocían la distribución general de los edificios, pero muchas cosas seguían siendo inciertas. ¿En qué estado se encontraban esos edificios devastados por la guerra? ¿Hasta qué punto se había vuelto hostil y organizada la milicia local? ¿Cómo reaccionarían los civiles ante la presencia militar? Durante su breve reunión de planificación, el comandante de la compañía respondió repetidamente: «Buena pregunta. Lo averiguaremos cuando llegemos allí». Por desgracia, no había tiempo para tener certeza sobre ninguna de estas cuestiones. El teniente Gasko tendría que realizar su reconocimiento sobre la marcha, a medida que se desarrollara la misión.*

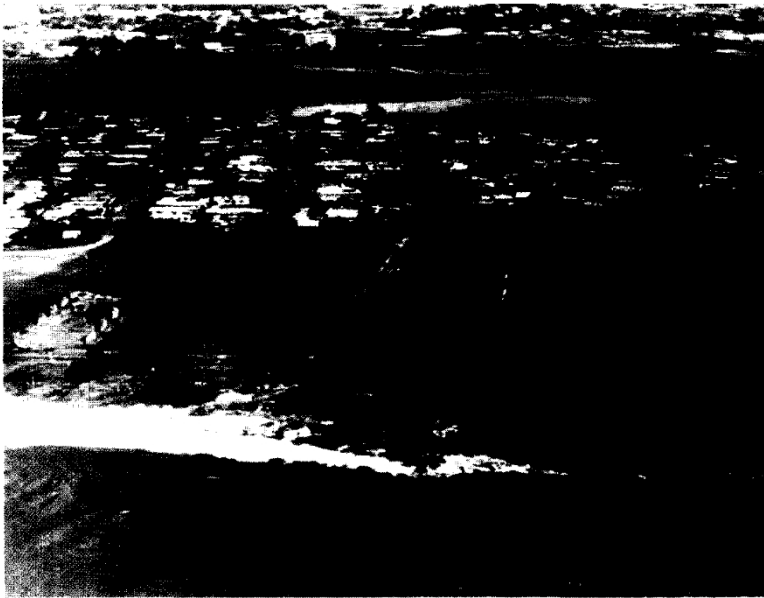


Figura 1. Vista aérea de la aldea de Krustik, devastada por la guerra.

*El teniente Gasko dedicó los siguientes minutos a informar a sus jefes de pelotón sobre la situación y a trazar un plan aproximado. Contaba con un jefe de pelotón verdaderamente experimentado, a quien eligió para llevar a cabo la irrupción. Sabía que podía ser una tarea difícil y quería que su mejor hombre se encargara de ella.*

*También dedicó unos minutos adicionales a su nuevo jefe de pelotón, que tenía poca experiencia en combate urbano. Le dio unas breves instrucciones sobre los suministros que el pelotón debía llevar. Le recordó que, en estas situaciones, los soldados agotan el agua muy rápidamente. «Asegúrate de llevar suficiente», le advirtió. El teniente Gasko también sospechaba que podrían ser necesarios explosivos potentes para la irrupción si entrar por las puertas no era una opción, así que le dijo al jefe de escuadrón que dejara algunas de las granadas para dar prioridad a los explosivos de demolición. «Muy bien, muchachos, ya habéis oído el plan. Manos a la obra», ordenó el teniente Gasko.*

# Introducción a las lecciones aprendidas en MOUT

El escenario de la página anterior, «Krustik», es representativo de muchas operaciones MOUT. Seguirás leyendo esta historia a lo largo de esta guía. La participación del ejército estadounidense en operaciones MOUT, en las que se asignan misiones a las unidades en entornos urbanos, es cada vez más habitual. Es fundamental que sigamos preparando y entrenando a los líderes, soldados y unidades que llevarán a cabo estas misiones.

## Objetivo

Esta guía está diseñada para cualquier persona que participe en operaciones militares en terreno urbano (MOUT) o que imparta formación sobre tácticas, técnicas y procedimientos (TTP) de MOUT. Sin embargo, a efectos de esta guía, abordamos las decisiones y valoraciones de MOUT planteándolas como retos desde la perspectiva de un jefe de pelotón. En el entorno MOUT, concretamente durante las operaciones de despeje de edificios, los jefes de pelotón deberán tomar numerosas decisiones y valoraciones complejas. Algunas estarán estrechamente vinculadas a objetivos específicos de la misión MOUT (por ejemplo, asegurar el perímetro del edificio), mientras que otras afectarán a la forma en que el jefe de pelotón llega a su decisión (por ejemplo, comprender y aplicar las Reglas de Enfrentamiento [ROE]).

Este documento se ha elaborado como parte de un proyecto patrocinado por el Instituto de Investigación del Ejército (ARI) en Fort Benning, Georgia. Se nos encomendó la tarea de identificar las decisiones a las que se enfrentan los jefes de pelotón al despejar edificios en combate urbano. Abordamos la operación de despeje de edificios desde un punto de vista cognitivo: comprender qué ocurre en la mente de un jefe de pelotón y cómo su razonamiento se traduce en decisiones y acciones.

## Importancia de la toma de decisiones en el entrenamiento para el combate en entornos urbanos

El entrenamiento MOUT suele centrarse en procedimientos, como dónde debe situarse cada miembro de un equipo de fuego en una operación de despeje de habitaciones y quién cubre cada sector de fuego. También aborda las responsabilidades de cada soldado en operaciones con restricciones muy estrictas. La capacidad de comprender y aplicar los procedimientos operativos básicos es la base para el éxito de la misión. Sin embargo, este entrenamiento no prepara al soldado individual para las cuestiones críticas de toma de decisiones propias del MOUT.

Una vez que la misión está en marcha, es posible que los jefes de pelotón solo tengan tiempo para aplicar un proceso de toma de decisiones militares (MDMP) abreviado. Las decisiones se toman bajo una presión de tiempo extrema, con un alto grado de incertidumbre y falta de información, y en un entorno de gran vulnerabilidad. Las misiones urbanas implican factores que no están presentes en los entornos de guerra tradicionales. Los edificios, los coches, los árboles, las calles y los civiles aumentan la ambigüedad y la complejidad. Los jefes de pelotón tendrán que basarse en su propia experiencia, en las instrucciones de su comandante de compañía y en cualquier experiencia que posea el resto del personal del pelotón (sobre todo, el sargento de pelotón).

## Elaboración de esta guía

Este material es una recopilación de testimonios de veteranos de combate con amplia experiencia que han vivido en primera persona situaciones de MOUT. Muchos de los expertos entrevistados por Klein Associates cuentan con un bagaje de experiencias, conocimientos y lecciones aprendidas que no se encuentran en los manuales de entrenamiento. Las entrevistas se diseñaron específicamente para identificar la «naturaleza» de las misiones MOUT, las decisiones y valoraciones críticas necesarias para ejecutarlas con éxito, y la variedad de señales y factores que podrían influir en dichas decisiones y valoraciones.

Esta guía está diseñada para familiarizarte con las decisiones a las que se enfrentarán los jefes de pelotón y otros miembros del equipo en entornos MOUT. Es importante comprender que no se trata de una recopilación de «respuestas». Esperamos mejorar la comprensión de los problemas y retos propios del MOUT, ayudarte a anticipar la necesidad de tomar estas decisiones y reducir las sorpresas con las que se encontrará al llegar a un entorno MOUT. El objetivo es ofrecerte un primer contacto con los dilemas y las incertidumbres inherentes al MOUT, y empezar a construir su base de experiencia y comprensión de las decisiones y retos del MOUT.

## Organización de la guía

En la «Descripción general del MOUT» describiremos brevemente los entornos de MOUT. También presentaremos las distintas fases de la operación de despeje de edificios y los factores colectivos que deben tenerse en cuenta a lo largo de dichas operaciones.

En la sección «Decisiones en acción», desglosaremos cada etapa del despeje de edificios, desde la seguridad del perímetro hasta la evacuación de las tropas. El lector verá los tipos de indicios, factores y estrategias que entran en juego durante cada fase de la misión.

El lector también encontrará una historia ficticia sobre una misión MOUT. El protagonista, el teniente Gasko, es el responsable de dirigir a su pelotón en una operación de despeje de edificios. Las decisiones que toma en la historia se explican y analizan en las secciones siguientes. Se utilizan fotografías, diagramas y gráficos ocasionales para ilustrar muchas de las cuestiones, decisiones y señales del entorno.

# Visión general del MOUT

La expansión mundial de las ciudades ha aumentado la probabilidad de que las fuerzas armadas actuales operen en terreno urbano. La ciudad de Panamá, la ciudad de Kuwait, Mogadiscio, Puerto Príncipe, Sarajevo y Kinshasa son solo algunas de las ciudades en las que nuestras fuerzas armadas han operado en la última década. El terreno urbano presenta sus propios retos específicos, como un paisaje tridimensional complejo, una gran variedad de tipos de construcción, visibilidad y movilidad limitadas, y comunicaciones deterioradas. A la hora de llevar a cabo operaciones urbanas, el despeje de edificios es una de las tareas clave a las que se enfrenta el soldado. Esta guía se centra en los retos que plantean las operaciones de despeje de edificios.

El despeje de un edificio consta de cinco fases específicas. Aquí se presentan de forma lineal, pero eso no significa que sean fases distintas que siempre se sucedan una tras otra. Por ejemplo, al planificar la aproximación se deben tener en cuenta las implicaciones de la salida del edificio.

Las cinco fases específicas son:

- Asegurar el perímetro
- Acercarse al edificio objetivo
- Entrar en el edificio
- Despejar el edificio y mantener la seguridad
- Evacuar **el edificio**

Durante cada una de estas fases hay cuestiones generales que un jefe de pelotón debe tener en cuenta. Tomemos como ejemplo la siguiente situación: el jefe de pelotón decide ocultar el asalto con granadas de humo mientras envía a sus tropas a través de la puerta trasera del edificio objetivo. Para el jefe de pelotón, el plan parece viable y podría tener éxito. Sin embargo, las fuerzas amigas han utilizado esta táctica en otras ocasiones, y es posible que el enemigo esté preparado para ello. El jefe de pelotón ha pasado por alto un elemento fundamental: ha elaborado un plan sin pensar en cómo el enemigo contrarrestará sus acciones o, lo que es peor, en que pueda estar preparado para ellas de antemano.

Además de **pensar como** el enemigo, el jefe de pelotón debe **mantener su conciencia situacional y una visión global de la situación**. No puede tener una visión estrecha y olvidarse de los objetivos generales de la misión, las metas y el estado de la operación. También debe anticiparse a los acontecimientos, o proyectarse hacia el futuro. Sus acciones tendrán consecuencias que van más allá del primer orden y deberá considerar cómo se desarrollarán a lo largo de la misión y una vez que las tropas se hayan retirado. También debe tener la capacidad de comprender y aplicar eficazmente las reglas de enfrentamiento (ROE) y **dirigir a sus subordinados** a lo largo de la misión. El jefe de pelotón debe utilizar estas habilidades en todas las fases de la misión. Esto se ilustra en la figura 2. Los círculos de habilidades generales (pensar como el enemigo, mantener la conciencia situacional, proyectarse hacia el futuro, aplicar las ROE y dirigir a los subordinados) rodean las fases específicas del despeje de edificios, ya que deben utilizarse en cada una de ellas.

En casi todas las operaciones de despeje de edificios, el plan elaborado antes de la misión se verá alterado en cierta medida durante su ejecución. El jefe de pelotón tendrá que utilizar estas habilidades generales para adelantarse al enemigo, cumplir la misión y garantizar la seguridad de sus tropas. Además, cada etapa específica de la misión presenta sus propios retos y decisiones a los que el jefe de pelotón debe hacer frente.

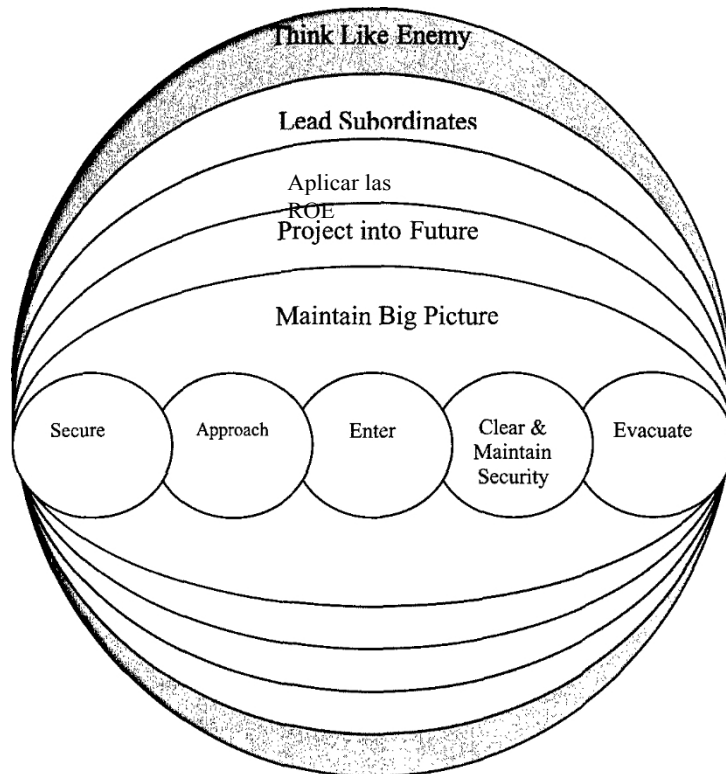


Figura 2. Los óvalos del centro de la figura muestran las fases específicas del despeje de edificios y las capas exteriores indican las habilidades generales necesarias a lo largo de toda la misión.

# DECISIONES EN ACCIÓN

La siguiente sección, «Decisiones en acción», analizará las cinco fases de las operaciones de despeje de edificios en entornos MOUT (asegurar el perímetro, acercarse al edificio, entrar en el **edificio**, despejar el **edificio** y mantener la seguridad, y evacuar el edificio).

Cada sección analizará una de estas etapas en detalle, comenzando con la continuación de la historia «Into Krustik», que se presentó en la página

1. La historia aborda las señales y los factores que influyen en las decisiones que se toman durante cada etapa del despeje de un edificio. A continuación, se incluirá un mapa o gráfico en el que se representen los factores mencionados en la historia.

Cada sección concluirá con un resumen de las principales decisiones a las que se enfrentará un jefe de pelotón. Estas se destacarán en viñetas rodeadas por un recuadro rectangular y se explicarán con más detalle a lo largo del resto de la sección.

La última sección de «Decisions in Action» se titula «Otros requisitos del MOUT». En ella se analizan brevemente los factores colectivos que hay que tener en cuenta a lo largo de la operación de despeje de edificios.

**The main goal is to prevent people from entering and exiting the area.**

«¡Es hora de ponerse en marcha!», grita el teniente Gasko. El pelotón avanza hacia las afueras de la ciudad, utilizando la línea de árboles como cobertura. El teniente sabe que el factor sorpresa siempre es una ventaja en este tipo de asaltos, pero, una vez que lleguen a la ciudad,

El objetivo principal es impedir que la gente **entre y salga** de la zona.

puede que tengan que sacrificar el factor sorpresa en aras de la rapidez. A medida que el pelotón se acerca a las afueras de la ciudad, el teniente inspecciona la calle y los alrededores. Observa que los edificios están muy apiñados y parecen prácticamente intactos, y que las paredes parecen estar hechas de hormigón fino. También se da cuenta de que hay varios barriles metálicos a ambos lados de las calles. «Hay uno o dos civiles cerca del edificio, pero se marcharán en cuanto nos vean. El resto de la población civil ha estado haciendo lo mismo. No se están formando multitudes; no hay reacciones adversas a nuestra presencia; no hay motivos para esperar problemas por su parte. Por ahora los dejaremos en paz, de acuerdo con las normas de enfrentamiento (ROE)».

Mientras observa el cruce, el teniente Gasko piensa en dónde colocaría a sus fuerzas si fuera el enemigo. Se fija en una torre de dos plantas situada al otro lado del cruce, frente al edificio objetivo, y piensa: «Un francotirador en esa segunda planta tendría un punto de observación perfecto sobre la puerta principal. Necesito que el elemento de seguridad pueda cubrir la torre».

«3.ª sección y sargento de pelotón, quiero que establezcáis un perímetro de seguridad justo aquí...». Se asegura de que, con esa disposición, puedan cubrir todas las zonas críticas alrededor del edificio, teniendo en cuenta el alcance de sus armas. Piensa con antelación en cómo quiere despejar el edificio y se asegura de que el elemento de seguridad no suponga una amenaza de fuego amigo para el elemento de despeje mientras este avanza por el edificio.

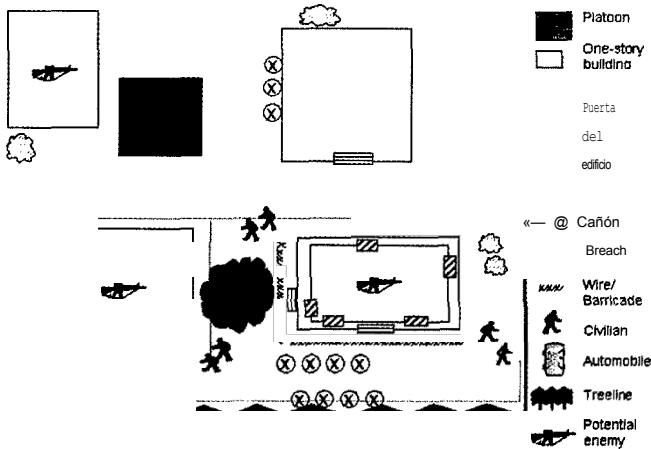


Figura 3. Los objetos resaltados en verde son las pistas y los factores del entorno que ayudan al teniente Gasko a decidir cómo establecer un perímetro alrededor del edificio objetivo.

## ASEGURAR

Para asegurar el perímetro, el jefe de pelotón debe tomar tres decisiones principales:

Dónde colocar los recursos

Qué recursos utilizar

Cómo reposicionar los recursos

### Dónde colocar los recursos

El éxito de la misión depende en gran medida de la posición de apoyo de fuego. El elemento de seguridad debe poder tener una visión lo más amplia posible del edificio. Esto resulta complicado, ya que el jefe de pelotón podría delatar su plan de ataque si el apoyo de fuego se sitúa demasiado cerca del edificio que se va a asaltar. Además, rara vez se dispone de información de inteligencia sobre el edificio, por lo que el jefe de pelotón tendrá que ajustar el plan sobre la marcha.

Es importante señalar que algunos de estos objetivos pueden entrar en conflicto entre sí. Es posible que el mejor ángulo para el apoyo de fuego no sea el que permita a los soldados aprovechar las oportunidades de cobertura y ocultación o cubrir las posiciones enemigas. El jefe de pelotón deberá sopesar las opciones y determinar cuál es más importante. A continuación se describen las señales del entorno y sus implicaciones en la toma de decisiones en operaciones de combate urbano (MOUT).

#### Alcance efectivo de las armas

Las armas de mayor alcance pueden colocarse más lejos del edificio. La distancia al objetivo puede afectar a la precisión de los disparos, por lo que hay que situar las armas a la distancia óptima de los objetivos. Hay que tener en cuenta hacia dónde podrían dirigirse las balas para evitar el fuego amigo.

#### *El tamaño de la zona que hay que cubrir*

Si hay otro edificio muy cercano, es posible que el pelotón tenga que asegurar ambos edificios. Esto requerirá más efectivos. En la historia, el jefe de pelotón solo tiene que cubrir un edificio, por lo que el pelotón que ha elegido debería ser suficiente. Si es posible, el equipo de seguridad debería poder ver todos los flancos del edificio o edificios objetivo.

#### Ubicaciones del enemigo

Asegúrate de que las posiciones enemigas conocidas estén cubiertas y de que el pelotón conozca estas posibles posiciones enemigas. En general, cubre las zonas que estén muy fortificadas. En la historia, el jefe de pelotón da por hecho que el enemigo se encuentra dentro del edificio objetivo y en la torre.

## ASEGURAR

### *El mejor ángulo para el fuego de apoyo*

El ángulo de fuego ideal es aquel que te permite proporcionar fuego de apoyo hasta el momento en que las tropas entren en el edificio. Además, intenta reducir el ángulo lo más cerca posible de cero. Ten cuidado de dejar una distancia suficiente entre el objetivo y las fuerzas amigas para evitar el fuego amigo.

## Qué recursos utilizar

Dado que el jefe de pelotón no siempre puede predecir con exactitud a qué se enfrentará su pelotón durante una misión, determinar qué recursos y personal emplear puede resultar muy difícil. El jefe de pelotón debe asignar las armas y el personal específico, en función de sus puntos fuertes, a su objetivo, y dotar a sus mejores tiradores de las mejores armas. Para ello, el jefe de pelotón debe identificar dónde se supone que se encuentra el enemigo dentro del edificio. El jefe de pelotón puede hacerlo imaginando dónde colocaría a sus tropas: en habitaciones fáciles de fortificar, en espacios con una vía de escape y cerca de puertas o ventanas que ofrezcan una vista del exterior. El jefe de pelotón también debe estimar el armamento del enemigo basándose en sus enfrentamientos anteriores y en los informes de inteligencia. Una vez que el jefe de pelotón conoce la posible ubicación del enemigo y su armamento, puede determinar qué armas serían más eficaces contra ellos y quién cuenta con la formación y la experiencia necesarias para utilizarlas.

## Cómo reposicionar los recursos

A medida que el pelotón avanza por el edificio, el jefe de pelotón deberá reposicionar el elemento de seguridad de modo que el equipo de despeje esté siempre cubierto. Esto puede resultar complicado, ya que requiere estimar la rapidez con la que el equipo de despeje se desplazará por el edificio. Si la unidad de despeje avanza más rápido que el elemento de seguridad, puede correr peligro al no estar cubierta. Si el elemento de seguridad se reposiciona antes de que la unidad de despeje se haya desplazado, existe riesgo de fuego amigo. Para reposicionar el elemento de seguridad, el jefe de pelotón debe anticipar qué zonas del edificio se despejarán a continuación y si el elemento de seguridad tendrá línea de visión sobre esa zona. Además, resulta útil marcar las ventanas de las habitaciones que se han despejado para informar al elemento de seguridad del progreso que se está realizando en el edificio.

# Approach the Building

La sección 3 d ha tomado posiciones en el perímetro del edificio. Ahora es el momento de hacer avanzar el elemento de despeje hacia el edificio. El teniente Gasko da instrucciones a sus otros jefes de pelotón: «¡El 1.º pelotón por el lado izquierdo de la calle; el 2.º pelotón, por el derecho! ¡Seamos rápidos y silenciosos!». Sabiendo que las balas rebotarán cerca de los muros de hormigón, les recuerda a sus jefes de pelotón que se mantengan alejados de los muros. También les recuerda que las balas atravesarán los árboles y los coches, por si acaso intentan utilizarlos como cobertura.

Acércate al edificio de forma que se minimice el riesgo para el pelotón y no se revele tu presencia al enemigo.

A medida que se acercan al edificio objetivo, el teniente echa un primer vistazo detallado al objetivo. Su mente procesa la información a toda velocidad y, en unos 10 segundos, a medida que se acercan al edificio, el teniente vuelve a examinar la torre donde creía que podría estar escondido un francotirador enemigo. Tenía razón: un francotirador en ese segundo piso tendría un punto de observación perfecto de la puerta principal. Llama por radio a la 3.ª escuadra. «Muy bien, elemento de seguridad, vigila de cerca esa torre por si hay un francotirador, y no dejéis que dispare».

Dado que siguen llevando a cabo un asalto frontal y que le preocupan los francotiradores, el teniente se da cuenta de que tendrán que ocultar su avance. Hay poco tiempo para un asalto de distracción, así que el teniente evalúa rápidamente el viento y la temperatura y decide que el humo ocultará bien el avance.

El pelotón se encuentra ahora en la intersección donde está situado el edificio. El teniente sabe que las intersecciones son trampas mortales, por lo que ordena al pelotón que se ponga a cubierto antes de llegar a la intersección. No se detecta ningún movimiento procedente del objetivo ni de otros edificios circundantes.

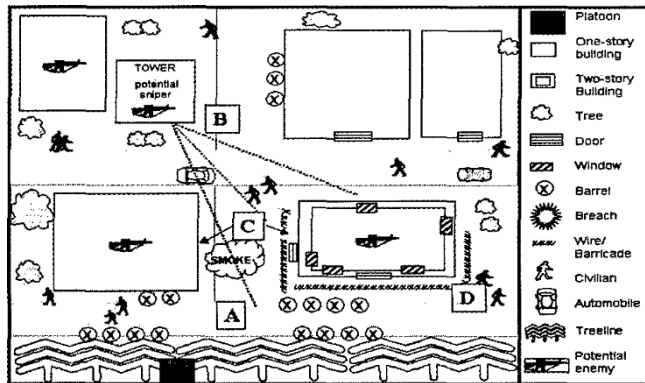


Figura 4. Al acercarse a un edificio, el teniente Gasko debe tener en cuenta:  
 A. Un espacio abierto en el que el pelotón es vulnerable  
 B. La línea de fuego del enemigo  
 C. Las paredes: las balas rebotan en ellas  
 D. Valla de alambre de púas: trampa explosiva

## Seleccionar una ruta que minimice los peligros

Hay diversos peligros que el jefe de pelotón debe tener en cuenta, tales como: espacios abiertos, posibles líneas de fuego enemigas, muros, reacciones de la población civil y trampas explosivas. En esta sección se describirán dichos peligros con más detalle. Es posible que el jefe de pelotón tenga que desarrollar contramedidas para neutralizar estos peligros. También puede que tenga que ajustar el plan para evitarlos.

### *Espacios abiertos*

El pelotón es muy vulnerable en espacios abiertos, tales como:

- campos,
- calles,
- cruce de calles y
- los alrededores de un edificio.

Cuanto antes se encuentre el pelotón dentro del edificio o a cubierto, mejor. Existen estrategias para hacer frente a este reto. La unidad puede acercarse desde el límite del bosque para permanecer oculta el mayor tiempo posible. La unidad debe tomar la ruta más corta sin cobertura hasta el edificio. En la figura 4 hay un espacio abierto (indicado con la letra A) y el teniente debe determinar cómo abordarlo: bien evitando el espacio, bien ocultando el avance.

Al desplazarse por calles y cruces, algunos expertos han hecho que dos elementos se muevan a cada lado de la calle para que puedan protegerse mutuamente los flancos. El líder se sitúa en el centro o al final de la fila. Si es posible, evita los asaltos frontales, ya que el enemigo los esperará; si no tienes otra opción, asegúrate de ocultar el asalto frontal.

### *Línea de fuego enemiga*

Una de las tareas más difíciles al acercarse a un edificio es determinar las posibles líneas de fuego enemigas, sobre todo porque las amenazas suelen estar ocultas. Para ser eficaz, el jefe de pelotón debe ser capaz de pensar en tres dimensiones e imaginar las amenazas que puedan encontrarse al otro lado de edificios, muros, el suelo, etc. En otras palabras, el jefe de pelotón no debe limitar su visión a las amenazas que puede ver delante de sí. Anticipar la ubicación del enemigo ayudará a minimizar el riesgo para el pelotón.

La altura y la ubicación del edificio, así como la ubicación de las ventanas, son importantes a la hora de determinar dónde podría situar el enemigo a un francotirador. Un jefe de pelotón con experiencia se preguntará dónde colocaría a un francotirador si estuviera en la posición del enemigo. Las torres pueden ser un lugar ideal debido a su altura. La altura facilita la visión de un área más amplia (véase la figura 5). Las ventanas que dan a una posible vía de aproximación o que cubren una gran área también son posibles ubicaciones para francotiradores.



Figure 5. The tower has a good line of sight.

En el escenario, el jefe de pelotón se da cuenta de que un posible emplazamiento para un francotirador es la torre. Esto se debe a que se trata de una estructura alta con una línea de visión que abarca una amplia zona.

### *Paredes*

Al desplazarse por las calles (o dentro de un edificio), las tropas no deben tocar las paredes. Aunque las paredes puedan parecer seguras, las balas pueden rebotar a una distancia de entre 6 y 8 pulgadas de ellas y desplazarse justo a lo largo de estas. Las balas pueden alcanzar a los soldados que se encuentren pegados a las paredes.

### *Trampas explosivas*

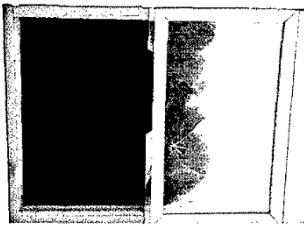


Figura 6. El enemigo puede romper ventanas para disparar con armas.

La ausencia de tráfico peatonal podría indicar que la población local sabe que la actividad enemiga es inminente. Si la población local evita una entrada a un edificio, es probable que dicha entrada esté minada y deba evitarse. Las fortificaciones de la zona pueden detectarse buscando ventanas rotas (véase la figura 6) o rastros de sacos de arena o de materiales y equipos apilados en las habitaciones. La tierra recién removida alrededor del edificio puede indicar la presencia de explosivos enterrados.

Las vallas y alambradas alrededor del edificio o las barricadas frente a ventanas y puertas indican que el edificio es importante. Estas fortificaciones también pueden ser un intento del enemigo de canalizar a las tropas hacia una ruta específica con el fin de tenderles una emboscada. En el pasado, el enemigo ha utilizado barricadas para obligar a las tropas estadounidenses a avanzar por una calle concreta o a atravesar una entrada específica. El enemigo fortifica el lugar y espera para tender una emboscada a las tropas estadounidenses. Es posible que el jefe de pelotón tenga que cambiar la ruta de aproximación para evitar barricadas o zonas en las que el pelotón pueda quedar acorralado.

## Civiles

Es fundamental conocer la actitud de los civiles. Si se produce un tiroteo, ¿huirán los civiles, se unirán al combate o se dejarán utilizar como escudos? La unidad puede verse obligada a enfrentarse a un enemigo que se esconde tras mujeres y niños para protegerse. El jefe de pelotón debe tener en cuenta el tipo de zona (residencial, comercial o industrial), su población, la situación económica y el número de civiles en las calles.

Una multitud de civiles puede convertirse rápidamente en una turba enfurecida que hay que controlar. La multitud podría convertirse en un objetivo enemigo, en cuyo caso necesitaría protección. La multitud también podría volverse hostil hacia las tropas estadounidenses y degenerar rápidamente en violencia, atacando con cualquier cosa, desde palos y piedras hasta cócteles Molotov y armas de fuego. El jefe de pelotón también debe comparar la vestimenta de los civiles con la de las facciones enemigas: ¿visten igual? ¿Cuáles son las diferencias? El enemigo puede camuflarse vistiéndose de civil.

## Utilizar la cobertura y el camuflaje Oportunidades

Un jefe de pelotón debe aprovechar los obstáculos a su favor como oportunidades de cobertura y ocultación. Es fácil confundir la diferencia entre cobertura y ocultación, por lo que los jefes de pelotón deben recordar a todos cuál es la diferencia. El camuflaje significa que el enemigo no puede verte. La cobertura significa que el enemigo no puede alcanzarte porque hay algo entre tú y él, como una pared. El pelotón puede estar camuflado por el humo, de modo que el enemigo no pueda verlo; sin embargo, no está protegido y sigue siendo vulnerable a las balas enemigas. Del mismo modo, los coches en la calle pueden ocultar quizás de 1 a 3 soldados, pero, a menos que los hombres se sitúen detrás del bloque del motor, no están protegidos. Las balas pueden atravesar la mayor parte de un coche. Algunos elementos del escenario, como los barriles de la figura 4, ofrecen ocultación pero no cobertura. Los edificios circundantes ofrecen tanto cobertura como ocultación.

## Determina cómo ocultar el asalto

Para garantizar la seguridad del pelotón, el jefe de pelotón debe llegar al edificio lo antes posible. El jefe de pelotón tiene dos opciones para ocultar el asalto: puede recurrir a la sorpresa o a la velocidad. A continuación se analizan las ventajas e inconvenientes asociados tanto a la sorpresa como a la velocidad.

### Efecto sorpresa

En general, un jefe de pelotón puede utilizar humo, una distracción, un ataque simulado en otro lugar o el sigilo en un ataque por sorpresa. Ocultar el asalto con humo afecta a la visibilidad para el mando y control, y resulta difícil de sincronizar y coordinar en el tiempo. Además, es posible que no siempre se disponga de humo y, si se dispone de él, puede que no se eleve dependiendo de la temperatura y la humedad.

También hemos comentado que el humo oculta, pero no cubre. En una misión de rescate de rehenes, el sigilo es probablemente la mejor opción. El sigilo requiere oportunidades de cobertura y ocultación o una operación nocturna. Gran parte de lo que decida hacer un jefe de pelotón se basará en el tipo de misión que se esté llevando a cabo.

### *Velocidad*

Un jefe de pelotón puede recurrir a la velocidad para llegar al edificio lo más rápido posible, minimizando así el tiempo durante el cual el pelotón es vulnerable. El jefe de pelotón puede recurrir a la velocidad cuando no hay muchas oportunidades de cobertura y ocultación disponibles o cuando no es posible utilizar humo ni distracciones. En esta historia, el jefe de pelotón optó por un ataque frontal debido a la probable presencia de un francotirador. Por lo tanto, tuvo que recurrir a la velocidad y disimular el ataque. También aprovechó las escasas oportunidades de cobertura y ocultación disponibles (los barriles metálicos). Los coches ofrecen ocultación, pero no mucha cobertura, solo una pequeña zona detrás del motor.

«Ahora, entrar en el edificio...», piensa el teniente, «nuestro plan exige rapidez, irrumpir por la puerta principal, pero eso no va a funcionar. Estaríamos cayendo en una trampa». El teniente se da cuenta de muchas cosas que se lo indican: los civiles evitan esa puerta como si fuera la peste. Hay alambre tendido a lo largo de todo el camino alrededor de la fachada del edificio, salvo por la puerta. Otras barricadas bloquean las demás entradas de la parte delantera del edificio. «El enemigo espera que entremos por esa puerta», piensa. «Nos estarán esperando. Si yo fuera ellos, tendría a la mayor parte de mis fuerzas interiores —incluidos los AK-47 que suelen usar— concentradas en esa puerta... ¡y quizá también algunas fuerzas exteriores!».

El teniente reflexiona sobre la mejor entrada que les permita **afianzarse y sorprender al enemigo.**

«Tenemos que actuar con rapidez. No hay otras puertas cerca y para acceder a las ventanas habría que trepar. Con todo el equipo pesado y la escalada, el tiempo que llevaría construir un escalón hasta la ventana y un enemigo al acecho en el interior, seríamos blancos fáciles tanto dentro como fuera de las ventanas». El teniente imagina una brecha en una ventana: cortar el alambre y construir un escalón, con un cuello de botella de soldados apiñados fuera de la ventana, mientras, cargados de equipo, cada hombre trepa lentamente, prácticamente desprotegido, hacia lo que le espere dentro. Descarta rápidamente la idea. Examina la zona a la izquierda de la puerta principal... no está muy atrincherada... no hay agujeros... ni ventanas. El hormigón no parece estar armado. «Ya está», decide. «Vamos a abrir un agujero a tres metros a la izquierda de la puerta. Eso debería permitirnos acceder a una habitación separada junto a la entrada principal». Anteriormente, el teniente había previsto tal contingencia y había hecho que los miembros de su pelotón llevaran suficiente material de demolición para abrir una brecha en el edificio haciendo estallar un agujero en la pared. Tuvieron que dejar atrás parte de la munición, pero el teniente ahora ve que fue una buena decisión. «Al abrir un agujero en la pared, pillaremos desprevenido al enemigo que hay dentro, pero quedaremos expuestos en el exterior durante más tiempo. En este caso, el factor sorpresa merece la pena el riesgo».

«No hay tiempo para replantearlo... el resto de la compañía está esperando a que avancemos», piensa el teniente. «Si queremos que esta misión salga bien, tenemos que asaltar el edificio ahora mismo». El teniente deja a un lado la multitud de otras incertidumbres y da inicio al asalto.

El jefe de pelotón más experimentado se hará cargo de un equipo de fuego e iniciará la brecha. El pelotón {d} ocupa posiciones de seguridad alrededor de la intersección. Lanzan una serie de granadas de humo y un denso humo gris inunda la intersección. El sonido de las armas automáticas llena el aire desde el edificio, y el elemento de seguridad responde al fuego. El equipo de fuego y el jefe de pelotón <sup>1st</sup>se adentran en el humo, hacia la pared, y comienzan a amercorar la alambrada. Efectivamente, un francotirador empieza a disparar hacia el humo desde la torre al otro lado de la calle. «Te tengo», piensa el teniente mientras su equipo de seguridad responde rápidamente al fuego y elimina la amenaza.

Segundos después, la brecha está abierta y un equipo irrumpen en el edificio.  
El teniente Gasko espera impaciente noticias por la radio.

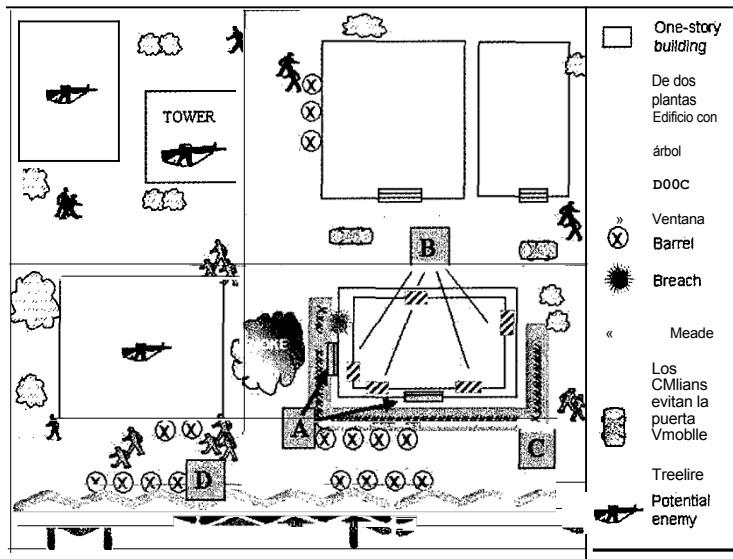


Figura 7. Al acercarse a un edificio, hay que tener en cuenta lo siguiente:

- A. Puertas: el enemigo puede estar esperando ahí
- B. Ventanas: lleva tiempo entrar por ellas
- C. Alambre: puede que haya que cortarlo para llegar a la ventana
- D. Civiles que evitan la puerta del edificio objetivo

El teniente debe tomar dos decisiones cruciales:  
Determinar el punto de entrada (por dónde entrar)  
Determinar la técnica de entrada (cómo entrar)

## Determinar el punto de entrada

El jefe de pelotón se ve a menudo obligado a tomar la ruta más vulnerable y no dispone de mucho tiempo para realizar un reconocimiento. En general, hay que estar atento a cualquier cosa fuera de lo normal, como civiles que actúen de forma diferente. Esto podría indicar actividad enemiga o una emboscada. Es importante recordar:

Las puertas (A en la figura 7) son cuellos de botella mortales, ya que te convierten en un blanco fácil; evítalas siempre que sea posible.

El enemigo esperará que utilices puertas y ventanas (B en la figura 7), por lo que estarán fuertemente fortificadas.

El enemigo puede levantar barricadas o tender alambre (C en la figura 7) para obligar al pelotón a entrar por las puertas o ventanas.

## ENTER

---

Si la gente está evitando una puerta (D en la figura 7), eso puede indicar una emboscada o una trampa explosiva.

Los objetivos son afianzarse y aprovechar el factor sorpresa. Por ejemplo, entrar por la parte trasera resulta más sorprendente que hacerlo por la parte delantera. Lo mejor es utilizar un acercamiento indirecto, ya que una ruta fácil delata que te espera una sorpresa. No hagas lo que es lógico o lo que el enemigo espera. Considera las entradas a las alcantarillas y utiliza el pensamiento creativo para sortear los obstáculos. Entra en el edificio desde lo más alto posible: el despeje de arriba abajo es el método preferido, pero a menudo requiere un descenso en helicóptero hasta el tejado. (Nota: es más fácil abrir un agujero en el tejado que en el lateral de un edificio). Busca entradas en la segunda planta si es posible; sin embargo, los ganchos de agarre no son una buena idea porque te dejan al descubierto y vulnerable durante un tiempo considerable. Si tienes que atravesar puertas y ventanas, prepárate para las defensas enemigas. Al entrar por una ventana, debes desorientar al enemigo para ganar tiempo y poder acceder al interior. La entrada por la puerta debe ser el último recurso, ya que suelen estar minadas, atrancadas y bajo estrecha vigilancia.

En la historia, el jefe de pelotón se da cuenta de que los civiles evitan la puerta principal y deduce que el enemigo podría estar esperando detrás de ella para tender una emboscada al pelotón. Las ventanas son una mala opción porque entrar por ellas llevaría tiempo y los soldados serían blancos fáciles al hacerlo. Por lo tanto, decide que ni las ventanas ni la puerta son opciones viables.

## Determinar la técnica de entrada

Esto implica determinar cómo entrar en el edificio y qué equipo utilizar. Los factores a tener en cuenta incluyen:

El tipo de misión que la unidad está llevando a cabo (sigilo frente a rapidez): si es necesaria una entrada silenciosa o si el ruido es aceptable,

El nivel de intensidad del conflicto,

cómo se planificó la entrada antes de la misión, el tipo y

el tamaño del edificio,

Los recursos y las capacidades y disponibilidad de las armas,

El estado del punto de entrada (¿está la puerta cerrada con llave o abierta? ¿Están fortificadas las entradas?), y

La construcción de las paredes del edificio (paja, madera, hormigón, acero).

## ENTER

Durante la historia «IKrustik», el objetivo es la rapidez, ya que se trata de una operación diurna y el equipo de entrada se ve obligado a avanzar a campo abierto de camino al edificio objetivo. Puede resultar útil recurrir al engaño (fingir un asalto en otro lugar) o al sigilo; sin embargo, en ocasiones el pelotón tendrá que permitir que el enemigo lo vea. Entra en el edificio partiendo de la base de que te dispararán, de modo que mantendrás tu adrenalina y tu energía.

El tipo de granadas que el jefe de pelotón lleve a la misión dependerá del tipo de paredes. Las paredes exteriores suelen ser gruesas y difíciles de penetrar. En edificios más grandes hay que tener en cuenta la posible presencia de tuberías de gas o cables eléctricos en las paredes, lo que impedirá el uso de explosivos para abrir una brecha. Además, las escopetas, el equipo de embate y los explosivos que arrancan las bisagras requieren contacto directo con la puerta y dejan al soldado vulnerable al fuego enemigo. Las escopetas no permiten apuntar con precisión. Para abrir una puerta se necesitarán entre tres y cuatro disparos. Por lo tanto, las escopetas no resultan muy útiles en operaciones de combate urbano (MOUT). El jefe de pelotón también debe tener en cuenta que los edificios de apartamentos suelen tener puertas de seguridad pesadas en el exterior, mientras que los edificios de oficinas suelen tener puertas endebles. Si la unidad se encuentra en un conflicto de baja intensidad y la puerta está abierta, utilice granadas aturdidoras o de concusión al entrar.

El método preferido para despejar un edificio es ir desde la parte superior hacia los niveles más bajos. El impulso es mayor y las granadas se pueden lanzar hacia abajo, pero no hacia arriba, por las escaleras. Dado que el enemigo no puede entrar desde arriba, se necesitan menos efectivos de seguridad y se ahorra energía. Además, empujar al enemigo hacia la planta baja le ofrece una vía de escape. Si se le empuja hacia los niveles superiores, hay más posibilidades de que se sienta acorralado y luche hasta el final. Por lo tanto, el pelotón debe entrar en el edificio por la planta más alta posible.

El teniente Gasko tiene la suerte de haber previsto la situación y haber traído material de demolición a la misión. Decide utilizar estos recursos para abrir una brecha en una pared y entrar en el edificio por donde menos se lo esperan.

**While clearing,  
gather information  
and plan your next  
course of action.**

*El humo se está disipando y se observan disparos dispersos procedentes del interior del edificio. Tras unos 10 segundos muy largos de intercambio de disparos, el jefe de la 1.ª sección comunica por radio: «Tenemos la entrada asegurada».*

Mientras despejáis la zona, recopilad información y planificad vuestro próximo curso de acción

*Hay tres bajas enemigas, una baja aparentemente civil y ninguna baja propia. Aproximadamente 10 enemigos se han retirado por el pasillo principal, justo delante de mí».*

«Buen trabajo, sargento», responde Gasko. Según el informe, el enemigo parece haberse desplazado por el pasillo. Los sonidos de los disparos no indicaban nada fuera de lo normal. «Empieza el despeje, sargento. Avísame cuando hayas despejado las dos primeras habitaciones. Después, iré detrás de ti con el segundo pelotón», le dice a su jefe de pelotón.

*Tras recibir noticias del jefe del 1.º pelotón, el teniente entra en el edificio con el resto del equipo de despeje. Ahora ve por primera vez parte de la distribución interior. El pasillo principal se dirige hacia el este desde la entrada y tiene habitaciones que se ramifican a ambos lados. Parece haber un cruce en forma de T al final del pasillo y una escalera que conduce a la segunda planta. Decide establecer algunos protocolos de comunicación. Rápidamente indica a los jefes de pelotón determinados puntos del edificio como puntos de control numerados.*

*Para entonces, el jefe del primer pelotón y el equipo de fuego alfa de dicho pelotón han despejado las tres primeras habitaciones y solo se han encontrado con civiles asustados.*

*Por desgracia, uno de los miembros menos experimentados del 1.º pelotón, con el dedo en el gatillo demasiado rápido, ha disparado a uno de los civiles en el hombro. El teniente está ahora preocupado por la capacidad operativa del equipo. Echa un rápido vistazo a sus rostros y ve un par de miradas vidriosas. El teniente ordena que los equipos de despeje del edificio se turnen: el equipo alfa del primer pelotón mantendrá y ampliará la seguridad en las salas que acaban de despejar, y los equipos bravo y charlie del primer pelotón continuarán con la misión de despeje. Prepara una de las salas despejadas como lugar de acogida para cualquier otro civil con el que se encuentre el pelotón en el edificio.*

*A medida que avanza el despeje, el teniente Gasko sigue haciendo avanzar en escalonamiento a los equipos de despeje cada vez que se despejan entre tres y cuatro habitaciones. En un momento dado, se da cuenta de que su unidad de despeje está demasiado dispersa. Si el enemigo organizara un contraataque, parte del pelotón se quedaría con muy poca capacidad de autodefensa. Por lo tanto, reorganiza sus unidades y se asegura de que puedan defenderse. Algunas de las fuerzas enemigas han decidido atrincherarse y luchar hasta el final, pero el teniente observa que la mayoría se está retirando por el interior del edificio. Reorienta la operación de despeje para empujar al enemigo hacia una esquina del edificio con una salida al exterior. Desde allí tendrán la opción de escapar de vuelta a la ciudad.*

## DESPEJAR

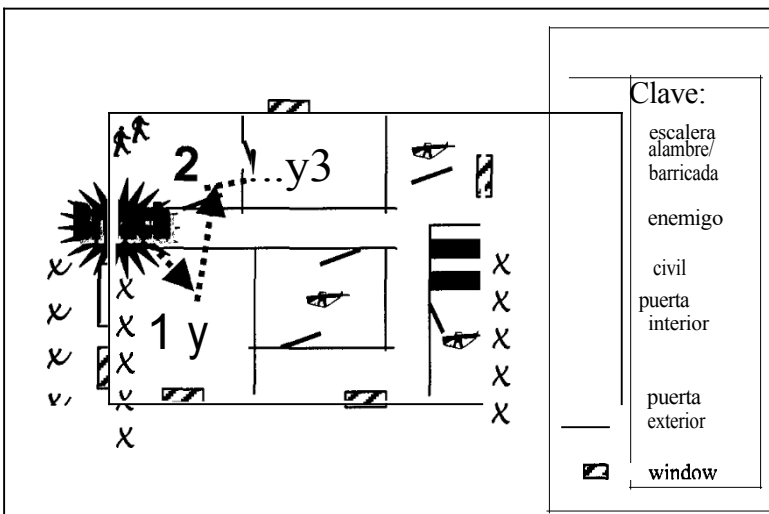


Figura 8. En el escenario, el primer pelotón (en verde) irrumpe por la izquierda de la puerta lateral. Las salas despejadas (por orden) se indican con números verdes. Obsérvese que la sala 1 tiene una puerta más cercana a la brecha. Para evitar pasar por alto una amenaza, el pelotón se desplaza lateralmente de la segunda a la tercera sala, ya que estaban contiguas.

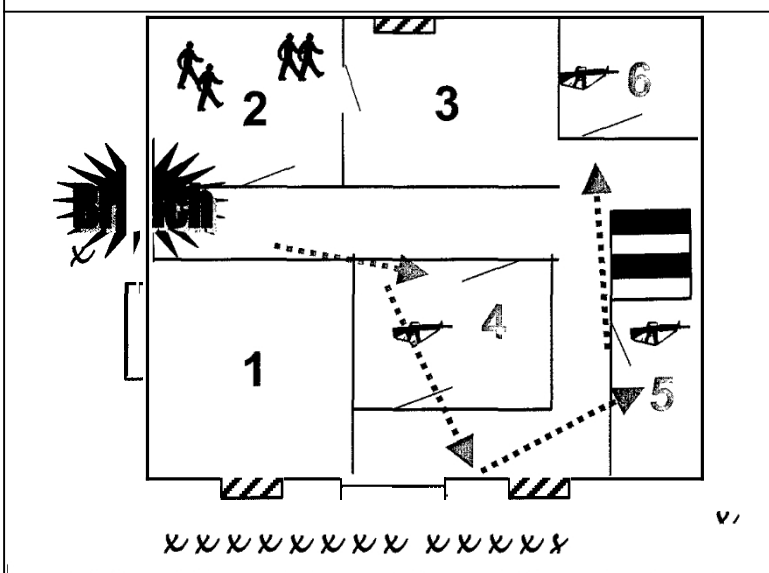


Figura 9. El 2.º pelotón entra y continúa inmediatamente con el despeje (en naranja). La sala 4 tiene dos entradas que deben asegurarse, por lo que el pelotón decide salir por la segunda puerta de camino a la sala 5. Además, el 1.º pelotón está utilizando la sala 2 para reunir y detener a los civiles.

## **Recopilar información y evaluar Progreso de la limpieza**

El jefe de pelotón recopila información de múltiples fuentes —las tropas que se encuentran en el edificio, el elemento de seguridad situado fuera del edificio, el mando superior, el personal de apoyo— con el fin de evaluar el progreso de la misión. Al evaluar cómo está avanzando la misión, puede determinar si es necesario ajustar el plan y de qué manera. Una parte importante de la evaluación consiste en utilizar la nueva información que ha recopilado para valorar la amenaza enemiga. Al evaluar continuamente el progreso de la limpieza y la naturaleza del enemigo dentro y alrededor del edificio, el jefe de pelotón puede establecer expectativas sobre lo que el pelotón se encontrará a continuación (por ejemplo, en el siguiente pasillo o en la siguiente planta), y puede determinar el siguiente curso de acción a seguir. La naturaleza siempre cambiante de una batalla puede llevar a tomar decisiones como solicitar refuerzos, continuar o ajustar el plan, o incluso abortar la misión por completo.

### ***Comunicaciones de las tropas***

Decisiones como dónde ubicar al personal se basan en gran medida en las comunicaciones de las tropas que se encuentran dentro del edificio. El jefe de pelotón debe tener una idea de dónde se encuentra cada una de sus unidades de despeje, y debe evaluar la ubicación del enemigo y cómo reaccionará este ante su presencia en el edificio. ¿Se quedará el enemigo a luchar? ¿Intentará escapar? Si bien es imprescindible recabar información de los equipos de despeje de vanguardia, también es necesario minimizar las comunicaciones para evitar facilitar información al enemigo.

Otra cuestión relacionada con las comunicaciones dentro del edificio es la de sintetizar la información recibida de diferentes fuentes. El jefe de pelotón puede recibir informes de dos unidades amigas —por ejemplo, un equipo de despeje y el elemento de seguridad— sobre dónde se ha avistado al enemigo. Aunque los informes puedan parecer distintos, es posible que, en realidad, se refieran al mismo grupo de soldados enemigos. Los edificios pueden convertirse en campos de batalla confusos. Su naturaleza tridimensional y sus planos de planta complejos pueden resultar engañosos y, dependiendo de cómo se transmitan las comunicaciones, un mismo informe puede parecer dos informes distintos, dos informes distintos pueden parecer el mismo avistamiento e incluso los informes pueden parecer contradictorios. Para evitar la confusión al sintetizar la información recibida de diversas fuentes, resulta útil que el jefe de pelotón establezca protocolos, puntos de referencia y similares con su pelotón antes de la misión.

Además, es frecuente que los radios no funcionen en el interior de los edificios, dependiendo de la construcción (cuanto más pesados sean los materiales de construcción, peor será el rendimiento de los radios). Los jefes de pelotón con experiencia han desarrollado estrategias según las cuales el operador de radio (RTO) se sitúa junto a una ventana (en una habitación despejada) que ofrezca una buena línea de visión hacia el elemento de seguridad. A continuación, actúa como estación repetidora entre el jefe de pelotón, que se encuentra cerca en el edificio, y el elemento de seguridad (especialmente el sargento de pelotón).

## DESPEJAR

En la historia, el teniente Gasko se basa en las comunicaciones procedentes del interior del edificio. Su jefe de escuadrón informa de que la entrada ha sido asegurada y describe la situación operativa de las fuerzas propias, el enemigo y los civiles presentes. A continuación, Gasko espera para entrar en el edificio hasta que recibe la confirmación de que el primer grupo de habitaciones ha sido asegurado.

### *Percepción/evaluación/amenaza enemiga*

Los soldados pueden formarse una idea de la amenaza enemiga utilizando informes de inteligencia antes del inicio de la misión. Estar familiarizado con las fotografías disponibles y con el «aspecto» conocido del enemigo (nacionalidad y uniforme) puede ayudar a identificar una amenaza en situaciones de presión.

Durante el despeje, hay que buscar armas, fortificaciones (como sacos de arena apilados en diversas habitaciones), suministros médicos, munición, mapas, documentación y equipo. La presencia de estos elementos indica que el edificio es importante para el enemigo. Los mapas y documentos podrían indicar que el edificio es un cuartel general enemigo. La munición y otro equipamiento podrían sugerir que se trata de un depósito de suministros. Cuanto más importante sea el edificio, más fuertemente fortificado estará y más tropas enemigas es probable que encuentres.

El nivel de amenaza del enemigo puede deducirse a través del lenguaje corporal, como la forma en que empuñan las armas. Si te encuentras con el enemigo, evalúa su lenguaje corporal: ¿cómo empuña su arma? ¿Está listo para disparar? ¿Parece que le han pillado desprevenido? Cuando te encuentres en esa situación, tendrás que tomar decisiones rápidas sobre cómo neutralizar la amenaza.

## ¡Determina el siguiente paso!

A lo largo de la operación de despeje, el teniente debe evaluar continuamente la situación dentro del edificio. Su evaluación guiará sus decisiones sobre cómo y hacia dónde proceder. Una evaluación precisa también ayuda a decidir qué recursos se necesitan para completar la misión y qué debe comunicarse al comandante de la compañía.

Aunque el jefe de pelotón debe «anticiparse» a lo largo de toda la misión, es especialmente crucial que las decisiones que tome durante la fase de despeje reflejen su estrategia para salir del recinto y mantener y ampliar la seguridad. En esencia, el teniente debe mantener una «visión global», incluyendo la ubicación de sus soldados, dentro y fuera del edificio, y cómo avanzan los planes.

SITREPs y otros la información le ayuda a elegir los siguientes pasos:

Fortificación del edificio y las habitaciones

Ruido procedente de otras plantas

Informes sobre el número de enemigos, las armas y si están saliendo del recinto

Reacción de la población civil (¿van armados o se están agrupando en turbas?)

Número de tropas aliadas disponibles

## DESPEJAR

### *Los planes pueden cambiar*

Los expertos siempre evalúan el progreso de la misión comparándolo con el plan. Es natural tender a querer mantener el plan designado, incluso cuando este queda obsoleto. Hay que tener en cuenta que el plan inicial *siempre* debe modificarse o ajustarse una vez que la operación está en marcha. El jefe de pelotón debe estar preparado para enfrentarse a situaciones como el desconocimiento de la distribución del edificio y el agotamiento de los recursos. Es posible que tenga que realizar cambios sobre la marcha. Por ejemplo, si caen en combate miembros de las fuerzas aliadas que no participan en el combate, el jefe de pelotón puede plantearse cambiar de personal. Las bajas inesperadas pueden ser una señal para prestar más atención a lo que ocurre en las siguientes salas y así evitar más heridos.

En la historia, las tropas del teniente Gasko se encuentran con civiles asustados en las primeras salas que se despejan. Dado que la presencia de civiles en el edificio supone una amenaza para la seguridad, y que el personal enemigo podría colarse fácilmente entre ellos, Gasko debe modificar rápidamente su plan. Sin embargo, debe recordar la orden de misión para orientar cualquier ajuste que realice.

Hay otros factores que pueden contribuir a modificar el plan, entre ellos:

Si el pelotón está siendo objeto de fuego enemigo y de dónde procede. Si el pelotón está siendo objeto de fuego enemigo, está claro que el enemigo luchará, al menos en cierta medida. Lo más importante es desde *dónde* dispara el enemigo. Es posible que el jefe de pelotón tenga que cambiar el orden de avance si la ubicación del enemigo entra en conflicto con el plan inicial. Por ejemplo, el jefe de pelotón puede decidir derribar paredes interiores para llegar a las zonas deseadas del edificio y despejarlas, en lugar de utilizar los pasillos.

Si el enemigo se encuentra cerca de una vía de escape fácil (por ejemplo, una ventana o una puerta), el jefe de pelotón puede aprovechar la oportunidad para expulsar al enemigo del edificio, aunque ello implique cambiar el orden de la operación de despeje. Esta decisión también dependería de los objetivos de la misión en lo que respecta a destruir o neutralizar a los elementos hostiles.

Si el pelotón se encuentra con habitaciones ocupadas por soldados enemigos, deberá llevar a cabo un despeje metódico, habitación por habitación.

Si sabes con certeza que todos los enemigos se encuentran en una planta distinta a aquella por la que entras, utiliza el sigilo en lugar de la velocidad para penetrar en el edificio hasta llegar hasta ellos.

Si hay amenazas en el terreno que rodean el edificio. El desarrollo de la operación de despeje podría ajustarse en función de las amenazas exteriores, para evitar que los equipos de despeje pasen por ventanas o paredes que los pongan en riesgo frente a unidades hostiles fuera del edificio.

La distribución y otras características del edificio. La distribución puede diferir de lo previsto. Es *imprescindible* ajustar el plano si dos unidades de despeje acaban acercándose entre sí —para

## DESPEJAR

ejemplo, si al doblar una esquina se encuentran. Esta situación las expondría a un riesgo significativo de fuego amigo. En general, elige una dirección que permita a los elementos de despeje mantener únicamente zonas seguras a su espalda.

Un pasillo amplio ofrece la oportunidad de llevar a cabo el despeje simultáneo de las habitaciones, con dos equipos en paralelo. Esto aumenta la velocidad de avance por el edificio, lo cual supone una gran ventaja.

Si existe la oportunidad de comenzar el despeje en un nivel más alto de lo previsto, aprovéchala. Es mucho más fácil y seguro realizar el despeje de arriba hacia abajo que de abajo hacia arriba. El impulso será mayor al bajar; se pueden lanzar granadas por las escaleras hacia abajo, pero no hacia arriba; se necesitarán menos efectivos de seguridad para las plantas superiores «limpias»; y el despeje de arriba hacia abajo suele ofrecer al enemigo una mejor vía de escape. Si hay que comenzar el despeje en el centro del edificio, despeja hacia abajo y asegura la zona, y luego despeja el resto del camino hacia arriba.

La presencia imprevista de civiles. Los civiles que se encuentren en el edificio te ralentizarán. Además, harán que el despeje resulte más complejo. En los casos en que haya hostiles y civiles en la misma sala o salas, puede que tengas que intentar una estrategia de negociación antes de entrar y despejar la sala.

Crea una zona de espera segura para los civiles con los que te encuentres durante el despeje, especialmente cuando su actitud hacia las tropas estadounidenses sea negativa o simplemente poco clara.

## Supervisar la eficacia en combate y asignar tareas

Debido al carácter física y mentalmente agotador de la misión de despeje de edificios, por lo general se debe asignar a los pelotones funciones tanto de despeje como de seguridad. El jefe de pelotón es responsable de determinar el estado físico y mental de sus soldados y de realizar ajustes en las misiones cuando sea necesario. Debe supervisar cuántos soldados están custodiando a personas, el tiempo que llevan en el edificio y las expresiones faciales de las tropas. Observe si los uniformes están rasgados, manchados de sangre o sucios. Ten en cuenta el peso del equipo que lleva el soldado. Sé consciente de que el estrés, la excitación y el miedo agotan a las personas, incluso si no se han encontrado con ningún enemigo.

Además, es fundamental saber cómo reacciona cada soldado bajo presión. Algunas personas se paralizan y no hacen nada ante el peligro, mientras que otras solo hacen lo que se les ordena y nada más. Hay que tener en cuenta que, cuando los soldados ven morir a un compañero, su moral decae y desaparece la sensación de invencibilidad. Conocer estas tendencias de antemano puede ayudar al jefe de pelotón a planificar ajustes y cambios.

## DESPEJAR

### Consejos para asignar misiones de despeje:

Las secciones solo pueden realizar una tarea a la vez.  
Solo divide una unidad si estás relativamente seguro de que no hay ninguna amenaza.

Dividir las fuerzas puede facilitar el avance, pero aumenta el riesgo de fuego amigo.

Nunca permitas que dos unidades se acerquen entre sí: existe el riesgo de fuego amigo.

Al despejar habitaciones sucesivamente, los pelotones nunca deben pasar por alto una amenaza. Los prisioneros o los no combatientes deben ser puestos a salvo y custodiados.

El jefe de pelotón debe estar atento a signos de agotamiento emocional, como el miedo, el estrés y la fatiga. Estas emociones pueden manifestarse en el lenguaje corporal de los soldados. Por ejemplo, la «mirada perdida» —unos ojos vacíos que miran al vacío— indica que el soldado se encuentra en un estado robótico y que no está alerta, concentrado ni en guardia.

Al despejar las habitaciones, los niveles de adrenalina de los soldados fluctúan, especialmente si el pelotón se prepara para despejar una habitación y luego descubre que está vacía. Mantener la vigilancia resulta extremadamente difícil cuando las primeras habitaciones con las que se topan están vacías.

Los altibajos emocionantes son agotadores y deben tenerse en cuenta a la hora de rotar las funciones del pelotón durante el despeje. Para ayudar a resolver este problema, el jefe de pelotón puede ordenar a los escuadrones que utilicen una técnica de «avance por saltos», en la que el primer escuadrón despeja unas tres habitaciones y luego se encarga de la seguridad mientras el segundo escuadrón despeja la siguiente sección de habitaciones. La seguridad es una función relativamente fácil, por lo que es una buena tarea de seguimiento tras el despeje de habitaciones, que consume tanta energía. Realizar ajustes en las funciones evitará el fuego amigo, enemigo y de no combatientes.

## Comunicar las órdenes y la intención (el objetivo)

El jefe de pelotón debe comunicar las instrucciones y la información tanto a su pelotón como al mando superior. Esto resulta difícil si la unidad no puede utilizar radios para comunicarse con quienes se encuentran fuera del edificio. Es posible que el operador de radio (RTO) tenga que desplazarse hasta una ventana para comunicarse con el comandante de la compañía. Además, es fácil desorientarse una vez dentro del edificio, por lo que dar indicaciones precisas puede suponer un reto. Antes de la fase de despeje, el jefe de pelotón debería haber establecido puntos de control, como las escaleras, y haber entrenado a la unidad en el significado de las comunicaciones que van a utilizar. El objetivo es evitar sorpresas.

En la historia, el teniente Gasko reconoció la necesidad de puntos de control numerados cuando ordenó a las secciones que se dividieran para llevar a cabo el despeje. Imaginó que la sección 2f llegaría al cruce en T del edificio y

## DESPEJAR

sabía que las comunicaciones podían volverse caóticas y frenéticas, por lo que estableció protocolos. En lugar de intentar determinar direcciones, plantas o giros individuales a la izquierda o a la derecha, los equipos que se encontraban orientados en direcciones diferentes y situados en distintas plantas podían compartir rápidamente evaluaciones de la situación y movimientos refiriéndose a los puntos de control. Esto facilitaría las comunicaciones por radio e incluso reduciría la confusión en caso de que los radios dejaran de funcionar. El uso de «izquierda» o «derecha» depende de la posición de cada uno en el edificio, por lo que el jefe de pelotón también puede utilizar los puntos cardinales, los números de planta o puntos de referencia para aclarar las comunicaciones.

## Colocación de elementos de seguridad

La consideración principal a la hora de mantener y ampliar la seguridad es determinar dónde colocar los elementos de seguridad dentro del edificio. Esto requiere la participación de muchas personas y un razonamiento tridimensional sobre las posibilidades de a qué zonas «limpias» podría acceder el enemigo. Hay que tener en cuenta el número y la ubicación de los pasillos y las escaleras, así como las características de las habitaciones, a la hora de decidir cómo protegerse contra las intrusiones.

El objetivo es garantizar que el enemigo no tenga acceso a las zonas «limpias» y no pueda colarse a espaldas del equipo de despeje. Una buena regla a seguir para alcanzar este objetivo es *no pasar nunca* por alto una amenaza. Por lo general, los efectivos de seguridad deben situarse en las habitaciones que acaban de ser despejadas. Una estrategia consiste en que el equipo que acaba de despejar esas 3-4 habitaciones se encargue ahora de mantener la seguridad en ellas antes de que el pelotón se desplace al siguiente sector del edificio (véase la figura 10). Busca ubicaciones que ofrezcan buenos puntos estratégicos para vigilar las zonas clave. La colocación de los puestos de seguridad puede cubrir segmentos más amplios. Por ejemplo, una sola pareja de seguridad puede vigilar todo un pasillo de habitaciones despejadas si solo hay una vía de acceso al pasillo. En este caso, deben situarse cerca del punto de acceso. Recuerda que las personas que realizan la vigilancia desde el exterior del edificio también impiden que el enemigo entre en él y proporcionan información sobre lo que ocurre fuera del mismo. La ubicación de los elementos de seguridad también puede ayudar a dirigir el tráfico adicional de fuerzas amigas que entran en el edificio. Una preocupación clave es el posible fuego amigo: nunca se debe colocar una unidad de seguridad en un lugar al que puedan acercarse las unidades de despeje.

Si una habitación tiene una ventana por la que el enemigo pudiera entrar desde el exterior, debe asegurarse. Sin embargo, por lo general no se necesita seguridad en las plantas superiores que ya hayan sido despejadas. Asegúrate de asegurar todos los huecos de ascensor y permanece atento a la radio para detectar habitaciones, escaleras, trampillas, etc. adicionales que puedan surgir de forma inesperada. La seguridad perimetral debe cubrir las salidas de emergencia.

## DESPEJAR

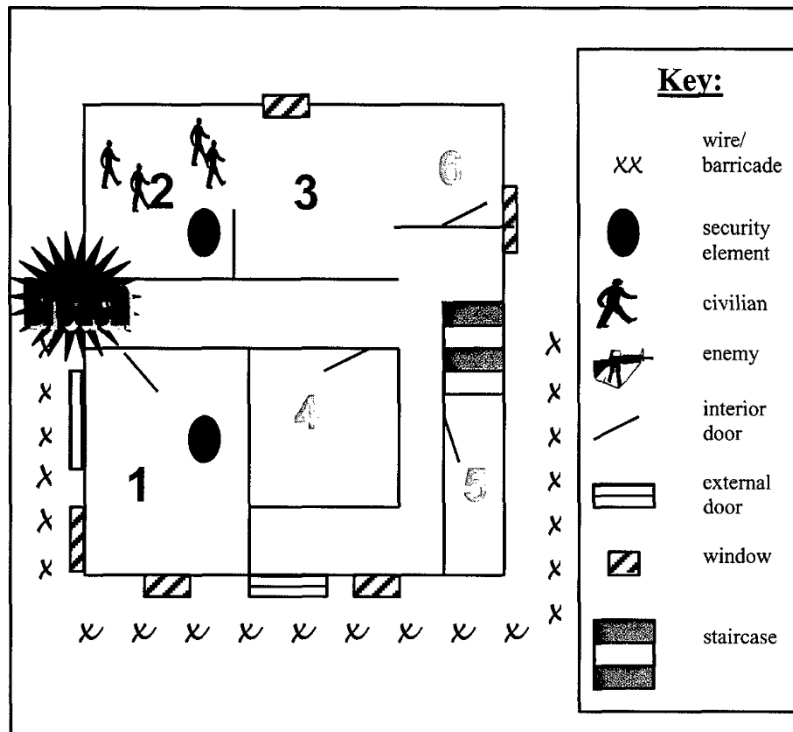


Figura 10. Las habitaciones numeradas en verde son las que ha despejado el equipo Alfa, primera sección, y las que aparecen en naranja son las que ha despejado el equipo Bravo, primera sección. Un elemento de seguridad (en azul), apostado en el lugar donde se produjo la brecha y donde se encuentran retenidos los civiles, cumplirá múltiples funciones. La habitación 1 debe vigilarse, ya que cuenta con una puerta y dos ventanas. La habitación 2 no tiene ventanas, por lo que retener a los civiles allí minimiza la posibilidad de que el enemigo pueda disparar o colarse. No obstante, los civiles deben seguir siendo vigilados por su propia seguridad.

*El teniente sabe que los civiles encontrados en la primera planta suponen una amenaza potencial para el último equipo que abandone el edificio, ya que el enemigo podría colarse con ellos y esconderse durante la limpieza. Sus recursos se están agotando rápidamente, pero el teniente no quiere que los civiles se desplacen y atraigan más fuego enemigo o amigo. No quiere que se produzcan más disparos accidentales.*

Asegúrate de que el edificio no quede «desprotegido» y elige un punto de extracción que facilite el inicio de la siguiente misión.

*Nada en las Reglas de Engaje impide a Gasko reunir a los civiles y llevarlos a una sala despejada de la planta baja. Decide asignar a un soldado para que los vigile mientras el pelotón intenta expulsar al resto de los ocupantes del edificio hacia la ciudad.*

*Afortunadamente, en este caso, la mayoría de los enemigos acabaron retirándose hacia la ciudad y, en menos de 10 minutos, el edificio quedó despejado. A medida que avanzaba el despeje, el teniente Gasko colocó pequeños elementos de seguridad en las cuatro esquinas inferiores del edificio para garantizar que todas las entradas posibles estuvieran cubiertas y que el enemigo no pudiera «desproteger» el edificio durante el despeje. Aunque los elementos de seguridad están en su sitio y la misión está llegando a su fin, el teniente Gasko advierte a su pelotón de que no caigan en la mentalidad de «vamos a casa». «Aún no nos hemos ido de aquí. ¡Mantened la guardia alta!».*

*Una vez despejado el edificio en su totalidad, Gasko comienza a evaluar si la ruta de evacuación prevista —a través de la entrada del lado sur— será viable. Sabe, por su aproximación inicial desde la línea de árboles, que se han colocado alambradas y barricadas alrededor de la entrada sur, por lo que decide que tendrá que encontrar un punto de extracción diferente. También sabe que los demás pelotones de la compañía están despejando los edificios al oeste y al noroeste. «Tendré que evitar esas zonas», piensa para sí mismo. «No quiero confundir a los pelotones 1. y 2º que nos disparen».*

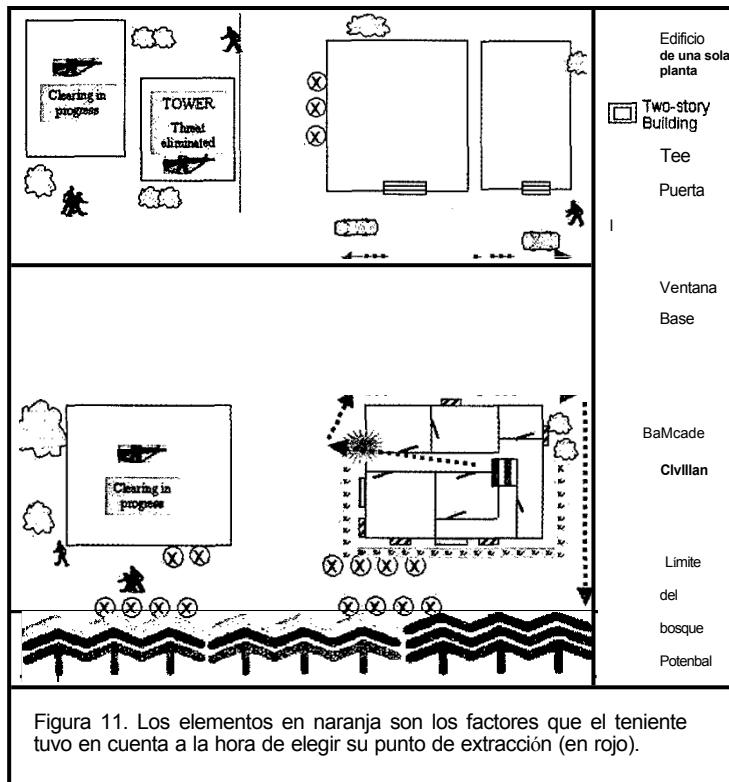
*Evalúa rápidamente de memoria la disposición de las calles y la ubicación de los demás edificios. «¡Muy bien, muchachos, escuchad!»», se dirige a su grupo de despeje. «Vamos a salir por donde hemos entrado. Cuando salgáis, quiero que os dirijáis hacia el este, hasta el otro extremo del edificio, y luego hacia el sur, hasta la línea de árboles. No vamos a tomar la ruta más corta por el lado de Crest del edificio porque no quiero meternos en el camino del pelotón 2ºd.*

*¿Lo ha entendido todo el mundo? Líder de la sección<sup>1s</sup>, ve tú primero y establece una posición de cobertura en el lado noreste del edificio. Líder de la sección 2ºd, tú y tu equipo de despeje seréis los últimos en salir del edificio. Asegúrate de que todo está despejado detrás de nosotros a medida que avanzamos. Y asegúrate de permanecer con los civiles hasta el último momento».*

## EVACUACIÓN

Gasko conoce los peligros de evacuar hacia una zona que no ha sido asegurada, pero sopesa el riesgo de avanzar hacia los otros pelotones y decide que prefiere no estorbarles. Lo más probable es que el enemigo esté huyendo, tras haber sido expulsado de los tres edificios. Por lo tanto, el riesgo de fuego amigo es mayor que el del fuego enemigo. Además, la mayor amenaza —el francotirador— fue neutralizada al principio, y sabe que su sargento de pelotón no permitió que otro francotirador enemigo ocupara su lugar en la torre.

En definitiva, el teniente se sintió aliviado. Muchas cosas que podrían haber salido mal no lo hicieron. Su pelotón solo tuvo una baja... una herida superficial de bala que recibió un cabo al entrar en una de las últimas habitaciones que quedaban. El teniente no tuvo que ocuparse de la evacuación de bajas propias. Por desgracia, un civil resultó mortalmente herido durante la misión. Un segundo civil recibió un impacto en el hombro. Sin embargo, el teniente entendía que, dado el caos que supone el despeje de un edificio, habían tenido suerte. Sus subordinados actuaron de manera magnífica y, cuando se cansaban, el teniente los relevaba con eficacia. El enemigo estaba desorganizado y en su mayor parte, no quería luchar. El enemigo había esperado que el pelotón entrara por la puerta principal y cayera en sus manos. Cuando eso no ocurrió, se desmoronaron. Eso cambiaría, sabía que eso cambiaría, pues al igual que él había aprendido de esta experiencia, también lo haría el enemigo. No volverían a cometer los mismos errores, y el próximo despeje seguramente no transcurriría con tanta fluidez.



## EVACUACIÓN

La evacuación del edificio implica:

Atención a los civiles y a los heridos. Garantizar la vigilancia de los subordinados. Elegir un punto de extracción.

En este momento de la historia, el teniente Gasko está pensando en cómo evacuar al equipo de despeje del edificio. Tiene la suerte de que no haya habido bajas en su pelotón. Sin embargo, debe tener en cuenta a los civiles heridos. Su decisión más importante durante esta fase fue si seguir con el punto de evacuación previsto inicialmente. Decidió no hacerlo y, a continuación, tuvo que sopesar los riesgos para determinar qué punto sería el más adecuado para llevar a cabo la evacuación.

### Civiles y víctimas

Antes de la misión, el mando superior puede dar instrucciones sobre cómo tratar a los no combatientes. Las instrucciones pueden consistir en inmovilizar a los civiles por su propia seguridad, registrarlos en busca de personal enemigo o reunirlos a todos en una misma sala para que solo sea necesario un guardia que los vigile. Sin embargo, si no se dan instrucciones o si las reglas de enfrentamiento (ROE) no están claras, el jefe de pelotón deberá tomar la decisión. Hay que tener en cuenta el número de no combatientes y su grado de hostilidad. ¿Ha tenido que inmovilizar físicamente a algunos de ellos? ¿Existe un historial de acciones de no combatientes contra tropas amigas? A veces, la situación justifica ajustes en las instrucciones del mando superior. El jefe de pelotón debe decidir si puede justificar infracciones menores de dichas órdenes.

Determinar cómo y cuándo evacuar a los heridos es difícil. ¿Qué ocurre si un equipo de fuego sufre dos bajas y los demás soldados, en medio de un tiroteo, no pueden detenerse para prestar primeros auxilios? Surge la necesidad de establecer prioridades entre el cumplimiento de la misión y el bienestar de las tropas heridas. El jefe de pelotón debe escuchar las recomendaciones del médico y conocer el tipo de heridos a los que se enfrenta el pelotón. Entre los factores que entrarán en juego se incluyen los medios de evacuación disponibles y la importancia relativa de la misión. Una estrategia que puede utilizarse es intentar pasar a los heridos hacia las secciones situadas en la retaguardia hasta que lleguen a la zona médica. Hay que tener en cuenta la intención del comandante, el plan de misión y los objetivos originales, las suposiciones fundamentadas sobre la distribución de las plantas en zonas no despejadas y si existe un plan de contingencia viable.

### Garantizar la vigilancia de los elementos de seguridad subordinados

Se han desplegado los elementos de seguridad y se está evacuando del edificio a todo el personal restante. Sin embargo, el jefe de pelotón observa que no se están transmitiendo los informes de situación (SITREP), los informes de posición (POSREP) ni los SALUTE. El jefe de pelotón también observa a soldados charlatanes que han dejado de estar atentos y de utilizar la cobertura. Su lenguaje corporal muestra que ya no están tensos, cautelosos ni alertas. El pelotón ha adoptado una mentalidad de «vuelta a casa» antes de que la operación haya concluido. Esto supone un riesgo extremo para la seguridad del pelotón y para el objetivo de cumplir la misión.

## EVACUACIÓN

Es necesario recordar a los pelotones la tendencia a caer en un estado de falta de vigilancia antes de que se hayan cumplido las misiones.

### Elegir un punto de extracción

Cuando la misión ha tenido éxito, no es difícil determinar que el despeje ha concluido y decidir cómo y cuándo salir del edificio. Sin embargo, cuando el jefe de pelotón tiene que valorar si detener la misión debido a la pérdida de personal o a la imposibilidad de cumplir los objetivos, la decisión se complica. La merma de efectivos operativos significa que la misión ha concluido en esencia. El único otro factor a tener en cuenta es el objetivo de la misión y si se ha cumplido. La misión se da por concluida cuando no queda ningún enemigo o cuando se ha alcanzado el objetivo de la misión. En una misión de rescate, una vez que se ha llevado a cabo el rescate, la misión ha concluido. Una vez que se haya decidido evacuar, elija un punto de extracción seguro que sea un buen punto de partida para la siguiente operación.

Las calles son el lugar más peligroso, dependiendo de si otras unidades amigas controlan la zona. Es mejor evitar que el equipo de despeje vuelva a las calles y se exponga a campo abierto. Además de la amenaza del fuego enemigo, también existe el riesgo de fuego amigo. Intenta evitar desplazarte hacia otras unidades amigas que estén llevando a cabo una misión, a menos que sepas con certeza que han asegurado su zona y que están al tanto de tus movimientos. A menudo es necesario enviar al primer grupo fuera del edificio para que desempeñe una función de cobertura, con el fin de proteger al resto del elemento de despeje mientras se evacúa. La operación de evacuación debe basarse en el apoyo mutuo en todo momento. Para garantizar un control estrecho del pelotón, proporciona a los jefes de escuadrón límites de movimiento claros e instrucciones concisas.

## Otros requisitos del MOUT

Hemos esbozado cinco fases de una operación de despeje de edificios en MOUT: asegurar el perímetro; acercarse al edificio; entrar en el edificio; despejar el edificio y mantener la seguridad; y evacuar el edificio —y hemos analizado las lecciones aprendidas por líderes de pelotón y operadores de MOUT con amplia experiencia. También hemos presentado brevemente, en la visión general del MOUT, cinco habilidades adicionales que los buenos líderes de pelotón aplican durante cada fase de la misión.

El teniente Gasko demostró estas habilidades adicionales mientras llevaba a cabo su misión:

Pensar como el enemigo (mantener la perspectiva del enemigo).

Mantener la conciencia situacional y una visión global.

Proyectarse hacia el futuro.

Aplicar las reglas de combate.

Dirigir a los subordinados.

### Piensa como el enemigo

Durante la misión, es fundamental adoptar la perspectiva del enemigo. Al ponerse en el lugar del enemigo, un jefe de pelotón puede anticipar las acciones hostiles y las ubicaciones. Por ejemplo, ¿qué posiciones ofrecen el mejor punto de observación y controlan zonas importantes? El edificio más alto de un cruce clave suele ser un elemento crucial del terreno que hay que controlar. Sin embargo, la construcción del edificio también es un factor importante. Cuanto más sólido sea el edificio, más probable es que el enemigo lo utilice.

El jefe de pelotón también debe tener en cuenta cómo valorará el enemigo a las fuerzas amigas. ¿Cuáles cree el enemigo que son los puntos débiles de las fuerzas amigas y cómo intentará aprovecharlos? Además, ¿cuál es la forma más eficaz en que los enemigos pueden emplear técnicas de engaño? Recuerda que el enemigo es un adversario inteligente y aprenderá de sus errores. Una de las peores cosas que puede hacer un jefe de pelotón es establecer patrones en sus operaciones. Si los equipos de despeje utilizan la misma técnica cada vez que entran en una habitación —volar las bisagras de la puerta (bang), lanzar granadas (bang) y luego entrar disparando de forma controlada (disparar, disparar)—, el enemigo aprenderá a mantener la cabeza agachada hasta el segundo «bang» y luego asomarse disparando.

Recuerda que las líneas de combate son muy diferentes en el MOUT (combate urbano) que en los campos de batalla tradicionales. Lo más probable es que las fuerzas amigas y enemigas se entremezclen, en lugar de ocupar «lados» diferentes de la ciudad. Los edificios que se acaban de despejar pueden volver a ser ocupados por fuerzas enemigas si los equipos de seguridad no permanecen en el interior del edificio. Una zona despejada solo permanece «limpia» si las fuerzas amigas la ocupan o mantienen una buena vigilancia sobre el edificio.

## Mantener la conciencia situacional y la visión global

Este requisito implica estar al tanto de lo que está sucediendo y determinar cómo ajustar el plan en respuesta a ello. La conciencia situacional es un factor central en cada decisión que tomará el jefe de pelotón. Debe abarcar el conocimiento del estado del pelotón —cómo está la moral, cómo se mantienen los recursos, etc.—, así como una evaluación de lo que están haciendo el enemigo y los civiles (si procede). Hay varias señales sutiles que contribuyen a la conciencia situacional, y la experiencia como jefe de pelotón permite reconocerlas. Sin embargo, también es importante que el jefe de pelotón se sitúe en un lugar desde el que pueda tener una visión de conjunto y recibir las comunicaciones de su pelotón y de otras unidades relevantes (como su comandante de compañía y los pelotones adyacentes). Si un líder está demasiado cerca del edificio, le resultará más difícil tener una visión global (y, por lo tanto, prepararse para los siguientes pasos).

Los jefes de pelotón sin experiencia suelen flaquear cuando no permiten que el plan cambie. Inevitablemente, el pelotón se encontrará con sorpresas una vez que comience la misión. Aunque es importante contar con un plan completo y bien elaborado, casi nunca se mantendrá tal cual en su totalidad. El jefe de pelotón debe utilizar lo aprendido durante el proceso de planificación, además de lo que observa en el campo de batalla, para realizar ajustes en el plan. Algunos serán menores, otros mayores. La flexibilidad es clave para el cumplimiento de la misión.

## Proyectarse hacia el futuro

Una buena conciencia situacional permite al jefe de pelotón establecer expectativas sobre lo que sucederá a continuación. Puede proyectarse hacia el futuro. Y si es capaz de predecir lo que le espera a la vuelta de la esquina, tendrá ventaja sobre el adversario.

El jefe de pelotón debe pensar hacia dónde avanzar a continuación, qué personal se necesitará para el siguiente movimiento y dónde debe situarse para apoyar mejor el siguiente paso. Como regla general, hay que partir de la hipótesis más desfavorable con respecto al enemigo. Hay que anticiparse a cómo la disposición de las calles o del edificio puede hacer vulnerable a tu fuerza, y cubrir esas vulnerabilidades antes de llegar a ellas. Esto puede hacerse mediante posiciones de cobertura o evitando zonas potencialmente peligrosas.

Piensa con antelación en cuántas personas necesitarás para la seguridad dentro del edificio objetivo. Se necesita menos personal para un despeje de arriba abajo que para uno de abajo arriba, ya que no es necesario asegurar las plantas superiores una vez que están despejadas. Ten en cuenta también que un exceso de personal puede resultar perjudicial para la misión. Cuantas más variables haya en juego, más difícil resultará coordinar la operación y hacer un seguimiento del progreso de la misma.

## Aplicar las normas de combate

El principal reto a la hora de aplicar las reglas de combate (ROE) es ser capaz de interpretar correctamente lo que permiten y lo que no. Las ROE pueden parecer redactadas por abogados, y no por los soldados que deben cumplirlas. Por lo tanto, pueden resultar ambiguas y, en ocasiones, incluso contradictorias. Para evitar confusiones durante la ejecución de la misión, un buen jefe de pelotón planteará un sinfín de preguntas sobre las ROE antes de la misión. Hay que pensar en todas las posibles situaciones imprevistas que puedan surgir y preguntar cómo deben aplicarse las ROE en cada una de ellas. El objetivo es determinar el *significado* que se esconde tras las ROE para que el pelotón pueda responder mejor a lo que realmente se encuentre, sin la confusión de no saber qué respuesta es aceptable.

Por ejemplo, si las ROE hacen referencia a un «acto hostil», el jefe de pelotón podría preguntar qué constituye un acto hostil. ¿Disparar contra un civil? ¿Disparar contra un helicóptero amigo que no forma parte del pelotón? ¿Disparar contra el pelotón pero fallar el tiro? ¿Cuáles son los límites de un acto hostil?

## Dirigir a los subordinados

Los requisitos para dirigir eficazmente un pelotón incluyen emitir comunicaciones claras y directas, ejercer un buen control sobre la unidad y evaluar la eficacia en combate de los individuos y los equipos. El jefe de pelotón es el responsable último de la misión. Como tal, debe asegurarse de que los demás miembros del pelotón (por ejemplo, los jefes de escuadrón) no se vean en una situación en la que tengan que tomar decisiones de las que no son responsables. Establezca límites claros a los movimientos y actividades de los subordinados. Si los jefes de escuadrón se adelantan al jefe de pelotón, se verán obligados a tomar decisiones que superan su nivel de competencia. Se trata más de proteger a los jefes de escuadrón que de restringir su iniciativa. El jefe de pelotón tiene una visión global, por lo que debe asegurarse de tomar las decisiones que afecten a esa visión en lugar de delegarlas inadvertidamente en los jefes de escuadrón.

La vigilancia del pelotón es otro aspecto fundamental para el jefe de pelotón. Los subordinados pueden bajar la guardia en momentos en los que siguen siendo vulnerables. El jefe de pelotón es responsable de evaluar si los subordinados se mantienen alerta y de mantenerlos en vilo si no es así.

## PARA TERMINAR

El campo de batalla MOUT presenta una serie de retos únicos, la mayoría de los cuales requieren experiencia para poder gestionarlos con soltura. No obstante, esperamos que esta guía pueda proporcionar algunas ideas clave que los tenientes puedan aplicar en el campo de batalla MOUT.

### Otros recursos de sobre la toma de decisiones en MOUT:

#### Formación en MOUT centrada en la toma de decisiones para líderes de unidades pequeñas

Este informe técnico final describe las entrevistas realizadas a veteranos de combate con amplia experiencia e incluye el conjunto completo de retos de toma de decisiones en MOUT a partir de los cuales se ha elaborado esta guía. Póngase en contacto con Klein Associates [debbietOklein-inc.com o 937-873-8166] o con el Dr. Kenneth Evans del Instituto de Investigación del Ejército de los EE. UU. [evansk@benningarmy.mil o 706-545-5589] para obtener más información.

#### IMPACT: mejora del rendimiento mediante el entrenamiento cognitivo aplicado

IMPACT es un CD-ROM multimedia que ofrece orientación para facilitar el entrenamiento MOUT centrado en la toma de decisiones. Incluye una biblioteca de escenarios de combate MOUT a nivel de pelotón. Póngase en contacto con Klein Associates [debbie6klein-inc.com o 937-873-8166] o con el Dr. Kenneth Evans, del Instituto de Investigación del Ejército de los EE. UU. [evansk@benning army mil o 706-545-5589] para obtener más información.



**klein**  
ASSOCIATES  
CORPORATION





Instituto de Investigación del Ejército de los EE. UU.  
de Ciencias Sociales y del Comportamiento

Informe de investigación n.º 1776

## Formación MOUT centrada en la toma de decisiones para líderes de unidades pequeñas

Jennifer Phillips, Michael J. McCloskey, Patricia L. McDermott, Sterling  
L. Wiggins, Deborah A. Bařaglia, Marvin L. Thordsen y Gary Klein  
Klein Associates, Inc.

Agosto de 2001

Aprobado para su divulgación pública; su distribución es ilimitada.

Instituto de Investigación del Ejército de los EE. UU.  
de Ciencias Sociales y del Comportamiento

**Una Dirección del Mando de Personal del Ejército de los EE. UU.**

**EDGAR M. JOHNSON**  
**Director**

---

---

Investigación realizada en virtud de un  
contrato para el Departamento del Ejército

Lein Associates Inc.

Revisión técnica a cargo de

Kenneth L. Evans  
Rex R. Michel

### AVISOS

**DISTRIBUCIÓN:** La distribución principal de este informe de investigación ha corrido a cargo del ARI. Por favor, dirija cualquier correspondencia relativa a la distribución de los informes a: Instituto de Investigación del Ejército de los EE. UU. para las Ciencias Sociales y del Comportamiento, a la atención de: TAPC-ARI-PO, 5001 Eisenhower Ave., Alexandria, VA 22333-5600.

**DESTINO FINAL:** Este informe de investigación podrá destruirse cuando ya no sea necesario. Se ruega no devolverlo al Instituto de Investigación del Ejército de los EE. UU. para las Ciencias Sociales y del Comportamiento.

**NOTA:** Las conclusiones de este informe de investigación no deben interpretarse como una posición oficial del Departamento del Ejército, a menos que así se indique en otros documentos autorizados.

## PÁGINA DE DOCUMENTACIÓN DEL INFORME

<b>1. FECHA DEL INFORME (dd-mm-aa)</b> Agosto de 2001	<b>2. TIPO DE INFORME</b> <b>Final</b>	<b>3. PERÍODO ABARCADO (desde... hasta)</b> Noviembre de 1998 - julio de 2001	
<b>4. TÍTULO Y SUBTÍTULO</b> Formación MOUT centrada en la toma de decisiones para líderes de pequeñas unidades		<b>N.º DE CONTRATO O SUBVENCIÓN</b> DASW01-99-C-0002	
		<b>5b. NÚMERO DE ELEMENTO DEL PROGRAMA</b> 65502	
<b>6. AUTORES</b> Jennifer Phillips, Michael J. McCloskey, Patricia L. McDermott, Sterling L. Wiggins, Deborah A. Battaglia, Marvin L. Thordsen y Gary Klein		<b>5c. NÚMERO DE PROYECTO</b> M770	
		<b>N.º DE TAREA</b> 6901	
		<b>5e. NÚMERO DE UNIDAD DE TRABAJO</b> C12	
<b>7. NOMBRE(S) Y DIRECCIÓN(ES) DE LA(S) ORGANIZACIÓN(ES) EJECUTORA(S)</b> Klein Associates Inc. 1750 Commerce Center Blvd. North Fairborn, OH 45234-3987		<b>8. NÚMERO DE INFORME DE LA ORGANIZACIÓN EJECUTORA</b>	
<b>9. NOMBRE(S) Y DIRECCIÓN(ES) DE LA(S) AGENCIA(S) PATROCINADORA(S) O SUPERVISORA(S)</b> Instituto de Investigación del Ejército de los EE. UU. para las Ciencias Sociales y del Comportamiento 5fD1 Eisenhower Avenue Alexandria, VA 22333-56TXI		<b>10. SIGLA DEL SUPERVISOR</b> <b>ARI</b>	
		<b>11. NÚMERO DEL INFORME DEL ORGANISMO DE SUPERVISIÓN</b> Informe de investigación 1776	
<b>12. DECLARACIÓN DE DISTRIBUCIÓN/DISPONIBILIDAD</b> Aprobado para su divulgación pública; su distribución es ilimitada.			
<b>13. NOTAS COMPLEMENTARIAS</b> COR: Kenneth L. Evans			
<b>14. RESUMEN (máximo 20a palabras).</b> <p>Este trabajo de investigación aplicó los principios de la toma de decisiones naturalista para identificar los retos cognitivos que conlleva la toma de decisiones de los líderes de pelotón en misiones de despeje de edificios en el marco de las Operaciones Militares en Terreno Urbano (MOUT). Los resultados sirvieron de base para el desarrollo de materiales de formación en formato electrónico, impreso y multimedia, destinados a apoyar a los alumnos del Curso Básico de Oficiales de Infantería en la toma de decisiones en el contexto de las MOUT. Un análisis cognitivo de la tarea de despeje de edificios implicó una serie de entrevistas en profundidad con personal del Ejército con experiencia en MOUT. El análisis dio como resultado una representación detallada de once requisitos de decisión de alto nivel asociados a la tarea de despeje de edificios. En dicha representación se incluyen las exigencias cognitivas relacionadas con cada requisito: decisiones y juicios críticos, señales sensoriales, otros factores y estrategias de expertos. Se desarrollaron cuatro productos basados en los resultados del análisis: dieciséis escenarios de entrenamiento centrados en la toma de decisiones para entornos MOUT; una herramienta multimedia interactiva (IMPACT) que ayuda a los instructores a impartir formación sobre las habilidades de toma de decisiones en MOUT; un ejercicio en el aula que favorece la apreciación y la comprensión de la conciencia situacional; y una guía que proporciona información complementaria sobre la tarea de despeje de edificios desde la perspectiva de un jefe de pelotón.</p>			
<b>15. TÉRMINOS TEMÁTICOS</b> Operaciones militares en terreno urbano (MOUT)      Análisis cognitivo de tareas      Toma de decisiones      Conciencia situacional (SA)			
<b>SECURITY CLASSIFICATION OF</b>			<b>19. LIMITATION OF ABSTRACT</b> Ilimitado
<b>16. INFORME</b> Sin clasificar	<b>17. RESUMEN</b> Sin clasificar	<b>18. ESTA PÁGINA</b> Sin clasificar	<b>20. NUMBER OF PAGES</b> <b>109</b>
<b>21. PERSONA RESPONSABLE</b> (Nombre y número de teléfono) Dr. Ken Evans (706) 545-2565			

## Formación en MOUT centrada en la toma de decisiones para líderes de pequeñas unidades

Jennifer Phillips, Michael J. McCloskey, Patricia L. McDermott, Sterling  
L. Wiggins, Deborah A. Bahaglia, Marvin L. Thordsen y Gary Klein  
Klein Associates, Inc.

Unidad de Investigación de las Fuerzas de Infantería  
Scott E. Graham, jefe

Instituto de Investigación del Ejército de los EE. UU. para las Ciencias Sociales y del  
Comportamiento 5001 Eisenhower Avenue, Alexandria, Virginia 22333- 5600

**Agosto de 2001**

---

N.º de proyecto del  
Ejército  
20665502M770

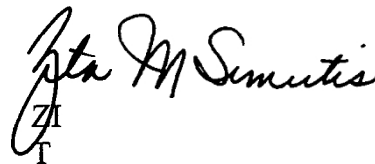
Investigación  
Innovadora para  
Pequeñas Empresas

Aprobado para su divulgación pública; su distribución es ilimitada.

El Instituto de Investigación del Ejército de los EE. UU. para las Ciencias Sociales y del Comportamiento (ARI) llevado a cabo investigaciones durante los últimos años para comprender mejor los retos que plantean operaciones militares en terreno urbano (MOUT). Dichas operaciones plantean grandes exigencias al personal militar el dominio de nuevos tipos de habilidades técnicas. Además, generan un conjunto peculiar de requisitos cognitivos relacionados con una amplia gama de valoraciones y decisiones necesarias en un entorno urbano. Es fundamental que nuestras fuerzas armadas estén preparadas para las MOUT, ya que Estados Unidos, en gran medida, es víctima de sus propios éxitos. Debido a nuestra superioridad tecnológica, pocos adversarios se verán tentados a enfrentarse a nosotros en una guerra convencional. Al mismo tiempo, el espectro del conflicto urbano ofrece ventajas atractivas a los adversarios, como la posible pérdida de vidas civiles, la destrucción de lugares emblemáticos, la facilidad de acceso para la cobertura mediática y un mayor potencial para causar bajas entre nuestros soldados con sistemas de armas relativamente poco sofisticados. Para empeorar las cosas, las Fuerzas Armadas de EE. UU. han dedicado mucho menos tiempo a prepararse para las MOUT que para la guerra convencional, y cuentan con una experiencia comparativamente menor en la que basarse.

Este informe es el tercero de cuatro productos de investigación de Klein Associates desarrollados en el marco de un contrato del Programa de Investigación Innovadora para Pequeñas Empresas (SBIR), cuyo objetivo es formar a los jefes de pelotón para que tomen decisiones más precisas y oportunas durante las operaciones urbanas. Ofrece un análisis detallado y exhaustivo de los requisitos de toma de decisiones de los jefes de pelotón en misiones de despeje de edificios, así como de los procedimientos analíticos utilizados para identificar dichos requisitos. También ilustra el proceso mediante el cual se desarrollaron los materiales de formación una vez identificados los requisitos de decisión de los jefes de pelotón.

Recientemente, publicamos una guía para la comunidad militar que ofrecía una visión general de los requisitos de toma de decisiones a los que se enfrentarán los jefes de pelotón en el proceso de despeje de edificios, quizás la más complicada y peligrosa de todas las tareas de combate en entornos urbanos (MOUT) desde el punto de vista procedimental (Producto de Investigación ARI 2001-02). Se basaba en entrevistas con veteranos con amplia experiencia en combate urbano y ofrecía una introducción no técnica a gran parte del material contenido en el presente informe. Este año también hemos lanzado un programa de formación para instructores en formato CD denominado «IMproving Performance through Applied Cognitive Training» (IMPACT). Adecuado tanto para la formación institucional como para la de las unidades, IMPACT permite a los instructores facilitar sus propias sesiones del «Juego de Toma de Decisiones», crear sus propios escenarios para dicho juego y ayudar a los jefes de pelotón a mejorar en la toma de decisiones de MOUT a nivel de pelotón. En un futuro próximo, prevemos publicar un informe técnico sobre la evaluación del programa IMPACT con cadetes e instructores de la Academia Militar de los Estados Unidos en West Point, Nueva York. Los resultados de esta investigación se presentaron al director de la Dirección de Entrenamiento de Armas Combinadas de la Escuela de Infantería del Ejército de los Estados Unidos en mayo de 2001.



Zita M. Semutis  
Z  
M  
S

## AGRADECIMIENTOS

---

El sargento mayor Sam Spears (retirado) aportó consejos e información de un valor inestimable a lo largo de todo el proyecto. No habríamos podido comprender las complejidades de los entornos MOUT ni desarrollar el programa de formación en habilidades de toma de decisiones sin su ayuda constante y generosa.

Del mismo modo, el comandante John Hyatt (retirado) nos prestó una ayuda fundamental en materia de logística y conocimientos sobre el contenido. Agradecemos especialmente su labor como facilitador de los videoclips utilizados en la herramienta multimedia IMPACT, así como sus aportaciones a los juegos de toma de decisiones.

Agradecemos a los doctores Ken Evans y Scott Graham, del Instituto de Investigación del Ejército de los EE. UU. en Fort Benning (Georgia), su valioso apoyo, asesoramiento y comentarios. Nos proporcionaron una orientación y una guía sólidas a lo largo de todo el proyecto.

El Curso Básico para Oficiales de Infantería nos permitió acceder a sus instructores y a sus recién graduados. Agradecemos a la organización por facilitarnos estas fuentes de información, y agradecemos a esas personas por compartir generosamente su tiempo y sus conocimientos.

## FORMACIÓN EN MOUT CENTRADA EN LA TOMA DE DECISIONES PARA LÍDERES DE UNIDADES PEQUEÑAS

### RESUMEN EJECUTIVO

#### Objetivo de la investigación:

Este trabajo de investigación tenía como objetivo comprender y apoyar la toma de decisiones de los jefes de pelotón del Ejército de los EE. UU. en operaciones militares en terreno urbano (MOUT). En concreto, se investigó la misión de despeje de edificios en el contexto MOUT. Se desarrolló un programa de formación en habilidades de decisión para MOUT con el fin de satisfacer las necesidades de los jefes de pelotón. En el proyecto se abordaron los siguientes requisitos de investigación:

- Ampliar y validar una representación detallada de los requisitos de toma de decisiones implicados en el despeje de un edificio desde la perspectiva del jefe de pelotón.
- Desarrollar una nueva técnica de obtención de conocimientos para respaldar el objetivo anterior.
- Evaluar las necesidades de formación en toma de decisiones de los instructores del Curso Básico para Oficiales de Infantería (IOBC) en Fort Benning, Georgia.
- Perfeccionar y documentar una metodología para traducir los requisitos de toma de decisiones en escenarios de entrenamiento del «Juego de Toma de Decisiones».
- Utilizar los resultados de la investigación para desarrollar una herramienta multimedia que ayude a los instructores del IOBC a formar a los nuevos tenientes en la toma de decisiones.
- Desarrollar y llevar a cabo una evaluación inicial de la herramienta multimedia.
- Desarrollar un ejercicio que ayude a los jefes de pelotón del Ejército a comprender la importancia de una sólida conciencia situacional en entornos MOUT.
- Identificar y documentar las lecciones aprendidas por los expertos en MOUT.

Algunos de estos requisitos se establecieron al inicio de este proyecto de investigación, mientras que otros surgieron a medida que el proyecto avanzaba. Sin embargo, todos ellos contribuían al objetivo general de respaldar y mejorar la toma de decisiones de los jefes de pelotón en operaciones de combate urbano (MOUT).

#### Procedimiento:

Las metodologías empleadas para cumplir estos requisitos se basaron en el marco de la Toma de Decisiones Naturalista (Naturalistic Decision Making), destinado a investigar la toma de decisiones en el mundo real. Dados los objetivos del proyecto, los métodos se apoyaron en los conocimientos y habilidades de expertos del Ejército en MOUT y en formación. En un trabajo anterior, un Análisis Cognitivo de Tareas realizado con expertos del Ejército en MOUT dio lugar a descripciones iniciales de las decisiones y juicios críticos en las operaciones de despeje de edificios (Phillips, McDermott, Thordsen, McCloskey y Klein, 1998). Estos hallazgos se plasmaron en las Tablas de Requisitos de Decisión. En el presente trabajo, las Tablas de Requisitos de Decisión se ampliaron y validaron, aplicando técnicas de obtención de conocimientos, tanto nuevas como ya existentes, a otro grupo de expertos del Ejército en MOUT. Los resultados del análisis cognitivo de tareas, reflejados en las tablas de requisitos de decisión, sirvieron de base para el contenido de la formación en habilidades de decisión. Los resultados de un análisis de las necesidades de los usuarios realizado entre los instructores del IOBC identificaron las características que deben tener los formadores previstos para

impartir la formación en habilidades de decisión. Al llevar a cabo el análisis de las necesidades de los usuarios del IOBC, se tuvo en cuenta tanto a instructores experimentados como a noveles, con el fin de garantizar que las herramientas de formación desarrolladas resultaran de ayuda para instructores de todos los niveles.

### Resultados y productos:

El Análisis Cognitivo de Tareas llevado a cabo en este proyecto validó y amplió los resultados anteriores. En particular, se descubrieron dos requisitos de decisión adicionales. En primer lugar, se constató que la determinación de cómo evacuar el edificio una vez despejado implica una serie de evaluaciones críticas por parte del jefe de pelotón. En este requisito de decisión centrado en la misión, el jefe de pelotón debe tener en cuenta los puntos de extracción, ocuparse de los no combatientes, garantizar la vigilancia de sus subordinados y situarse en una ubicación adecuada, al tiempo que coordina la retirada de sus soldados.

El segundo nuevo requisito de decisión identificado es el de comprender y aplicar las Reglas de Enfrentamiento (ROE). Las acciones de un jefe de pelotón deben ajustarse a las ROE establecidas; sin embargo, estas pueden ser vagas, ambiguas o incluso contradictorias. Además, dada la naturaleza transitoria de los entornos MOUT, puede resultar especialmente difícil operar dentro de un único conjunto de ROE. Esto supone una importante exigencia cognitiva para el jefe de pelotón a la hora de interpretar y aplicar las ROE.

Se elaboró un programa de formación en habilidades de toma de decisiones basado en escenarios, a partir de las tablas de requisitos de decisión y del análisis de las necesidades de los usuarios. El principal producto de formación en habilidades de toma de decisiones es IMPACT — Mejora del rendimiento mediante el entrenamiento cognitivo aplicado. IMPACT es una herramienta multimedia que enseña a los instructores a facilitar juegos de toma de decisiones, realizar críticas centradas en la toma de decisiones y crear sus propios escenarios de juegos de toma de decisiones. IMPACT también incluye dieciséis juegos de toma de decisiones en entornos MOUT, desarrollados a partir de las tablas de requisitos de decisión.

Durante el trabajo de investigación quedó claro que la conciencia situacional no solo es fundamental para los jefes de pelotón en entornos MOUT, sino que es una de las habilidades con las que los tenientes suelen tener más dificultades. Los nuevos jefes de pelotón a menudo no aprecian la importancia de una buena conciencia situacional. Por ello, se creó un producto secundario de formación en habilidades de decisión. El «Ejercicio de apreciación de la conciencia situacional» se centra en hacer comprender a los jefes de pelotón la importancia de la conciencia situacional. Concretamente, el ejercicio está diseñado para ilustrar cómo la conciencia situacional puede cambiar con el tiempo, cómo puede variar entre diferentes personas en una misma situación y cómo puede afectar a las acciones y a los resultados de la misión.

También se desarrolló un tercer producto, una guía para la toma de decisiones en MOUT, destinada tanto a instructores como a soldados. La guía utiliza los resultados recogidos en las Tablas de Requisitos de Decisión para presentar las fases de la operación de despeje de edificios, explicar los factores y problemas que surgen durante cada fase y describir los retos de toma de decisiones propios de los entornos MOUT. Este manual no forma parte del programa de formación en habilidades de decisión; sin embargo, serviría como un buen complemento para los instructores que imparten formación sobre la toma de decisiones en MOUT.

ÍNDICE

	Página
I. Introducción.....	1
Los retos del MOUT .....	1
Objetivo de esta iniciativa.....	2
II. Análisis cognitivo de tareas .....	3
Resumen .....	3
Validación de los resultados iniciales del CTA .....	4
Método.....	4
Resultados .....	8
Análisis de los requisitos de los usuarios.....	15
Método.....	15
Implicaciones del CTA para el diseño de la formación en habilidades de toma de decisiones.....	18
IMPACTO.....	18
III. Desarrollo de escenarios (juego de toma de decisiones).....	19
Antecedentes sobre los juegos de toma de decisiones.....	20
Cómo convertir los DRT en juegos de toma de decisiones .....	21
Dimensiones de la complejidad.....	29
Biblioteca de DMG: vínculos con los resultados.....	32
IV. Ejercicio de evaluación de la conciencia situacional.....	32
Desarrollo del ejercicio.....	33
Debate.....	34
V. Conclusiones .....	35
Referencias .....	37
Apéndice A. Requisitos de decisión centrados en las misiones.....	A-1
Apéndice B. Requisitos de decisión independientes de la misión .....	B-1 Apéndice
C. Juegos de toma de decisiones: resúmenes y vínculos con los requisitos de toma de decisiones.....	C-1 Tablas de requisitos
Apéndice D. Ejercicio de evaluación de la conciencia situacional.....	D-1

## I. INTRODUCCIÓN

### Los retos de las operaciones militares en terreno urbano (MOUT)

En la última década se ha producido un aumento de las operaciones militares en terreno urbano (MOUT), en las que las unidades operan en ciudades y pueblos en lugar de en los campos de batalla tradicionales, caracterizados por vastas extensiones de terreno deshabitado. Se estima que la tendencia hacia una mayor proporción de misiones MOUT continuará, dado que una gran parte de la población mundial reside en centros urbanos. Los Rangers y las Fuerzas Especiales del Ejército se han encargado de la mayoría de las misiones MOUT más recientes del Ejército. Sin embargo, los altos mandos del Ejército prevén que, con el aumento de los combates MOUT, se recurrirá con mayor frecuencia a las unidades de infantería regulares del Ejército para llevar a cabo estas operaciones (Erwin, 2000). Por lo tanto, resulta fundamental preparar adecuadamente a los soldados de infantería.

El entorno MOUT plantea una serie de retos específicos para los soldados y los mandos. Las calles y los edificios que conforman el terreno poseen características únicas, y la naturaleza de la guerra urbana, en la que los civiles se entremezclan con unidades hostiles, es muy diferente de la de los campos de batalla tradicionales (Grau y Kipp, 1999). Además, el nivel de intensidad de las operaciones llevadas a cabo en el MOUT varía enormemente, y los distintos niveles de conflicto exigen respuestas y tácticas radicalmente diferentes. Si bien el entrenamiento actual aborda las tácticas y procedimientos del MOUT, el alcance de dicho entrenamiento palidece en comparación con el entrenamiento de combate tradicional (Klug, 2000) y, como resultado, la naturaleza única de la toma de decisiones en el MOUT recibe relativamente poca atención.

El peligro radica en que los soldados, por muy bien entrenados y preparados que estén para llevar a cabo procedimientos y acciones difíciles, no pueden protegerse de las consecuencias de sus malas *decisiones*. El MOUT sitúa a los líderes en situaciones muy exigentes en las que tienen que actuar con un alto grado de independencia. Por lo tanto, los oficiales relativamente subalternos se enfrentarán a riesgos elevados y situaciones exigentes con muy poca preparación para gestionar las decisiones y los juicios que requiere una misión de MOUT (Grau y Kipp, 1999; Klug, 2000). Como hemos visto en Chechenia, Mogadiscio, Berlín durante la Segunda Guerra Mundial, la ciudad de Hue y muchos otros campos de batalla urbanos, las tasas de bajas pueden ser abrumadoras en comparación con la guerra librada en terreno abierto, como en la Operación Tormenta del Desierto (Grau y Kipp, 1999).

Las misiones MOUT implican una amplia gama de decisiones y valoraciones críticas y complejas. Una posible razón para la exclusión sistemática del entrenamiento en la toma de decisiones dentro de los programas de instrucción es que resulta difícil identificar las decisiones y las estrategias que utilizan los soldados experimentados. Por lo general, solo los expertos en un campo disponen de un acervo de conocimientos sobre cómo abordar eficazmente estas decisiones críticas. Y, al igual que los expertos en la mayoría de los campos, a menudo no pueden expresar el conocimiento tácito que rodea su toma de decisiones sin la ayuda de una persona externa capacitada para obtener dicha información. Dada la previsión de que cada vez más soldados de infantería del Ejército participarán en operaciones MOUT, se ha vuelto necesario recopilar el conocimiento tácito de los expertos y ponerlo a disposición de los operadores menos experimentados mediante un entrenamiento centrado en la toma de decisiones.

## Objetivo de esta iniciativa

El objetivo de este proyecto era aprovechar la considerable experiencia en MOUT que poseen determinados soldados y veteranos de combate para identificar los aspectos cognitivos críticos de la toma de decisiones en MOUT y, posteriormente, mejorar la formación actual del Ejército. Los expertos en operaciones urbanas cuentan con una amplia experiencia operativa y han aprendido lecciones que no se encuentran en ningún manual de formación. Mediante el uso de métodos de Análisis Cognitivo de Tareas (CTA) (p. ej., Hoffman, Crandall y Shadbolt, 1998; Militello y Hutton, 1998; Schraagen, Chipman y Shalin, 2000) para extraer estas lecciones, podemos identificar los requisitos de toma de decisiones: las decisiones y juicios críticos y complejos, la información (pistas y factores) que influye en dichas decisiones y juicios, y las fuentes de dicha información. Podemos utilizar el arsenal de métodos del CTA para definir los requisitos de toma de decisiones de las misiones MOUT, y utilizar esos requisitos de toma de decisiones para orientar el desarrollo de un programa de formación que potencie las habilidades de toma de decisiones en MOUT. La formación tiene como objetivo enseñar a los tenientes a aprender como expertos, de modo que puedan ascender más rápidamente por la curva de aprendizaje y tomar decisiones acertadas con mayor rapidez de lo que sería posible de otro modo.

Los líderes de unidades pequeñas, como los tenientes al mando de pelotones, tienen poca o ninguna experiencia operativa en la que basarse a la hora de tomar decisiones de combate. Por lo tanto, constituyen el público principal para la formación en toma de decisiones. Además, la formación que reciben los tenientes sobre los requisitos específicos de MOUT es escasa en comparación con otros tipos de misiones. En este proyecto hemos desarrollado un programa de formación en habilidades de decisión dirigido específicamente a mejorar el rendimiento en la toma de decisiones de los jefes de pelotón en MOUT. No obstante, el programa es aplicable a otros niveles de mando y tipos de misiones.

El programa de formación en habilidades de toma de decisiones consta de dos productos. El primero es un CD-ROM multimedia de formación de formadores titulado «IMPACT» —IMproving Performance through Applied Cognitive Training (Mejora del rendimiento mediante la formación cognitiva aplicada)—, desarrollado para preparar y apoyar a los instructores en la formación en habilidades de toma de decisiones. El CD incluye una amplia biblioteca de escenarios denominados «Juegos de Toma de Decisiones» (DMG), que se han estructurado cuidadosamente para simular la práctica de la toma de decisiones eficaz. El segundo es un ejercicio complementario con lápiz y papel, el «Ejercicio de Apreciación de la Conciencia Situacional» (SA), que se desarrolló para orientar a los instructores en los aspectos específicos de facilitar la comprensión de la naturaleza cambiante de la conciencia situacional durante la ejecución de la misión (véase la sección IV).

Además de los productos de formación en habilidades de toma de decisiones (IMPACT y el «Ejercicio de apreciación de la conciencia situacional»), de esta iniciativa surgió un tercer producto. «MOUT: Toma de decisiones en acción» describe la naturaleza de la toma de decisiones en entornos MOUT. La guía presenta las lecciones aprendidas de operadores MOUT con experiencia. Está dirigida a instructores de jefes de pelotón, así como a soldados y líderes que puedan combatir en entornos MOUT.

---

Para obtener más información sobre IMPACT o para solicitar un ejemplar, póngase en contacto con Debbie Battaglia, de Klein Associates (937-873-8166, ext. 139, oDebbie@decisionmaking.com ).

<sup>2</sup> Para obtener más información sobre «MOUT: Toma de decisiones en acción», o para solicitar un ejemplar, póngase en contacto con Debbie **Battaglia, de** Klein Associates (937-873-8166, ext. 139, oDebbie@decisionmaking.com ).

Este informe documenta el desarrollo de la Formación en Habilidades de Toma de Decisiones. Comenzamos analizando cómo utilizamos las metodologías del CTA para validar y ampliar los requisitos de toma de decisiones de los jefes de pelotón en MOUT, derivados del CTA inicial, y cómo los requisitos perfeccionados se utilizaron como base para el desarrollo de la formación. A continuación, describimos cómo se desarrollan los escenarios de MOUT, denominados Juegos de Toma de Decisiones (DMG). Los DMG constituyen la base del entrenamiento en la toma de decisiones. En IMPACT se ha incorporado un conjunto de DMG de MOUT que abordan los requisitos de toma de decisiones identificados a través del CTA. Por último, describimos el «Ejercicio de apreciación de la conciencia situacional».

Se ha redactado otro informe relacionado con esta iniciativa bajo un título independiente. «Evaluación de un enfoque para el entrenamiento en habilidades de toma de decisiones en MOUT»<sup>3</sup> describe un estudio de evaluación realizado en la Academia Militar de los Estados Unidos en West Point, en el que se evaluaron el programa de entrenamiento en habilidades de toma de decisiones y el programa IMPACT como herramientas para mejorar el rendimiento en la toma de decisiones.

## II. ANÁLISIS DE TAREAS COGNITIVAS

### Resumen

La piedra angular de nuestro enfoque para desarrollar una formación centrada en la toma de decisiones para los soldados del Ejército en operaciones MOUT es el Análisis Cognitivo de Tareas (CTA). El CTA es el proceso de comprender las complejidades cognitivas de una tarea. Proporciona un conjunto de herramientas para obtener y representar conocimientos generales y específicos relacionados con una actividad concreta, en este caso, la toma de decisiones en operaciones MOUT. El CTA nos permite ir más allá del conocimiento procedimental y de los aspectos conductuales de las operaciones MOUT. El objetivo es meternos en la mente del soldado e intentar comprender el «mapa cognitivo» que guía sus procesos de toma de decisiones. Debemos comprender cómo perciben su entorno tanto los soldados novatos como los experimentados, y qué señales críticas, expectativas y objetivos necesitan para tomar una buena decisión en un contexto específico. El uso del CTA nos permite comprender muchos de los aspectos cognitivos implicados en las habilidades de juicio, toma de decisiones y resolución de problemas, que son tan fundamentales en el entorno incierto y en constante cambio de las operaciones MOUT.

Los métodos del CTA surgieron del estudio de la Toma de Decisiones Naturalista (Klein, Orasanu, Calderwood y Zsombok, 1993; Zsombok y Klein, 1997). Comprenden técnicas tanto para obtener como para representar el conocimiento, y proporcionan un medio para identificar y articular las exigencias cognitivas y las habilidades relacionadas con una tarea determinada. En entornos MOUT, la ejecución competente de las misiones impone exigencias cognitivas al jefe de pelotón, además de las físicas. Estas exigencias cognitivas incluyen actividades como la toma de decisiones, la evaluación, la resolución de problemas y la valoración de la situación. Dichas exigencias cognitivas actúan como impulsoras de las tareas físicas. Es decir, el jefe de pelotón a menudo debe emitir un juicio o tomar una decisión antes de saber qué procedimiento o acción debe llevar a cabo.

El CTA nos proporcionó un conjunto de herramientas para recabar conocimientos generales del ámbito, así como conocimientos específicos relacionados con las exigencias cognitivas de los entornos MOUT. (Estas herramientas se analizarán con más detalle a continuación.) Los resultados del CTA proporcionan un marco

<sup>3</sup> El informe técnico del ARI, «Evaluación de un enfoque para la formación en habilidades de toma de decisiones en MOUT», puede obtenerse a través del Instituto de Investigación del Ejército de los EE. UU. o del DTIC.

para desarrollar aplicaciones de formación al abordar de forma explícita los procesos de toma de decisiones humanos e incorporarlos como base del producto final.

En el estudio inicial, llevamos a cabo un CTA de la operación de despeje de edificios en un entorno MOUT (Phillips, McDermott, Thordsen, McCloskey y Klein, 1998); realizamos nueve entrevistas a siete operadores del Ejército altamente cualificados y con gran experiencia, pertenecientes al 75.º Regimiento de Rangers (dos de ellos fueron entrevistados dos veces). El resultado fue un conjunto de tablas de requisitos de decisión que describían las exigencias cognitivas de la misión de despeje de edificios desde la perspectiva de un jefe de pelotón.

La primera actividad de la iniciativa actual consistió en validar y ampliar los resultados del CTA. Esta tarea se llevó a cabo mediante entrevistas adicionales del CTA con expertos en la materia (SME) de MOUT. Los resultados definitivos del CTA servirían de base para crear intervenciones de formación destinadas a mejorar la toma de decisiones y las habilidades cognitivas de los tenientes que probablemente actuarán como jefes de pelotón en operaciones MOUT. Dado que el objetivo general del proyecto era desarrollar herramientas de formación que pudieran ser implementadas por instructores del Ejército, se llevó a cabo una segunda ronda de entrevistas del CTA para identificar los requisitos del grupo de usuarios (es decir, los instructores que forman a los tenientes del Ejército). A continuación se analizarán, por separado, estas dos rondas de entrevistas del CTA.

### Validación de los resultados iniciales del CTA

#### Método

Se seleccionaron tres expertos en la materia (SME) para validar los resultados iniciales de las entrevistas CTA (Phillips et al., 1998).

Todos eran militares retirados con amplia experiencia en MOUT. Dos eran sargentos mayores retirados; uno había pasado la mayor parte de su carrera en el 75.º Regimiento de Rangers, y el otro había formado parte de las Operaciones Especiales del Ejército. El tercer entrevistado era un coronel retirado que había sido oficial de infantería durante 14 años y había participado en las Operaciones Especiales del Ejército (incluida la Fuerza Delta) durante otros 14 años.

Cada una de las tres entrevistas siguió un formato semiestructurado y duró aproximadamente dos horas. Las Tablas de Requisitos de Decisión (DRT) elaboradas en la fase anterior sirvieron de punto de referencia para las preguntas del entrevistador y las respuestas de los expertos en la materia (SME).<sup>4</sup> A medida que avanzaba la entrevista, las DRT se modificaron para reflejar la nueva información y las aclaraciones sobre datos previos que surgieron de las respuestas de los expertos. También se emplearon otras dos técnicas de obtención de conocimientos: la auditoría de conocimientos y una nueva técnica basada en escenarios.

#### Auditoría del conocimiento

La auditoría de conocimientos es un método diseñado para examinar de manera eficiente diversos aspectos de la experiencia especializada (Militello y Hutton, 1998). Identifica las formas en que se utiliza o no se utiliza la experiencia especializada en un ámbito

---

Las tablas de requisitos de decisión (DRT) son un formato para representar el conocimiento obtenido a través de una CTA. Para obtener más información sobre la versión inicial de las DRT, véase Phillips, McDermott, Thordsen, McCloskey y Klein (1998).

y ofrece ejemplos basados en la experiencia real. La auditoría del conocimiento se basa directamente en la bibliografía científica sobre las diferencias entre expertos y novatos (p. ej., Chi, Glaser y Farr, 1988; Ericsson, 1996; Ericsson y Smith, 1991; Feltovich, Ford y Hoffman, 1997) y de nuestros propios estudios sobre la toma de decisiones mediante el Método de Decisión Crítica (CTA) (p. ej., Crandall y Getchell-Reiter, 1993; Crandall, Kyne, Militello y Klein, 1992; Klinger et al., 1993; Militello y Lim, 1995).

La Auditoría del Conocimiento se desarrolló como un método relativamente económico y sencillo para aplicar el CTA al proceso de desarrollo de la formación. Se centra en las categorías de conocimientos y habilidades que distinguen a los expertos del resto, utilizando ejemplos obtenidos a partir de experiencias reales. Estas categorías incluyen: diagnóstico y predicción, conciencia situacional, habilidades perceptivas, improvisación, metacognición, reconocimiento de anomalías y compensación de las limitaciones del equipo. La Auditoría del Conocimiento emplea un conjunto de preguntas que permiten obtener ejemplos de los tipos de habilidades utilizadas en el trabajo. Estas preguntas permitieron a los entrevistadores profundizar en la información ya presente en los DRT de la fase inicial y generar entradas adicionales cuando fue necesario.

### Obtención de información basada en escenarios

En dos de las tres entrevistas se utilizó una nueva técnica de entrevista: la obtención de información basada en escenarios. El objetivo de esta técnica es obtener una gama más amplia y profunda de indicios y factores relacionados con la toma de decisiones, basando la entrevista en una serie de contextos situacionales. Esta técnica de obtención de información es altamente interactiva entre los entrevistadores y el entrevistado. Se pide al entrevistado que construya un escenario, y los entrevistadores indagan en aspectos clave del mismo, así como en las decisiones que deben tomarse. Las dimensiones de los contextos se modifican de una en una (por ejemplo, mediante preguntas hipotéticas del tipo «¿qué pasaría si...?»), y se registra el impacto del cambio en la evaluación de la situación y en las decisiones del experto en la materia. Los datos resultantes no solo proporcionan conjuntos de indicios y factores, sino que también indican la importancia relativa de ciertos elementos de la información ambiental y cómo se interpretan patrones concretos de indicios y factores.

El proceso de obtención de información basado en escenarios es el siguiente:

1. El entrevistador principal comienza presentando y explicando las tablas DRT, incluyendo cómo se desarrollaron, su finalidad y el significado de cada columna de datos. También se explica el contenido de las tablas (es decir, los datos específicos de MOUT) en la medida en que se relacionan con el objetivo del estudio. En este caso, describimos nuestro objetivo de recabar los requisitos de decisión de los jefes de pelotón en una operación de despeje de edificios. También se da al entrevistado la oportunidad de formular preguntas sobre las tablas y su contenido.
2. El entrevistador principal presenta y explica los DMG, que son escenarios de baja fidelidad (lápiz y papel) y ricos en contexto, utilizados principalmente con fines de formación (Klein Associates Inc., 1999; Schmitt, 1994). Véase la sección III para una descripción más detallada de los DMG. El objetivo de este paso es familiarizar al entrevistado con la naturaleza de los escenarios en torno a los cuales se desarrollará la entrevista.

3. Se pide al entrevistado que lea un escenario de DMG (en este caso, un DMG de MOUT). El objetivo de este paso es similar al del paso n.º 2: familiarizar al entrevistado con la naturaleza de los DMG.

4. El entrevistador principal remite al entrevistado a los DRT y le pide que seleccione un requisito de decisión de alto nivel con el que comenzar el desarrollo del escenario. En este caso, los requisitos de decisión de alto nivel se correspondían con las fases de la misión de despeje de edificios. A partir del requisito de decisión seleccionado, se ayuda al entrevistado a crear un escenario aproximado con el que podría encontrarse en el campo de batalla MOUT.

5. Los entrevistadores emplean preguntas basadas en el Método de Decisión Crítica (Klein, Calderwood y MacGregor, 1989; Hoffman, Crandall y Shadbolt, 1998) y en la Auditoría del Conocimiento (Militello y Hutton, 1998) para obtener decisiones, juicios, indicios, factores y diferencias entre expertos y novatos en relación con la situación. A continuación, los entrevistadores modifican una dimensión o un elemento del contexto y realizan preguntas para determinar si las decisiones y los juicios se ven alterados y de qué manera. En ocasiones, los entrevistadores preguntan al entrevistado qué cambios en el escenario darían lugar a una evaluación o decisión diferente. Este proceso de modificar el escenario y registrar el impacto en la toma de decisiones continúa hasta que se agotan las variaciones clave. Cabe señalar que, dentro de un requisito de decisión concreto, el conjunto de variaciones clave es sustancial, pero no extenso; de media, se analizaron entre 7 y 10 variaciones. El conjunto de decisiones dentro del requisito de decisión seleccionado sirve de guía para garantizar la exhaustividad por parte de los entrevistadores.

6. A continuación, los entrevistadores analizaron otro requisito de decisión. En este caso, dado que todos los requisitos de decisión estaban estrechamente relacionados y eran de naturaleza semilineal, no fue necesario desarrollar un nuevo escenario. El escenario elaborado para el primer requisito de decisión seleccionado resultó eficaz como marco para cada uno de los demás requisitos de decisión. El proceso descrito en el paso 5 se aplicó sucesivamente a cada uno de los requisitos de decisión restantes.

En general, esta técnica de entrevista resultó muy eficaz para validar y ampliar los datos preexistentes del CTA. Creemos que la naturaleza lineal de los requisitos de decisión fue fundamental para el éxito de este método, dado el breve plazo de tiempo (es decir, entrevistas de dos horas). También creemos que la amplia experiencia y las habilidades de los expertos en la materia contribuyeron al éxito de la técnica. No está claro si este enfoque podría utilizarse con entrevistados con menos experiencia.

## Resultados

Los resultados de esta investigación se han combinado con los resultados anteriores. De las entrevistas de validación de este trabajo se derivaron dos requisitos de decisión adicionales (*Determinar cómo evacuar el edificio y Comprender y aplicar las reglas de combate*). A través de las entrevistas de validación también se obtuvieron datos adicionales y aclaraciones sobre los datos anteriores. Todos los datos se recogen en las tablas DRT (véanse los apéndices A y B). Cada tabla DRT se centra en un requisito de decisión, y la información que contiene detalla

aspectos cognitivos relacionados con ese requisito de decisión. Estos aspectos cognitivos incluyen:

- las decisiones y valoraciones críticas relevantes para cada requisito de decisión,
- los retos específicos de cada decisión o juicio crítico (por qué la decisión resulta difícil),
- las señales sutiles (datos que se perciben directamente del entorno) y otros factores (conocimientos generales de fondo) que influyen en la decisión, y
- las estrategias empleadas o los aspectos de la experiencia que posee el responsable de la toma de decisiones.

Los requisitos de decisión identificados en este trabajo se dividen en dos categorías distintas, aunque relacionadas entre sí. *La primera categoría es la de los requisitos de decisión centrados en la misión.* Estos seis requisitos son los pasos que conlleva una operación de despeje de un edificio. Son de naturaleza lineal, en el sentido de que el jefe de pelotón suele abordarlos uno por uno y en el orden que se presenta a continuación. Los requisitos de decisión centrados en la misión son:

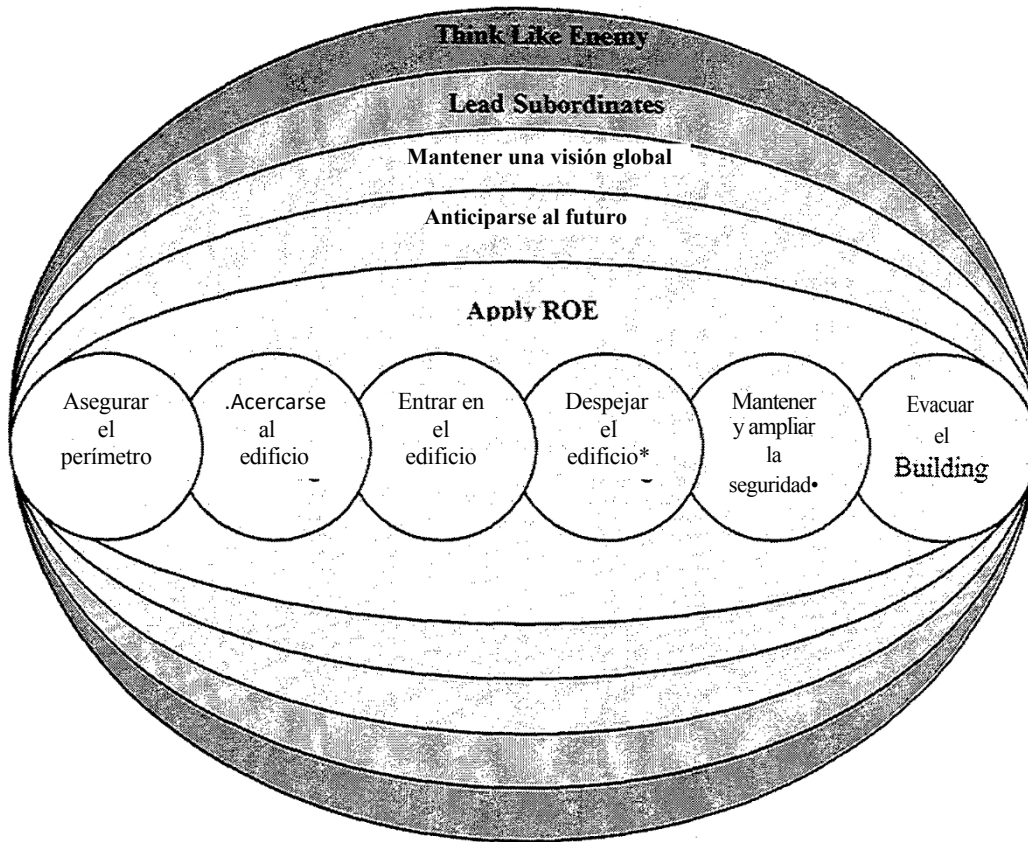
- Determinar cómo asegurar el perímetro
- Determinar cómo acercarse al edificio
- Determinar cómo entrar en el edificio
- Determinar cómo despejar el edificio
- Determinar cómo mantener y ampliar la seguridad
- Determinar cómo evacuar el edificio

*La segunda categoría son los requisitos de decisión independientes de la misión.* Estos cinco requisitos de decisión son fundamentales en todas las fases de una misión de despeje de un edificio. En cualquier momento de la operación, todos estos requisitos de decisión deben estar activos. Los requisitos de decisión independientes de la misión son:

- Mantener la perspectiva del enemigo (pensar como el enemigo)
- Dirigir a los subordinados
- Mantener una visión global y la conciencia situacional
- Proyectarse hacia el futuro
- Comprender y aplicar las normas de combate (ROE)

*La figura 1* ilustra las relaciones entre los requisitos de decisión. Los requisitos de decisión que aparecen dentro de los recuadros se centran en tareas concretas. Los requisitos de decisión que figuran en los óvalos que rodean los recuadros son independientes de las tareas y se aplican a todos los requisitos de decisión centrados en misiones. Aunque cada requisito de decisión tiene una naturaleza distinta, existe una enorme interdependencia entre las decisiones durante su aplicación. La ubicación de la seguridad perimetral influirá en las decisiones que se tomen durante la aproximación, la entrada y el despeje del edificio.

La información recopilada durante la aproximación y la entrada influirá en la forma en que el jefe de pelotón ordene que se lleve a cabo el despeje. El método que elija el jefe de pelotón para despejar el edificio afectará a la ubicación y la técnica que elija para acercarse y entrar en el edificio. La forma en que se haya llevado a cabo el despeje influirá en las decisiones relacionadas con la retirada del pelotón del edificio.



### F 1. Requisitos de decisión.

Del mismo modo, los requisitos de decisión independientes de la misión tienen un gran impacto en cada uno de los requisitos centrados en la misión y entre sí. La conciencia situacional del jefe de pelotón y su proyección de los acontecimientos futuros determinarán su toma de decisiones a medida que asegure el perímetro, se acerque, entre y despeje el edificio, y mantenga la seguridad en su interior. Además, su conciencia situacional vendrá determinada por su capacidad para pensar como el enemigo y, a su vez, su conciencia situacional determinará su previsión de los acontecimientos futuros. A lo largo de la misión, las capacidades de liderazgo del jefe de pelotón y la aplicación de las normas de enfrentamiento (ROE) son cruciales.

Cabe señalar que cada uno de los once requisitos de decisión es relevante tanto durante la planificación previa a la misión como durante la ejecución de la misma. En casi todas las operaciones de despeje de edificios, el plan elaborado antes de la misión se verá alterado en cierta medida durante su ejecución.

Por lo tanto, el jefe de pelotón se verá obligado a ajustar el plan sobre la marcha, a medida que el entorno presente obstáculos inesperados o nuevas pistas de información. A efectos de este proyecto, nos hemos centrado en las decisiones y ajustes que debe realizar un jefe de pelotón durante la ejecución de la misión. Si bien las fases de planificación y preparación presentan sus propias variaciones de estos retos únicos, es durante la ejecución de la misión cuando la toma de decisiones se ve sometida a la presión del tiempo, la situación cambia continuamente, hay mucho en juego y la incertidumbre es generalizada. Este es el momento en el que la toma de decisiones se convierte en el mayor reto para el jefe de pelotón.

## Requisitos de decisión centrados en la misión

Los requisitos de decisión centrados en la misión se corresponden con las fases de la operación de despeje de edificios. El informe técnico elaborado a partir del anterior proyecto CTA describe cinco requisitos de decisión centrados en la misión (Phillips et al., 1998). En esta sección resumiremos esos cinco requisitos de decisión y describiremos con mayor detalle el requisito de decisión adicional identificado en el presente estudio («*Determinar cómo evacuar el edificio*»). Los DRT centrados en la misión completos pueden consultarse en el **Apéndice A**.

**Determinar cómo asegurar el perímetro.** La misión a la que se refiere este requisito de decisión consiste en colocar estratégicamente unidades alrededor del exterior del edificio objetivo con el fin de proporcionar apoyo de fuego a las unidades de despeje. Dependiendo de la misión, el elemento de apoyo proporcionará cobertura y/o fuego de refuerzo durante todas las fases de la misión (el acercamiento, la entrada y el despeje), impedirá que las personas entren o salgan de la zona que rodea el edificio y desempeñará una función de vigilancia o de alerta temprana para el jefe de pelotón y el mando superior. Se trata de un requisito de decisión esencial en el despeje de edificios. Como señaló uno de los entrevistados: «Una posición de apoyo con fuego puede ser decisiva para el éxito o el fracaso».

La determinación de cómo asegurar el perímetro se lleva a cabo, en gran medida, durante la fase de planificación previa a la misión. Sin embargo, dada la dificultad de precisar las condiciones ambientales en las que se desarrollará la misión, la mayoría de los planes requerirán al menos pequeños ajustes una vez iniciada la misión. Dentro de este requisito de decisión, las decisiones y valoraciones críticas son:

- *determinar cómo acordonar la zona;*
- *determinar dónde colocar los recursos de seguridad;*
- *determinar qué recursos y personal emplear;*
- *determinar dónde concentrar el fuego;*
- *determinar cómo sincronizar el fuego y su desplazamiento; y*
- *si hay que despejar varios edificios, determinar cuál hay que despejar primero.*

**Determinar cómo acercarse al edificio.** El objetivo del jefe de pelotón en este requisito de decisión es llevar a sus unidades hasta el edificio de forma segura y eficaz. A veces, el acercamiento se realizará por aire (en helicóptero); otras, por tierra (a pie o en vehículos); y otras, por debajo del suelo (a través de las redes de alcantarillado). Las cuatro decisiones y valoraciones fundamentales que se derivan de este requisito de decisión son:

- ***determinar la ruta y el método de aproximación;***
- ***determinar cómo desplazarse por las calles;***
- ***identificar los peligros, las limitaciones y las restricciones; y***
- ***determinar cómo ocultar el asalto.***

**Determinar cómo entrar en el edificio.** Este requisito de decisión consiste en elegir un punto de entrada al que se pueda acceder con relativa facilidad, que ofrezca un buen punto de partida para el despeje propiamente dicho que tendrá lugar una vez que la unidad haya entrado en el edificio, y que no suponga una amenaza significativa para la unidad de despeje. La entrada puede ser desde el tejado, a través de una planta superior

a través de una pared a nivel del suelo, por una puerta e incluso a través de las tuberías de alcantarillado subterráneas. Dada la amplia variedad de posibles puntos de entrada, la necesidad de un pensamiento tridimensional en entornos MOUT resulta claramente evidente. Las decisiones críticas dentro de este requisito de decisión son:

- *determinar los puntos fuertes y las vulnerabilidades del edificio y de sus ocupantes,*
- *determinar el punto de entrada (por dónde acceder al edificio),*
- *determinar la técnica de entrada y el equipo **que se va a utilizar (cómo entrar en el edificio);***
- **valorar la disyuntiva entre una entrada sigilosa y una rápida;** y
- *en caso de recibir fuego enemigo, **evaluar si se debe entrar en el edificio o retirarse y reevaluar la situación.***

**Determinar cómo despejar el edificio.** Esta decisión implica el despeje efectivo del edificio, habitación por habitación y planta por planta. Durante esta fase de la operación, el jefe de pelotón se enfrenta a numerosos retos. Su labor consiste en coordinar el despeje, lo que implica tomar decisiones en fracciones de segundo para dirigir a sus equipos de despeje, mantener una comunicación limitada pero crucial con los equipos de despeje y de apoyo (fuera del edificio), formarse una imagen de la situación tanto en el interior como en los alrededores del edificio, y evaluar el bienestar y la moral del pelotón. Las decisiones y valoraciones críticas que se derivan de este requisito son:

- *evaluar la situación dentro del edificio;*
- *determinar el desarrollo de la limpieza;*
- *determinar cómo emplear al personal y a los equipos;*
- *determinar cómo y hacia dónde avanzar;*
- *comunicar instrucciones e información;*
- *determinar cómo y cuándo evacuar a los heridos;*
- *determinar si se deben solicitar refuerzos o pedir fuego de apoyo;*
- *evaluar el estado físico y mental de los soldados;*
- *determinar cuándo ha finalizado el despeje; y*
- *determinar si las habitaciones del edificio están ocupadas por el enemigo.*

#### **Determinar cómo mantener y ampliar la seguridad.**

Durante el proceso de despeje propiamente dicho, es imprescindible que la unidad de despeje asegure las zonas del edificio que ya hayan sido despejadas. El objetivo de este requisito de decisión es garantizar que las zonas «limpias» permanezcan así, que el enemigo no pueda entrar y despejar el edificio por detrás de tu unidad, recuperando así el control y suponiendo una amenaza significativa para la unidad de despeje. La técnica que suelen emplear los jefes de pelotón para mantener la seguridad consiste en enviar a un equipo de despeje (generalmente cuatro soldados) a despejar dos o tres habitaciones (dependiendo del edificio y de las circunstancias de la misión) y, a continuación, permanecer en dichas habitaciones o cerca de ellas para mantenerlas seguras. Un segundo equipo de despeje adelantará al primero y se encargará de despejar el siguiente conjunto de habitaciones, asegurándolas, y así sucesivamente. Esta técnica no solo permite garantizar una buena seguridad, sino que también maximiza la eficacia de la unidad de despeje; cuando el agotamiento físico y mental se hace patente tras despejar varias habitaciones, al equipo se le asigna una misión crucial, aunque menos exigente.

La decisión fundamental a la que se enfrenta el jefe de pelotón durante esta fase de la operación es **determinar dónde colocar los elementos de seguridad.**

## Determinar cómo evacuar el edificio.

Este requisito de decisión se añadió a los DRT tras las entrevistas de validación. Implica la extracción del elemento de despeje del edificio una vez completado el despeje. Debe elegirse un punto de extracción en el edificio objetivo, y el pelotón debe trasladarse desde dicho edificio a otro edificio o a un lugar seguro. El punto y la ruta de extracción siempre se planifican antes de la misión; sin embargo, el jefe de pelotón debe estar preparado para ajustar o cambiar por completo el plan en función de lo que se encuentre durante la misión. Los puntos de extracción pueden estar en la azotea (si la evacuación se realiza en helicóptero), a través de puertas o ventanas, o a través de puntos de brecha.

### Las decisiones y valoraciones críticas relacionadas con la evacuación del edificio son:

- *elegir un punto de extracción;*
- *determinar cómo llevar a cabo la evacuación;*
- *determinar cómo gestionar a los no combatientes;*
- *determinar dónde situarse durante la evacuación; y*
- *garantizar la vigilancia de los subordinados.*

Un objetivo importante a la hora de *elegir un punto de extracción* es preparar al pelotón para la siguiente operación. El punto de extracción debe permitir al pelotón situarse de manera que pueda planificar la siguiente operación o iniciarla, según las circunstancias. El punto de extracción también debe seleccionarse en función de la seguridad que ofrezca al pelotón. El jefe de pelotón debe tener en cuenta las oportunidades de cobertura y ocultación dentro de la ciudad, especialmente si el pelotón tiene que recorrer una distancia considerable fuera de la cobertura de los edificios de camino a la siguiente ubicación. (Téngase en cuenta que esto hace referencia a la decisión de «navegar por las calles» dentro del requisito de decisión «Acercarse al edificio»). El jefe de pelotón también debe considerar la situación dentro del edificio: la ubicación de puertas y ventanas, la ubicación de los no combatientes en el edificio (si procede) y la distribución general del mismo.

La decisión sobre *cómo llevar a cabo la evacuación* es compleja. El pelotón debe mantener el control y el dominio del edificio mientras reduce gradualmente su potencia de combate en su interior. En este momento, aumenta el riesgo de fuego amigo. La salida del pelotón del edificio puede llamar la atención de otros pelotones que operen en las inmediaciones. Estos pueden confundir al pelotón con enemigos o, simplemente, reaccionar de forma automática por defensa propia (a pesar de la sesión informativa previa en la que se explicaron las misiones de los demás pelotones). Es sabido que los altos niveles de amenaza en entornos MOUT provocan que los dedos se pongan nerviosos en el gatillo, especialmente entre los soldados con menos experiencia. Además, las fuerzas amigas rara vez controlan todas las estructuras de una zona, por lo que, al evacuar un edificio seguro, el pelotón vuelve a adentrarse en «territorio hostil».

Dados los peligros que conlleva la evacuación, es fundamental que el jefe de pelotón facilite el apoyo mutuo. A menudo, el primer grupo que sale del edificio establece una posición de cobertura para el resto del pelotón. Asimismo, el jefe de pelotón debe establecer límites claros de movimiento e impartir instrucciones concisas a los soldados con el fin de mantener la extracción bajo control y minimizar así el riesgo.

Los no combatientes que fueron encontrados durante la operación de limpieza añaden un grado de complejidad a la evacuación. Durante la operación, lo más probable es que los no combatientes fueran esposados y/o custodiados en una

zona de retención. Si no se les mantiene inmovilizados, se convierten en una amenaza potencial para el último equipo que abandona el edificio. En algunos casos, el jefe de pelotón decide *cómo gestionar a los no combatientes* durante la evacuación. (En muchos casos, el cuartel general superior tomará esta decisión con antelación.) La decisión se tomará en función del número de no combatientes presentes en el edificio —¿hay suficientes como para causar problemas al pelotón?—, de si han mostrado hostilidad y de cómo han reaccionado en el pasado los civiles de la región ante las fuerzas estadounidenses. El nivel de intensidad del conflicto también influye. En términos generales, cuanto mayor es la intensidad, mayor es la amenaza que representan los no combatientes. También existe la posibilidad de que el enemigo se haya infiltrado entre los civiles. En algunas situaciones, el pelotón revisará a los no combatientes antes de la evacuación para asegurarse de que no haya personas hostiles entre ellos. En ese caso, es probable que el pelotón les quite las esposas a los civiles. En otras circunstancias, el jefe de pelotón puede decidir dejarlos atados, principalmente para garantizar su seguridad. Atados, no suponen una amenaza y, por lo tanto, es poco probable que los miembros del pelotón les disparen por cualquier motivo. Si están sueltos, existe la posibilidad de que un soldado interprete un movimiento o un acto como hostil y dispare en defensa propia.

Otra preocupación durante la evacuación es *garantizar la vigilancia de los subordinados*. Los soldados tienden a bajar la guardia una vez completada la limpieza del terreno. Adoptan una mentalidad de «vuelta a casa». El jefe de pelotón debe recordar al pelotón que debe mantenerse alerta; la extracción puede ser complicada y arriesgada.

#### Requisitos de decisión independientes de la misión

Los requisitos de decisión independientes de la misión representan juicios y evaluaciones que deben estar presentes a lo largo de toda una operación de despeje de edificios y que deben moldear la toma de decisiones en cada fase de la operación. Por este motivo, existe un solapamiento significativo entre los datos de los requisitos de decisión independientes de la misión y los centrados en la misión. No obstante, analizamos los requisitos de decisión independientes de la misión por separado para destacar su importancia crítica. En esta sección describimos brevemente los cuatro requisitos de decisión identificados en el estudio anterior y presentamos con mayor detalle el requisito de decisión adicional (*Comprender y aplicar las reglas de combate*) identificado en las entrevistas de validación. El conjunto completo de requisitos de decisión independientes de la misión se presenta en el Apéndice B.

*Mantener la perspectiva del enemigo*. Según los expertos en la materia, este es uno de los requisitos de decisión más críticos y, al mismo tiempo, más difíciles. A lo largo de la ejecución de la misión, un buen jefe de pelotón se pondrá continuamente en la posición del enemigo y pensará como él para orientar su propia toma de decisiones. Las decisiones y juicios críticos dentro de este requisito son:

- *identificar la línea de acción más probable del enemigo;*
- *identificar la ubicación más probable del enemigo;*
- *identificar cómo el enemigo puede aprovechar las vulnerabilidades propias, y*
- *anticipar las técnicas de engaño del enemigo.*

Estos juicios influirán en todas las decisiones que tome el jefe de pelotón durante el transcurso de la misión. Servirán como indicios adicionales para orientar la toma de decisiones.

Este requisito de toma de decisiones es más complicado de lo que suele parecer a simple vista. Los soldados de todos los niveles de experiencia insisten en que es importante pensar como el enemigo. Sin embargo, solo aquellos soldados con amplia práctica y experiencia pueden hacerlo realmente. El requisito consiste en ponerse realmente en la mente del enemigo y planificar desde esa perspectiva. ¿Cuáles son las vulnerabilidades de su enemigo (es decir, de las fuerzas propias)? ¿Cómo puede aprovechar mejor sus puntos fuertes frente a esas vulnerabilidades? ¿Cuáles son los puntos clave de ventaja (por ejemplo, edificios con buenos puntos estratégicos, cruces de carreteras, edificios bien construidos) en el entorno? Estas preguntas reflejan los aspectos de OCOKA (observación; cobertura y ocultación; obstáculos; terreno clave; y vías de aproximación) que los Rangers utilizan para orientar su análisis de la perspectiva del enemigo. El objetivo de este requisito de decisión es interiorizar los objetivos del enemigo y las estrategias más prometedoras para alcanzarlos, de modo que se puedan tomar medidas para impedir que el enemigo logre sus objetivos.

**Dirigir a los subordinados.** Este requisito de decisión se refiere a la gestión de un equipo distribuido con el fin de mantener un flujo continuo de la operación. El jefe de pelotón perderá la capacidad de mantener su conciencia situacional y de coordinar la operación si pierde el control sobre sus subordinados. Además, debe mantenerse el control para evitar que los subordinados se vean obligados a tomar decisiones de las que no son responsables. Este requisito de decisión resulta difícil debido a la naturaleza distribuida del equipo, al entorno a menudo caótico en el que trabaja y al hecho de que los subordinados sí tienen la capacidad física y los conocimientos procedimentales para llevar a cabo el despeje sin la dirección del jefe de pelotón. Las decisiones y valoraciones críticas dentro de este requisito de decisión son:

- *comunicarse con claridad y dirigir a los subordinados;*
- *mantener el control sobre los subordinados, y*
- *evaluar la eficacia en combate de cada individuo.*

**Mantener una visión global y la conciencia situacional.** Este requisito de decisión tiene que ver con el seguimiento de los acontecimientos y la situación dentro y en torno a su misión. La conciencia situacional del jefe de pelotón se actualizará continuamente a medida que reciba nueva información. Esta información procederá de sus propias observaciones visuales, de las comunicaciones con sus unidades de despeje y de apoyo, de las comunicaciones con su comandante de compañía y/o con los jefes de pelotón adyacentes, y de las señales auditivas del propio entorno, como disparos, pasos de personas corriendo y similares. Utilizará su conciencia situacional en todas las fases de la misión para tomar decisiones. Además, utilizará su conciencia situacional para establecer expectativas sobre lo que debería o no debería encontrar, y para proyectarse hacia el futuro. Las decisiones y valoraciones críticas dentro de este requisito son:

- *evaluar el progreso de la misión en relación con el plan y los objetivos;*
- *evaluar la situación en su conjunto;*
- *mantener la conciencia sobre la presencia de civiles en la zona;*
- *mantener la conciencia de los sectores de fuego de todas las unidades aliadas; y*
- *establecer expectativas.*

**Proyectarse hacia el futuro.** A lo largo de la misión, el jefe de pelotón debe anticiparse a los siguientes pasos de la operación. Debe considerar cómo las acciones actuales están contribuyendo a alcanzar los

objetivos de la misión y, por lo tanto, qué acciones posteriores deben llevarse a cabo para avanzar en el cumplimiento de dichos objetivos. Esto implica simular mentalmente cómo las acciones actuales cambiarán la situación y estar preparado para tomar decisiones sobre los próximos pasos dentro de ese nuevo contexto. Además, debe simular mentalmente los resultados que podrían alcanzarse mediante los próximos pasos previstos para determinar si son resultados favorables y ajustar en consecuencia las instrucciones que da a su unidad. Dentro de este requisito de toma de decisiones, las decisiones y valoraciones críticas son:

- *determinar hacia dónde dirigirse a continuación;*
- *determinar el personal necesario para el cumplimiento de la misión; y*
- *determinar dónde situarse para dirigir y apoyar mejor a la unidad.*

Es fundamental que estas decisiones se tomen con suficiente antelación respecto a los acontecimientos en tiempo real; de lo contrario, no podrán aplicarse a tiempo para producir los efectos deseados.

**Comprender y aplicar las Reglas de Enfrentamiento (ROE).** Este requisito de decisión se añadió durante el presente ejercicio. Refleja el reto que supone trabajar dentro de unas ROE que pueden resultar ambiguas y, en ocasiones, contradictorias. Las dos decisiones críticas en el marco de este requisito de decisión son:

- *Interpretar las ROE*
- *Aplicar las ROE*

**Interpretar las normas de enfrentamiento (ROE)** resulta difícil porque, a menudo, estas normas las redactan políticos o abogados que no están en condiciones de comprender cómo se aplican en el campo de batalla. El resultado puede ser unas ROE que parecen claras al principio, pero que, una vez que surgen circunstancias inesperadas en el campo de batalla, dejan a los soldados sin saber cómo interpretarlas y aplicarlas. Por ello, los expertos en la materia recomiendan que, al recibir las ROE, los jefes de pelotón planteen tantas preguntas hipotéticas como sea posible para comprender mejor los límites y las restricciones, y soliciten orientación sobre cómo deben interpretarse las ROE en cada situación.

**La aplicación de la libertad de acción (FOA)** es una decisión que va de la mano de la interpretación de las ROE. Supone un reto por varias razones. Las unidades suelen entrenarse bajo ROE no restrictivas; sin embargo, especialmente en conflictos de intensidad baja a media, las ROE pueden ser significativamente más restrictivas.

Es posible que los jefes de pelotón tengan que ser más reflexivos a la hora de tomar decisiones bajo restricciones de las ROE con las que no están familiarizados, aunque la presión del tiempo hace que la reflexión resulte poco práctica. Las ROE restrictivas también imponen fuertes límites a lo que el pelotón puede hacer para cumplir una misión. Los jefes de pelotón deben estar preparados para ser creativos y pensar «fuera de lo establecido» a fin de encontrar soluciones que sean eficaces y, al mismo tiempo, se mantengan dentro de los límites de lo aceptable. Además, puede surgir un conflicto entre la seguridad y el bienestar del pelotón y las ROE. Los jefes de pelotón se encuentran en la difícil situación de que se les confían las vidas de sus soldados, al tiempo que se les exige comprender cómo sus acciones en el campo de batalla afectarán al clima político general. Para empeorar las cosas, las ROE pueden incluso cambiar durante el transcurso de la misión de un pelotón, lo que genera confusión y la necesidad de replantearse partes del plan para garantizar que se ajusten a las ROE.

Gracias a los esfuerzos por comprender la situación a medida que se desarrolla, los jefes de pelotón podrán tomar decisiones más adecuadas de conformidad con las ROE. Una buena conciencia situacional es fundamental para juzgar si se han cumplido determinados criterios dentro de las ROE (por ejemplo, si se ha producido un acto hostil) y, posteriormente, determinar qué abanico de opciones tiene a su disposición el pelotón. Por otra parte, una buena conciencia situacional también permite al jefe de pelotón justificar sus acciones en el futuro si fuera necesario.

### Análisis de los requisitos del usuario

#### Método

El público *destinatario* del DST eran los instructores del Curso Básico para Oficiales de Infantería (IOBC) en Fort Benning, Georgia. Estos instructores imparten la formación inicial de infantería a los tenientes que acaban de incorporarse al Ejército. Todos los oficiales de infantería asisten al IOBC antes de cualquier otro destino. El objetivo principal del análisis de requisitos de los usuarios era identificar las características, los objetivos y las limitaciones de los instructores del IOBC. También recabamos información sobre el ciclo de formación de los tenientes del Ejército y el papel que desempeña el IOBC en el contexto general. Con esta información pudimos determinar mejor los tipos de materiales didácticos más adecuados para el ámbito, con el fin de diseñar el programa DST y la herramienta multimedia de formación de formadores IMPACT.

El análisis de los requisitos de los usuarios se llevó a cabo mediante una serie de entrevistas con los actuales instructores del IOBC. Realizamos entrevistas semiestructuradas de entre una y dos horas de duración con cuatro capitanes, tres sargentos mayores y un sargento de primera clase. Utilizamos las dos primeras entrevistas para recabar información general sobre el plan de estudios, la estructura y el proceso del IOBC. En las ocho entrevistas, planteamos a los instructores una serie de preguntas en torno a los siguientes temas:

- Antecedentes personales y experiencia militar;
- Conocimientos y experiencia en MOUT;
- Experiencia como instructor del IOBC y como instructor en otras escuelas o unidades (si procede);
- Estilo de enseñanza y filosofía educativa;
- Retos a los que se enfrentan al impartir clases en el IOBC;
- Uso de los mecanismos de apoyo establecidos por el IOBC para los instructores;
- Reacciones ante el programa MOUT DST que propusimos.

A continuación, se documentaron los datos de las entrevistas de cada instructor clasificándolos en once categorías:

1. Experiencia formativa, incluida la formación sobre cómo impartir clases y el tiempo de permanencia en el IOBC.
2. Comentarios relacionados con la toma de decisiones en materia de formación.
3. Comentarios relacionados con la formación en habilidades de liderazgo.
4. Comentarios relacionados con la formación en trabajo en equipo y colaboración.

5. Comentarios sobre la formación en MOUT (en el IOBC y en otros lugares, si procede).
6. Cómo imparte la formación...
  - a. Cómo se prepara para impartir la formación (puede ser más aplicable a los capitanes).
  - b. Descripción de los materiales didácticos de los que dispone o que utiliza.
  - c. Análisis de cómo adapta los materiales y/o el enfoque didáctico a su estilo de enseñanza o a su visión de lo que es más importante enseñar.
  - d. Lo que enseña que no figura en el manual ni en los planes de estudios establecidos.
  - e. Lo más difícil de la enseñanza; con qué tienen dificultades los alumnos.
7. Filosofía educativa: perspectiva sobre las mejores estrategias de enseñanza, lo que intenta ofrecer a sus alumnos o cualquier aspecto que influya en su forma de abordar la enseñanza. Además, las cualidades de un buen instructor.
8. Indicaciones de que el DST o no encaja en el IOBC —por ejemplo, lo que dice sobre el tiempo de inactividad, si utiliza situaciones prácticas actualmente, etc.—.
9. Lo que un alumno debería haber aprendido al terminar el IOBC.
10. Reacciones a nuestros materiales del DST.
11. Otros comentarios.

Recopilamos los datos de cada entrevista para elaborar un perfil del plan de estudios, los alumnos y los formadores del IOBC. Este perfil solo contenía información directamente relevante para el diseño del programa DST. Se consultaron periódicamente el perfil y las notas de las entrevistas durante el desarrollo del ejercicio de apreciación de la SA (véase la sección IV) y de IMPACT.

#### Perfil del IOBC: el plan de estudios

Cada clase del IOBC consta de 5 pelotones de alumnos, que conforman una compañía. Un pelotón, también denominado «cuadro», está formado por un máximo de 40 alumnos. A cada cuadro se le asignan tres instructores: un capitán, un sargento primero (a menudo de infantería mecanizada) y un sargento de primera clase (a menudo de infantería ligera y, preferiblemente, un Ranger). Los civiles, normalmente militares retirados, también imparten parte de la formación. El capitán es el responsable último de la formación de los tenientes.

El lema del IOBC y su filosofía educativa general es «gatear, caminar, correr». En primer lugar, se enseña a los alumnos a «gatear» explicándoles cómo realizar una habilidad. A continuación, «caminan» practicando dicha habilidad. Por último, «correr» implica realizar la habilidad en el contexto de un ejercicio.

El plan de estudios abarca 16 semanas, de las cuales la instrucción en MOUT ocupa menos de una. Concretamente, el módulo de MOUT incluye: entre 4 y 5 horas de clase dedicadas a cuestiones doctrinales de alto nivel (como la construcción de edificios y la diferencia entre MOUT de precisión y MOUT quirúrgico); 8 horas de simulacros sobre el terreno relacionados con procedimientos como entrar en una habitación, despejar un pasillo y despejar una escalera; y 8 horas de evaluación durante las cuales los alumnos realizan realmente los ejercicios y procedimientos. De los nueve ejercicios de combate que se imparten en el IOBC, solo uno está relacionado con el MOUT. Los instructores del IOBC se basan en gran medida y casi exclusivamente en el Manual de Campo (FM) 7-8 —que no abarca el MOUT— para estructurar el curso. (El FM 90-10-1 con la Enmienda 1 es la «biblia» del MOUT).

En cuanto al lugar que podría ocupar el DST en el plan de estudios del IOBC, el calendario actual de requisitos docentes es bastante ajustado. Hay poco tiempo libre durante el cual se puedan reproducir los DMG. A veces se asignan a los alumnos tareas para que las completen durante el fin de semana, pero rara vez se les dan tareas para realizar durante la noche debido a las restricciones de tiempo. Se anima a los instructores a tener a mano «formación de reserva» para utilizarla durante los tiempos libres. Pueden producirse momentos de inactividad durante el transcurso de un ejercicio de campo o al final de los turnos de clase. No se exige a los instructores que utilicen la totalidad del tiempo asignado a las clases. Si la lección concluye antes de lo previsto, el resto del periodo puede utilizarse a discreción del instructor.

Los alumnos no tienen acceso habitual a ordenadores en este momento. Los instructores sí tienen acceso, pero utilizan los ordenadores únicamente para recopilar las calificaciones y evaluaciones de cada alumno. Sin embargo, el IOBC emplea la simulación por ordenador JANUS una vez durante el curso.

Cada pelotón redacta una orden de operaciones e introduce en JANUS el plan que pretende ejecutar. El sistema simula al enemigo, y los alumnos libran una batalla simulada. Este ejercicio tiene lugar en la semana 10 y es un ejercicio de simulación a gran escala. Se dedican unas 4 horas al ejercicio, incluida una hora de análisis posterior a la acción.

### Los alumnos

Los alumnos que ingresan en el IOBC proceden de la Escuela de Aspirantes a Oficial (OCS), de la Academia Militar de los Estados Unidos en West Point o de un programa del ROTC. Los alumnos de la OCS son antiguos soldados de tropa, normalmente con unos ocho años de experiencia en el Ejército. Son los que más conocimientos tienen en materia de tácticas, técnicas y procedimientos (TTP). Los siguientes alumnos con mayor experiencia y conocimientos son los que proceden de una academia militar. Por lo general, tienen

Entre 3 y 4 semanas de entrenamiento relacionado con el TTP cada verano. Los alumnos que ya han prestado servicio como soldados son los únicos que llegan al IOBC habiendo estado expuestos al entorno MOUT.

El IOBC tiene una baja tasa de abandono. Tras asistir al IOBC, la mayoría de los tenientes ingresan en la Escuela Aerotransportada o en la Escuela de Rangers. Por lo general, los tenientes completan ambas escuelas antes de ser destinados a una unidad. Hay excepciones. También hay tenientes que reciben formación adicional antes de su destino en una unidad.

Pocos graduados del IOBC serán enviados directamente a destinos en los que puedan llevar a cabo operaciones MOUT. El módulo MOUT del IOBC es meramente una introducción a los conceptos básicos, y los tenientes casi siempre recibirán formación adicional en MOUT en sus unidades antes de enfrentarse a una misión de este tipo.

Los instructores del IOBC son capitanes, sargentos mayores y sargentos de primera clase. Los capitanes se encargan de planificar las 16 semanas, evaluar y orientar a los alumnos (aunque los suboficiales llevan a cabo gran parte de la orientación informal) e impartir la mayor parte de la formación en el aula. Los suboficiales llevan a cabo el entrenamiento de campo con los alumnos. Son los instructores «prácticos y presenciales» que están con los alumnos de forma continua a lo largo de todo el curso.

Existe una variación significativa en el grado de experiencia que tienen los instructores al incorporarse al IOBC. Algunos han impartido clases en otras escuelas, mientras que para otros esta puede ser su primera asignación docente en el IOBC. Todos los instructores recién incorporados están «obligados» a asistir a un Curso de Formación de Instructores (ITC) de dos semanas. Sin embargo, no todos los instructores realizan el ITC, y algunos no asisten hasta que han completado su primera rotación (es decir, el curso de 16 semanas). El ITC enseña a los instructores habilidades generales de presentación oral, cómo redactar objetivos de aprendizaje, la administración de pruebas y cómo abordar las condiciones y los estándares de las misiones. Los instructores también imparten una «clase» de 12 minutos durante el ITC y reciben comentarios de los demás instructores. Por lo general, los instructores abandonan el IOBC al cabo de tres años.

### Implicaciones del CTA para el diseño de la formación en habilidades de decisión

Los resultados del CTA de los expertos en MOUT y del análisis de los requisitos de los usuarios sirvieron de base para los dos productos de formación en habilidades de decisión: la herramienta multimedia IMPACT, que se describe a continuación, y un ejercicio de apreciación de la SA, descrito en la sección IV. Ambos se diseñaron específicamente para los capitanes del IOBC, que son los responsables de la mayor parte de la formación en el aula. Sin embargo, esto no impide que los instructores suboficiales utilicen estas herramientas de aprendizaje. De hecho, la formación en habilidades de toma de decisiones de IMPACT resulta muy adecuada tanto para la enseñanza en el aula como para su uso durante los tiempos de inactividad sobre el terreno.

### IMPACT

El CD-ROM multimedia de formación de formadores IMPACT es la principal aplicación de formación en habilidades de toma de decisiones resultante de esta iniciativa. El objetivo de la herramienta es formar a los instructores para que faciliten los escenarios del Juego de Toma de Decisiones (DMG), utilizando una «crítica de la toma de decisiones» para analizar las sesiones. También incluye orientación para desarrollar los DMG e incorpora una biblioteca de 16 DMG de MOUT, que se crearon a partir de los resultados de la CTA realizada con expertos en MOUT. (Para obtener más información sobre cómo se desarrollaron los DMG, véase la sección III).

IMPACT contiene 6 módulos:

**Seminario de simulación del Juego de Toma de Decisiones.** Creemos que los instructores serán mejores facilitadores de los DMG si han participado en un juego como alumnos. El seminario de simulación del DMG sitúa al instructor en la posición del alumno mediante una sesión interactiva de DMG.

**Introducción.** La introducción describe brevemente el tipo de toma de decisiones que aborda IMPACT: la toma de decisiones basada en el reconocimiento (p. ej., Klein, 1989; Klein, 1997), en contraposición a

deliberativa. Explica que la formación tiene como objetivo potenciar las habilidades de toma de decisiones a través de la práctica y la experiencia con escenarios de decisión ricos en contexto, aunque de baja fidelidad.

**Facilitación de los DMG.** Este módulo desglosa el seminario de DMG en una serie de pasos y explica cómo facilitar cada uno de ellos. También incluye un análisis de los comportamientos de facilitación positivos y negativos. Se incorporan clips de vídeo a lo largo del módulo para mostrar cada uno de los pasos y modelar diversos estilos de facilitación.

**Crítica de la toma de decisiones.** Este es un módulo fundamental de IMPACT. La «Crítica de la toma de decisiones» es un método de análisis posterior centrado en el «cómo» y el «por qué» que subyacen a las decisiones y evaluaciones de los alumnos. Este módulo enseña a los formadores a utilizar la «Crítica de la toma de decisiones», desglosándola de nuevo en pasos. Se utilizan videoclips para mostrar cómo utilizar cada pregunta y qué tipo de respuestas de los alumnos debe intentar obtener el formador. También se incluyen consejos de facilitación.

**Creación de DMG.** Este módulo explica los componentes clave de un DMG y ofrece directrices para desarrollar cada sección de un juego. El usuario también puede optar por desarrollar un DMG mientras avanza por el módulo. Si se selecciona esta opción, el usuario introducirá notas sobre el desarrollo del escenario según se le indique. El resultado final es una hoja de trabajo imprimible que puede utilizarse como marco para crear un DMG completo.

**Biblioteca de DMG.** Este módulo contiene 16 DMG de MOUT desarrollados a partir de los resultados de la CTA. Se incluyen juegos de nivel básico, intermedio y avanzado. Cada DMG incluye el escenario real y las notas del facilitador. Las notas del facilitador presentan puntos didácticos para ayudar a seleccionar un DMG adecuado para el grupo de alumnos. También incluyen posibles preguntas que los alumnos puedan plantear sobre el escenario y respuestas recomendadas, así como contingencias que el instructor puede incorporar al escenario según desee.

### III. DESARROLLO DEL ESCENARIO (JUEGO DE TOMA DE DECISIONES)

Una parte fundamental de este proyecto consistió en el desarrollo de una biblioteca de juegos de toma de decisiones (DMG) MOUT para su inclusión en la herramienta IMPACT. Durante el proceso de desarrollo de estos DMG, se cumplieron dos objetivos de investigación adicionales. En primer lugar, perfeccionamos una metodología para traducir los resultados del CTA (en forma de DRT) en requisitos de formación pertinentes y en escenarios en forma de DMG. En segundo lugar, desarrollamos dimensiones que nos permitieron clasificar los DMG según su nivel de dificultad.

Esta sección describe la parte del proyecto dedicada al desarrollo de los DMG y se divide en las siguientes subsecciones:

- Antecedentes de los DMG
  - » El proceso de traducción de las DRT a DMG
- Las dimensiones de complejidad de los DMG y cómo influyen en su nivel de dificultad
- Resumen de la biblioteca de DMG desarrollada para este proyecto, incluyendo los vínculos entre los resultados del CTA y tanto los puntos didácticos como el contenido de los DMG.

## Antecedentes sobre los DMG

Los DMG son simulaciones de baja fidelidad, realizadas con lápiz y papel, de incidentes que podrían producirse en entornos de combate. Un DMG plantea un dilema con altos niveles de incertidumbre. Cada participante dispone de un tiempo limitado para considerar cómo reaccionaría, lo que añade presión temporal al ejercicio. Los DMG tienen por objeto proporcionar una formación experiencial de bajo coste y permitir la práctica en la toma rápida de decisiones. También proporcionan un contexto para la enseñanza y la práctica de los demás ejercicios. El creador de los DMG, John Schmitt, describe cómo se desarrolla un DMG en el siguiente texto:

Jugar a un [DMG] es muy sencillo. Poniéndote en el papel del comandante, lees (o te describen) la situación; dentro de un límite de tiempo establecido, decides qué plan adoptar y comunicas ese plan en forma de las órdenes que darías a tu unidad si la situación fuera real. Se presenta una sinopsis de su plan. A continuación, y esta es una parte importante del proceso, se explica el plan como medio para analizar por qué se tomó esa decisión (1994, p. 3).

Los DMG pueden aportar varios beneficios a quienes participan en un seminario de DMG. Los objetivos de aprendizaje de la participación en los DMG son:

- mejorar la capacidad de tomar decisiones de forma rápida y eficaz;
- empezar a comprender mejor las situaciones nuevas, detectar patrones e identificar oportunidades y opciones que antes pasaban desapercibidas;
- sentirse más cómodo ante una variedad de situaciones diferentes;
- desarrollar tácticas más avanzadas y ambiciosas; y
- familiarizarse más con las capacidades de las armas, las técnicas de empleo y otros detalles técnicos.

Los DMG pueden ser utilizados por los instructores para: permitir que sus alumnos practiquen la toma rápida de decisiones; lograr que sus alumnos reflexionen más profundamente sobre el razonamiento que subyace a sus decisiones; permitir que los alumnos ensayen los elementos de la toma de decisiones de un ejercicio de campo antes de dicho ejercicio; y reforzar las lecciones que el instructor ha impartido en una clase. Los DMG pueden adaptarse a áreas de decisión específicas durante el proceso de diseño de los mismos.

Quizás la ventaja más importante de los DMG es que pueden proporcionar a los participantes práctica en la toma de decisiones en el campo de batalla de una manera segura y rentable. Aunque nunca pueden simular por completo el estrés de los escenarios de conflicto militar reales, los DMG pueden exponer a los participantes a una amplia gama de decisiones difíciles en el campo de batalla, *si se desarrollan adecuadamente*.

Aunque un DMG puede desarrollarse simplemente creando una situación y un entorno, y exigiendo después alguna acción, un enfoque más específico del desarrollo puede dar lugar a un DMG de mayor calidad. Al iniciar el proceso de desarrollo centrándose en decisiones específicas y complejas a las que se espera que se enfrente un participante hipotético, se puede crear un DMG que obligue al participante a lidiar con esas decisiones. De esta forma, los DMG pueden adaptarse a

necesidades de formación específicas, retos cognitivos de dificultad conocida y/o acontecimientos concretos de los próximos ejercicios. El instructor también puede desarrollar DMG para reforzar las lecciones que imparte en el aula. Tal y como se expone en la sección II, este enfoque centrado en la toma de decisiones para el desarrollo de los DMG fue una parte fundamental de esta iniciativa.

### Adaptación de los DRT a los DMG

En el transcurso de este proyecto, Klein Associates desarrolló una serie de DMG adaptados a las decisiones difíciles específicas a las que se enfrentan los jefes de pelotón del Ejército en entornos MOUT. Estas decisiones difíciles se identificaron, elaboraron y representaron en la investigación inicial, y se perfeccionaron en las primeras fases del presente proyecto. El proceso de desarrollo de los DRT se describe en la Sección II. Los DRT propiamente dichos se pueden consultar en los Apéndices A y B.

Con el fin de crear DMG adaptadas a los requisitos de decisión específicos de los jefes de pelotón del Ejército en entornos MOUT, desarrollamos y perfeccionamos un proceso general para elaborar DMG centradas en la toma de decisiones. Las DRT de MOUT recogen los juicios y decisiones de los jefes de pelotón que hacen que las operaciones de despeje de edificios en entornos MOUT resulten complejas. Las tablas son el resultado de entrevistas exhaustivas y en profundidad con varios expertos del Ejército en MOUT con experiencia operativa. En esta sección presentaremos el proceso de desarrollo guiando al lector a través de la elaboración de una DMG —«*Wrap It Up*»— utilizando los requisitos de decisión de alto nivel en MOUT de «*Asegurar el perímetro*» y «*Acercarse al edificio*». Las DRT del Apéndice A presentan estos dos requisitos de decisión.

#### Paso 1: Identificar las áreas de enfoque de la decisión y los objetivos de aprendizaje para el DMG

Suponiendo que queremos desarrollar un DMG que aborde los aspectos cognitivos asociados a la «protección del perímetro» y, a continuación, al «acercamiento al edificio» que se va a despejar, elegimos «*Protección del perímetro*» y «*Acercamiento al edificio*» como puntos de enfoque de decisión de alto nivel para este escenario. Dentro de ambas áreas de enfoque de alto nivel hay varias decisiones individuales que deben tomarse. Una parte de estas decisiones, que se recogen en las columnas de la izquierda, orientará los posibles objetivos de aprendizaje para este escenario. Las decisiones complejas que conlleva la «*Protección del perímetro*» son:

- determinar cómo acordonar la zona;
- determinar dónde colocar los recursos de seguridad;
- determinar qué recursos y personal emplear;
- determinar dónde concentrar el fuego;
- sincronizar el fuego y su desplazamiento; y
- si hay que despejar varios edificios, determinar cuál se despeja primero. Las

decisiones difíciles que conlleva la «*aproximación al edificio*» son:

- determinar la ruta y/o el método de aproximación;
- determinar cómo desplazarse por las calles;

- identificar los peligros, las limitaciones y las restricciones; y
- determinar cómo ocultar el asalto.

Antes de desarrollar este DMG, decidimos hacer hincapié en los puntos de aprendizaje relacionados con el desplazamiento, la protección y la coordinación de los recursos. Por lo tanto, optamos por utilizar los requisitos de decisión *de determinar qué recursos y personas emplear, determinar dónde concentrar el fuego, determinar cómo desplazarse por las calles y determinar cómo ocultar el asalto* como decisiones clave para el DMG.

### Paso 2: Asegurarse de que en el DMG haya que enfrentarse a decisiones específicas

A medida que avanza el DMG, este debe conducir a un clímax en el que el jefe de pelotón se vea obligado a afrontar al menos algunas de estas decisiones. Para lograrlo en la *fase de «Conclusión»* del DMG, hacemos que uno de los jefes de escuadrón informe al jefe de pelotón de que están recibiendo fuego desde un edificio situado a 20 metros por delante. Situamos al pelotón en las calles y obligamos al jefe de pelotón a decidir cómo van a hacer frente al elemento enemigo que se encuentra en ese edificio. Parte del pelotón se ha puesto a cubierto, pero nadie se encuentra junto al edificio. Hay que acercarse a él.

Es importante señalar que los puntos didácticos iniciales seleccionados no suelen ser los únicos que finalmente se refuerzan en el DMG. Al llevar a cabo cada DMG con personal del Ejército, descubrimos que surgían varios puntos didácticos adicionales de los seminarios del DMG. En el caso de *«Wrap It Up»*, los puntos didácticos adicionales que surgieron se centraron en las disyuntivas entre completar la misión original del pelotón y responder a peticiones inesperadas de apoyo de unidades superiores, así como en la evaluación general de la fuerza y las intenciones del enemigo.

Para cada decisión, el DRT incorpora características que pueden dificultar dicha decisión, junto con las pistas y otros factores que se utilizan para tomarla. Si bien las decisiones individuales de la tabla pueden utilizarse como puntos centrales para el DMG, la información adjunta (es decir, «¿Por qué es difícil?», «Pistas» y «Factores») puede emplearse para desarrollar un contexto y un escenario relevantes para el DMG.

### Paso 3: Integrar las pistas en el escenario para proporcionar un contexto significativo para la toma de decisiones

La sección «Escenario» del DMG narra la historia principal del juego. Es el núcleo del DMG y describe la situación a la que se enfrenta el jugador. Debe abordar, como mínimo, las siguientes seis preguntas:

#### Who am I?

- ¿Cuál es mi misión?
- ¿De qué recursos dispongo (soldados, armas, comunicaciones, etc.)?
- ¿Dónde están mis escuadrones, el comandante de la compañía y los demás pelotones?
- ¿Cuál es mi entorno actual (descrito en texto, mapa, imagen, etc.)?
- ¿Cuál es la situación y/o el problema?

La columna «Pistas» del DRT puede proporcionar información muy valiosa para responder a estas preguntas con datos significativos y relevantes para los requisitos de la decisión. Estas pistas críticas son elementos esenciales a la hora de elaborar la parte del «Escenario» del DMG. Son los elementos perceptivos del entorno que influyen en las decisiones difíciles.

Aunque no pueden representarse con gran fidelidad en un DMG de papel y lápiz, mencionar algunas de estas pistas puede ayudar al participante a formarse una imagen mental más detallada de la situación. Las pistas añaden contenido al escenario que los jefes de pelotón deben tener en cuenta a la hora de tomar sus decisiones. Al examinar la columna «Pistas» de los DRT para *las fases de «Aseguramiento» y «Aproximación»*, incorporamos varias pistas que podrían influir en las decisiones. Por ejemplo, incluimos información sobre estructuras cercanas que pueden utilizarse como cobertura u ocultamiento (utilizada para determinar cómo desplazarse por la calle), el tamaño y la disposición de las calles (utilizada para determinar la ruta o el método de aproximación), así como las armas y ubicaciones enemigas, tanto presuntas como evidentes (utilizadas a la hora de evaluar qué recursos y personal emplear). Estas pistas pueden incorporarse en mapas y diagramas (p. ej., planos de edificios y dimensiones de las calles), o en el propio texto del escenario (por ejemplo: «...cuando oigas disparos, crees que son de un AK-47...», «Te comunica por radio: “Teniente, estamos recibiendo fuego enemigo desde el escaparate situado a 20 metros al noreste”»

Por la cadencia de fuego, diría que hay unas cinco o seis armas apuntándonos»). No es aconsejable ni realista incorporar todas las pistas potenciales para una decisión en un escenario. Dejamos fuera algunas pistas a propósito con el fin de aumentar la incertidumbre inherente al DMG y de dejar que sean los participantes quienes piensen con antelación y formulen preguntas relevantes una vez que se les haya presentado inicialmente el escenario del DMG.

#### Paso 4: Utiliza la columna «¿Por qué es difícil?» para que las decisiones resulten más complejas

La columna «¿Por qué es difícil?» de un DRT resulta inestimable a la hora de crear un DMG que plantee un reto. Al elaborar un DMG, un error habitual es crear una situación con una única respuesta correcta obvia. Los DMG desarrollados de esta manera aportan muy poco aprendizaje. La columna «¿Por qué es difícil?» puede evitar que se cometa el error de la respuesta única correcta. Esta columna proporciona información sobre qué es lo que hace que la decisión o el enfoque seleccionado resulte difícil. Identifica algunos elementos del entorno, la situación o el contexto general que, de estar presentes, podrían hacer que esta decisión resultara aún más difícil.

En este paso, revisamos la columna «¿Por qué es difícil?» para cada decisión que se prevé que surja e identificamos las complejidades que debíamos añadir al escenario. Para «*Wrap It Up*», comenzamos con la decisión de *determinar la ruta y el método de aproximación*. La columna «¿Por qué es difícil?» señala que esta decisión puede resultar especialmente difícil cuando hay espacios abiertos y las amenazas están ocultas. Por lo tanto, incorporamos muy pocos obstáculos en las calles, un gran espacio abierto que hay que atravesar para llegar al edificio enemigo y un informe sobre un posible enemigo adicional («...uno de mis hombres cree que acaba de ver algo moverse en el edificio justo al otro lado de la calle»).

El aviso de un posible enemigo adicional también complica la decisión sobre *qué recursos y personal emplear*. La columna «¿Por qué es difícil?» correspondiente a esta decisión nos indica que, si el jefe de pelotón recibe información que aumenta la incertidumbre sobre lo que se encontrará durante la misión, resultará intrínsecamente más difícil determinar el uso de los recursos y el personal.

«*Wrap It Up*» se diseñó como un DMG de nivel básico, por lo que no añadimos un gran número de dificultades. Si hubiéramos querido aumentar aún más la dificultad, podríamos haber añadido elementos adicionales de las tablas, como limitar la cantidad de munición disponible para el pelotón.

#### Paso 5: Utiliza la columna «Factores» para desarrollar el trasfondo

El trasfondo de un DMG debe proporcionar detalles sobre las siguientes cuestiones:

- ¿Quién está o ha estado en conflicto?
- ¿Cuál es el clima político y/o cultural?
- ¿Cuál es la situación actual de la zona?
- ¿Cuáles son las tendencias recientes en cuanto a actividades y actitudes?
- ¿Por qué se encuentra el pelotón en este lugar?
- ¿Cuánto tiempo lleva desplegado el pelotón?
- ¿Cuál es el panorama general tanto de las fuerzas amigas como del enemigo?

Los factores pueden utilizarse para proporcionar el contexto de estas cuestiones de fondo en la medida en que permitan a los participantes sumergirse en la situación del DMG. Estos factores se diferencian de las señales en que no suelen ser inmediatos ni perceptibles. Pueden considerarse conocimientos generales, como la economía de una zona, la actitud general de la población civil hacia el ejército o las tácticas típicas empleadas por el enemigo. Aportan información complementaria que no solo ayuda a crear una historia para el DMG, sino que también establece un contexto fundamental para la toma de decisiones. Gran parte de este contexto se encuentra en los Antecedentes, pero también puede influir en partes del Escenario y de las Reglas de Enfrentamiento (ROE).

A la hora de *decidir la ruta de aproximación*, los DRT indican que el nivel de iluminación ambiental (día frente a noche), la información de reconocimiento (informes de inteligencia) y la misión en su conjunto son factores críticos a la hora de realizar esta evaluación. Por lo tanto, hemos incluido específicamente esta información bien en los Antecedentes, bien en el Escenario. Por ejemplo, hemos proporcionado un informe de inteligencia sobre la actividad enemiga en el pasado («En las últimas cuatro semanas, las fuerzas enemigas han adoptado una actitud principalmente reactiva y han atacado solo de forma esporádica. Han estado operando en pequeños grupos de entre 4 y 8 soldados...»).

#### Paso 6: Elaborar las ROE teniendo en cuenta los factores

Las ROE suponen un reto constante en el caótico entorno de las operaciones en edificios (MOUT). En muy poco tiempo, la misión de un soldado puede pasar de ser de ayuda humanitaria a una de mantenimiento de la paz o incluso a una guerra total. Dada la naturaleza transitoria de las MOUT, las ROE quedan rápidamente obsoletas o pierden relevancia. También pueden ser tan vagas que resulten difíciles de interpretar.

No obstante, a menudo se incluyen en los DRT como factores que influyen en las decisiones de MOUT. Por este motivo, hemos elaborado (para «*Whap It Up*» y otros DMG) el siguiente conjunto estándar de ROE, que constituye una muestra representativa de lo que podría encontrarse en un entorno de MOUT:

Nada de lo dispuesto en estas ROE limita tu derecho a tomar las medidas adecuadas para defenderte a ti mismo y a tu unidad.

- En este conflicto de alta intensidad, tienes derecho a utilizar la fuerza para tomar las medidas adecuadas con el fin de defenderte a ti mismo y a tu unidad, así como para cumplir tu misión.
- Se puede responder al fuego enemigo de forma eficaz y rápida para detener un acto hostil.
- Las fuerzas estadounidenses pueden emplear cualquier tipo de fuerza que se considere necesaria dadas las circunstancias y que sea proporcional a la amenaza.
- Se autoriza la detención de civiles por razones de seguridad, en defensa propia o para contribuir al cumplimiento de la misión.

Algunas normas de enfrentamiento (ROE) están sujetas a interpretación, como por ejemplo:

«Las fuerzas de la ONU pueden emplear cualquier tipo de fuerza que se considere necesaria dadas las circunstancias y que sea proporcional a la amenaza». Corresponde a los soldados emplear su criterio a la hora de interpretar las ROE y aplicarlas a sus situaciones concretas. Esto aumenta la incertidumbre y la complejidad en la toma de decisiones a la que se enfrenta durante el DMG. Dado que decidimos mantener «*Wrap It Up*» en el nivel básico, limitamos el número de reglas y las hicimos algo flexibles. Al desarrollar DMG de mayor dificultad, o en los que las decisiones operativas se ven afectadas por las ROE (es decir, las ROE son un factor en el DRT), las ROE pueden modificarse en consecuencia. Como regla general, incorpora ROE ambiguas o restrictivas para aumentar el desafío para los participantes.

Limita las ROE a un máximo de entre 6 y 10 enunciados para los ejercicios en el aula. Para hacer hincapié en el objetivo de aprendizaje *de interpretar las ROE*, presenta el mismo DMG dos veces, cambiando únicamente las ROE, y analiza cómo variarían las acciones como resultado de ello.

#### Paso 7: Establecer el requisito, marcando la columna «¿Por qué es difícil?»

El requisito determina de cuánto tiempo disponen los participantes para dar con una respuesta y qué forma debe adoptar esta. La forma puede ser órdenes verbales, bocetos en un mapa, órdenes escritas o una lista de consideraciones. Establecemos el requisito de manera que los participantes sientan una presión de tiempo significativa, pero no tanta como para que no puedan elaborar una orden razonable. Para los ejercicios a nivel de pelotón, suele funcionar un requisito de tiempo de 2 minutos. Para aumentar el realismo y proporcionar práctica en la comunicación, exigimos a los participantes que escriban sus órdenes y luego las den verbalmente. Para evitar que los participantes den respuestas vagas, les exigimos que esbocen sus acciones en el mapa o en un diagrama. La descripción del requisito suele constar de una o dos frases.

A menudo, la columna «¿Por qué es difícil?» proporciona información adicional que sugiere modificaciones a la formulación del requisito del DMG. Por ejemplo, si una decisión resulta más difícil porque el jefe de pelotón suele estar sin comunicación con sus jefes de escuadrón, parte del requisito podría consistir en elaborar un plan para transmitir las órdenes a los jefes de escuadrón.

#### Paso 8: Integrar las pistas y los factores en el mapa o diagrama, utilizando «¿Por qué es difícil?» para modificarlo

La representación visual de la situación suele ser un mapa o un diagrama de la zona de operaciones. Estas ayudas visuales son elementos fundamentales de los DMG. Proporcionan el contexto visual que no puede presentarse en una descripción textual. Las imágenes o fotografías deben

estar diseñadas para mostrar las pistas clave que son importantes a la hora de tomar las decisiones relacionadas con este escenario. Dado este requisito, es fácil comprender las ventajas de una alta fidelidad y realismo en este caso. Los bocetos son mejores que el texto para ayudar a los participantes a visualizar la situación y reconocer las pistas clave. Los mapas son mejores que los bocetos. Las fotografías son mejores que los mapas (o pueden servir de complemento). El vídeo es mejor que las fotografías porque permite múltiples perspectivas y puede proporcionar pistas visuales.

Para esta actividad, hemos elaborado representaciones utilizando programas de dibujo. Nos hemos asegurado de incluir las características relevantes del terreno, así como la ubicación y el tamaño de las fuerzas amigas y enemigas que aparecen. Si hay fuerzas dudosas o desconocidas, pueden representarse con un signo de interrogación. Incluye también una escala de distancia. Indica dónde se situaría el participante en el escenario. También deben señalarse otros elementos destacados que se mencionan en el escenario. Para los DRT incluidos en «*Wrap It Up*», integramos indicios y factores tales como la ubicación de obstáculos en las calles, el ancho de las calles, el tamaño de los edificios y su ubicación relativa, así como las ubicaciones sospechosas del enemigo. Para aumentar la dificultad del DMG, podríamos haber buscado elementos de incertidumbre en la columna «¿Por qué es difícil?» y haberlos representado incluyendo menos detalles en el mapa.

#### Paso 9: Poner nombre al DMG

Una vez desarrollado el marco del DMG, le pusimos nombre. Elegimos «*Wrap It Up*», un nombre que nos permitía recordar el contenido. El nombre puede hacer referencia a la situación general, a los atributos del entorno físico, al dilema o a alguna otra característica destacada.

#### Paso 10: Evaluar y modificar el DMG

Durante este proceso, desarrollamos una metodología para evaluar la calidad y el nivel de dificultad de los DMG. Identificamos una serie de preguntas que debían responderse todas con un «sí» para que el DMG tuviera probabilidades de éxito (Schmitt, 1996).

- ¿Cuenta el DMG una historia?
- ¿El DMG va de lo general a lo específico?
- ¿Existe un buen nivel de presión temporal?
- ¿Contiene el DMG incertidumbre?
- ¿Existen múltiples cursos de acción aceptables?
- ¿Obliga el DMG a tomar una decisión difícil?

**¿Cuenta el DMG una historia?** La cualidad más importante de un DMG es que sea interesante. El DMG debe contar una historia de acción que cautive a los participantes. Los creadores de DMG tienden a obsesionarse con los detalles técnicos del mismo. Por lo tanto, es buena idea preguntar a otras personas si creen que el DMG cuenta una buena historia. Pídeles también ideas concretas sobre cómo hacerlo aún más atractivo.

**¿El DMG va de lo general a lo específico?** Un buen DMG suele comenzar con las características generales del entorno, el enemigo y las fuerzas aliadas. A medida que

avanza, y especialmente al llegar al nivel del participante, debería entrar en detalles concretos.

**¿Hay un buen nivel de presión temporal?** Un DMG debe poner a los participantes en una situación crítica. Deben sentirse como si estuvieran realmente bajo presión. Tienen poco tiempo para quedarse quietos y esperar. Deben tomar algún tipo de decisión. Si «quedarse quieto y esperar» es una respuesta aceptable al DMG, entonces no hay suficiente presión temporal. Añade caos o acción enemiga para aumentar la presión. Por el contrario, si solo hay tiempo para una respuesta instintiva al dilema, no es realista que los participantes puedan elaborar una respuesta detallada. Por ejemplo, si el DMG sitúa a un jefe de pelotón a campo abierto, bajo el fuego directo de un soldado enemigo a 50 metros de distancia, la respuesta obvia es tirarse al suelo y responder al fuego. Esto supone demasiada presión de tiempo como para crear una situación en la que se pueda practicar la toma de decisiones complejas.

**¿Contiene el DMG incertidumbre?** El nivel adecuado de incertidumbre es fundamental en un DMG. Si se conoce todo —las ubicaciones exactas de enemigos y aliados, sus efectivos, capacidades, recursos, intenciones y cada metro cuadrado del terreno—, se crea un DMG poco realista y simplista que producirá poca variación en las respuestas. El campo de batalla real está plagado de incertidumbre. Una buena dosis de incertidumbre mejora un DMG y permite múltiples interpretaciones de la situación. Se formulan diferentes hipótesis y se adoptan diferentes líneas de actuación, lo que da lugar a un seminario de DMG repleto de aprendizaje. El DMG no debe revelar a los participantes todo lo relativo a la situación; debe dejar algunas incógnitas. Sin embargo, un DMG no debe diseñarse con tanta incertidumbre que no se pueda tomar ninguna decisión en absoluto. Para comprobar el nivel de incertidumbre, pide a tus compañeros que participen en el DMG y evalúa si contiene demasiada o muy poca incertidumbre.

**¿Existen múltiples líneas de actuación aceptables?** El error más común al crear un DMG, especialmente cuando se basa en las propias experiencias personales, es diseñarlo teniendo en mente una «respuesta correcta» específica. Esto garantiza prácticamente el fracaso del DMG: un DMG tendencioso que solo tiene una respuesta aceptable. Mientras revisa su DMG, pregúntese si tenía una respuesta concreta en mente al desarrollarlo. Si es así, modifique las características del juego para hacerlo más complejo. Además, pida a sus compañeros que evalúen el DMG para ver si se les ocurre más de una respuesta aceptable. Un buen DMG hará que el participante piense: «¡Menudo lío en el que me he metido!».

**¿Obliga el DMG a tomar una decisión difícil?** Del mismo modo que debe haber múltiples líneas de actuación *aceptables*, tampoco debe haber una línea de actuación *única*. El participante debe sentir que se le ha puesto en una situación delicada en la que debe hacer algo, pero no tiene nada claro qué hacer. Los DMG no deben ser «pan comido». Un buen DMG obliga al participante a tomar una decisión difícil. Al final de una sesión de DMG, los participantes deben salir con lecciones aprendidas, pero no con una visión compartida de una única respuesta correcta.

Aplicamos la lista de verificación de calidad anterior a cada uno de los 16 DMG desarrollados en esta iniciativa. También utilizamos una prueba de calidad adicional y más rigurosa para nuestros DMG. Llevamos a cabo sesiones de validación de los DMG con los «Blackbirds» del IOBC. (Los «Blackbirds» son recién graduados del IOBC que, por diversas razones, aún no han pasado a su siguiente destino.) Para cada DMG, un representante de Klein Associates moderó un seminario con entre 4 y 6 «Blackbirds». Dos observadores de Klein Associates evaluaron la calidad del seminario mientras se desarrollaba. Respondieron a preguntas como si los participantes parecían implicados, si parecían sentir presión de tiempo, qué líneas de actuación se generaron, qué tipo de preguntas plantearon los participantes, qué cuestiones surgieron en la sesión de análisis posterior, etc.

Además, recabamos comentarios de los «Blackbirds» del IOBC tanto sobre la calidad de la experiencia de aprendizaje de los DMG como sobre cómo mejorarlos. Los participantes completaron un formulario de comentarios que constaba de las siguientes ocho preguntas:

- ¿Cuánta presión de tiempo sintiste en este escenario?
- ¿Qué grado de dificultad tenían las decisiones que tuvo que tomar?
- ¿Qué cambiarías para que el escenario fuera más desafiante?
- ¿Qué grado de interés te suscitó el escenario (fue emocionante, te llamó la atención)?
- ¿En qué medida te ayudó el material visual a comprender el escenario?
- ¿Cambiarías el material visual o le añadirías algo? En caso afirmativo, descríbelo.
- ¿Qué es lo que menos te ha gustado del escenario?
- ¿Qué es lo que más te ha gustado del escenario?

Una vez rellenos los formularios de comentarios, tuvo lugar un debate informal en grupo. Los representantes de Klein Associates formularon preguntas específicas relacionadas con los comentarios de los participantes con el fin de aclarar y ampliar sus observaciones y sugerencias.

Las observaciones de nuestros representantes, junto con los comentarios de los Blackbirds, se utilizaron para mejorar cada escenario. La mayoría de las mejoras consistieron en aclarar la redacción del texto del DMG o en aumentar el realismo del escenario. En algunos casos, se modificaron los acontecimientos del escenario del DMG para aumentar o reducir el nivel de dificultad.

Las sesiones de validación también nos permitieron preparar notas para el facilitador de cada DMG. Las notas para el facilitador constan de cuatro componentes. En primer lugar, el párrafo del «Resumen ejecutivo» ofrece una breve descripción del DMG. En segundo lugar, un conjunto de entre 4 y 6 «Puntos didácticos» indica qué tipo de cuestiones deben debatirse y qué tipo de lecciones se extraerán al jugar el DMG. Los puntos didácticos se basan en las áreas originales de enfoque de la toma de decisiones identificadas para el DMG, así como en las cuestiones que surgieron durante la sesión con los Blackbirds. En tercer lugar, una lista de posibles preguntas de los participantes ofrece preguntas aclaratorias que estos podrían plantear sobre el escenario, así como recomendaciones sobre cómo responder a dichas preguntas (para aumentar o reducir el nivel de dificultad). Por último, las notas del facilitador incluyen un conjunto de posibles imprevistos que pueden añadirse al DMG a discreción del facilitador. Las notas del facilitador para cada DMG están disponibles en el módulo «Biblioteca de DMG» de IMPACT.

## Dimensiones de la complejidad

Uno de los objetivos del proceso de desarrollo de los DMG era crear juegos con distintos niveles de dificultad: básico, intermedio y avanzado. Por ello, identificamos las dimensiones de la complejidad de los DMG como una herramienta estandarizada para *desarrollar* DMG con un determinado nivel de dificultad y *para evaluar* el nivel de dificultad de un juego concreto. Para cada DMG creado en el marco de esta iniciativa, el primer paso del desarrollo consistió en planificar su nivel de dificultad. A continuación, se utilizó la tabla de «Dimensiones de la complejidad» a lo largo de todo el proceso de desarrollo para garantizar que el contenido del juego se ajustara al nivel de dificultad deseado. En algunos casos, modificamos el nivel de dificultad de un DMG basándonos en los comentarios recibidos en las sesiones de IOBC Blackbird o de nuestro consultor. Las dimensiones de la complejidad también sirvieron de base para estas modificaciones.

Comenzamos a definir las dimensiones de la complejidad recopilando valoraciones subjetivas sobre la dificultad de una amplia gama de DMG individuales. Agrupamos los DMG en categorías y, a continuación, realizamos un análisis temático, identificando las características individuales de cada DMG en cada nivel. Identificamos diez dimensiones de dificultad que parecían distinguir los DMG más exigentes de los menos exigentes. A continuación, identificamos los atributos de cada dimensión que tendían a hacer que los DMG fueran más o menos difíciles. Estas dimensiones y sus atributos se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1.

### Dimensiones de la complejidad de los DMG

	<b>DMG básico</b>	<b>DMG avanzado</b>
Nivel de incertidumbre	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las comunicaciones son claras.</li><li>• Hay poca o ninguna ambigüedad en la descripción del escenario o los antecedentes.</li><li>• Se conoce la naturaleza de la situación.</li><li>• Se conocen los actores implicados en la situación conocidos.</li><li>• La misión está clara.</li><li>• La intención superior está clara.</li><li>• Los superiores están fácilmente disponibles.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La declaración de misión parece perder su pertinencia.</li><li>• El propósito superior es vago o inexistente.</li><li>• Los superiores no están disponibles.</li><li>• Se desconoce la naturaleza de la situación.</li><li>• Se desconoce quiénes son los participantes en la situación.</li><li>• Se desconocen las capacidades de los demás participantes.</li><li>• Se ha perdido la comunicación.</li></ul>

	<b>DMG básico</b>	<b>Daño avanzado</b>
Sutileza de las señales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las señales se presentan con claridad.</li> <li>• Las señales forman una imagen clara y fácilmente reconocible.</li> <li>• No se presentan señales irrelevantes.</li> <li>• Se necesitan pocas pistas para formarse una representación precisa de la situación.</li> <li>• Se requiere poca deducción para interpretar las pistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presenta un gran número de pistas.</li> <li>• Las pistas dan lugar a múltiples interpretaciones de la situación.</li> <li>• Las pistas son imprecisas.</li> <li>• Las pistas no se han experimentado de primera mano.</li> <li>• Se necesitan múltiples señales para formarse una representación de la situación.</li> <li>• Se requiere un importante proceso de inferencia para interpretar las pistas.</li> </ul>
Organizaciones Implicadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentro de la unidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere interacción con otras unidades, otros servicios, organismos y organizaciones.</li> </ul>
Número y gravedad de los eventos complicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se han producido incidentes inesperados.</li> <li>• El equipo funciona correctamente (comunicaciones, vehículos, etc.).</li> <li>• No se han producido víctimas.</li> <li>• El equipo actúa según lo ensayado.</li> <li>• Las condiciones meteorológicas no impiden el desarrollo normal de las operaciones.</li> <li>• Terreno sencillo.</li> <li>• Poca presión de tiempo (en la situación; pero en la práctica, se sigue aplicando el límite de tiempo).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acontecimientos inesperados.</li> <li>• El equipo presenta fallos de funcionamiento o está dañado.</li> <li>• Bajas.</li> <li>• Miembros del equipo sin experiencia.</li> <li>• Las condiciones meteorológicas afectan negativamente a las operaciones.</li> <li>• Terreno complicado.</li> <li>• Gran presión de tiempo (la situación evoluciona rápidamente).</li> </ul>

<p>Recursos disponibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministros ilimitados.</li> <li>• La unidad dispone de la configuración de transporte óptima para la situación.</li> <li>• La unidad cuenta con todo su efectivos y está bien entrenada.</li> <li>• La moral y la preparación de la unidad son altas.</li> <li>• Las radios funcionan perfectamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministros limitados, dada la situación actual.</li> <li>• Existe la necesidad implícita de ahorrar suministros, dada la incertidumbre sobre lo que pueda suceder en el futuro.</li> <li>• Las capacidades de transporte no son las ideales para la situación.</li> <li>• La unidad se encuentra en el nivel mínimo aceptable de efectivos operativos o cerca de él.</li> <li>• Varios miembros del equipo carecen de experiencia.</li> <li>• La moral de la unidad es baja y el nivel de fatiga es elevado.</li> <li>• Las radios funcionan de forma intermitente.</li> </ul>
-----------------------------	---	--

	<b>Daño básico</b>	<b>Daño avanzado</b>
Situaciones de emergencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Situación que no constituye una emergencia; no se requiere una acción inmediata.</li> <li>Hay pocos civiles presentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Situación de emergencia; se requiere una acción inmediata.</li> <li>Hay civiles presentes que necesitan ayuda inmediata con urgencia.</li> </ul>
Restricciones operativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las reglas de enfrentamiento (ROE) no son restrictivas.</li> <li>Las reglas de enfrentamiento (ROE) son sencillas y claras.</li> <li>Libertad para emprender cualquier acción sin necesidad de coordinarse ni de obtener permiso de otra agencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las normas de intervención son restrictivas.</li> <li>Las reglas de enfrentamiento son ambiguas.</li> <li>Las ROE quedan obsoletas en el transcurso de la misión.</li> <li>Obligación de autorizar las acciones antes de su ejecución.</li> </ul>
Presencia civil	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay civiles presentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay civiles en medio de las operaciones.</li> <li>Dificultad para distinguir a los civiles de los enemigos.</li> </ul>
Complejidad de la misión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarea única.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Múltiples tareas simultáneas y/o secuenciales, relacionadas entre sí.</li> </ul>

La tabla «Dimensiones de la complejidad» tiene por objeto proporcionar directrices generales para desarrollar distintos niveles de dificultad de los DMG. Los DMG básicos se definen como escenarios en los que la *mayoría* de los atributos coinciden con la columna «DMG básico». Del mismo modo, los DMG avanzados contienen principalmente atributos de la columna «DMG avanzado». Sin embargo, en ambos casos, algunos atributos pueden estar más alineados con la columna opuesta, o el atributo puede situarse en algún punto intermedio entre las dos columnas. Los DMG intermedios se definen como escenarios que contienen una mezcla equilibrada de atributos básicos y avanzados, o escenarios que contienen principalmente atributos que se sitúan entre las columnas básica y avanzada. Tomemos, por ejemplo, la dimensión «Organizaciones implicadas». Suponiendo que el participante en el DMG desempeña el papel de jefe de pelotón, un DMG básico puede presentar un dilema en el que las acciones del jefe de pelotón afecten únicamente a su pelotón (por ejemplo, determinar dónde colocar los elementos de seguridad alrededor de un edificio). En un DMG avanzado, las acciones del jefe de pelotón bien podrían tener repercusiones para los cuarteles generales superiores, así como implicaciones políticas (por ejemplo, cómo gestionar un elemento hostil en una misión de mantenimiento de la paz, cuando los medios de comunicación están presentes). En un DMG de nivel intermedio, las acciones del jefe de pelotón podrían afectar a la compañía (por ejemplo, decidir entre enfrentarse a una fuerza enemiga local o proceder a reunirse con el resto de la compañía). En este caso, el DMG es más complejo que el de nivel básico (dentro de la unidad) y menos complejo que el de nivel avanzado (que requiere interacción con otras unidades, otros servicios, otras agencias y organizaciones).

La tabla «Dimensiones de la complejidad» también puede utilizarse para evaluar el nivel de dificultad y modificarlo en consecuencia. Si se considera que un DMG es demasiado sencillo para el público al que va dirigido, el aprendizaje que se produzca será limitado. Para modificar el DMG, el desarrollador puede elegir un

dimensión de la tabla y alterar factores del «Escenario» y/o de los «Antecedentes» para aumentar la dificultad del DMG. Por ejemplo, la primera dimensión es el «Nivel de incertidumbre». Para aumentar el nivel de incertidumbre y, por consiguiente, el nivel de dificultad del DMG, el desarrollador podría hacer que las comunicaciones fallaran en un momento crítico, que el objetivo superior resultara menos claro o que el entorno cambiara de tal forma que la «Declaración de misión» dejara de ser relevante. Por el contrario, si el DMG resulta demasiado complicado, se puede utilizar un proceso inverso en el que los elementos de incertidumbre se sustituyan por información clara y certera. Por ejemplo, se podría hacer que el comandante de la compañía estuviera disponible por radio para ofrecer asesoramiento y orientación.

#### Biblioteca de DMG: vínculos con los resultados

En la sección «Traducción de los DRT a los DMG», anterior, analizamos cómo se creó un DMG, «Wrap It Up», a partir de los DRT. En las tablas del Apéndice C, resumimos cada DMG de la biblioteca y relacionamos su contenido con la información de los DRT y los puntos didácticos.

### IV. EJERCICIO DE APRECIACIÓN DE LA CONCIENCIA SITUACIONAL

El ejercicio de apreciación de la conciencia situacional (SA) es una herramienta de aprendizaje con lápiz y papel desarrollada para abordar las necesidades identificadas durante la CTA. La conciencia situacional, o la comprensión del panorama general, es fundamental para las operaciones MOUT. El propósito del ejercicio de apreciación de la SA es ayudar a los jefes de pelotón a comprender la importancia de la SA y su papel en la ejecución de la misión. En concreto, los objetivos de aprendizaje del ejercicio son:

- ilustrar que la conciencia situacional puede cambiar con el tiempo a medida que se recopila nueva información;
- ilustrar que diferentes personas pueden vivir la misma situación y tener interpretaciones distintas; y
- demostrar que la conciencia situacional influye en las acciones y en los resultados de la misión.

Estos objetivos suelen resultar intuitivos cuando se presentan. Sin embargo, reconocer estos puntos en medio del caos de una misión MOUT y comprender su importancia puede no resultar tan obvio. Por ejemplo, consideremos el primer objetivo: la SA cambia con el tiempo a medida que se recopila nueva información. Aunque se trata de una afirmación lógica, los expertos nos han indicado que los jefes de pelotón novatos tienden a «ceñirse al plan» incluso cuando la situación cambia. Los novatos pueden descartar los datos que no encajan con su interpretación inicial. El Ejercicio de Evaluación de la Situación (SA) explora estos objetivos en el contexto de una misión MOUT ambigua y caótica, de modo que los jefes de pelotón puedan ver cómo la nueva información altera su interpretación y cómo aferrarse a su interpretación inicial podría resultar peligroso.

El segundo objetivo —que diferentes personas pueden tener interpretaciones distintas de una misma situación— es importante porque un líder no debe dar por sentado automáticamente que sus subordinados comparten la misma valoración. Como consecuencia, es posible que los subordinados no tengan las mismas expectativas o que no comprendan plenamente las órdenes. El tercer objetivo es relacionar todo ello con las acciones y los resultados de la misión. El objetivo de desarrollar una SA precisa es que tus acciones dependan de tu evaluación de la situación. Un líder puede responder de forma diferente si cree que el enemigo es un equipo de dos hombres que si cree que se enfrenta a una patrulla completa.

Estas acciones afectarán, en última instancia, al resultado de la misión.

El ejercicio de apreciación de la SA consiste en un escenario de simulación y unas directrices para facilitar su desarrollo. Tanto el escenario como la facilitación se diseñaron para abordar los objetivos de aprendizaje. El escenario está plagado de incertidumbre y ambigüedad. Está redactado desde la perspectiva de un jefe de pelotón encargado de garantizar que no haya enemigos en la zona y de despejar los edificios si es necesario. El pelotón es atacado por un soldado enemigo que se refugia en un edificio cercano. La situación se agrava rápidamente cuando el pelotón entra en el edificio. El escenario se detiene en dos momentos y se pide a los participantes que respondan a cuatro preguntas relacionadas con su evaluación de la situación. Estas preguntas son:

1. ¿Cuál es la magnitud, la ubicación y la intención de la amenaza actual?
2. ¿Qué harías en este momento:
  - a. Continuar con la misión de despeje del edificio.
  - b. Evacuar el edificio y pedir refuerzos.
  - c. Hacer que las secciones mantengan sus posiciones mientras recopilas información y hablas con el sargento de pelotón.
  - d. Evacuar el edificio y definir otra estrategia de entrada y despeje.
  - e. Llamar al comandante de tu compañía y pedirle orientación.
  - f. Otro. ¿Cuál?
3. ¿Cuál es tu mayor preocupación en este momento?
4. ¿Cómo crees que será la situación en los próximos cinco minutos?

La facilitación tiene lugar al final del escenario. Se centra en las respuestas a las preguntas n.º 1 (evaluación de la situación) y n.º 2 (línea de actuación basada en dicha evaluación). El facilitador intenta establecer la conexión entre la evaluación de la situación realizada en diferentes momentos por diferentes personas, las acciones emprendidas y los resultados finales. El ejercicio completo se puede consultar en el Apéndice D. La siguiente sección describe el proceso de desarrollo del ejercicio.

### Desarrollo del ejercicio

El ejercicio de apreciación de la SA se desarrolló en varios pasos iterativos. En cada paso, se hizo hincapié en garantizar que el ejercicio abordara los objetivos de aprendizaje. Cada paso consistió en un ciclo de desarrollo del ejercicio, una prueba del mismo y una revisión. A continuación se describen los cuatro pasos principales.

En el primer paso, dos equipos diferentes de Klein Associates desarrollaron de forma independiente un ejercicio de apreciación de la SA. A ambos equipos se les encomendó la tarea de desarrollar un ejercicio basado en escenarios que abordara el objetivo general de ayudar a los jefes de pelotón a comprender la importancia de la SA. Uno de los resultados importantes de este paso fue el perfeccionamiento de los objetivos para reflejar los objetivos de aprendizaje descritos anteriormente. Los miembros del equipo coincidieron en que estos eran los puntos principales que los participantes debían extraer del ejercicio. Los dos equipos desarrollaron ejercicios ligeramente diferentes. Un ejercicio (Versión 1.1) incluía puntos de decisión en los que se interrumpía el ejercicio y los participantes respondían a preguntas sobre su SA. El otro ejercicio (Versión 1.2) hacía hincapié en la facilitación al final del escenario. Se combinaron los puntos fuertes de cada versión para crear una herramienta que incluyera un escenario, paradas,

preguntas que debían responderse en los puntos de parada y un proceso de facilitación que debía utilizarse al concluir el escenario. Este ejercicio se convirtió en la Versión 2.0.

El segundo paso consistió en realizar el «Ejercicio de apreciación de SA, versión 2.0» para determinar los puntos fuertes y débiles. Esto se llevó a cabo con un grupo de cuatro investigadores de Klein Associates. Los investigadores asumieron el papel de jefes de pelotón y participaron en el ejercicio. Una de las conclusiones fue que la sección de facilitación resultaba demasiado larga. En la revisión se simplificó este aspecto, de modo que solo se abordaran los puntos clave y un menor número de participantes respondiera a cada pregunta. El escenario también se modificó para incluir más pistas ambiguas. Uno de los problemas del escenario era que cada dato de la historia tenía un significado. Posteriormente se incorporaron varias señales ajenas al desarrollo de la historia a modo de distracciones. El sonido de cristales rompiéndose es un ejemplo. Esta señal no es importante para la historia, ya que no está relacionada con una acción enemiga. Sin embargo, los participantes no lo saben y pueden distraerse pensando que la señal tiene importancia. El resultado de este paso fue una versión revisada del ejercicio: el «Ejercicio de apreciación de la SA, versión 3.0».

A continuación, la versión 3.0 se probó con un segundo grupo de investigadores de Klein Associates en el tercer paso. Tres personas desempeñaron los papeles de jefes de pelotón y participaron en el ejercicio. El objetivo era determinar si las revisiones de la historia y la facilitación habían sido efectivas. En este punto también se solicitó la opinión de nuestro consultor militar sénior. Una de las principales conclusiones fue que un aspecto de la historia era incompatible con el comportamiento típico del enemigo. Algunas de las señales sugerían que el enemigo estaba atrayendo a las tropas estadounidenses hacia una emboscada, mientras que otras indicaban que el enemigo había sido tomado por sorpresa y simplemente se defendía. Se eliminó una de las incoherencias, aunque se mantuvo deliberadamente la ambigüedad sobre las intenciones del enemigo. Con el fin de agilizar aún más la dinamización, se redujo el número de puntos de parada de tres a dos. Al término de esta demostración no hubo consenso sobre la dinamización. Por lo tanto, se desarrollaron dos versiones. Las versiones diferían tanto en las preguntas formuladas en cada punto de parada como en las preguntas y el debate abordados durante la dinamización.

Las versiones 4.1 y 4.2 se probaron con los Blackbirds en el IOBC. La mitad de los Blackbirds (cinco personas) participó en la versión 4.1 y la otra mitad, en la versión 4.2. Las respuestas, el debate y los comentarios generados por cada versión se registraron y se utilizaron para realizar la revisión final. La principal conclusión fue que las preguntas sobre la SA de los participantes y sus cursos de acción posteriores fueron las más fructíferas. La sesión de facilitación se revisó para hacer mayor hincapié en estas preguntas y establecer el vínculo entre la SA y las acciones. La versión final puede consultarse en el Apéndice D.

## Discusión

A juzgar por la demostración realizada con los Blackbirds del IOBC, el Ejercicio de Apreciación de la SA parece ser una herramienta eficaz para abordar los objetivos de aprendizaje establecidos. Se trata de un foro destinado a ayudar a los jefes de pelotón a comprender la importancia de la SA, cómo se desarrolla esta en una operación MOUT y cómo influye en las acciones y los resultados. Uno de los puntos fuertes de la herramienta es que ilustra estos objetivos en el contexto y el caos de una misión MOUT. Esto ayuda a los participantes a visualizar la importancia de la SA en su contexto. Otro punto fuerte es que ayuda

demostrar el vínculo entre la SA y las acciones y los resultados. El ejercicio va más allá de limitarse a afirmar que existe un vínculo; demuestra las conexiones a través de las respuestas de los participantes en los distintos puntos de parada. El hecho de conocer las interpretaciones de diferentes personas sobre los mismos acontecimientos es una experiencia muy enriquecedora.

Sin embargo, a pesar de esta observación, el Ejercicio de Apreciación de la SA no ha sido sometido a una validación propiamente dicha. No hay pruebas de que la herramienta aumente de hecho la apreciación que tienen los participantes de una buena SA en el campo de batalla. Algunas de las preguntas que deberían responderse en un estudio de validación son:

- ¿Son los participantes en el ejercicio más propensos a comunicar su evaluación y sus intenciones a los subordinados?
- ¿Son los participantes más flexibles a la hora de ajustar sus evaluaciones ante un incidente que aquellos que no han participado en el ejercicio?
- ¿Son las líneas de actuación en ejercicios posteriores diferentes de las generadas por personas que no han participado en el Ejercicio de Apreciación de la SA?

Responder a estas preguntas sería una parte importante de la validación de la utilidad del ejercicio para alcanzar los objetivos de aprendizaje.

## V. CONCLUSIONES

Este proyecto dio lugar a varios logros significativos. En primer lugar, el CTA de la operación de despeje de edificios identificó decisiones y retos propios de los entornos MOUT. La pericia y la experiencia operativa de los expertos en la materia (SME) entrevistados nos permitieron captar aspectos críticos de los conocimientos especializados relacionados con las misiones MOUT. Según nuestro conocimiento, este es el primer y único esfuerzo por identificar y documentar estas exigencias cognitivas. Como resultado, pudimos desarrollar productos centrados en la toma de decisiones para apoyar y formar en la toma de decisiones MOUT.

El producto clave es la Formación en Habilidades de Toma de Decisiones. Los dos componentes del programa de Formación en Habilidades de Toma de Decisiones son el CD-ROM multimedia IMPACT para la formación de formadores y el Ejercicio de Apreciación de la Situación (SA). La característica central de IMPACT es el escenario DMG. El CD-ROM incluye una biblioteca de DMG y módulos de apoyo que enseñan a los instructores a facilitar, analizar y crear sus propios DMG. El «Ejercicio de apreciación de la SA» utiliza un escenario similar a un DMG para generar debate y reflexiones sobre cómo cambia la SA con el tiempo, el hecho de que diferentes personas puedan interpretar la misma situación de manera distinta, y el efecto de la SA en las decisiones y acciones.

Para desarrollar estos productos de formación en habilidades de decisión, fue necesario crear una serie de escenarios de DMG que aprovecharan los conocimientos adquiridos de los expertos en MOUT.

Por lo tanto, otro resultado sustancial de este esfuerzo fue un proceso para traducir las conclusiones del CTA en objetivos de aprendizaje, y utilizar los datos del DRT para crear DMG que aborden decisiones, cuestiones y retos clave en MOUT. Además de perfeccionar un proceso de desarrollo, también identificamos dimensiones de la complejidad de los DMG y descriptores de baja y alta complejidad a lo largo de cada dimensión. Dado que el público de los alumnos posee distintos niveles de MOUT

conocimientos y experiencia en MOUT, era imprescindible crear DMG que representaran distintos niveles de dificultad.

Otro resultado de este esfuerzo fue la guía «*MOUT: Toma de decisiones en acción*», un documento que describe los retos de decisión de una operación de despeje de edificios dirigido a un público de instructores y soldados. En el manual, presentamos información de gran valor extraída de los DRT y la traducimos a un formato fácil de usar para el personal operativo. (Los DRT son representaciones de los resultados del CTA destinados principalmente a investigadores y diseñadores.) El objetivo era ofrecer una visión inicial de las cuestiones relacionadas con la toma de decisiones en las misiones de despeje de edificios y suscitar una reflexión más profunda sobre las complejidades y los retos del MOUT.

Aunque no se documenta en este informe, otro resultado del proyecto fue un estudio de evaluación de IMPACT y del programa de formación en habilidades de toma de decisiones para MOUT. El estudio se llevó a cabo en la Academia Militar de los Estados Unidos en West Point. En él se comparó el rendimiento en la toma de decisiones y otras valoraciones subjetivas (por ejemplo, la calidad de la experiencia de aprendizaje) de los cadetes que recibieron formación en habilidades de decisión a través de facilitadores formados en IMPACT, frente a los cadetes que recibieron formación genérica mediante juegos de decisión a través de facilitadores no formados en IMPACT. Los resultados indican que IMPACT es una herramienta de formación muy útil. Aunque no pudimos encontrar diferencias significativas en el rendimiento en la toma de decisiones entre los dos grupos de cadetes, los cadetes formados en IMPACT valoraron su experiencia de aprendizaje como más positiva que los cadetes no formados en IMPACT. La documentación del estudio, titulada «*Evaluación de un enfoque para la formación en habilidades de decisión en MOUT*», puede obtenerse a través del Instituto de Investigación del Ejército o poniéndose en contacto con los autores de este informe.

Los productos desarrollados en esta iniciativa representan un gran paso en la dirección correcta. Pero solo son el primer paso. Los entornos MOUT plantean una gran cantidad de nuevos retos para los responsables de la toma de decisiones en todos los niveles de mando y control. Y aunque la formación en procedimientos es esencial para todos los soldados en entornos MOUT, los procedimientos son solo una pieza del rompecabezas de la formación. A medida que las misiones MOUT del Ejército siguen aumentando en número, complejidad e intensidad, la formación debe centrarse más en el pensamiento crítico y en las habilidades de toma de decisiones.

## REFERENCIAS

- Chi, M. T. H., Glaser, R. y Farr, M. J. (Eds.). (1988). The nature of expertise. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Crandall, B. y Getchell-Reiter, K. (1993). Método de decisión crítica: una técnica para obtener indicadores de evaluación concretos a partir de la «intuición» de las enfermeras de la UCIN. Advances in Nursing Sciences, 16(1), 42-51.
- Crandall, B. W., Kyne, M., Militello, L., y Klein, G. A. (1992). Descripción de la pericia en la enseñanza individualizada (Contrato MDA903-91-C-0058 para el Instituto de Investigación del Ejército de EE. UU., Alexandria, VA). Fairbom, OH: Klein Associates Inc.
- Ericsson, K. A. (1996). La adquisición del rendimiento experto: una introducción a algunas de las cuestiones. En K. A. Ericsson (Ed.), El camino hacia la excelencia: la adquisición del rendimiento experto en las artes y las ciencias, los deportes y James (pp. 1-50). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ericsson, K. A. y Smith, J. (1991). «Towaged \_\_\_\_\_ teoría general de los expertos): perspectivas y límites. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Erwin, S. I. (agosto de 2000). El Ejército quiere una toma de decisiones rápida en combate. National Defense, 85(561), 32.
- Feltovich, P. J., Ford, K. M. y Holman, R. R. (1997). La experiencia en su contexto. Menlo Park, CA: AAAI Press/The MIT Press.
- Grau, L. W. y Kipp, J. W. (julio/agosto de 1999). «Confronting the specter». RMaieli ie 79(4), 9-17.
- Hoffman, R. R., Crandall, B. W. y Shadbolt, N. R. (1998). Uso del método de decisión crítica para obtener conocimientos de expertos: un estudio de caso sobre la metodología de análisis de tareas cognitivas. Human Factors, 40(2), 254-276.
- Klein Associates Inc. (1999). Formación en habilidades de decisión: Guía del formador (Elaborada en virtud del contrato n.º N00178-97D-1043 para el Laboratorio de Guerra del Cuerpo de Marines). Fairbom, Ohio: Klein Associates Inc.
- Klein, G. (1997). El modelo de decisión basada en el reconocimiento (RPD): una mirada al pasado y al futuro. En C. E. Zsombok y G. Klein (Eds.), Toma de decisiones naturalista (pp. 285-292). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Klein, G. A. (1989). Decisiones basadas en el reconocimiento. En W. B. Rouse (ed.), Avances en la investigación sobre sistemas hombre-máquina (vol. 5, pp. 47-92). Greenwich, CT: JAI Press, Inc.

- Klein, G. A., Calderwood, R. y MacGregor, D. (1989). Método de decisión crítica para la obtención de conocimiento. IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, 19(3), 462-472.
- Klein, G. A., Orasanu, J., Calderwood, R. y Zsombok, C. E. (Eds.). (1993). La toma de decisiones en la práctica: modelos y métodos. Norwood, NJ: Ablex.
- Klinger, D. W., Andriole, S. J., Militello, L. G., Adelman, L., Klein, G. y Gomes, M. E. (1993). Diseño orientado al rendimiento: un enfoque de los ingenieros para modificar una interfaz hombre-ordenador del AWACS (Informe técnico AL/CF-TR-1993-0093). Base Aérea Wright-Patterson, OH: Departamento de la Fuerza Aérea, Laboratorio Armstrong, Mando de Material de la Fuerza Aérea.
- Klug, J. P. (mayo/junio de 2000). El papel de la infantería blindada en la futura doctrina estadounidense de MOUT. Armor, 79(4), 9-17.
- Militello, L., y Lim, L. (1995). Habilidades de evaluación del paciente: valoración de los primeros indicios de enterocolitis necrotizante. The Journal of Perinatal & Neonatal Nursing, 9(2), 42-52.
- Militello, L. G., y Hutton, R. J. B. (1998). Análisis cognitivo aplicado de tareas (ACTA): un conjunto de herramientas para el profesional destinado a comprender las exigencias de las tareas cognitivas. Ergonomics, número especial: Análisis de tareas, 41(11), 1618-1641.
- Phillips, J., McDermott, P. L., Thordsen, M., McCloskey, M. J. y Klein, G. (1998). Requisitos cognitivos para los líderes de pequeñas unidades en operaciones militares en terreno urbano (Informe de investigación 1728). Alexandria, VA: Instituto de Investigación del Ejército de los EE. UU. para las Ciencias Sociales y del Comportamiento. (ADA355505)
- Schmidt, J. F. (1994). Dominar las tácticas. Quantico, VA: Asociación del Cuerpo de Marines.
- Sclunitt, J. F. (1996). Diseñar buenos TDG. Marine Corps Gazette.
- Schraagen, J. M. C., Chipman, S. y Shalin, V. (Eds.). (2000). Análisis cognitivo de tareas. Mahwah, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Zsombok, C. E. y Klein, G. (Eds.). (1997). Toma de decisiones naturalista. Mahwah, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

ANEXO A

REQUISITOS DE LA TOMA DE DECISIONES CENTRADA EN LA MISIÓN

Determinar cómo asegurar el perímetro				
Decisión crítica	¿Por qué es difícil?	Pistas	Factores	Estrategias/Aspectos de la experiencia
<i>Determinar cómo acordonar la zona.</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proximidad a otros edificios.</li> <li>• Posibilidades de cobertura y ocultación.</li> <li>• Actividad enemiga en la zona.</li> <li>• Actividad civil en la zona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad del enemigo para entrar en combate.</li> <li>• Nivel de intensidad del conflicto.</li> <li>• Sentimientos de la población civil hacia el enemigo frente a los que nos tienen a nosotros.</li> <li>• Proximidad a otros edificios.</li> <li>• Extensión de la zona.</li> <li>• Reglas de enfrentamiento (ROE).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El objetivo es impedir que la gente entre o salga de la zona.</li> <li>• Si se trata de un conflicto de alta intensidad, es probable que la unidad intente despejar más de un edificio; por lo tanto, tendrá que asegurar una zona más amplia.</li> <li>• Dependiendo de las reglas de enfrentamiento (ROE) y del grado de presencia civil, puede que haya que acorrallar a los civiles y trasladarlos a una zona segura antes de la fase de despeje de la misión.</li> <li>• Si hay otros edificios cercanos, probablemente habrá que despejarlos y asegurarlos primero.</li> </ul>
<p><i>Determinar dónde colocar los recursos de seguridad.</i></p> <p>Los elementos de seguridad proporcionan tanto observación como protección.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El jefe de operación (PL) no puede estar seguro de la estructura de las paredes interiores.</li> <li>• El PL podría delatar su plan de ataque si el apoyo de fuego se encuentra demasiado cerca del edificio que se va a asaltar.</li> <li>• Rara vez se dispone de buena información de inteligencia (es difícil de recabar).</li> <li>• Si la posición de apoyo de fuego está demasiado cerca del edificio, se puede desperdiciar el alcance de las armas al no utilizarlas de forma eficaz.</li> <li>• Hay que tener en cuenta dónde irán a parar las balas si fallan el blanco o después de impactar en él.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si las calles son únicas.</li> <li>• Si hay caminos peatonales que se desvían de las calles.</li> <li>• Las posiciones del enemigo.</li> <li>• Si las estructuras pueden proporcionar cobertura o dificultar el disparo.</li> <li>• El mejor ángulo percibido para el fuego de apoyo.</li> <li>• Distribución prevista del edificio.</li> <li>• Ventanas del edificio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas que se desean cubrir.</li> <li>• Alcances efectivos de las armas.</li> <li>• Capacidad para ocultar los elementos de apoyo en distintos lugares.</li> <li>• Ángulos de fuego.</li> <li>• Armas del enemigo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El éxito de la misión depende en gran medida del apoyo de la posición de fuego; será determinante para el éxito o el fracaso.</li> <li>• Como regla general, deja una distancia equivalente a 2-3 ventanas entre las posiciones de fuego de apoyo y el punto de entrada: no querrás herir al equipo de asalto con balas rebotadas, y además no sabes cómo están construidas las paredes interiores.</li> <li>• Déjate un margen de maniobra en cuanto a los ángulos para asegurarte de evitar el fuego amigo. Si tienes alguna duda sobre si la posición de fuego evitará alcanzar a los aliados, cámbiala.</li> <li>• Es importante que los equipos de seguridad, en su conjunto, tengan visión de tantos lados del edificio como sea posible.</li> </ul>

**Determina cómo asegurar el perímetro (cont.)**

Decisión crítica	¿Por qué es difícil?	Pistas	Factores	Estrategias/Aspectos de la experiencia
<p><i>Determinar qué recursos y personas emplear.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El jefe de pelotón no siempre puede predecir con exactitud a qué se enfrentará su pelotón durante la misión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibles ubicaciones del enemigo.</li> <li>• Armas del enemigo, evidentes o previstas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos y finalidad de la misión.</li> <li>• Uso anterior de armas.</li> <li>• Capacidad de las fuerzas propias para contrarrestar las armas del enemigo.</li> <li>• Recursos disponibles.</li> <li>• Puntos fuertes de cada individuo y su entrenamiento con diferentes armas.</li> <li>• Reglas de enfrentamiento (por ejemplo, puede que sea necesario reducir al mínimo los daños a los edificios).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El PL debe asignar las armas a personas concretas (en función de sus puntos fuertes) según su objetivo.</li> <li>• Asigna a tus mejores tiradores las mejores armas.</li> </ul>
<p><i>Determina dónde concentrar el fuego: elige los objetivos prioritarios.</i></p> <p>Mientras el equipo de despeje se encuentre en el edificio, el elemento de seguridad proporcionará apoyo externo; se trata de una decisión relativa a dónde debe disparar cada artillero del elemento de seguridad disparar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los tiradores tendrán que reorientar su fuego a medida que evolucione la situación: a medida que el equipo de despeje avance por el edificio y el enemigo actúe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortificaciones dentro y alrededor del edificio: <ul style="list-style-type: none"> <li>- materiales y equipos apilados detrás de las ventanas</li> <li>- malla metálica en las ventanas</li> <li>- cristales rotos en las ventanas</li> <li>- aberturas para disparar en las paredes.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión.</li> <li>• De noche frente a de día.</li> <li>• Tanto si tienes gafas de visión nocturna: <ul style="list-style-type: none"> <li>- durante el día puedes ver cómo se mueven las unidades por el edificio;</li> <li>si tienes gafas de visión nocturna, puedes jugar de la misma manera por la noche.</li> </ul> </li> <li>• Reglas de combate.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El objetivo es disparar lo suficiente para mantener a los «enemigos» agachados.</li> <li>• Dispara hacia las zonas fortificadas, porque ahí es donde suele estar el enemigo.</li> <li>• Si es posible, opta por un ángulo de disparo de 0° (intenta disparar lo más cerca posible de la línea recta).</li> </ul>

Determina cómo asegurar el perímetro (cont.)

Decisión crítica	¿Por qué es difícil?	Pistas	Factores	Estrategias/Aspectos de especialización
<p><i>Sincronizar el fuego y el «shooting off fire, reposicionar los elementos de seguridad.</i></p> <p>No se trata de una decisión complicada, pero hay que tenerla en cuenta durante el proceso de planificación y luego adaptarla a la situación real. Resulta difícil tomar este tipo de decisiones sobre la marcha en el momento de la acción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las operaciones MOUT requieren un mayor gasto de munición; sin embargo, el objetivo es conservarla por si surge una gran necesidad más adelante.</li> <li>• Posibilidad de avanzar más rápido que el elemento de seguridad, lo que pone al equipo en peligro porque el elemento de seguridad no puede cubrirlo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zonas despejadas del edificio.</li> <li>• Movimiento previsto a través del edificio.</li> <li>• Fuera del campo de visión/fuego de los elementos en diferentes partes del edificio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de informe posterior con otros jefes de operación y el mando superior.</li> <li>• Reglas de enfrentamiento (ROE).</li> </ul>	

Determinar cómo asegurar el perímetro (cont.)

Decisión crítica	¿Por qué es difícil?	Pistas	Factores	Estrategias/Aspectos de la experiencia
<p><i>Si hay que despejar varios edificios, determina cuál hay que despejar primero.</i></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de plantas / Altura del edificio.</li> <li>• Aberturas en los edificios.</li> <li>• Terreno alrededor de los edificios:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- altitud del terreno</li> <li>- posibilidades de ocultación alrededor de los edificios (vallas de piedra, setos, muros de piedra).</li> </ul> </li> <li>• Lados del edificio visibles para los agentes de seguridad.</li> <li>• Si el edificio parece ocupado:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿las cortinas están corridas?</li> <li>- ¿Hay muebles?</li> <li>- ¿Hay objetos colgados en las paredes?</li> </ul> </li> <li>• Zonas de ataque y de muerte.</li> <li>• Grado de fortificación del edificio:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- cristales de las ventanas</li> <li>- sacos de arena (algo fortificado)</li> <li>- tejas del tejado su sitio</li> <li>- cortinas corridas</li> <li>- fondo de la habitación a oscuras</li> <li>luces apagadas. <i>Continúa...</i></li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elige primero el edificio menos defendido despejar primero.</li> <li>• Cuanto más alto sea el edificio, más recomendable será, ya que servirá de puesto de vigilancia.</li> <li>• Los edificios situados en terrenos más elevados son más convenientes para la observación.</li> <li>• Busca oportunidades de ocultación alrededor de los edificios: cuanta más ocultación, mejor.</li> </ul> <p>Si las ventanas no tienen cristales, el enemigo ocupaba o sigue ocupando el edificio (la ausencia de cristales indica que se ha disparado desde las ventanas).</p>
<p><i>Si hay varios que</i></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de</li> </ul>		

Determinar cómo asegurar el perímetro (cont.)

Decisión crítica	¿Por qué es difícil?	Pistas	Factores	Estrategias/Aspectos de la experiencia
<p><i>Hay que despejarlo; decide qué hay que despejar primero. (Com...}</i></p>		<p>edificio: cuanto mejor construido, más deseable (ofrece cobertura).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Armas de los aliados.</li> <li>• Número de personas (amigas).</li> <li>• Facilidad prevista de entrada.</li> <li>• Número de enemigos que se supone que hay en el interior.</li> </ul>		

A-6

Determinar cómo acercarse al edificio				
Decisión crítica	¿Por qué es difícil?	Pistas	Factores	Estrategias/Aspectos de la experiencia
<p><i>Determinar la ruta y/o método de aproximación.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es difícil determinar las posibles líneas de fuego del enemigo.</li> <li>• Para ser eficaz, el PL debe ser capaz de pensar en tres dimensiones y ampliar su campo de visión a través de paredes, edificios, el suelo, etc.</li> <li>• Los espacios abiertos son muy peligrosos.</li> <li>• Las tropas son muy vulnerables.</li> <li>• Las amenazas suelen estar ocultas.</li> <li>• Los jefes de pelotón con menos experiencia confunden la diferencia entre cobertura y ocultación; es posible que el enemigo no pueda ver la unidad, pero aún así puede atacar contra ella.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tráfico peatonal.</li> <li>• Ancho de las calles.</li> <li>• Trazado de las calles.</li> <li>• Edificios, su altura, ubicación y disposición de las ventanas.</li> <li>• Espacios abiertos.</li> <li>• Riesgos y restricciones identificados.</li> <li>• Presencia de una línea de árboles.</li> <li>• Fortificaciones en la zona: <ul style="list-style-type: none"> <li>- restos de sacos de arena</li> <li>- valla/alambre</li> <li>- materiales y equipos apilados en las habitaciones</li> <li>- zona recién excavada.</li> </ul> </li> <li>• Participación de civiles.</li> <li>• Coberturas y ocultaciones</li> <li>• Comunicaciones procedentes de las unidades de seguridad/vigilancia: <ul style="list-style-type: none"> <li>- actividad</li> <li>- características del edificio.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de densidad de población de la zona.</li> <li>• Situación económica de la zona.</li> <li>• Tipo de zona (residencial, comercial, industrial).</li> <li>• Extensión de la zona abarcada por la misión.</li> <li>• Equipamiento disponible (p. ej., helicópteros).</li> <li>• Necesidad de sorpresa.</li> <li>• Misión.</li> <li>• De noche o de día.</li> <li>• Información de la misión de reconocimiento del líder.</li> <li>• Reglas de enfrentamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La misión deberá adaptarse en el 90 % de los casos.</li> <li>• El jefe de grupo debe reaccionar ante la situación concreta: no intente mantener un plan obsoleto ni siga las normas al pie de la letra.</li> <li>• Puede que se decida entrar a hurtadillas en el edificio; puede que se decida realizar un acercamiento directo, en cuyo caso el fuego de apoyo es fundamental.</li> <li>• Anticipa las posiciones del enemigo para minimizar el riesgo para el pelotón.</li> <li>• Por lo general, conviene cortar la electricidad para una operación nocturna.</li> <li>• Si es posible, evita realizar un asalto frontal, ya que el enemigo lo esperará.</li> <li>• Si es necesario realizar un asalto frontal, disimúlalo.</li> <li>• Toma la ruta más corta y sin obstáculos hasta el edificio.</li> <li>• El lanzamiento desde helicóptero puede añadir un elemento de sorpresa.</li> <li>• Si estás cerca de un bosque, acércate desde esa zona.</li> <li>• Las reglas de enfrentamiento suelen dictar que no se puede dañar el edificio, herir a civiles ni provocar bajas.</li> <li>• Intenta acercarte desde una zona que ofrezca cobertura y ocultación hasta lo más cerca posible del edificio.</li> <li>• Lanza señuelos, humo o prepara posiciones de tiro falsas para atraer el fuego enemigo e identificar su posición.</li> </ul>

*Cont...*

Determina cómo acercarte al edificio (Cont.)				
Decisión crítica	¿Por qué es difícil?	Pistas	Factores	Estrategias/Aspectos de la experiencia
<i>Determinar la ruta y el método de aproximación. (Tom...)</i>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es probable que el enemigo coloque francotiradores u observadores de artillería en edificios altos.</li> <li>• Evita siempre las zonas de fuego cruzado y, en la medida de lo posible, las zonas de fuego rasante.</li> </ul>
<i>Determinar cómo atravesar por las calles.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No resulta intuitivo mantenerse alejado de las paredes, aunque sea más seguro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obstáculos.</li> <li>• Estructuras que pueden utilizarse como refugio o para ocultarse.</li> <li>• Ubicación de los edificios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones del personal.</li> <li>• Puntos fuertes del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No coloques al líder al frente de la línea de avance.</li> <li>• Muévete lo más rápido posible.</li> <li>• No te acerques a un muro de hormigón: las balas rebotarán a una distancia de entre 6 y 8 pulgadas de los muros y seguirán su trayectoria a lo largo de ellos.</li> <li>• Ordena a dos elementos que se desplacen a ambos lados de la calle para que puedan protegerse mutuamente los flancos.</li> </ul>
<p><i>Identifica los peligros, las limitaciones y los obstáculos.</i></p> <p>Identifica los peligros, las limitaciones y las estrecheces para ajustar el plan a la situación real. A veces, el jefe de pelotón tendrá que cambiar la ruta de aproximación para evitar peligros (por ejemplo, elegir una ruta diferente para evitar una barricada o una zona en la que el pelotón quede acorralado). A veces, el jefe de pelotón tendrá que desarrollar contramedidas para neutralizar los peligros (por ejemplo, colocar una unidad de cobertura en un punto elevado o francotiradores para neutralizar a los francotiradores enemigos).</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibles trampas explosivas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- tierra recién excavada</li> <li>- alambre alrededor de un edificio</li> <li>- obstáculos que canalizan a tus tropas</li> <li>- otras anomalías.</li> </ul> </li> <li>• Posibles ubicaciones de francotiradores (edificios altos, etc.).</li> <li>• Posible ubicación del enemigo.</li> <li>• Trazado de las carreteras.</li> <li>• Ubicación de los</li> <li>• Comportamiento de la población civil.</li> <li>• La población local evita una zona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historial de</li> <li>• Información procedente de la reconocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El objetivo general es mantener la seguridad de la unidad.</li> <li>• Evita los cruces: son zonas de peligro mortal.</li> <li>• Cualquier obstáculo puede ser una ventaja cuando se utiliza para cubrirse y ocultarse.</li> <li>• Una amenaza importante es el francotirador.</li> <li>• Si la misión abarca una zona amplia (por ejemplo, más de un edificio), el PL podría considerar el uso de un helicóptero como apoyo aéreo.</li> </ul>

Determinar cómo acercarse al edificio (cont.)				
Decisión crítica	¿Por qué es difícil?	Pistas	Factores	Estrategias/Aspectos de la pericia
<i>Determinar cómo disimular el asalto.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El mando y el control se complican porque la visión también queda obstaculizada.</li> <li>• Resulta complicado calcular el momento y sincronizar la aproximación.</li> <li>• El humo no siempre está disponible.</li> <li>• Es posible que el humo no se eleve dependiendo de la temperatura y la humedad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coberturas naturales y oportunidades de ocultación.</li> <li>• Trazado de las carreteras.</li> <li>• Dirección del viento.</li> <li>• Velocidad del viento.</li> <li>• Temperatura.</li> <li>• Humedad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de misión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar humo, distracciones (por ejemplo, un ataque simulado en otro lugar y aterrizar en el tejado) o sigilo.</li> <li>• Si se trata de una misión de rescate de rehenes, probablemente se utilice el sigilo.</li> <li>• Si se trata de una misión de rescate, la velocidad es clave, así que utiliza un método distinto al sigilo.</li> </ul>

Determina cómo entrar en el edificio				
Decisión crítica	¿Por qué es difícil?	Pistas	Factores	Estrategias/Aspectos de la experiencia
<p><i>Determinar los puntos fuertes y las vulnerabilidades del edificio y de sus habitantes.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A menudo se ve obligado a tomar la ruta más vulnerable.</li> <li>• El PL no dispone de mucho tiempo para realizar un reconocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortificación del edificio: <ul style="list-style-type: none"> <li>- tierra recién removida</li> <li>- ventanas rotas</li> <li>- alambre detrás de las ventanas</li> <li>- mejillas en las paredes</li> <li>- sacos de arena</li> <li>- cualquier cosa apilada en una habitación</li> <li>- obstáculos que canalizan a tus tropas</li> <li>- huecos en las paredes.</li> </ul> </li> <li>• Comportamiento de la población local (por ejemplo, evitar una zona).</li> <li>• Ubicación de las puertas.</li> <li>• Ubicación de las ventanas.</li> <li>• Características de azotea.</li> <li>• Características de edificios circundantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación del edificio.</li> <li>• Armas del enemigo,</li> <li>• Número de enemigos.</li> <li>• Acciones conocidas del enemigo.</li> <li>• Fortificaciones conocidas del edificio.</li> <li>• Edificios que rodean ese edificio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las puertas son «embudos mortales»: mantente alejado de ellas.</li> <li>• Se espera que la entrada se produzca por puertas y ventanas, por lo que es probable que el enemigo las haya fortificado más.</li> <li>• Busca cosas que hayan cambiado, diferencias: <ul style="list-style-type: none"> <li>- cosas fuera de lo normal</li> <li>- muebles en las ventanas.</li> </ul> </li> <li>• Las aberturas en las paredes indican la presencia de un búnker o una posición reforzada.</li> <li>• Que la gente del lugar evite la zona puede indicar una emboscada.</li> <li>• Si la gente evita la puerta principal, puede indicar que esta tiene una trampa explosiva.</li> </ul>

Determina cómo entrar en el edificio (cont.)				
Decisión crítica	¿Por qué es difícil?	Pistas	Factores	Estrategias/Aspectos de la experiencia
<p><i>Determinar el punto de entrada (por <u>dónde</u> acceder al edificio).</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La persona media solo piensa en un paso a la vez; sin embargo, esta decisión requiere que el PL piense con antelación.</li> <li>• Hay una alta probabilidad de que haya alrededor del edificio.</li> <li>• Las puertas son la forma más fácil de entrar, pero son zonas de riesgo.</li> <li>• Los soldados son vulnerables al entrar por una ventana; deben trepar y bajar, a menudo mientras disparan; puede que tengan que construir un escalón para llegar a la ventana por la noche, y no tienen percepción de la profundidad con las gafas de visión nocturna, lo que dificulta aún más la escalada.</li> <li>• Si el pelotón tiene poco tiempo, debe forzar la entrada de inmediato.</li> <li>• Los edificios con una distribución más complicada pueden requerir una doble entrada, lo que dificulta el control del equipo; puede que se necesite más personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terreno.</li> <li>• Si el pelotón está recibiendo fuego y desde dónde.</li> <li>• Lugares desde los que el enemigo no pueda observar al pelotón (es decir, oportunidades de ocultación).</li> <li>• Lugares desde los que el enemigo no pueda atacar al pelotón (es decir, oportunidades de cobertura).</li> <li>• Ubicación de las ventanas.</li> <li>• Dispersión de personas alrededor del edificio o del punto de entrada deseado.</li> <li>• Estructura del edificio.</li> <li>• Fortificación del tejado.</li> <li>• Comunicaciones de los equipos de seguridad/observación.</li> <li>• Dirección/ubicación del fuego enemigo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño del edificio (edificio grande = tuberías de gas y cables eléctricos en las paredes).</li> <li>• Número de plantas.</li> <li>• Tipo de misión.</li> <li>• Proximidad a otros edificios.</li> <li>• Equipamiento disponible (helicópteros, material de apertura de brechas, etc.).</li> <li>• Reglas de combate.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los objetivos son afianzarse, aprovechar el factor sorpresa y pillar al enemigo desprevenido.</li> <li>• Evitar entrar por la puerta si es posible (puede haber trampas explosivas, estar atrancada o vigilada de cerca).</li> <li>• Entrar en el edificio por el punto más alto posible: es preferible el despeje de arriba abajo.</li> <li>• Al entrar por una ventana, desorienta al enemigo para ganar tiempo y poder entrar.</li> <li>• Si entras por puertas o ventanas, prepárate para las defensas del enemigo.</li> <li>• No hagas lo que sea lógico o lo que el enemigo espera.</li> <li>• Busca entradas en la segunda planta.</li> <li>• Ten en cuenta las entradas por las alcantarillas.</li> <li>• Utiliza un enfoque indirecto.</li> <li>• Los ganchos de escalada no son muy útiles: muy poca gente es capaz de trepar por una cuerda, y mucho menos hacerlo con 60 libras de equipo.</li> <li>• Entrar por la parte trasera resulta más sorprendente que hacerlo por la parte delantera.</li> <li>• Utiliza el pensamiento creativo para sortear los obstáculos.</li> <li>• Es más fácil abrir un agujero en el techo que en el lateral de un edificio.</li> <li>• Una ruta fácil te indica que te espera una sorpresa.</li> </ul> <p>Planifica varios puntos de entrada y priorízalos; si el n.º 1 no es viable, todo el mundo sabe que debe ir al n.º 2.</p> <p><i>Cont...</i></p>

<b>Determina cómo entrar en el edificio (Cont.)</b>				
<b>Decisión crítica</b>	<b>¿Por qué es difícil?</b>	<b>Pistas</b>	<b>Factores</b>	<b>Estrategias/Aspectos de la experiencia</b>
<i>Determinar el punto de entrada (por <u>dónde</u> acceder a los edificios). (Cont.)</i>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Irrumpir por varios puntos a la vez para tomar por sorpresa.</li> <li>• Irrumpir en varios puntos y, a continuación, avanzar en fila por las brechas que se hayan logrado abrir.</li> <li>• Si se recibe fuego enemigo, hay mayor que tomar el edificio.</li> <li>• El objetivo es el control inmediato de varios puntos.</li> </ul>

<p><i>Determina la técnica de entrada y el equipo que se va a utilizar (cómo entrar en el edificio).</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las paredes exteriores son gruesas y difíciles de penetrar.</li> <li>• No conviene dejar a las tropas en una posición abierta y vulnerable durante mucho tiempo.</li> <li>• El plan de operación (PL) está limitado por los recursos disponibles.</li> <li>• Las escopetas, el equipo de embate y los explosivos que arrancan las bisagras requieren contacto directo con la puerta y dejan al soldado expuesto al fuego enemigo.</li> <li>• Las escopetas no permiten apuntar con precisión; para abrir una puerta se necesitarán entre 3 y 4 disparos.</li> <li>• Hay un límite en la cantidad de recursos de asalto que puede transportar el pelotón; un soldado solo puede llevar dos armas.</li> <li>• El PL debe preocuparse por las lesiones a la población civil y limitar los daños colaterales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Punto de entrada (puerta, ventana, tejado, brecha en la pared).</li> <li>• Estado de la puerta: abierta o cerrada con llave.</li> <li>• Estructura de las paredes del edificio (existen tablas que indican la cantidad de explosivo que hay que utilizar en función del grosor de la pared, el tipo de construcción, el refuerzo de la pared, etc.): <ul style="list-style-type: none"> <li>- paja</li> <li>- madera</li> <li>- hormigón</li> <li>- hormigón y acero.</li> </ul> </li> <li>• Tipo y tamaño del edificio.</li> <li>• Tipo de puerta: <ul style="list-style-type: none"> <li>- si está revestida de acero, utiliza explosivos lineales flexibles con cinta adhesiva de doble cara</li> <li>- si es de roble macizo, utiliza una palanca, explosivos lineales flexibles o una escopeta para abrir una brecha</li> <li>- si es de madera endeble, utiliza una brecha balística.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de misión (sigilo frente a rapidez); necesidad de una entrada silenciosa o si se acepta el ruido.</li> <li>• Nivel de intensidad del conflicto.</li> <li>• Planificación.</li> <li>• Disponibilidad de recursos.</li> <li>• Capacidad armamentística.</li> <li>• De noche frente a de día.</li> <li>• Tipo y tamaño del edificio.</li> <li>• Reglas de combate.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El objetivo es la rapidez, para garantizar la seguridad de las tropas; además, pillar al enemigo desprevenido.</li> <li>• No establezcas un patrón (ni te ciñas a un patrón).</li> <li>• Recurre al engaño si es posible (por ejemplo, puedes lanzar piedras contra la puerta para simular el sonido de granadas y que el enemigo se agache).</li> <li>• El aire puede proporcionar una buena brecha.</li> <li>• En edificios más grandes hay que tener en cuenta la posible presencia de tuberías de gas o cables eléctricos en las paredes; no se pueden utilizar explosivos para abrir una brecha.</li> <li>• Un edificio de oficinas tendrá puertas endebles.</li> <li>• Un edificio de apartamentos tendrá puertas de seguridad pesadas en el exterior del edificio.</li> <li>• El tipo de granadas que lleve el PL dependerá del tipo de paredes de la estructura.</li> <li>• Si se trata de un conflicto de baja intensidad y la puerta está abierta, utiliza una granada aturdidora o de concusión al entrar.</li> <li>• A veces, el pelotón... Hay que dejar que el enemigo lo vea <b>eso.</b> <i>Cont...</i></li> </ul>
--	---	---	--	--

<p>Determinar cómo entrar en el edificio (Cont.)</p>				
<p>Decisión crítica</p>	<p>¿Por qué es difícil?</p>	<p>Pistas</p>	<p>Factores</p>	<p>Estrategias/Aspectos de la experiencia</p>

<i>Determina la técnica y el equipo que vas a utilizar (cómo entrar en el edificio). (Continúa...)</i>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entra en el edificio pensando que te van a disparar, de modo que, aunque no te disparen, tengas el mismo nivel de adrenalina y energía.</li> <li>• La velocidad resulta especialmente ventajosa por la noche, ya que, por lo general, despertarás a la gente la velocidad aumenta el factor sorpresa.</li> </ul>
<i>Valora la relación entre sigilo y velocidad.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cuanto comiences la entrada, habrás renunciado al sigilo.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• De noche frente a de día.</li> <li>• Tipo de misión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la noche se puede actuar con mayor sigilo.</li> <li>• El sigilo solo es sigilo hasta el momento de la irrupción; a partir de ahí, se trata de una operación muy violenta y rápida.</li> <li>• Rescate de rehenes: el sigilo es más adecuado; secuestro: la velocidad es más adecuada.</li> <li>• En cuanto abres fuego, le dices al enemigo dónde estás para que pueda prepararse para ti.</li> </ul>
<i>Si te disparan, evalúa si es mejor entrar en el edificio o retroceder y volver a evaluar Situación.</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urgencia de la situación inmediata para afianzarte.</li> <li>• Desde cuántas zonas proviene el fuego.</li> <li>• Qué parte del pelotón se encuentra delante de ti, dentro del edificio o cerca de él.</li> <li>• Si hay alguna parte de la unidad atrapada delante de ti.</li> <li>• Informes de las unidades de seguridad externas sobre las posiciones enemigas.</li> <li>• Naturaleza del fuego enemigo: francotiradores frente a tropas que se acercan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urgencia de la misión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si recibes fuego desde varias zonas, retrocede.</li> <li>• Si el fuego procede de tropas en lugar de un francotirador, la amenaza es mayor, así que retrocede.</li> <li>• Si parte del pelotón está delante de ti —ya dentro del edificio o cerca de él—, continúa la entrada.</li> <li>• Si parte del pelotón está inmovilizado delante de ti, continúa la entrada (hay que apoyar a los que están inmovilizados).</li> </ul>

Determina cómo despejar el edificio				
Decisión crítica	¿Por qué es difícil?	Pistas	Factores	Estrategias/Aspectos de la experiencia

<p><i>Evaluar la situación dentro del edificio.</i></p> <p>La evaluación de la situación actual en el interior del edificio permite al PL mantener su conciencia situacional, formarse una idea de cómo transcurrirá el resto de la misión y tomar decisiones sobre cómo y hacia dónde proceder a continuación. Su evaluación puede llevarle a tomar la decisión de abortar la misión, pedir refuerzos o continuar según lo previsto o con ajustes al plan. Tenga en cuenta también que la evaluación general del PL incluye el estado del elemento de seguridad situado fuera del edificio.</p> <p>La evaluación del PL deberá comunicarse al mando superior de vez en cuando.</p> <p>Esta decisión también podría encuadrarse en el requisito de decisión independiente de la tarea de «mantener una visión global y el conocimiento de la situación».</p> <p style="text-align: right;"><i>Cont...</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El PL toma la decisión basándose en las comunicaciones de las tropas que se encuentran dentro del edificio.</li> <li>• Las comunicaciones se reducirán al mínimo para evitar facilitar información al enemigo.</li> <li>• Por lo general, las radios no funcionan bien en los edificios.</li> <li>• En ocasiones, el PL recibirá dos informes muy similares y deberá juzgar si se trata del mismo informe o de dos informes distintos.</li> <li>• No todas las pistas y factores son absolutos: el enemigo podría vestir a un rehén con su uniforme, o el enemigo podría llevar ropa de civil.</li> <li>• Es posible que no se sepa que el edificio es un bastión enemigo hasta que se entre en él.</li> <li>• Rara vez se obtiene suficiente información de las unidades de despeje como para tener una idea clara del edificio o de la planta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicios de la presencia del enemigo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- tipo de ropa</li> <li>- presencia de armas</li> <li>- fortificaciones</li> <li>- suministros médicos</li> <li>- munición</li> <li>- mapas</li> <li>- documentación</li> <li>- equipo en las habitaciones.</li> </ul> </li> <li>• Señales de civiles: <ul style="list-style-type: none"> <li>- tipo de ropa</li> <li>- ausencia de armas.</li> </ul> </li> <li>• Número y ubicación del enemigo (p. ej., «2 hombres a las 3 en punto»).</li> <li>• Habitación más amueblada de lo habitual.</li> <li>• Informes de bajas.</li> <li>• Causa de las bajas.</li> <li>• Obstáculos inmediatos.</li> <li>• Distribución de las plantas.</li> <li>• Número de habitaciones.</li> <li>• Número de pasillos («pasillo enfrente»; «otra puerta frente a la mía»).</li> <li>• Habitaciones que han sido aseguradas.</li> <li>• Ubicación del equipo; hasta dónde se han adentrado en el edificio.</li> <li>• Estado del equipo de nuestros compañeros y recuento de munición.</li> </ul> <p style="text-align: right;"><i>Cont..</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noche frente a día.</li> <li>• Misión.</li> <li>• Deducción básica.</li> <li>• Ubicación del elemento de apoyo de fuego</li> <li>• Uniforme conocido del enemigo.</li> <li>• Nacionalidad conocida</li> <li>• Fotografías del enemigo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el progreso de la misión en relación con plan.</li> <li>• Vigilar que la unidad no se quede demasiado reducida.</li> <li>• Si caen dos o tres no combatientes amigos, el PL podría tener que plantearse cambiar de personal.</li> <li>• Si el tiempo es un factor crítico, el PL podría tener que pedir refuerzos.</li> <li>• Determina si hay algo de interés en el edificio: ¿se confirman nuestras sospechas o estamos en el lugar equivocado?</li> <li>• Si un no combatiente resulta herido, mantén una mayor alerta y escucha con más atención lo que ocurre en las habitaciones contiguas.</li> <li>• Los niveles de amenaza pueden evaluarse utilizando estos indicadores: <ul style="list-style-type: none"> <li>- una persona que sostiene un detonador supone una amenaza alta</li> <li>- una persona que empuña un arma automática supone una amenaza de media a alta</li> <li>- una persona con una escopeta supone una amenaza de media a baja</li> <li>- una persona que empuña un revólver representa una amenaza baja.</li> </ul> </li> </ul>
---	--	---	--	---

Determinar cómo despejar el edificio (cont.)

Decisión crítica	¿Por qué es difícil?	Pistas	Factores	Estrategias/Aspectos de la experiencia
<p>Lo incluimos dentro de los requisitos para la decisión de despeje de un edificio con el fin de destacar la gran cantidad de información que influye en la evaluación dentro de un edificio.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si los equipos han encontrado lo que busca el pelotón.</li> <li>• Informes de unidades situadas fuera del edificio (por ejemplo, salida del enemigo del edificio).</li> <li>• Progreso del pelotón (lo cerca que está de cumplir la misión).</li> <li>• Alcance de la amenaza:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- la forma en que se empuñan las armas</li> <li>- el lenguaje corporal</li> <li>- reacción ante tus acciones.</li> </ul> </li> <li>• Cuántos soldados están vigilando a las personas.</li> <li>• El tiempo que llevan los soldados en el edificio.</li> <li>• Las expresiones en los rostros de las tropas.</li> </ul>		

**Determinar cómo despejar el edificio (cont.)**

Decisión crítica	¿Por qué es difícil?	Indicios	Factores	Estrategias/Aspectos de la experiencia
<p><i>Determinar el desarrollo de la operación de despeje.</i></p> <p>El plan inicial describirá cómo debe desarrollarse el despeje, pero es posible que haya que ajustarlo en función de la situación real una vez que la unidad llegue al edificio.</p> <p>Ejemplo de Somalia: despejaron desde arriba hacia abajo hasta la segunda planta al mismo tiempo que despejaban la planta baja. Esto impidió que la gente saliera del edificio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No siempre es posible realizar el despeje de arriba hacia abajo, aunque ese sea el orden preferido.</li> <li>Rara vez se dispone de buena información de inteligencia (es difícil recabarla con antelación).</li> <li>Algunas distribuciones de los edificios son más complejas y requerirán entradas y direcciones de despeje duales, lo que hace que el control del movimiento de la unidad sea más crítico debido a los riesgos de fuego amigo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si el pelotón está siendo objeto de fuego enemigo y desde dónde.</li> <li>Amenazas en el terreno del edificio circundante.</li> <li>Línea de visión del enemigo (fuera del edificio).</li> <li>Oportunidades de cobertura y ocultación alrededor del edificio.</li> <li>El tamaño de los pasillos.</li> <li>Las escaleras ralentizan el avance.</li> <li>Distribución conocida y/o prevista del edificio:             <ul style="list-style-type: none"> <li>habitaciones interconectadas</li> <li>entradas subterráneas y/o túneles</li> <li>entradas de servicio</li> <li>huecos de escalera</li> <li>ascensores.</li> </ul> </li> <li>Indicios de que hay soldados viviendo en el edificio.</li> <li>Indicios de una evacuación reciente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zonas de aterrizaje de helicópteros.</li> <li>Número de plantas.</li> <li>Fortificación de la azotea.</li> <li>Equipamiento disponible.</li> <li>Informes de inteligencia sobre amenazas terrestres.</li> <li>Amenazas para los helicópteros agresiones.</li> <li>Informes de Intel.</li> <li>Dirección de la que puede venir.</li> <li>Intención del comandante.</li> <li>Misión.</li> <li>Reglas de combate (ROE).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es preferible comenzar la limpieza al nivel más alto posible y continuar de arriba abajo:             <ul style="list-style-type: none"> <li>el impulso es mayor al avanzar hacia abajo</li> <li>las granadas se pueden lanzar hacia abajo por las escaleras, no hacia arriba</li> <li>se necesitan menos efectivos de seguridad para «limpiar» las plantas superiores que para las inferiores (el enemigo no puede entrar por arriba a tus espaldas)</li> <li>la fatiga se reducirá al despeje de abajo hacia arriba</li> <li>El enemigo se quedará a luchar si no se le deja vía de escape; el despeje de arriba hacia abajo le da al enemigo un lugar adonde ir, mientras que el despeje de abajo hacia arriba no.</li> </ul> </li> <li>Si el equipo debe comenzar a despejar desde el centro del edificio, despeje hacia abajo y asegure la zona, y luego despeje el resto del camino hacia arriba.</li> <li>Despeja las habitaciones una tras otra, nunca se salte una amenaza.</li> <li>Si se recibe fuego enemigo, o si la distribución del edificio lo requiere, el jefe de equipo (PL) podría tener que ajustar la estrategia y despejar el edificio abriendo huecos en las paredes de las habitaciones para acceder a la siguiente.</li> <li>Las balas pueden rebotar en la pared, por lo que             <ul style="list-style-type: none"> <li>muévete por el centro de los pasillos.                 <ul style="list-style-type: none"> <li>En una escalera, forma una columna de cinco hombres apuntando hacia arriba (o hacia abajo) hasta el siguiente descansillo.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> <p align="right"><i>Cont...</i></p>

Determina cómo despejar el edificio (Cont.)				
Decisión crítica	¿Por qué es difícil?	Pistas	Factores	Estrategias/Aspectos de la experiencia
<p><i>Determina el flujo del despeje. (Cont...)</i></p>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir avanzando hasta que una amenaza obligue al equipo a detenerse y, a continuación, adaptarse en consecuencia.</li> <li>• Elegir la dirección que permita al equipo mantener únicamente zonas seguras a su espalda.</li> <li>• La rapidez es esencial.</li> <li>• Los pasillos largos y anchos (de 6 pies de ancho o más) pueden permitir el despeje simultáneo de las habitaciones con dos equipos de fuego en paralelo.</li> <li>• Si las habitaciones están ocupadas por el enemigo, por lo general se realiza un despeje metódico, habitación por habitación.</li> </ul>
<p><i>Determina cómo emplear al personal y a los equipos.</i></p> <p>El jefe de operaciones (PL) debe decidir cuántas personas asignar a las diferentes tareas (seguridad, despeje, etc.) y si dividir los elementos o mantenerlos juntos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El PL no tendrá ni idea de cómo está distribuido el edificio hasta que entre en él.</li> <li>• La decisión se basa en gran medida en las comunicaciones de los jefes de pelotón y de equipo de fuego que se encuentran dentro del edificio.</li> <li>• El estrés cansará a la gente más rápido que el esfuerzo físico que tengan que realizar.</li> <li>• En entornos MOUT, los combates se libran en espacios reducidos.</li> <li>• La misión puede diferir del entrenamiento.</li> <li>• El MOUT requiere mucho personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fatiga y estrés: <ul style="list-style-type: none"> <li>- el miedo en los ojos de los soldados.</li> </ul> </li> <li>• Ubicación del enemigo en el edificio.</li> <li>• Armas del enemigo.</li> <li>• Vigilancia del personal.</li> <li>• Estado del <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministros.</li> <li>• Número de enemigos.</li> <li>• Distribución del edificio.</li> <li>• Obstáculos inmediatos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- alambre de púas tendido a lo largo de los pasillos</li> <li>- trampas explosivas (cargas, cables, etc., en puntos estratégicos de la estructura).</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión.</li> <li>• Armas enemigas previstas.</li> <li>• Tamaño del edificio.</li> <li>• Conocer qué soldado tiende a quedarse paralizado (algunos se quedarán paralizados y se pondrán la ropa; otros se quedarán paralizados y harán lo que se les diga, pero nada más).</li> <li>• Conocer qué soldados están casados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por lo general, se adelanta a otro equipo después de que el primer equipo haya despejado 3-4 habitaciones, y luego se hace que el «equipo 1» mantenga la seguridad (véase «Ha/oraff2 Ond Extend Security»).</li> <li>• NUNCA dejes que dos unidades se acerquen entre sí desde direcciones opuestas, ya que existe riesgo de fuego amigo.</li> <li>• Se necesita más personal para un edificio más grande, ya que hay que dejar a gente atrás para garantizar la seguridad a medida que avanza el despeje.</li> <li>• El PL no debe entrar en el edificio hasta que el equipo se haya afianzado (2 salas).</li> <li>• Las secciones solo pueden realizar una tarea a la <ul style="list-style-type: none"> <li>; el PL solo debe separar a una escuadra si está relativamente seguro de que no hay amenaza.</li> </ul> </li> </ul>

<i>Cost...</i>	<i>Cont.</i>	<i>Cont...</i>	<i>Cont...</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando las fuerzas se dividen, es más probable que se disparen entre sí.</li> </ul>
----------------	--------------	----------------	----------------	--

**Determinar cómo evacuar el edificio (Cont.)**

Decisión crítica	¿Por qué es difícil?	Pistas	Factores	Estrategias/Aspectos de la experiencia
<p>El PL debe conocer el estado actual de la misión, las características del edificio y cómo le está yendo a su equipo para poder tomar esta decisión. Debido a la naturaleza de la misión de despeje de edificios (agotadora tanto física como mentalmente), los equipos suelen asumir tanto funciones de despeje de habitaciones como de seguridad.</p> <p>La seguridad es una función relativamente sencilla, por lo que es un buen complemento a la función de despeje de habitaciones, que requiere tanto esfuerzo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• También debe determinar cómo actuar: debe decidir cómo tú, como PL, puedes apoyar mejor a tus unidades; ¿dónde debes situarte?</li> <li>• Si se utiliza el método de avance por saltos, el PL acabará teniendo su «cadena<sup>de</sup> 3» como elemento de cabeza, y deberá evaluar si pueden con ello.</li> <li>• Un edificio más grande o más complejo requerirá más personas y, en ocasiones, habrá que realizar un despeje doble (en dos equipos o direcciones), hay que evaluar si se dispone de suficiente personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación de las unidades aliadas dentro del edificio.</li> <li>• Si el edificio ha sido saqueado, registrado o incendiado.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si no hay amenaza, se pueden dividir las fuerzas para facilitar el impulso.</li> <li>• Los niveles de adrenalina del personal subirán y bajarán al prepararse para despejar una habitación y luego descubrir que no hay nadie en ella; es difícil mantener la vigilancia y un nivel alto de adrenalina si las primeras habitaciones que van a despejar están vacías.</li> <li>• La fatiga hace que los dedos se nos pican.</li> <li>• La prioridad n.º 1 es cumplir la misión.</li> <li>• Cuando los soldados ven morir a un compañero, su moral decae y desaparece su sensación de invencibilidad.</li> </ul>

<p><i>Decidir cómo y hacia dónde proceder.</i></p> <p>Esto incluye la decisión de si abortar o continuar la misión, y cuándo salir del edificio y dirigirse al punto de extracción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La persona media solo piensa en un paso a la vez; sin embargo, esta decisión requiere que el PL piense con antelación.</li> <li>• La incertidumbre es inherente.</li> <li>• Desconocimiento de la distribución del edificio.</li> <li>• El plano de la planta no siempre es lineal.</li> <li>• Agotamiento de recursos (no se pueden llevar suficientes granadas para usarlas en todas las habitaciones).</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>COflit. •</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de fortificación del edificio y de las habitaciones (véanse las indicaciones de «<i>Evaluar la situación</i>»).</li> <li>• Ruido procedente de otras plantas del edificio.</li> <li>• Presencia de civiles.</li> <li>• Reacción de los civiles (p. ej., presencia de una multitud).</li> <li>• Presencia de armas entre la multitud.</li> <li>• Si el pelotón está «comprometido» con la misión.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Cont...</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de un plan de contingencia viable.</li> <li>• Objetivos de la misión.</li> <li>• Plan original.</li> <li>• Intención del comandante.</li> <li>• Reglas de combate.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el pelotón se encuentra a mitad del edificio, es mejor continuar con el despeje.</li> <li>• Si el enemigo no sale del edificio, el jefe de pelotón puede considerar que se quedarán y luchará.</li> <li>• No sigas las normas al pie de la letra si la situación requiere ingenio; por ejemplo, si el equipo está recibiendo fuego en los pasillos, abre agujeros en las paredes de las habitaciones para pasar de una a otra.</li> </ul> <p style="text-align: right;"><i>Cont...</i></p>
---	---	--	---	--

Determinar cómo evacuar el edificio (cont.)				
Decisión crítica	¿Por qué es difícil?	Pistas	Factores	Estrategias/Aspectos de la experiencia
<i>Determinar cómo y dónde proceder. (Cont.)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La decisión se basa en gran medida en la información procedente de las comunicaciones por voz de los equipos que se encuentran dentro del edificio.</li> <li>• Hay que sopesar el cumplimiento de la misión frente a las bajas que se están sufriendo; evaluar la importancia relativa de la misión frente al valor de las tropas.</li> <li>• Es posible que el elemento situado fuera del edificio solo pueda ver una parte del exterior del mismo.</li> <li>• Tendencia inherente a querer mantener el plan, incluso cuando este queda obsoleto.</li> <li>• Se tiende a dispersarse en exceso y a dispersar las fuerzas.</li> <li>• Tendencia a sobreestimar las propias capacidades y subestimar las del enemigo.</li> <li>• La presencia de múltiples pasillos y huecos de escalera requiere elementos de seguridad adicionales; además, aumenta la probabilidad de que se produzcan disparos entre compañeros si el despeje no se controla adecuadamente; puede ser necesario incorporar a más personas y asegurarse de que el pelotón no se disperse.</li> </ul>	<p>» Número de disponibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución conocida del edificio.</li> <li>• Suposición fundamentada sobre la distribución de las plantas en las zonas posteriores del edificio.</li> <li>• Informe de bajas.</li> <li>• Armas del enemigo.</li> <li>• Número de enemigos.</li> <li>• Informes sobre la salida del enemigo del edificio (por parte del personal de seguridad exterior).</li> <li>• Señales de una evacuación.</li> <li>• Ubicación de las puertas que dan al pasillo: enfrentadas o descentradas.</li> <li>• Forma de los pasillos: en T, en L, puerta al final.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el tiempo es un factor crítico, el PL puede verse obligado a asumir ciertos riesgos y dejar algunas zonas sin asegurar o sin registrar.</li> <li>• Si las puertas están una frente a otra, hay que despejar esas habitaciones simultáneamente.</li> <li>• Si hay enemigos y civiles en una misma habitación, y la fuerza enemiga es considerable (en número y armamento), se puede intentar negociar con el enemigo.</li> <li>• Si el pelotón se dispersa demasiado, no podrá mantener la seguridad en las zonas despejadas.</li> <li>• Nunca se debe pasar por una puerta o ventana.</li> <li>• La rapidez juega a tu favor, especialmente de noche: aumenta el factor sorpresa cuando los ocupantes se despierten.</li> <li>• NO utilices la velocidad si se sabe que todos los enemigos se encuentran en una planta distinta a aquella por la que entras; utiliza el sigilo y la penetración silenciosa hasta que llegues hasta ellos.</li> <li>• Si el enemigo está matando a civiles mientras realizas un despeje deliberado, cambia a la penetración (si los beneficios superan los riesgos).</li> </ul>

Determina cómo despejar el edificio (cont.)

Decisión crítica	¿Por qué es difícil?	Pistas	Factores	Estrategias/Aspectos de la experiencia
<p><i>Comunicar instrucciones e información.</i></p> <p>El PL debe comunicarse tanto con su pelotón como con el mando superior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es posible que no pueda utilizar los radios para comunicarse con quienes se encuentran fuera del edificio.</li> <li>• Es fácil desorientarse en el edificio, especialmente en los edificios antiguos de Europa.</li> <li>• Los radios suelen fallar en los edificios, ya que requieren línea de visión.</li> <li>• Los soldados pueden adelantarse a sus gppp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación de la brújula.</li> <li>• Número de planta.</li> <li>• Indicativos de las personas situadas a la izquierda, a la derecha, delante y detrás.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntos de control preestablecidos, como las escaleras.</li> <li>• Comunicaciones entrenadas (significado de palabras y frases).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El jefe de pelotón debe conocer la ubicación de sus tropas en todo momento.</li> <li>• El uso de «izquierda» o «derecha» depende de la posición en el edificio; el jefe de pelotón también puede utilizar los puntos cardinales, el número de planta o puntos de referencia.</li> <li>• Informa siempre a los equipos que se encuentran edificio de la presencia de otros equipos o personas que estén a punto de entrar en el edificio.</li> <li>• Puede que tengas que llevar al operador de radiotelefonía (RTO) a una ventana para poder comunicarte con el comandante de la compañía.</li> <li>• Asegúrate siempre de conocer los indicativos de las personas que tienes a tu izquierda y a tu derecha, por si tienes que hablar con ellas directamente.</li> <li>• Evita cualquier sorpresa.</li> <li>• Utiliza la comunicación por relevos de dentro hacia fuera o de dentro a dentro.</li> <li>• Planifica con antelación los puntos de retransmisión, los corredores y los mensajeros para hacer frente a posibles fallos en las comunicaciones o los radios.</li> <li>• Asegúrate de que los soldados no se adelanten a sus comunicaciones: establece límites a sus movimientos.</li> </ul>

<p><i>Determina cómo y cuándo evacuar a los heridos.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario establecer prioridades entre el cumplimiento de la misión y el bienestar de las tropas heridas.</li> <li>• Cuando un equipo de combate sufre dos bajas, se convierte en un problema para el propio equipo.</li> <li>• En un tiroteo, un soldado no puede detenerse para prestar primeros auxilios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de bajas.</li> <li>• Evaluación de la situación (véase «<i>Evaluar la situación dentro del edificio</i>»).</li> <li>• <b>/Recomendación de vfedic</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios de evacuación disponibles.</li> <li>• Importancia relativa de la misión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intente pasar a los heridos a los pelotones de la retaguardia hasta que lleguen a la zona médica.</li> </ul>
--	---	--	---	---

**Determinar cómo despejar el edificio (cont.)**

Decisión crítica	¿Por qué es difícil?	Pistas	Factores	Estrategias/Aspectos de la experiencia
<p><i>Determinar si es necesario solicitar refuerzos o pedir fuego de apoyo.</i></p> <p>Cuando se sufren bajas importantes, el jefe de pelotón puede querer solicitar morteros, más tropas, etc., para apoyar al pelotón y que este pueda completar la misión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es difícil valorar cuándo se necesita apoyo y cuándo no para cumplir la misión.</li> <li>• Al comandante del pelotón le resulta difícil recordar de qué recursos, especialmente los no orgánicos, dispone (por ejemplo, helicópteros, blindados, artillería, etc.).</li> <li>• Tendencia a sobreestimar las propias capacidades y a subestimar las del enemigo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de pasillos.</li> <li>• Número de huecos de escalera,</li> <li>• Ubicación de las escaleras.</li> <li>• Número de habitaciones.</li> <li>• Resistencia encontrada.</li> <li>• Número de personas de tu unidad disponibles para realizar tareas adicionales.</li> <li>• Tamaño del edificio.</li> <li>• Distribución del edificio.</li> <li>• Informe de bajas.</li> <li>• Obstáculos y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refuerzos y recursos/medios disponibles.</li> <li>• Evaluación de las capacidades y la resistencia del pelotón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el PL tiene que llevar a cabo una incursión simultánea en más de seis habitaciones, deberá solicitar refuerzos.</li> <li>• Si el pelotón sufre bajas masivas, el PL debe informar al comandante de la compañía de que ya no son eficaces en combate, y el comandante de la compañía decidirá si envía más efectivos o si se retira.</li> <li>• Los edificios más grandes, así como aquellos con muchas habitaciones, pasillos y escaleras, requerirán personal adicional para mantener la seguridad durante el despeje, especialmente si este no se lleva a cabo de arriba abajo.</li> </ul>

<p><i>Evalúa el estado físico y mental de los soldados.</i></p> <p>Véase también el requisito de decisión para «Dirigir a los subordinados».</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para reconocerlo se requiere experiencia real.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mirada en los ojos de los soldados.</li> <li>• Uniformes de los soldados rasgados, ensangrentados y manchados.</li> <li>• El peso de la carga que un soldado tiene que llevar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La experiencia y la madurez de los soldados.</li> <li>• Carga cognitiva máxima de las personas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El estrés, la emoción y el miedo agotan a las personas, aunque no lleven nada.</li> <li>• La «mirada de los mil años» —ojos vacíos que miran al vacío— indica que el soldado seguirá actuando como un robot, sin agudeza.</li> <li>• Existe un equilibrio entre la juventud (capacidad física) y la experiencia (sabiduría).</li> </ul>
<p><i>Determina cuándo se ha completado el despeje.</i></p> <p>Hay que indicar al pelotón cuándo salir del edificio y dirigirse al punto de extracción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando la misión ha tenido éxito, no es una decisión difícil, pero cuando el jefe de pelotón tiene que decidir detener la misión debido a la pérdida de personal o a la imposibilidad de cumplir los objetivos, se trata de una decisión más complicada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de habitaciones despejadas.</li> <li>• Número de habitaciones del edificio.</li> <li>• Número de enemigos que quedan.</li> <li>• Número de compañeros que quedan.</li> </ul> <p style="text-align: right;"><i>Cont...</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos de la misión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando no quede ningún enemigo, se habrá completado la limpieza.</li> <li>• Cuando se haya cumplido el objetivo de la misión, la limpieza habrá finalizado.</li> <li>• Cuando el PL se queda sin efectivos aptos para el combate, la limpieza queda prácticamente terminada.</li> </ul> <p style="text-align: right;"><i>Cont...</i></p>

**Determinar cómo despejar el edificio (Cont.)**

<b>Decisión crítica</b>	<b>¿Por qué es difícil?</b>	<b>Pistas</b>	<b>Factores</b>	<b>Estrategias/Aspectos de la experiencia</b>
<p><i>Determinar cuándo se ha completado el despeje.</i> (<i>Cont...</i>)</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación general de la situación en el edificio (véase «<i>Evaluar la situación dentro del edificio</i>»).</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si se trata de una misión de rescate, la misión habrá concluido una vez que se haya llevado a cabo el rescate.</li> </ul>

<p><i>Determinar si las habitaciones del edificio están ocupadas por el enemigo.</i></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanto si has perseguido al enemigo hasta el interior del edificio.</li> <li>«Si alguien ha entrado en el edificio recientemente (el equipo de seguridad proporciona esta información).</li> <li>• Tipo de edificio (por ejemplo, los cuarteles estarán ocupados).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información de inteligencia.</li> </ul>	
--	--	---	--	--

Determinar cómo mantener y ampliar la seguridad				
Decisión crítica	¿Por qué es difícil?	Pistas	Factores	Estrategias/Aspectos de la experiencia
<p><i>Determinar dónde colocar los elementos de seguridad.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere mucha gente.</li> <li>• Requiere un razonamiento tridimensional sobre de dónde podría venir el enemigo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de pasillos.</li> <li>• Ubicación de los pasillos.</li> <li>• Características de las habitaciones.</li> <li>• Número de huecos de escalera.</li> <li>• Ubicación de las escaleras.</li> <li>• Ubicación actual de otros aliados dentro del edificio: riesgo de fuego amigo.</li> <li>• Flujo de la limpieza (de arriba abajo frente a de abajo arriba) —</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de inteligencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El objetivo es garantizar que el enemigo no tenga acceso a las zonas ya despejadas y no pueda colarse por detrás del equipo de despeje.</li> <li>• Normalmente, se colocan elementos de seguridad en las habitaciones que acaban de ser despejadas; una estrategia consiste en que el equipo que ha asegurado 3-4 habitaciones mantenga la seguridad en ellas antes de que el pelotón se desplace al siguiente sector del edificio.</li> <li>• Nunca coloques una unidad de seguridad en un lugar al que pueda acercarse una unidad de despeje.</li> <li>• Mantén siempre un equipo «un paso atrás».</li> <li>• Por lo general, no se necesita seguridad en las plantas superiores que ya hayan sido despejadas.</li> <li>• Nunca se debe pasar por alto una amenaza.</li> <li>• Si la habitación tiene una ventana por la que pudiera entrar un enemigo, hay que asegurarla.</li> <li>• Asegura todos los huecos de ascensor.</li> <li>• La seguridad perimetral debe abarcar las salidas de emergencia.</li> <li>• Busca lugares que ofrezcan buenos puntos estratégicos de las zonas clave.</li> <li>• Permita que los elementos de seguridad dirijan el tráfico adicional de personas propias que entre en el edificio.</li> <li>• Presta atención a lo que se oye en la radio para detectar habitaciones adicionales, escaleras, trampillas, etc., que no te esperabas.</li> <li>• Los pasillos estrechos y las paredes que se pueden atravesar en una casa pueden hacer que el PL modifique el flujo o el</li> </ul>

				proceso de limpieza.
--	--	--	--	----------------------

<b>Determina cómo evacuar el edificio (pelotón de extracción)</b>				
<b>Decisión crítica</b>	<b>¿Por qué es difícil?</b>	<b>Pistas</b>	<b>Factores</b>	<b>Estrategias/Aspectos de la experiencia</b>

<p><i>Determinar cómo actuar con los no combatientes</i></p> <p>Durante el despeje propiamente dicho, por lo general se esposará y/o se vigilará a cualquier no combatiente que se encuentre en el edificio.</p> <p>A menudo, el cuartel general superior tomará esta decisión por ti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe evaluar cómo actuarán los no combatientes si se les deja sin vigilancia y sin esposar.</li> <li>• Debe determinar si la situación justifica incumplir las instrucciones del cuartel general superior y si puede justificar el incumplimiento de las órdenes.</li> <li>• Los enemigos o terroristas pueden colarse entre los no combatientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hostilidad personal de los no combatientes; ¿has tenido que inmovilizarlos físicamente de alguna manera?</li> <li>• Número de no combatientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglas de enfrentamiento (ROE).</li> <li>• Directivas del cuartel general superior.</li> <li>• Historial de acciones de los no combatientes</li> <li>• Elemento faccioso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si no se deja atados a los no combatientes, se convierten en una amenaza potencial para el último equipo que abandone el edificio.</li> <li>• A veces, el jefe de pelotón decide dejarlos atados por su propio bien, para que el pelotón no se vea obligado a dispararles.</li> <li>• Puede que tengas que intensificar (o reducir) la violencia en la escala, dependiendo de la respuesta de los no combatientes hacia ti.</li> <li>• Intenta reunir a todos los no combatientes en una sola habitación durante la limpieza, de modo que solo se necesite un guardia; tan pronto como el guardia se marche, el PL debería sacar a las últimas personas del edificio (para que los no combatientes no se muevan durante la evacuación).</li> <li>• Dependiendo de la situación y de tu misión, revisa a los no combatientes para asegurarte de que no haya personal enemigo escondido entre ellos.</li> </ul>
--	---	--	---	--

Determina cómo evacuar el edificio (Extracción del pelotón) (Cont.)

Decisión crítica	<b>¿Por qué es difícil?</b>	Pistas	<b>Factores</b>	Estrategias/Aspectos de <b>la experiencia</b>
------------------	-----------------------------	--------	-----------------	---

<p><i>Determina cómo llevar a cabo la evacuación de la fuerza operativa 2.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de fuego amigo: el movimiento llama la atención de otras unidades aliadas; estas pueden interpretar las reglas de enfrentamiento (ROE) con mayor libertad que tu pelotón; tienen el dedo en el gatillo debido a la elevada amenaza de combate en edificios (MOUT).</li> <li>• Debes mantener el control y el dominio del edificio al tiempo que reduces tu potencia de combate.</li> <li>• Es difícil llevar un control de la ubicación de todos los grupos.</li> <li>• Si el plan original resulta inviable, no se puede confiar en las radios para transmitir el nuevo plan.</li> <li>• Por lo general, no controlas los edificios que te rodean.</li> <li>• El enemigo (o las fuerzas amigas) te disparan desde edificios ocultos.</li> <li>• Las bajas del propio pelotón ralentizan su avance.</li> <li>• Los recursos están en su nivel más bajo.</li> <li>• Tendencia a perder las comunicaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación de las fuerzas enemigas que se encontraban en el edificio objetivo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- si han evacuaron</li> <li>- adónde se dirigieron.</li> </ul> </li> <li>• Trazado de las calles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación de otras fuerzas aliadas.</li> <li>• Movimientos previstos de otras fuerzas aliadas.</li> <li>• Flujo y movimiento previstos de todas las fuerzas.</li> <li>• Otros edificios despejados o asegurados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las calles son la zona más peligrosa; si no controlas otros edificios al avanzar por las calles, existe un mayor riesgo de fuego amigo.</li> <li>• Mayor vulnerabilidad al subir a los vehículos desde el edificio.</li> <li>• A menudo se envía al primer grupo fuera del edificio a una posición de cobertura para la salida del resto del pelotón.</li> <li>• Elabora un plan de contingencia para volver al edificio, si fuera necesario.</li> <li>• Facilita el apoyo mutuo durante toda la evacuación.</li> <li>• Planifica la evacuación antes de la operación, incluyendo planes de contingencia.</li> <li>• Si no se ha podido planificar la evacuación con antelación, utilice la comunicación cara a cara dentro del edificio para difundir el plan sobre la marcha.</li> <li>• Designar puntos de recogida de heridos.</li> <li>• Para mantener el control, indique a las personas límites claros de movimiento e instrucciones concisas.</li> </ul>
--	--	--	--	---

**Determina cómo evacuar el edificio (Pelotón de extracción) (Cont.)**

Decisión crítica	¿Por qué es difícil?	Pistas	Factores	Estrategias y aspectos de la experiencia
------------------	----------------------	--------	----------	--

<p><i>Elige un punto de extracción.</i></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución del edificio.</li> <li>• Ubicación de las puertas.</li> <li>• Ubicación de las ventanas.</li> <li>• Ubicación de los no combatientes.</li> <li>• Ubicación del elemento de seguridad fuera del edificio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntos de extracción previstos.</li> <li>• Próxima operación.</li> <li>• Informes de inteligencia.</li> <li>• Oportunidades de cobertura y ocultación en la ciudad.</li> <li>• Ruta necesaria para llegar al punto de extracción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El punto de extracción debe permitir planificar la siguiente operación y servir como un buen punto de partida para la misma.</li> </ul>
<p><i>Determinar dónde situarse durante la evacuación.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es difícil determinar dónde tendrá el PL la mejor conciencia situacional.</li> <li>• Tendencia a querer estar en más de un lugar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicaciones conocidas y previstas del enemigo fuera del edificio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de evacuación.</li> <li>• Ubicación del sargento de pelotón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitúate en un lugar donde tengas la mejor SA.</li> <li>• Colócate en un lugar donde te sientas más cómodo para dirigir la extracción.</li> <li>• NO corras de un lado a otro entre dos o tres lugares.</li> </ul>
<p><i>Asegúrate de que los subordinados se mantengan alerta.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los subordinados tienden a adoptar una mentalidad de «volver a casa» tan pronto como se despeja el edificio; la misión AÚN NO ha concluido y siguen existiendo riesgos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los subordinados dejan de utilizar coberturas.</li> <li>• Los subordinados dejan de estar atentos.</li> <li>• Los subordinados se vuelven habladores.</li> <li>• El lenguaje corporal <ul style="list-style-type: none"> <li>• :</li> <li>- no está tenso</li> <li>- no están a la defensiva</li> <li>- ni alerta.</li> </ul> </li> <li>• Los subordinados no informan en los informes de situación, los informes de posición ni en los SALUTES.</li> </ul>		

## ANEXO B

### REQUISITOS DE TOMA DE DECISIONES INDEPENDIENTES DE LA MISIÓN

Mantener la perspectiva del enemigo (pensar como el enemigo)				
Decisión crítica	¿Por qué es difícil?	Pistas	Factores	Estrategias/Aspectos de la experiencia
<i>Identificar la línea de actuación más probable del enemigo.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre inherente.</li> <li>• Se requiere mucha experiencia y pericia para pensar realmente como el enemigo.</li> <li>• Tendencia a subestimar al enemigo y a sobreestimar las propias fuerzas.</li> <li>• Hay que pensar de forma creativa para burlar al enemigo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicios de fortificación (véanse los DRT anteriores).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos previstos del enemigo</li> <li>• Puntos estratégicos dentro de la ciudad y alrededor del edificio.</li> <li>• Información procedente de los civiles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el enemigo es muy tenaz, hay que esperar que la lucha sea dura.</li> <li>• Piensa en tres dimensiones: no solo adelante/atrás, izquierda/derecha y arriba/abajo, sino que amplía esas dimensiones más allá del campo de visión, hacia la habitación contigua o la siguiente planta del edificio.</li> </ul>

Mantén la perspectiva del enemigo (piensa como él).

Decisión crítica	¿Por qué es difícil?	Pistas	Factores	Estrategias/Aspectos de la experiencia
<p><i>Identificar la ubicación más probable del enemigo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre inherente.</li> <li>• La ubicación del enemigo es dinámica.</li> <li>• No existen «líneas enemigas», lo que hace que su ubicación sea poco clara y difícil de evaluar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventanas destrozadas.</li> <li>• Aberturas para disparar en los laterales del edificio.</li> <li>• Alambre sobre las ventanas (para que no se puedan lanzar granadas al interior).</li> <li>• Se oyen disparos y ruidos de gente corriendo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edificios que controlan cruce de calles.</li> <li>• Edificios que controlan largos tramos de calles.</li> <li>• Los edificios más altos.</li> <li>• Nivel de intensidad del conflicto.</li> <li>• Información procedente de los civiles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es probable que el enemigo coloque francotiradores u observadores de artillería en edificios altos (por ejemplo, torres de iglesias).</li> <li>• En conflictos de alta intensidad, es más probable que el enemigo intente controlar edificios con buenos puntos estratégicos en cruces y tramos largos de carretera.</li> <li>• El enemigo podría minar las azoteas de los edificios para disuadir los asaltos en helicóptero; esto es menos probable en conflictos de menor intensidad.</li> <li>• Lanza cortinas de humo o utiliza posiciones de tiro simuladas para atraer el fuego enemigo y que este revele su ubicación.</li> </ul>

<b>Mantén la perspectiva del enemigo (piensa como él).</b>				
<b>Decisión crítica</b>	<b>¿Por qué es difícil?</b>	<b>Pistas</b>	<b>Factores</b>	<b>Estrategias/Aspectos de la experiencia</b>
<i>Identificar cómo el enemigo puede aprovechar las vulnerabilidades propias.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay que evaluar las propias vulnerabilidades, aunque la tendencia sea sobreestimar la propia fuerza y preparación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número y ubicación de los pasillos.</li> <li>• Número y ubicación de las escaleras.</li> <li>• Distribución del edificio.</li> <li>• Número de aliados en el edificio.</li> <li>• Número de enemigos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades armamentísticas de los aliados.</li> <li>• Capacidades de las armas enemigas.</li> <li>• Entrenamiento y preparación.</li> <li>• Plan de misión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El enemigo suele colocar trampas explosivas en las zonas por donde cree que podrías entrar en un edificio, por ejemplo, puertas y ventanas.</li> <li>• Evita establecer patrones que el enemigo pueda detectar: <ul style="list-style-type: none"> <li>—volar las bisagras de las puertas (bang), lanzar granadas (bang), entrar disparando de forma controlada (disparar, disparar). Si el enemigo aprende este patrón, se esconderá hasta el segundo «bang» y entonces saldrá disparando.</li> </ul> </li> <li>• El enemigo intentará colarse por detrás de ti, en tu zona «limpia».</li> <li>• El jefe de pelotón debe utilizar su evaluación para determinar cómo proteger a su pelotón.</li> </ul>

Mantén la perspectiva del enemigo (piensa como el enemigo)

Decisión crítica	¿Por qué es difícil?	Pistas	Factores	Estrategias/Aspectos de la experiencia
<p><i>Anticipar las</i></p> <p>El PL debe buscar activamente indicios que sugieran técnicas de engaño por parte del enemigo. Cuando se detectan estos indicios, se pueden formular hipótesis y tomar medidas para evitar posibles peligros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El engaño es, por naturaleza, difícil de reconocer.</li> <li>• Esta valoración resulta más difícil cuando el PL tiene poca experiencia con ese enemigo en concreto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cables en el suelo.</li> <li>• Persona sospechosa vestida de civil.</li> <li>• Francotirador que te atrae hacia él.</li> <li>• Zonas que atacarías si fueras el enemigo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos que se consideran importantes por las fuerzas aliadas.</li> <li>• Prácticas y técnicas anteriores del enemigo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El enemigo puede colocar trampas explosivas en objetos que sabe que vas a buscar (por ejemplo, una caja de radios).</li> <li>• El enemigo puede vestirse de civil.</li> <li>• Un francotirador podría intentar atraer al pelotón hacia una emboscada.</li> <li>• Los cables que yacen en el suelo pueden indicar una trampa explosiva o la tendencia del enemigo a utilizarlas.</li> </ul>

Dirige a tus subordinados				
Decisión crítica	¿Por qué es difícil?	Pistas	Factpp#	Estrategias/Aspectos de la experiencia
<p><i>Comunicarse con claridad con los subordinados y darles instrucciones.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación por radio resulta difícil dentro del edificio.</li> <li>• Las unidades están dispersas por el edificio.</li> <li>• Es necesario reducir al mínimo las comunicaciones para mantener el factor sorpresa.</li> <li>• Hay que tener en cuenta tanto a la unidad de despeje dentro del edificio como al elemento de seguridad fuera del mismo.</li> <li>• Una vez que ha comenzado la limpieza, al jefe de grupo le resulta difícil pensar en otra cosa que no sea la limpieza (le resulta difícil mantener las comunicaciones).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución física del edificio.</li> <li>• Posiciones del enemigo en el edificio.</li> <li>• Obstáculos y amenazas.</li> <li>• Situación actual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Señales manuales y otras formas de comunicación no verbal que se hayan ensayado.</li> <li>• Plan de misión.</li> <li>• Códigos de comunicación estándar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indica a los subordinados que informen de lo que ven sin interpretaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>—«hay una escalera más adelante»,</li> <li>—«Hay un cruce en forma de T y una escalera»,</li> <li>—«Oigo pasos por encima de mí que se desplazan de mi derecha a mi izquierda».</li> </ul> </li> <li>• Si los subordinados conocen el objetivo, lo cumplirán con mayor facilidad.</li> <li>• El PL debe comunicar a sus subordinados qué información es fundamental para la misión.</li> <li>• Utiliza códigos estándar para identificar y comunicar ubicaciones.</li> <li>• Cuanta más confianza se gane el PL, más audaces y enérgicas podrán ser sus decisiones y órdenes.</li> </ul>

Dirigir a los subordinados				
Decisión crítica	¿Por qué es difícil?	Pistas	Factores	Estrategias/Aspectos de la experiencia
<p><i>Mantener el control sobre los subordinados.</i></p> <p>El jefe de pelotón debe asegurarse de que los subordinados no se adelanten ni al resto del pelotón.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia de los subordinados a despejar el edificio sin instrucciones del jefe de pelotón, debido a que están tan bien entrenados que podrían llevar a cabo el despeje por su cuenta.</li> <li>• Los subordinados pueden olvidarse de informar al jefe de pelotón.</li> <li>• Los soldados tienden a bajar la guardia cuando no hay señales del enemigo.</li> <li>• Puede haber una discrepancia entre el entrenamiento del jefe de pelotón y el de sus subordinados, lo que provoca conflictos operativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frecuencia de las comunicaciones.</li> <li>• Acciones de los subordinados.</li> <li>- ¿Dónde se encuentran ahora y es ahí donde se supone que deben estar?</li> <li>• Vigilancia del personal.</li> <li>• Situación dentro del edificio (véase «<i>Evaluar la situación dentro del edificio</i>»).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades conocidas del equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se quiere que los subordinados tomen decisiones de las que no son responsables.</li> <li>• El jefe de equipo debe asegurarse de que los subordinados se mantengan alerta.</li> <li>• Cuanto más tiempo trabaje el PL con su equipo, mejor conocerá las capacidades del mismo.</li> <li>• Cuanto más tiempo trabaje el PL con el equipo, más confiarán en él, ya que conoce mejor sus capacidades y toma decisiones en consecuencia.</li> <li>• Establezca límites claros a los movimientos y actividades de los subordinados.</li> <li>• Establezca líneas de fase y sectores de fuego para el equipo.</li> </ul>
<p><i>Evalúa la eficacia en combate de cada individuo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El PL debe evaluar no solo el estado físico de su unidad, sino también el estado mental, que por lo general no es visible a simple vista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación actual.</li> <li>• Dificultad relativa de la misión hasta el momento.</li> <li>• La expresión facial de una persona.</li> <li>• Lesiones.</li> <li>• Munición restante.</li> <li>• Estado de las armas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personalidades individuales.</li> <li>• Experiencias pasadas con otras personas.</li> <li>• Formación.</li> <li>• Capacidades conocidas de los subordinados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El objetivo es garantizar la seguridad de la unidad.</li> <li>• El jefe de pelotón debe ser sincero consigo mismo: no puede decir al mando superior que su unidad puede llevar a cabo la misión si no está entrenada o preparada para ello.</li> <li>• La autorización de abajo arriba resulta más agotador que el de arriba abajo.</li> <li>• Retira el elemento de cabeza si se cansan demasiado.</li> </ul>

**^Mantener una visión global y la conciencia situacional**

<b>Decisión crítica</b>	<b>¿Por qué es difícil?</b>	<b>Pistas</b>	<b>Factores</b>	<b>Estrategias/Aspectos de Experiencia</b>
<p><i><b>Evaluar</b> el progreso de la misión en relación con el plan y los objetivos de la misma.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El PL debe formarse una idea de la situación basándose principalmente en las comunicaciones verbales de otras personas.</li> <li>• Es posible «enamorarse del plan» y no darse cuenta de que ya no resulta útil tal y como está.</li> <li>• Resulta difícil tener el panorama general mientras se está centrado en la tarea que se tiene entre manos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de la situación (véase «<i>Evaluar la situación dentro del edificio</i>»).</li> <li>• Número de habitaciones despejadas.</li> <li>• Resistencia del enemigo.</li> <li>• Presencia de civiles.</li> <li>• Número de bajas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de misión.</li> <li>• Objetivos de la misión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar preparado para ajustar el plan.</li> </ul>

<b>Mantén una visión global y sé consciente de la situación</b>				
<b>Decisión crítica</b>	<b>¿Por qué es difícil?</b>	<b>Pistas</b>	<b>Factores</b>	<b>Estrategias/Aspectos de la experiencia</b>
<p><i>Evalúa la situación en su conjunto.</i></p> <p>Esta tarea de toma de decisiones consiste principalmente en estar al tanto de lo que ocurre a tu alrededor y en relación con tu misión: ¿cuál es la situación de las tropas? ¿Qué está tramando el enemigo? ¿Qué están haciendo los civiles? ¿Cómo les va a las unidades amigas adyacentes? En conjunto, todo ello conforma la conciencia situacional general del PL. Su conciencia situacional se utiliza como factor en cada decisión que tome. También se utiliza para establecer expectativas y hacer previsiones de futuro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el PL está demasiado cerca del edificio, no podrá tener una visión global.</li> <li>• En MoUT no existen líneas enemigas ni líneas aliadas; están entremezcladas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de la unidad de vigilancia o de seguridad.</li> <li>• Informes de los equipos de limpieza.</li> <li>• Actividad civil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación y actitud de la población local; si les caen bien los aliados; si intentarán despejar el edificio que hay detrás de ti.</li> <li>• Las misiones de otros pelotones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las acciones del PL cambiarán drásticamente si se considera que los civiles son una amenaza en lugar de estar del lado de los aliados. Ejemplo: la unidad se pondrá en posición de combate en una situación que, de otro modo, no sería amenazante si los civiles tienen un historial de actuar en su contra.</li> <li>• Entre las situaciones que requieren una coordinación estrecha y rápida entre los PL se incluyen: <ul style="list-style-type: none"> <li>– cuando un pelotón se encuentra en el límite de avance</li> <li>– si ambos van a replegarse y necesitan determinar quién dará cobertura mientras el otro se retira</li> <li>– si se han perdido soldados y se han reunido con otro pelotón, el pelotón de los soldados perdidos debe estar al corriente.</li> </ul> </li> </ul>
<p><i>Mantén la vigilancia sobre los civiles de la zona.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Siempre</u> habrá incertidumbre sobre el número de civiles presentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tráfico peatonal de civiles.</li> <li>• Tipo de edificio conocido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de zona (p. ej., barrio residencial frente a zona industrial).</li> <li>• Tipo de edificio previsto.</li> </ul>	

Mantener una visión global y la conciencia situacional				
Decisión crítica	¿Por qué es difícil?	Pistas	Factores	Estrategias/Aspectos de Experiencia
<i>Mantener la conciencia de los sectores de fuego de todas las unidades aliadas.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede perder la orientación en una ciudad desconocida.</li> <li>• Es difícil pensar más allá de la misión cuando se está cerca del edificio objetivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las comunicaciones durante la misión relativas a ajustes en los planes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión de la compañía.</li> <li>• La intención del comandante.</li> <li>• Los planes de otros pelotones (de las reuniones informativas previas a la operación).</li> </ul>	
<i>Establecer expectativas.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El enemigo suele ser impredecible.</li> <li>• Esta habilidad se desarrolla tras gran experiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de las plantas del edificio.</li> <li>• Ubicación de los pasillos y huecos de escalera.</li> <li>• Equipo del enemigo, munición, documentos, etc., encontrados en las habitaciones.</li> <li>• Nivel de resistencia.</li> <li>• Si el edificio ha sido saqueado, registrado o incendiado.</li> <li>• Ausencia de cristales en ventanas.</li> <li>• Indicadores de la presencia de personas en el edificio. <ul style="list-style-type: none"> <li>— cortinas corridas</li> <li>—luces encendidas o apagadas</li> <li>luces</li> <li>— fondos a oscuras.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión del pelotón.</li> <li>• Las misiones de otros PL.</li> <li>• Nivel de intensidad del conflicto.</li> <li>• Dependiendo de si la población local te aprecia o no,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendrás que imaginar mentalmente qué te espera a la vuelta de cada esquina.</li> <li>• Ten en cuenta las del enemigo para predecir qué podría hacer a continuación.</li> </ul>

Proyectarse hacia el futuro				
Decisión crítica	¿Por qué es difícil?	Pistas	Factores	Estrategias/Aspectos de la experiencia
<i>Determinar cuál es el siguiente paso.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basarse principalmente en la comunicación verbal para formarse una idea de la situación actual.</li> <li>• Los líderes de equipo con menos experiencia (o con poca confianza) tienden a no reaccionar ante la situación como deberían. En su lugar, se ciñen al plan o siguen lo que han aprendido en la formación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de pasillos.</li> <li>• Ubicación de los pasillos.</li> <li>• Número de huecos de escalera.</li> <li>• Ubicación de las escaleras.</li> <li>• Número de bajas propias.</li> <li>• Número de enemigos.</li> <li>• Armas enemigas.</li> <li>• Otras características del enemigo (p. ej., uniformes).</li> <li>• Moral de la unidad y nivel de fatiga.</li> <li>• Distribución del edificio.</li> <li>• Importancia relativa de determinadas zonas del edificio.</li> <li>• Ruido procedente del enemigo.</li> <li>• Estimación aproximada de la distribución de la planta superior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de nuestras fuerzas en comparación con la del enemigo.</li> <li>• Plan de misión.</li> <li>• Objetivos de la misión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partir de la hipótesis más pesimista con respecto al enemigo.</li> <li>• No te limites a seguir el plan ni a «disparar y olvidarte»; piensa con antelación en qué hacer a continuación.</li> <li>• Determina en qué aspectos el edificio podría hacerte vulnerable y, a continuación, cubre esas vulnerabilidades.</li> </ul>
<i>Determina el personal y el tamaño de la unidad necesarios para cumplir la misión.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre inherente respecto a lo que se encontrará el pelotón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Tamaño conocido del edificio.</li> <li>• Proceso de despeje.</li> <li>• Número de habitaciones, pasillos y huecos de escalera».</li> <li>• Resistencia del enemigo.</li> <li>• Presencia de civiles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos de la misión.</li> <li>• Plan de la misión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo mínimo es una sección ampliada (12 hombres); lo máximo suele ser un pelotón.</li> <li>• Se necesita menos personal para el despeje de arriba hacia abajo (no es necesario asegurar las plantas superiores una vez despejadas).</li> <li>• Cuanto más grande sea el edificio, más personal se necesitará.</li> <li>• De hecho, un exceso de personal puede resultar perjudicial para la misión.</li> </ul>

Proyección hacia el futuro (cont.)

Decisión crítica	¿Por qué es difícil?	Pistas	Factores	Estrategias/Aspectos de la experiencia
<p><i>Determinar dónde situarse para apoyar mejor a la unidad.</i></p> <p>Esta decisión es importante en situaciones como las siguientes: dos pelotones se ven envueltos en un tiroteo en dos lugares distintos. Cada una de ellas solicita apoyo al jefe de pelotón.                      ¿Adónde vas?                      ¿A cuál vas a ayudar?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El PL debe establecer prioridades y, a veces, a partir de las comunicaciones verbales no queda claro qué ubicación es más crítica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicaciones y informes de voz de los pelotones.</li> <li>• Urgencia en la voz.</li> <li>• Informes de bajas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos de la misión.</li> <li>• Capacidades de cada unidad y de cada jefe de escuadrón.</li> </ul>	

Comprender y aplicar las reglas de enfrentamiento				
Decisión crítica	¿Por qué es difícil?	Pistas	Factores	Estrategias/Aspectos de la pericia
<i>Interpretar las ROE.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las ROE las redactan «abogados» y las utilizan los soldados; a menudo son ambiguas.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Reunión informativa previa a la misión.</li> <li>Orientación del comandante de la compañía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plantear muchas preguntas cuando se comunican las ROE, planteando hipótesis sobre la situación para determinar mejor el significado que hay detrás de las ROE.</li> </ul>
<p><i>Aplicar las ROE.</i></p> <p>El jefe de pelotón y su equipo deben aplicar las ROE a la planificación previa y a la planificación sobre el terreno para determinar cómo despejar el edificio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unas ROE restrictivas imponen fuertes limitaciones a la forma en que el PL puede cumplir la misión.</li> <li>Conflicto entre la seguridad y el bienestar de la unidad y las ROE.</li> <li>Las ROE varían de una misión a otra y, a veces, incluso durante el transcurso de una misma misión.</li> <li>A menudo se entrena con unas ROE no restrictivas, pero se combate con unas ROE restrictivas.</li> <li>La presencia de los medios de comunicación puede complicar la decisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las acciones del enemigo.</li> <li>Acciones de los no combatientes.</li> <li>Evaluación general de la situación (véase «<i>Mantener una visión global y la conciencia situacional</i>»).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de escenarios hipotéticos antes de la misión.</li> <li>Reglas de enfrentamiento establecidas.</li> <li>Capacidad para justificar las acciones en el campo de batalla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay que ser consciente de cómo las acciones del pelotón pueden afectar al panorama político (aplicable a combates de baja o media intensidad).</li> <li>Puede que sea necesario emplear aún menos fuerza si hay medios de comunicación presentes (aplicable a combates de baja o media intensidad).</li> </ul>

## ANEXO D

### EJERCICIO DE EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN

## Ejercicio de evaluación de la conciencia situacional

### Introducción para los participantes

El objetivo de este ejercicio es reflexionar sobre la conciencia situacional (CS). La CS significa, sencillamente, lo que creéis que está ocurriendo en una situación basándoos en la información de la que disponéis y en vuestra experiencia en situaciones similares. Queremos utilizar este ejercicio para hablar de cómo se desarrolla la CS y cómo influye en vuestras acciones.

En este ejercicio, te pondrás en la piel de un jefe de pelotón en una situación de combate urbano (MOUT). Os describiremos un escenario concreto que estáis viviendo. Quizá queráis tomar notas sobre los acontecimientos. Haremos dos pausas durante el escenario y os pediremos que anotéis las respuestas a algunas preguntas. Por favor, hacedlo de forma independiente, sin hablar. Tras la segunda pausa, detendremos el escenario y pasaremos a debatir vuestras respuestas y a hablar sobre la conciencia situacional.

Escenario:

Situación política/enemiga:

Un batallón del Ejército ha sido desplegado como parte de una fuerza de mantenimiento de la paz de la ONU en la capital de Checkistán, un país del Tercer Mundo sacudido por la revolución. Hay dos facciones armadas principales que luchan por el control de este país desértico de altitud. No son infrecuentes los enfrentamientos violentos con armas de fabricación soviética, normalmente AK-47, lanzagranadas RPG y ametralladoras montadas en camiones.

Clima:

La misión general del batallón es la misma que ha tenido durante los tres meses que lleva desplegado en Checkistán: mantener el orden y proporcionar una presencia de seguridad. Durante los últimos tres meses, las facciones y la población civil se han vuelto cada vez más hostiles hacia las fuerzas de mantenimiento de la paz. En ocasiones, durante las patrullas o los despejes de edificios necesarios, tu pelotón ha sido acosado por disparos de francotiradores o ataques de pequeñas unidades (de 2 a 3 soldados). El enemigo solía atacar y huir ante las fuerzas de mantenimiento de la paz, intentando escapar antes de que se pudiera llevar a cabo una respuesta efectiva.

Normas de enfrentamiento:

Nada de lo dispuesto en estas normas de enfrentamiento limita tu derecho a tomar las medidas adecuadas para defenderte a ti mismo y a tu unidad.

- a. Tienes derecho a utilizar la fuerza para defenderte contra ataques o amenazas de ataque.
- b. Solo se podrá responder al fuego enemigo de forma eficaz y rápida con el fin de garantizar la seguridad de las fuerzas de mantenimiento de la paz.
- c. Las fuerzas estadounidenses deben emplear la fuerza mínima necesaria dadas las circunstancias y proporcional a la amenaza.

- d. No podrá incautar bienes ajenos para cumplir su misión.
- e. Se autoriza la detención de civiles por razones de seguridad o en defensa propia.
- f. Está prohibido disparar contra centros religiosos o culturales, escuelas u hospitales.

Situación:

Tu compañía lleva una semana garantizando la seguridad de un pequeño pueblo de Checkistán. La mayor parte de la población del pueblo ha huido, dejando atrás muy pocas pertenencias. Los civiles que permanecen allí necesitan asistencia médica. Se ha planificado una misión de ayuda de la Cruz Roja. Tu pelotón ha recibido órdenes del comandante de tu compañía de asegurar el cruce de la 1.<sup>a</sup> con Main para la misión de ayuda de la Cruz Roja, que llegará y se instalará allí dentro de dos horas. En esta zona concreta de la localidad, los edificios parecen estar completamente desiertos y saqueados. Por lo general, no hay nada en estos edificios desiertos, ni siquiera muebles.

Mientras tu pelotón se acerca a pie al cruce, tus soldados son blanco de disparos por parte de lo que parece ser un hombre armado que, de inmediato, entra corriendo en el edificio situado en la esquina noroeste del cruce. Nadie de tu pelotón resulta herido. Te das cuenta de que, si esta amenaza permanece en ese edificio, impedirá que el cruce quede asegurado para la operación de ayuda. Decides que debes despejar ese edificio de inmediato.

El edificio mide aproximadamente 40 x 60 pies, por lo que puedes apreciar. Tiene dos plantas, y todas las ventanas de la primera planta parecen estar tapiadas. En la segunda planta hay varias ventanas despejadas, sin cristales. Calculas que hay unas ocho habitaciones por planta y probablemente una única escalera en algún lugar del edificio.

Tras inspeccionar el edificio, das las siguientes órdenes a tu pelotón:

«Tenemos que despejar ese edificio de la esquina de toda presencia enemiga. La misión de ayuda de la Cruz Roja llegará aquí en menos de dos horas, y no podemos permitir que ninguna amenaza dispare contra su puesto. Esto es lo que tenemos que hacer:

- 1.<sup>a</sup> sección: Asegura el perímetro de este edificio. Aseguraos de tener todo bajo control y de que nadie entre ni salga sin que lo sepáis.
- 2.<sup>a</sup> sección: Entraréis primero en el edificio. Despejad el camino a medida que avanzáis.
- 3.<sup>a</sup> sección: Entraréis detrás de la 2.<sup>a</sup> plataforma y ayudaréis a despejar el edificio. No es un edificio pequeño, por lo que se necesitan ambas plataformas.



### SITUACIÓN ACTUAL

La 1.<sup>a</sup> sección, acompañada por el sargento de pelotón, asegura el perímetro y el resto del pelotón se aproxima al edificio sin incidentes. La 1.<sup>a</sup> sección se encarga actualmente de mantener la seguridad en el perímetro. La 2.<sup>a</sup> sección ha entrado en el edificio y la 3.<sup>a</sup> sección acaba de entrar tras ella.

Ahora te encuentras justo fuera del edificio, junto a la puerta de entrada. De repente, oyes un breve intercambio de disparos y empiezan a llegar informaciones:

SL2: «Tenemos a un sospechoso en la primera habitación a la derecha. Ha disparado, pero lo hemos neutralizado sin que nos haya alcanzado ningún disparo. Seguimos adelante».

SU: «Señor, uno de mis hombres acaba de ver un arma en la ventana de la esquina sureste, en la segunda planta. Le ha parecido más grande que una del '47. Además, acabamos de detectar disparos procedentes del interior del edificio. Señor, hay algunos civiles aquí fuera que intentan decirnos que nos alejemos de aquí. Parecen bastante alterados, pero no les entendemos».

SL3: «La 2.<sup>a</sup> escuadra acaba de despejar la habitación de la derecha. No hay nadie allí. Está segura para que entréis. Seguimos avanzando detrás de la segunda escuadra».

---

#### Pausa n.º 1

Los participantes anotan las respuestas a estas preguntas. Dales dos minutos para responderlas. Infórmales de este límite de tiempo para que sus respuestas sean concisas.

5. ¿Cuál es la magnitud, la ubicación y la intención de la amenaza actual?
6. ¿Qué harías en este momento:
  - a. Continuar con la misión de despeje del edificio.
  - b. Evacuar el edificio y pedir refuerzos.
  - c. Hacer que las secciones mantengan sus posiciones mientras recopilas información y hablas con el sargento de pelotón.

- d. Evacuar el edificio y definir otra estrategia de entrada y limpieza.
  - e. Llama al comandante de tu compañía y *pídele* orientación.
  - f. Otro. ¿Cuál?
7. ¿Cuál es tu mayor preocupación en este momento?
8. ¿Cómo crees que estará la situación en los próximos 5 minutos?
- 

### **Continúa con el escenario...**

Al entrar en el edificio, miras hacia la habitación de la derecha. Ves a un hombre muerto junto a una mesa, con unos documentos de aspecto oficial esparcidos a su alrededor. La habitación de la izquierda está vacía, salvo por dos filas de unas 10 camillas. Justo delante hay una pared, con un pasillo que se bifurca a la izquierda y a la derecha. El miembro del pelotón que vigila la habitación te dice que el 2.º pelotón se ha ido a la izquierda y el 3.º pelotón, a la derecha.

El 1.º pelotón informa: «Señor, hay un hombre desarmado en el tejado. Un momento, acaba de saltar de nuevo a la habitación donde estaba el arma grande».

Decides continuar con la misión según lo previsto. [El comandante de la compañía te ha dado luz verde para continuar con el despeje.] Te parece oír cómo se da un portazo arriba y, en algún lugar del edificio, el sonido de cristales rompiéndose resuena por los pasillos. A continuación, oyes a ambos escuadrones despejando las habitaciones a la izquierda y a la derecha, pero no se oyen disparos. En un momento de silencio inusual, vuelves a oír el sonido de cristales rompiéndose en algún lugar de la primera planta, seguido de lo que te parecen pasos justo encima de ti, en la segunda planta.

De repente, estallan disparos desde algún lugar del edificio, más adelante y a la izquierda, por lo que puedes apreciar. Oyes disparos de respuesta, así como gritos que parecen órdenes frenéticas de uno de tus jefes de pelotón.

El pelotón 3.º informa: «¡Se oyen disparos delante y a la izquierda de nuestra posición! Podría ser el pelotón 2.º. ¡Todo despejado en el edificio de la derecha!»

El jefe del escuadrón 2.º comunica: «¡Nos están disparando desde las escaleras! Están subiendo. Los estamos siguiendo...». De repente, se produce una explosión en el lugar donde crees que se encuentra el escuadrón 2.º. Por la magnitud de la explosión, supones que al menos un par de miembros de tu pelotón probablemente hayan resultado gravemente heridos.

Es difícil saber qué acaba de pasar, sobre todo porque el humo de la explosión está llenando los pasillos. Ahora oyes un intenso intercambio de disparos delante y a tu izquierda, aunque el humo te impide ver nada.

Oyes un intercambio de disparos procedente de la esquina trasera derecha del edificio.

---

Pausa n.º 2

De nuevo, da a los participantes 2 minutos para responder a las preguntas, a fin de que sean concisas:

1. ¿Cuál es la magnitud, la ubicación y la intención de la amenaza actual?
  2. ¿Qué harías en este momento:
    - a. Continuar con la misión de despeje del edificio.
    - b. Evacuar el edificio y pedir refuerzos.
    - c. Hacer que las secciones mantengan sus posiciones mientras recopilas información y hablas con el sargento de pelotón.
    - d. Evacuar el edificio y definir otra estrategia de entrada y despeje.
    - e. Llamar al comandante de tu compañía y pedirle orientación.
    - f. Otro. ¿Cuál?
  3. ¿Cuál es tu mayor preocupación en este momento?
  4. ¿Cómo crees que se desarrollará la situación en los próximos 5 minutos?
- 

## FACILITACIÓN

### *Parte 1: Diferencias en la SA*

El objetivo de aprendizaje de esta sección es mostrar las diferencias en la SA:

- las valoraciones cambian con el tiempo a medida que se obtiene más información, y
- diferentes personas pueden ver y experimentar la misma situación y tener valoraciones diferentes.

Elige a un alumno para que exponga sus respuestas a la pregunta 1 (SA). Anota en la pizarra su respuesta tanto para el Momento 1 como para el Momento 2. Pregunta si alguno de los alumnos tiene una valoración diferente de la situación. Anota en la pizarra las respuestas de un segundo alumno a la pregunta 1 en el Momento 1 y en el Momento 2. Quizás te resulte útil utilizar un formato de tabla (véase más abajo). Asegúrate de dejar espacio para las respuestas a otras preguntas.

	Momento 1	Momento 2
Persona A	Respuesta a la pregunta 1	Respuesta a la pregunta 1
Persona B	Respuesta a la pregunta 1	Respuesta a la pregunta 1

Tómate un momento para examinar las respuestas y averiguar qué es lo interesante y en qué puntos difieren las respuestas. Dirige un debate en el que se señale el cambio en la SA a lo largo del tiempo y las diferencias entre las interpretaciones de ambos pueblos. Quizás quieras empezar con preguntas abiertas como «Mat, ¿qué observas en estas respuestas?»

o «¿Qué diferencias observas en estas respuestas?». Pregunte a la persona A o B qué observaban en distintos momentos: «¿Qué aspecto de la situación te hizo pensar x, y, z?» o «¿Qué ocurrió en la historia para que cambiara tu valoración?». Si hay diferencias entre el momento 1 y el 2, pregunta qué observaba la persona en cada momento. Si hay diferencias entre la persona A y la B en uno de los momentos, pregunta qué observaba cada persona en cada momento. El objetivo es que la clase comprenda qué información de la historia dio lugar a esas valoraciones concretas. Ejemplos de respuestas: «El cañón grande indicaba que podría haber más enemigos de lo esperado», «Los civiles influyeron en mi valoración» o «La presencia de catres me hizo pensar que se trataba de algún tipo de cuartel general».

Señale que las evaluaciones pueden cambiar a medida que se recopila más información. Pregunte a los participantes por qué esto es importante y cómo podría afectar a la misión. Podría preguntar: «Las evaluaciones suelen cambiar a medida que se recopila más información, ¿y qué? ¿Cómo afectará esto a su misión?». Una de las formas en que puede afectar a la misión es que las personas pueden tener tendencia a aferrarse a su evaluación y a descartar la información que no encaja en ella.

Señale que diferentes personas pueden vivir la misma situación y tener valoraciones distintas. De nuevo, pregunte a los participantes por qué esto es importante: qué efecto tiene en la misión. Una consecuencia es que un comandante pueda dar por sentado que sus subordinados interpretan la situación de la misma manera, cuando en realidad no es así. Como resultado, el subordinado podría actuar de una forma inesperada. Esto pone de manifiesto la importancia de que un comandante comunique claramente su valoración y sus intenciones.

Qué hacer si las evaluaciones no difieren: una cosa que puede hacer es preguntar a otras personas de la clase si sus evaluaciones han cambiado con el tiempo. Si esto no arroja ninguna diferencia, señale que, en muchas situaciones, la nueva información puede modificar la evaluación. Pregunte a los participantes si han vivido este tipo de situaciones. Pregunte: «¿Por qué es importante que personas diferentes tengan interpretaciones diferentes? ¿Cómo podría esto afectar a la misión?».

## **Parte 2: Impacto de la evaluación en las opciones de acción (COA)**

### Consejo

Recuerda que no estás evaluando la respuesta; solo estás tratando de descubrir el razonamiento que hay detrás de ella.

El objetivo de esta sección es demostrar que las evaluaciones influyen en las acciones y que las acciones influyen en los resultados. Por lo tanto, las evaluaciones son fundamentales para el éxito de la misión.

Anota las respuestas de la persona A y la persona B a la pregunta 2. Examina las respuestas para determinar las diferencias en las COA. Pregunte a los participantes qué observan en las COA. Si todas las COA son iguales, pregunta si alguien más tenía una COA diferente. Aprovecha esta oportunidad para reiterar el

punto de que diferentes evaluaciones pueden dar lugar a diferentes COA y que estos COA, en última instancia, influyen en los resultados de la misión.

Si hay tiempo, comente las respuestas a las preguntas 3 y 4. No es necesario que anote estas respuestas en la pizarra, basta con comentarlas. Algunas opciones para profundizar son:

- ¿Cómo influyó la diferente evaluación en la forma en que los distintos participantes predijeron cómo sería la situación en 5 minutos? ¿Qué les indica esto sobre el impacto de la evaluación de la situación?
- Pregunte a los participantes cuáles son sus mayores preocupaciones. ¿Cómo afectó esto a sus acciones o a lo que buscaban y escuchaban?

### ***Sección 3: Resumen***

El objetivo de esta sección es garantizar que se cumplan los objetivos de aprendizaje.

Pregunte a los participantes qué han aprendido del ejercicio. Asegúrate de que se hayan abordado los tres puntos:

- La evaluación de la situación puede cambiar con el tiempo a medida que se recopila más información
- Diferentes personas pueden interpretar la misma situación de forma distinta
- La evaluación de la situación influye en las acciones y los resultados

Pregunte a los participantes en qué medida sus acciones serán diferentes como resultado de este ejercicio.

**APPENDIX C**

**DECISION MAKING GAMES: SUMMARIES AND LINKAGES TO  
THE DECISION REQUIREMENTS TABLES**

## DMG 1: TWO INTERSECTIONS - A

This operation is an all out war scenario in which U.N. forces are assisting an allied country in removing an organized invasion force from a neighboring country. The scenario involves a pre-dawn mission to enter and clear the two-story courthouse. Initial reconnaissance has spotted an enemy platoon set up on the east side of the town, and a sniper positioned in a tower with line of sight to the area around the courthouse. Upon approaching the courthouse the platoon spots a single enemy soldier patrolling on the west side of the town in the vicinity of the courthouse.

**BASIC**

Decision Requirements Addressed in the DMG	Critical Decisions Faced by Participants	Primary Cues & Factors Incorporated as Context to Influence the Decision	Teaching/Discussion Points Resulting from Decision Requirement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determine how to secure the perimeter.</li> <li>• Maintain the enemy's perspective.</li> <li>• Determine how to approach the building.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determine how to seal off the area.</li> <li>• Determine where to place security assets.</li> <li>• Identify the most likely enemy location.</li> <li>• Identify the most likely enemy course of action.</li> <li>• Determine route and/or method of approach.</li> <li>• Identify hazards, constraints, and constrictions.</li> <li>• Determine how to obscure the approach.</li> <li>• Determine how to navigate streets.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opportunities for cover and concealment.</li> <li>• Perceived best angle to support fire.</li> <li>• Street size.</li> <li>• Locations/characteristics of buildings.</li> <li>• Hazards and constrictions identified.</li> <li>• Cover/concealment structures</li> <li>• Weather.</li> <li>• Enemy activity in the area.</li> <li>• Windows knocked out. Buildings that control intersections.</li> <li>• Highest buildings.</li> <li>• Leverage points within the city.</li> <li>• Level of intensity of conflict.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Use of support by fire position in street crossing.</li> <li>• Imagining likely enemy locations.</li> <li>• Street crossing in area where enemy is likely to have line of sight.</li> <li>• Determining whether to split forces.</li> </ul>

## DMG 2: TWO INTERSECTIONS - B

This operation is an all out war scenario in which U.N. forces are assisting an allied country in removing an organized invasion force from a neighboring country. The scenario involves a daylight operation to clear a museum from current positions in the courthouse next door. Known enemy forces include two squads and a sniper positioned in nearby buildings, and patrols roaming throughout the area. As one of the friendly squads moves toward the museum, shots are fired from across the street and forward elements from an enemy unit of unknown size are spotted moving into the town from the north.

**BASIC**

Decision Requirements Addressed in the DMG	Critical Decisions Faced by Participants	Primary Cues & Factors Incorporated as Context to Influence the Decision	Teaching/Discussion Points Resulting from Decision Requirement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determine how to approach the building.</li> <li>• Determine how to enter the building.</li> <li>• Lead subordinates.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determine how to navigate streets.</li> <li>• Identify hazards, constraints, and constrictions.</li> <li>• Determine strengths and vulnerabilities of the building and its inhabitants.</li> <li>• Determine point of entry.</li> <li>• Determine entry technique, and equipment to be used.</li> <li>• Consider tradeoff between stealth and speed.</li> <li>• Maintain control of subordinates.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions of neighboring platoon.</li> <li>• Reports of enemy strength.</li> <li>• Platoon visuals on enemy locations.</li> <li>• Perceived awareness of enemy.</li> <li>• Observed enemy security levels.</li> <li>• Building construction and openings.</li> <li>• Approaching enemy reinforcements.</li> <li>• Sounds/reports of machine gun fire.</li> <li>• Building and street sizes and locations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• How to regroup forces in the midst of a firefight.</li> <li>• How to place units to maintain control while support each other.</li> <li>• How to act in accordance with commander's intent when mission may need adjustments.</li> <li>• Whether to give up security when ordered, if under fire.</li> <li>• How to cover unknown enemy threats from multiple locations.</li> </ul>

## DMG 3: TWO INTERSECTIONS - C

This operation is an all out war scenario in which U.N. forces are assisting an allied country in removing an organized invasion force from a neighboring country. The scenario involves a daylight mission to clear an old chapel occupied by enemy units approximated at 2-3 fire teams. At the last minute, the company commander communicates to the platoon leader that ROE has changed and now restricts damage to religious sites unless absolutely necessary.

**BASIC**

Decision Requirements Addressed in the DMG	Critical Decisions Faced by Participants	Primary Cues & Factors Incorporated as Context to Influence the Decision	Teaching/Discussion Points Resulting from Decision Requirement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpret and apply ROE.</li> <li>• Determine how to approach the building.</li> <li>• Determine how to enter the building.</li> <li>• Determine how to clear the building.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determine how to navigate streets.</li> <li>• Identify hazards, constraints, and constrictions.</li> <li>• Determine strengths/ vulnerabilities of building and inhabitants.</li> <li>• Determine entry technique/equipment.</li> <li>• Determine how to employ personnel and teams.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROE limiting use of force on religious places.</li> <li>• Last known sniper location.</li> <li>• Lack of visual ID on other E forces.</li> <li>• FRAGO from company commander.</li> <li>• Building locations.</li> <li>• Available resources (smoke, breaching explosives).</li> <li>• Platoon strength.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clearing a building of enemy units.</li> <li>• Interpreting ambiguous ROE.</li> <li>• Forcing enemy out of cultural/ religious site under restrictive ROE.</li> <li>• Determining approaches in daylight operations.</li> </ul>

## DMG 4: THE CLEAROUT SALE

This game is an all out war situation in which U.N. forces have halted the advance of invading forces and are now pushing the remaining enemy battalion back toward their national boundary. The scenario entails clearing a grocery store believed to be occupied by as many as 5-6 enemy soldiers. The grocery store is a one-story building with only one main entrance – a large glass double-door entry. The platoon is currently operating at 60% with no anti-tank weapons or javelins.

BASIC

Decision Requirements Addressed in the DMG	Critical Decisions Faced by Participants	Primary Cues & Factors Incorporated as Context to Influence the Decision	Teaching/Discussion Points Resulting from Decision Requirement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintain big picture &amp; SA.</li> <li>• Maintain enemy perspective.</li> <li>• Determine how to secure the perimeter.</li> <li>• Determine how to approach the building.</li> <li>• Determine how to enter the building.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintain awareness of sectors of fire for all friendly units.</li> <li>• Identify the most likely enemy location.</li> <li>• Determine how to seal off the area.</li> <li>• Determine where to place security assets.</li> <li>• Identify hazards, constraints, and constrictions.</li> <li>• Determine point of entry.</li> <li>• Determine entry technique and equipment to be used.</li> <li>• Determine how to employ personnel and teams.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vehicles on the street.</li> <li>• Street and building sizes and locations.</li> <li>• Building separations.</li> <li>• Intel reports of estimated enemy sizes.</li> <li>• Sketch of grocery.</li> <li>• Partially broken glass door in front of building.</li> <li>• Resource limitations - Platoon strength level, lack of anti-tank and javelin weapons.</li> <li>• Time of day.</li> <li>• Company commander time requirement for clearing.</li> <li>• Roof characteristics - Flat with standard ducts and graveled tar surface.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noticing key urban terrain in order to anticipate enemy actions.</li> <li>• Assessing tradeoffs regarding breach/entry points.</li> <li>• Assessing different routes of approach.</li> </ul>

## DMG 5: SURPRISED BY AN UNEXPECTANT ENEMY

This game is an all out war situation in which U.N. forces have halted the advance of invading forces and are now pushing the remaining enemy battalion back toward their national boundary. The scenario takes place in a deserted village made up of one-story buildings. The platoon is in a large warehouse, checking supplies and communicating with the rest of the company, when 8 enemy soldiers are spotted milling around outside a building down the street. Two of them then cross the street and enter another building. The platoon's mission is to destroy or capture all enemy forces.

**BASIC**

Decision Requirements Addressed in the DMG	Critical Decisions Faced by Participants	Primary Cues & Factors Incorporated as Context to Influence the Decision	Teaching/Discussion Points Resulting from Decision Requirement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determine how to secure the perimeter.</li> <li>• Determine how to approach the building.</li> <li>• Maintain the big picture.</li> <li>• Maintain enemy perspective.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determine how to seal off area.</li> <li>• Determine which assets and people to employ.</li> <li>• Determine how to obscure the assault.</li> <li>• Identify most likely enemy course of action.</li> <li>• Assess mission progress against mission plan and objectives.</li> <li>• Assess the big picture situation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Higher-level mission via Commander's Intent.</li> <li>• Darkness via night, overcast skies.</li> <li>• Intel reports of expected enemy strengths in town.</li> <li>• Squad leader reports of enemy numbers and weapons.</li> <li>• Appearance of building vacancies.</li> <li>• Street widths.</li> <li>• Building heights.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• How to select a route of approach, considering placement of windows and doors on non-secure buildings.</li> <li>• Determining relative importance of fighting the enemy versus risk to platoon.</li> <li>• Using the element of surprise.</li> <li>• Imagining enemy intent.</li> </ul>

## DMG 6: WRAP IT UP

The overall situation is an all out war in which U.N. forces are pushing enemy forces out of the Middle-Eastern country they have invaded. In this scenario, the platoon is reloading supplies in a deserted town where no enemy have been encountered. In the midst of the supply reload, the company commander orders the platoon leader to move to his position, 2 km north, to assist him in a firefight. However, comms go out mid-sentence and the severity of the engagement is unclear to the platoon leader. Then, the squad conducting the reload begins to take fire from enemy elements across the street.

BASIC

Decision Requirements Addressed in the DMG	Critical Decisions Faced by Participants	Primary Cues & Factors Incorporated as Context to Influence the Decision	Teaching/Discussion Points Resulting from Decision Requirement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lead subordinates.</li> <li>• Determine how to secure the perimeter.</li> <li>• Determine how to approach the building.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Judge the combat effectiveness of individuals.</li> <li>• Maintain control of subordinates.</li> <li>• Determine which assets and people to employ.</li> <li>• Determine where to concentrate fires.</li> <li>• Determine how to obscure the approach.</li> <li>• Determine how to navigate the streets.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• General over-relaxed attitude of platoon – jovial, guard is let down.</li> <li>• Presumed and evident enemy locations and weapons.</li> <li>• Street sizes and layouts.</li> <li>• Building sizes and layouts.</li> <li>• Reported enemy strength and locations based on rates of fire.</li> <li>• Visibility – dark night.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Judging enemy strength and intent.</li> <li>• Balancing resources.</li> <li>• How to coordinate the machine gun elements when the platoon has already been engaged.</li> <li>• Street crossing in area where enemy is likely to have line of sight.</li> </ul>

## DMG 7: NIGHTMARE ON ELM STREET

This scenario places the platoon leader in a humanitarian and peacekeeping effort to provide relief but also to police a ravaged, war-torn country. The platoon is conducting an on-foot patrol in an area that they are very familiar with. Suddenly, the platoon leader discovers that the local town drunk has shot his wife and a couple neighbors and is holding his children hostage. He starts making threats of shooting more people, and then grazes the platoon sergeant in the shoulder.

INTERMEDIATE

Decision Requirements Addressed in the DMG	Critical Decisions Faced by Participants	Primary Cues & Factors Incorporated as Context to Influence the Decision	Teaching/Discussion Points Resulting from Decision Requirement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintain Big Picture &amp; SA.</li> <li>• Maintain Perspective.</li> <li>• Interpret and apply ROE.</li> <li>• Secure the Perimeter.</li> <li>• Approach the Building.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identify the most likely enemy course of action.</li> <li>• Maintain awareness of civilians in the area.</li> <li>• Set expectancies.</li> <li>• Determine how to seal off the area.</li> <li>• Determine route and/or method of approach.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Building construction – plywood, one-story.</li> <li>• Common building interior layout – 4 rooms.</li> <li>• Typical occupancy of town buildings.</li> <li>• Layout of town block.</li> <li>• Current state of town police force.</li> <li>• Civilian attitudes toward forces.</li> <li>• History of civilian violence and drinking.</li> <li>• Standard ROE.</li> <li>• Semi-automatic gunfire.</li> <li>• Urgency from company commander.</li> <li>• Anxious reactions of civilian crowd.</li> <li>• Statements/actions of volatile civilian.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusing escalating civilian situations before they get out of hand.</li> <li>• Estimating level of threat.</li> <li>• Operating within peacekeeping ROE when a friendly casualty occurs.</li> <li>• Building clearing when child civilians are involved.</li> </ul>

## DMG 8: CAUGHT IN THE INTERSECTION

The platoon in this DMG is conducting a motorized clearing operation through a war-ravaged village. The rest of the company is encountering unexpected resistance and radios for assistance. The platoon leader is suddenly faced with loss of communications with one of the squads, fire from an unknown enemy, and a disabled vehicle in the intersection, separating the squads. Meanwhile, the company's situation seems to be worsening, leaving the platoon leader to determine how to manage both his own situation and the needs of the company.

**INTERMEDIATE**

Decision Requirements Addressed in the DMG	Critical Decisions Faced by Participants	Primary Cues & Factors Incorporated as Context to Influence the Decision	Teaching/Discussion Points Resulting from Decision Requirement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintain enemy perspective.</li> <li>• Lead Subordinates.</li> <li>• Maintain Big Picture &amp; SA.</li> <li>• Determine how to clear the building.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identify how enemy can exploit friendly vulnerabilities.</li> <li>• Anticipate enemy deception techniques.</li> <li>• Clearly communicate with and direct subordinates.</li> <li>• Assess mission progress against mission plan and objectives.</li> <li>• Assess the big picture situation.</li> <li>• Determine how and where to proceed.</li> <li>• Determine how and when to evacuate casualties.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enemy force typical sizes, weapons, tactics.</li> <li>• Intel reports suggesting town will be empty.</li> <li>• Call from company commander to provide immediate reinforcement.</li> <li>• Building characteristics – varied states of decay, 1-3 stories.</li> <li>• Rate of small arms fire – suggests 5-10 enemy.</li> <li>• Rocket grenade launch.</li> <li>• Squad leader report of casualties.</li> <li>• Lack of radio communications.</li> <li>• Report of movement in another building.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Understanding leverage points and vulnerabilities in urban settings.</li> <li>• Dealing with multiple immediate goals and limited resources.</li> <li>• Balancing needs of platoon with rest of company.</li> <li>• Dealing with communications losses and physical separation in urban settings.</li> <li>• Assessing enemy intent.</li> </ul>

## DMG 9: A DEADLY APPROACH

The U.N. has been deployed on a humanitarian relief operation to a country plagued by factional fighting and terrorist activities. The scenario involves a nighttime operation to clear and occupy the town hall in order to support the distribution of food and medical supplies the next morning. As the platoon approaches the town hall, the platoon leader notices that the two-story warehouse he planned to use as an overwatch position has potentially been compromised. He also notices two men with rifles and duffle bags hurrying across the street. At the same time, the platoon sergeant reports commotion to the east and a bad feeling about the situation.

INTERMEDIATE

Decision Requirements Addressed in the DMG	Critical Decisions Faced by Participants	Primary Cues & Factors Incorporated as Context to Influence the Decision	Teaching/Discussion Points Resulting from Decision Requirement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintain enemy perspective.</li> <li>• Maintain big picture &amp; SA.</li> <li>• Interpreting and applying ROE.</li> <li>• Determine how to secure the perimeter.</li> <li>• Determine how to approach the building.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identify the most likely enemy location.</li> <li>• Assess the big picture situation.</li> <li>• Maintain awareness of civilians in the area.</li> <li>• Determine which assets and people to employ.</li> <li>• Determine where to concentrate fires.</li> <li>• Determine how to navigate the streets.</li> <li>• Determine where to place security elements.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historical enemy weapons, tactics, sizes – aimed at religious sites.</li> <li>• Standard ROE.</li> <li>• Road widths 12-14 feet.</li> <li>• Variation of building construction.</li> <li>• Time of night/moon lighting.</li> <li>• Intel reports of enemy occupations.</li> <li>• Warehouse location/status.</li> <li>• Status of warehouse door and lock.</li> <li>• Weapons and perceived cautious nature of enemy.</li> <li>• Direction of enemy movement.</li> <li>• Platoon Sgt. Report of commotion from ~20 people.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• How do you infer hostile intent.</li> <li>• Applying ROE to an ambiguous situation.</li> <li>• Judging critical urban terrain.</li> <li>• Navigating the streets and placing security elements in an urban environment.</li> </ul>

## DMG 10: ENEMY FROM THE WEST

In this scenario the platoon has taken up defensive positions at an intersection in a war-torn, urban environment to provide security for medical relief efforts. Enemy vehicles suddenly appear at the intersection, but from an unexpected direction. At the same time, other enemy forces begin engaging a nearby squad. This DMG is a reversal of Caught in the Intersection, where the enemy forces are positioned as the friendlies were and vice versa. The purpose of the reversal is to help the participant better envision enemy actions and intent. It works best when the participants are not informed about this reversal, but rather, discover it on their own.

**INTERMEDIATE**

Decision Requirements Addressed in the DMG	Critical Decisions Faced by Participants	Primary Cues & Factors Incorporated as Context to Influence the Decision	Teaching/Discussion Points Resulting from Decision Requirement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lead Subordinates.</li> <li>• Maintain Big Picture &amp; SA.</li> <li>• Secure the Perimeter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clearly communicate with and direct subordinates.</li> <li>• Maintain control of subordinates.</li> <li>• Assess the big picture situation.</li> <li>• Maintain awareness of sectors of fire for all friendly units.</li> <li>• Set expectancies.</li> <li>• Determine where to concentrate fires.</li> <li>• Determine how to seal off area.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Village characteristics – war-ravaged brick and wood buildings, 1-3 stories.</li> <li>• Civilian numbers and intent - ~1000 friendly, stay inside.</li> <li>• Squad distribution.</li> <li>• Sound of exchange of weapons fire.</li> <li>• Report from squad leader on perceived engagement of neighboring platoon.</li> <li>• Radio report that company commander has been hit.</li> <li>• Disappearance of 1<sup>st</sup> platoon.</li> <li>• Report of visual ID/sounds of enemy vehicles approaching.</li> <li>• Rate of speed of approach of enemy vehicles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The importance and difficulty of maintaining communications and conveying intent in urban environments.</li> <li>• How to take the enemy perspective.</li> <li>• Dealing with the loss of communications with higher command.</li> <li>• Compensating when the rest of the company is unable to achieve their mission.</li> <li>• Improvising when friendly status is unknown.</li> </ul>

## DMG 11: A CLEARING OPERATION

The platoon in this DMG is conducting an on-foot, advance security patrol as part of a larger clearing operation through a supposedly deserted, war-torn village. No enemy activity is expected, but a soldier is hit by sniper fire. By the time the platoon leader reaches the scene, other soldiers have pulled the injured man behind some barrels, and smoke has been dispersed, but the smoke is clearing, and the soldiers are pinned down. To complicate things, it appears as though there is a secondary threat coming from another direction.

**INTERMEDIATE**

Decision Requirements Addressed in the DMG	Critical Decisions Faced by Participants	Primary Cues & Factors Incorporated as Context to Influence the Decision	Teaching/Discussion Points Resulting from Decision Requirement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintain Enemy Perspective.</li> <li>• Lead Subordinates.</li> <li>• Determine how to Secure the Perimeter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identify the most likely enemy locations.</li> <li>• Identify how enemy can exploit friendly vulnerabilities.</li> <li>• Maintain control of subordinates.</li> <li>• Determine how to seal off the area.</li> <li>• Determine where to place security assets.</li> <li>• Determine how and when to evacuate casualties.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historical enemy weapons, tactics.</li> <li>• Location of rest of company.</li> <li>• Dispersements of platoon.</li> <li>• Rate of sniper fire.</li> <li>• Smoke in intersection.</li> <li>• Nonavailability of resources.</li> <li>• Sizes/locations of buildings in intersection.</li> <li>• Actions/Status of platoon members on scene.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• How to effectively use elements of cover and conceal.</li> <li>• Assessing enemy intent.</li> <li>• Understanding issues involved in dealing with a wounded soldier.</li> <li>• How urban terrain can be leveraged by both friendly and enemy forces.</li> </ul>

## DMG 12: A HOT TIME IN SLACKIA - A

In this DMG, the platoon leader is tasked with securing an intersection in a war-torn village, for an upcoming Red Cross relief effort. As the platoon approaches the intersection to begin this peacekeeping task, the leader notices uneasiness among the civilians, along with some slung weapons on a few of the male civilians. Suddenly, the platoon gets caught in the middle of what appears to be a gunfight at the intersection between opposing factions. At least three men have entered a store in the intersection and begin firing at civilians. One of the platoon members is hit, apparently unintentionally.

ADVANCED

Decision Requirements Addressed in the DMG	Critical Decisions Faced by Participants	Primary Cues & Factors Incorporated as Context to Influence the Decision	Teaching/Discussion Points Resulting from Decision Requirement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project into the future.</li> <li>• Determine how to secure the perimeter.</li> <li>• Determine how to approach the building.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determine where to proceed next.</li> <li>• Determine how to seal off the area.</li> <li>• Determine where to place security assets.</li> <li>• Determine which assets and people to employ.</li> <li>• Determine route and/or method of approach.</li> <li>• Identify hazards, constraints, and constrictions.</li> <li>• Determine how and when to evacuate casualties.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increasing hostility toward peacekeeping forces by civilians.</li> <li>• Typical weapons and tactics of armed factions.</li> <li>• Number of civilians in intersection.</li> <li>• Size/construction of buildings – 1-3 stories, reinforced concrete.</li> <li>• General condition of building openings – broken windows, blocked by furniture, covered with wire mesh.</li> <li>• Narrow streets and yards.</li> <li>• Perceived uneasiness of civilians – quiet, guarded looks.</li> <li>• Upcoming food relief mission.</li> <li>• Echoing gunfire from multiple positions.</li> <li>• Report from civilian of 3 armed hostiles firing at civilians.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpreting situations where multiple threats are involved.</li> <li>• Securing an intersection under adverse circumstances.</li> <li>• Dealing with civilians when intent is unclear.</li> <li>• Leveraging urban terrain to approach and secure a dangerous intersection.</li> <li>• Establishing fields of fire in urban terrain.</li> </ul>

## DMG 13: A HOT TIME IN SLACKIA - B

This DMG can be conducted as follow-on to *A Hot Time in Slackia – Part A*, or as a stand-alone DMG. In this DMG, the platoon leader is tasked with securing an intersection in a war-torn village, for an upcoming Red Cross relief effort. A small group of armed civilians has holed up in a bank and have shot out into the intersection with assault weapons, hitting several civilians. Now, the platoon leader discovers that the armed civilians have hostages in the bank, and gunfire is heard inside. The civilians outside are starting to throw rocks at the platoon, and one is filming the platoon with a camcorder. The platoon leader has been ordered to secure the situation.

ADVANCED

Decision Requirements Addressed in the DMG	Critical Decisions Faced by Participants	Primary Cues & Factors Incorporated as Context to Influence the Decision	Teaching/Discussion Points Resulting from Decision Requirement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintain big picture &amp; SA.</li> <li>• Project into the future.</li> <li>• Interpreting and applying ROE.</li> <li>• Determine how to approach the building.</li> <li>• Determine how to enter the building.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determine route/ method of approach.</li> <li>• Determine how to navigate the streets.</li> <li>• Determine how to obscure the assault.</li> <li>• Determine the strengths and vulnerabilities of the building and its inhabitants.</li> <li>• Consider tradeoff between stealth and speed.</li> <li>• Asses the big picture situation.</li> <li>• Maintain awareness of civilians in the area.</li> <li>• Set expectancies.</li> <li>• Determine where to proceed next.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mission and ROE.</li> <li>• History of civilian attitudes toward peacekeeping forces.</li> <li>• Sketch of internal layout of building.</li> <li>• Inability of company commander to assist.</li> <li>• Civilians believed to be in neighboring buildings.</li> <li>• Rising anger level of civilian crowd – yelling, throwing rocks.</li> <li>• Gunfire and shouts within building.</li> <li>• Civilian with camcorder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpreting a situation where multiple threats are involved.</li> <li>• Acting within established ROE or abandoning them in an escalating situation.</li> <li>• Dealing with civilians whose intentions against you are escalating.</li> <li>• Dealing with hostages in an urban building-clearing situation.</li> <li>• Determining how to approach a building when the hostiles inside are aware of your presence.</li> </ul>

## DMG 14: A HOT TIME IN SLACKIA - C

This DMG can be conducted as follow-on to *A Hot Time in Slackia – Part B*, or as a stand-alone DMG. In this DMG, the platoon has just breached a two-story bank that is holding hostiles and hostages. The platoon is in the process of securing an intersection in a war-torn village, for an upcoming Red Cross relief effort. From directly outside the main door of the bank, the platoon leader begins receiving sit reps from his squad leaders. Someone fires on the security element from inside the building; the internal squads are taking fire as well. Comms are lost when suddenly, 1<sup>st</sup> squad leader flies out of the window directly above the platoon leader.

ADVANCED

Decision Requirements Addressed in the DMG	Critical Decisions Faced by Participants	Primary Cues & Factors Incorporated as Context to Influence the Decision	Teaching/Discussion Points Resulting from Decision Requirement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determine how to clear the building.</li> <li>• Maintain big picture and SA.</li> <li>• Lead subordinates.</li> <li>• Project into the future.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assess the situation within the building.</li> <li>• Determine flow of the clearing.</li> <li>• Determine whether to request reinforcements or call for fire.</li> <li>• Maintain awareness of civilians in area.</li> <li>• Determine where to proceed next.</li> <li>• Determine personnel and unit size necessary for mission accomplishment.</li> <li>• Maintain control of subordinates.</li> <li>• Clearly communicate with and direct subordinates.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Width of hallways in building.</li> <li>• Screaming (likely hostages).</li> <li>• Squad leader reports of building interior.</li> <li>• Observed number of hostiles.</li> <li>• Wall material and thickness.</li> <li>• Status of communications with squad leaders.</li> <li>• Sounds of gunfire.</li> <li>• Sounds of fighting.</li> <li>• Reported enemy sightings.</li> <li>• Reported enemy footsteps.</li> <li>• 1<sup>st</sup> squad leader emerging from window.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• How do you maintain the big picture with limited communications and visual information.</li> <li>• Determining when to change current course of action.</li> <li>• Regaining situation awareness in an urban environment.</li> <li>• The importance of maintain communications with the platoon.</li> <li>• Issues around building clearing when hostiles with hostages are involved.</li> </ul>

## DMG 15: EL DIA DEL GUAPO

In this scenario, the platoon is deployed as part of a U.N. humanitarian and peacekeeping effort to provide relief to a war-ravaged country of impoverished citizens. It is conducting an on-foot patrol on the eve of an anniversary known for coordinated outbreaks of violence. Tensions around the country are high, and the platoon witnesses several civilians unloading heavy crates into a warehouse and guarding them with weapons. Rumors are circulating that later that night there will be an outbreak of violence.

ADVANCED

Decision Requirements Addressed in the DMG	Critical Decisions Faced by Participants	Primary Cues & Factors Incorporated as Context to Influence the Decision	Teaching/Discussion Points Resulting from Decision Requirement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintain enemy perspective.</li> <li>• Maintain big picture and SA.</li> <li>• Interpreting and applying ROE.</li> <li>• Determine how to secure the perimeter.</li> <li>• Determine how to approach the building.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identify the most likely enemy course of action.</li> <li>• Maintain awareness of civilians in area.</li> <li>• Assess the big picture situation.</li> <li>• Determine how to seal off area.</li> <li>• Determine where to place security assets.</li> <li>• Determine route and/or method of approach.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Current date (coincides with violent anniversary).</li> <li>• Emptiness of streets.</li> <li>• Civilian locations and weapons.</li> <li>• Recognition of civilians as town troublemakers.</li> <li>• Standard ROE.</li> <li>• Children in building.</li> <li>• Reports from company commander.</li> <li>• Informal intel reports of planned violence.</li> <li>• Civilian actions.</li> <li>• Time of day.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• How to diffuse an escalating situation before it gets out of hand.</li> <li>• Stopping armed civilians with unclear intent.</li> <li>• Operating within established ROE when your role is peacekeeper.</li> <li>• Determining appropriate level of action when clearing a building with civilians.</li> <li>• Interpreting civilian intent while envisioning progression of events.</li> </ul>

## DMG 16: TROUBLE ON THE BRIDGE

This DMG has the platoon leader conducting a mounted security patrol through a small village as part of a U.N. peacekeeping force. The civilian intents are mixed. Most are peaceful, but a few are troublemaking thugs, looking to capitalize on the chaos. During the patrol, some of the thugs begin torturing other civilians, even killing one. Other civilians are angered at this and they respond. The situation rapidly escalates. A media crew is capturing the entire incident on film, including the platoon leader, who must now deal with the situation.

ADVANCED

Decision Requirements Addressed in the DMG	Critical Decisions Faced by Participants	Primary Cues & Factors Incorporated as Context to Influence the Decision	Teaching/Discussion Points Resulting from Decision Requirement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lead Subordinates.</li> <li>• Maintain Big Picture &amp; SA.</li> <li>• Project into the future.</li> <li>• Interpreting and applying ROE.</li> <li>• Secure the perimeter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clearly communicate with and direct subordinates.</li> <li>• Assess mission progress against mission plan and objectives.</li> <li>• Maintain awareness of civilians in the area.</li> <li>• Maintain awareness of sectors of fire for all friendly units.</li> <li>• Set expectancies.</li> <li>• Determine where to proceed next.</li> <li>• Determine how to seal off the area.</li> <li>• Determine where to concentrate fires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Typical enemy weapons, sizes, tactics.</li> <li>• Historical civilian attitude toward forces.</li> <li>• Mission of peacekeeping forces.</li> <li>• Friendly weapons, sizes – attached MG squad.</li> <li>• Distance between forces and enemy.</li> <li>• Standard ROE.</li> <li>• Current enemy assets – MG on truck, AK-47s.</li> <li>• Enemy actions – beating civilians, firing at UN helo, throwing civilian off bridge.</li> <li>• Nervous reactions of civilians.</li> <li>• Location of civilian group.</li> <li>• CNN camera.</li> <li>• Dispersed locations of forces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpreting ROE in complex, escalating situations.</li> <li>• Dealing with civilians with varying intentions.</li> <li>• Dealing with media in MOUT environments.</li> <li>• Using non-lethals.</li> <li>• Communicating with a distributed platoon in MOUT.</li> </ul>

## GLOSARIO BILINGÜE DE ACRÓNIMOS Y TÉRMINOS TÉCNICOS

### ACRÓNIMOS

Acronimo	Inglés	Español
AAR	After Action Review	Revisión Posterior a la Acción
ARI	Army Research Institute	Instituto de Investigación del Ejército
C <sub>2</sub>	Command and Control	Mando y Control
CO	Commanding Officer	Comandante / Oficial al Mando
COA	Course of Action	Línea de Acción / Curso de Acción
CTA	Cognitive Task Analysis	Análisis Cognitivo de Tareas
DMG	Decision Making Game	Juego de Toma de Decisiones
DRT	Decision Requirements Table	Tabla de Requisitos de Decisión
DST	Decision Skills Training	Formación en Habilidades de Decisión
FM	Field Manual	Manual de Campaña
FRAGO	Fragmentary Order	Orden Fragmentaria
FT	Fire Team	Equipo de Fuego
IMPACT	Improving Performance through Applied Cognitive Training	Mejora del Rendimiento mediante el Entrenamiento Cognitivo Aplicado
IOBC	Infantry Officer Basic Course	Curso Básico de Oficiales de Infantería
ITC	Instructor Training Course	Curso de Formación de Instructores
JANUS	-	Sistema de simulación por computadora
MG	Machine Gun	Ametralladora
MOUT	Military Operations in Urban Terrain	Operaciones Militares en Terreno Urbano
NCO	Non-Commissioned Officer	Suboficial
NVG	Night Vision Goggles	Gafas de Visión Nocturna
OCOKA	Observation, Cover and Concealment, Obstacles, Key Terrain, Avenues of Approach	Observación, Cobertura y Ocultación, Obstáculos, Terreno Clave, Vías de Aproximación
OCS	Officer Candidate School	Escuela de Aspirantes a Oficial
PL	Platoon Leader	Jefe de Pelotón
PSG	Platoon Sergeant	Sargento de Pelotón
RPD	Recognition-Primed Decision	Decisión Basada en el Reconocimiento
ROE	Rules of Engagement	Reglas de Enfrentamiento / Reglas de Combate
ROTC	Reserve Officers' Training Corps	Cuerpo de Entrenamiento de Oficiales de Reserva
RTO	Radio Telephone Operator	Operador de Radiotelefonía
SA	Situation Awareness	Conciencia Situacional
SBIR	Small Business Innovation Research	Investigación Innovadora para Pequeñas Empresas
SITREP	Situation Report	Informe de Situación
SL	Squad Leader	Jefe de Escuadrón
SME	Subject Matter Expert	Experto en la Materia
TTP	Tactics, Techniques, and Procedures	Tácticas, Técnicas y Procedimientos

---

## TÉRMINOS TÉCNICOS

Término en Inglés	Término en Español	Definición/Contexto
After Action Review (AAR)	Revisión Posterior a la Acción	Sesión de análisis que se realiza después de un ejercicio o misión para evaluar el rendimiento y extraer lecciones aprendidas.
Avenue of Approach	Vía de Aproximación	Ruta que una unidad puede seguir para acercarse a un objetivo o posición.
Battle Drill	Ejercicio de Combate	Procedimiento estandarizado que una unidad ejecuta en respuesta a una situación específica de combate.
Breach	Brecha / Apertura	Abertura creada en una pared, puerta u otra barrera para permitir la entrada a un edificio o área.
Clear (a building)	Despejar (un edificio)	Proceso de inspeccionar y asegurar sistemáticamente habitaciones y áreas de un edificio para eliminar amenazas enemigas.
Cognitive Task Analysis (CTA)	Análisis Cognitivo de Tareas	Metodología para identificar y representar los procesos mentales, decisiones y conocimientos necesarios para realizar una tarea compleja.
Combat ineffective	Ineficaz en combate	Estado de una unidad que ha sufrido suficientes bajas o daños que no puede continuar cumpliendo su misión.
Command and Control (C2)	Mando y Control	Ejercicio de autoridad y dirección sobre fuerzas asignadas para cumplir una misión.
Company	Compañía	Unidad militar táctica que generalmente consta de 3-5 pelotones (aproximadamente 100-200 soldados).
Concealment	Ocultación	Protección contra la observación enemiga, pero no necesariamente contra el fuego.
Cover	Cobertura	Protección contra el fuego enemigo.
Critical Decision Method	Método de Decisión Crítica	Técnica de entrevista para obtener conocimientos expertos sobre la toma de decisiones en situaciones críticas.
Decision Making Game (DMG)	Juego de Toma de Decisiones	Simulación de baja fidelidad (lápiz y papel) que presenta dilemas tácticos para practicar la toma rápida de decisiones.
Decision Making Critique	Crítica de la Toma de Decisiones	Método de análisis posterior centrado en el "cómo" y el "por qué" de las decisiones y evaluaciones de los participantes.
Decision Requirements Table (DRT)	Tabla de Requisitos de Decisión	Representación estructurada de las decisiones críticas, señales, factores y estrategias asociadas con una tarea específica.
Decision Skills Training (DST)	Formación en Habilidades de Decisión	Programa de entrenamiento diseñado para mejorar la capacidad de toma de decisiones en situaciones operativas.
Echelon	Escalón	Nivel de mando o unidad en la jerarquía militar (ej., pelotón, compañía, batallón).
Extraction Point	Punto de Extracción	Lugar designado desde el cual una unidad es evacuada de un área después de completar una misión.
Fire Support	Apoyo de Fuego	Fuego proporcionado por unidades de apoyo para cubrir y proteger a las unidades que realizan el asalto o despeje.
Fire Team	Equipo de Fuego	Subunidad más pequeña dentro de un escuadrón, generalmente compuesta por 4

<b>Término en Inglés</b>	<b>Término en Español</b>	<b>Definición/Contexto</b>
<b>Fratricide</b>	Fuego Amigo / Fratricidio	soldados. Fuego de unidades propias que causa bajas entre fuerzas amigas.
<b>Fragmentary Order (FRAGO)</b>	Orden Fragmentaria	Orden de operaciones que modifica o complementa una orden existente para responder a cambios en la situación.
<b>Gun Port</b>	Aspillera / Abertura para disparar	Abertura en una pared o fortificación diseñada para permitir disparar desde el interior.
<b>Hip-pocket training</b>	Entrenamiento de bolsillo	Material de entrenamiento de corta duración que un instructor puede utilizar en momentos de inactividad.
<b>Hostile Act</b>	Acto Hostil	Acción emprendida por una fuerza enemiga que constituye un ataque o amenaza directa.
<b>Infantry Officer Basic Course (IOBC)</b>	Curso Básico de Oficiales de Infantería	Curso de formación inicial para oficiales de infantería del Ejército de EE.UU.
<b>JANUS</b>	JANUS	Simulador de combate por computadora utilizado para entrenamiento táctico.
<b>Knowledge Audit</b>	Auditoría de Conocimiento	Método para identificar y documentar el conocimiento experto en un dominio específico.
<b>Leapfrog</b>	Avance por Saltos	Técnica táctica donde unidades alternan su avance, una proporciona cobertura mientras la otra se mueve.
<b>Leverage Point</b>	Punto de Ventaja / Apalancamiento	Ubicación o recurso que proporciona una ventaja táctica significativa (ej., edificio alto con buena visibilidad).
<b>Mission Statement</b>	Declaración de Misión	Declaración concisa que describe la tarea, el propósito y los límites de una misión militar.
<b>MOUT (Military Operations in Urban Terrain)</b>	MOUT / Operaciones Militares en Terreno Urbano	Operaciones de combate que tienen lugar en áreas urbanas o densamente pobladas.
<b>Naturalistic Decision Making (NDM)</b>	Toma de Decisiones Naturalista	Enfoque de investigación que estudia cómo las personas toman decisiones en entornos del mundo real, con tiempo limitado e información incompleta.
<b>Noncombatant</b>	No Combatiente	Civil o personal que no participa activamente en hostilidades.
<b>OCOKA</b>	OCOKA	Marco de análisis del terreno que considera: Observación, Cobertura y Ocultación, Obstáculos, Terreno Clave y Vías de Aproximación.
<b>Operations Order (OPORD)</b>	Orden de Operaciones	Directiva formal que contiene toda la información necesaria para ejecutar una misión militar.
<b>Overwatch</b>	Vigilancia / Cobertura	Posición desde la cual una unidad puede observar y proporcionar fuego de apoyo a otra unidad.
<b>Peacekeeping</b>	Mantenimiento de la Paz	Operaciones militares destinadas a mantener o restaurar la paz en áreas de conflicto.
<b>Perimeter</b>	Perímetro	Límite exterior de un área que está siendo asegurada por una unidad militar.
<b>Platoon</b>	Pelotón	Unidad militar táctica que generalmente consta de 3-4 escuadrones (aproximadamente 30-40 soldados), comandada por un teniente.
<b>Recognition-Primed</b>	Decisión Basada en el	Modelo de toma de decisiones donde los

<b>Término en Inglés</b>	<b>Término en Español</b>	<b>Definición/Contexto</b>
<b>Decision (RPD)</b>	Reconocimiento	expertos reconocen patrones y seleccionan cursos de acción basados en experiencias previas.
<b>Rules of Engagement (ROE)</b>	Reglas de Enfrentamiento / Reglas de Combate	Directivas que definen las circunstancias y limitaciones bajo las cuales las fuerzas militares pueden usar la fuerza.
<b>SALUTE</b>	SALUTE	Acrónimo para informe de reconocimiento: Size (Tamaño), Activity (Actividad), Location (Ubicación), Unit (Unidad), Time (Tiempo), Equipment (Equipo).
<b>Sector of Fire</b>	Sector de Fuego	Área designada que una unidad o arma debe cubrir con su fuego.
<b>Situation Awareness (SA)</b>	Conciencia Situacional	Percepción y comprensión de los elementos del entorno y su significado para la toma de decisiones.
<b>Support by Fire</b>	Apoyo con Fuego	Acción de proporcionar fuego para cubrir y proteger a otras unidades durante el movimiento o asalto.
<b>Tactics, Techniques, and Procedures (TTP)</b>	Tácticas, Técnicas y Procedimientos	Conjunto de métodos y prácticas estandarizadas para la ejecución de operaciones militares.
<b>Three-dimensional thinking</b>	Pensamiento Tridimensional	Capacidad de considerar el entorno en términos de altura, profundidad y anchura, así como espacios subterráneos y aéreos.
<b>Time Pressure</b>	Presión de Tiempo	Condición en la que una persona o unidad debe tomar decisiones o actuar rápidamente debido a limitaciones temporales.
<b>Vulnerability</b>	Vulnerabilidad	Debilidad o punto débil que puede ser explotado por el enemigo.
<b>What-if probe</b>	Pregunta Hipotética / "¿Qué pasaría si...?"	Técnica de obtención de conocimientos donde se plantean variaciones de un escenario para explorar cómo cambiarían las decisiones.

## **TÉRMINOS DE FORMACIÓN Y ENSEÑANZA**

<b>Término en Inglés</b>	<b>Término en Español</b>	<b>Definición/Contexto</b>
<b>Crawl, Walk, Run</b>	Gatear, Caminar, Correr	Filosofía educativa que progresa desde la enseñanza teórica hasta la práctica supervisada y finalmente la ejecución independiente.
<b>Facilitator</b>	Facilitador	Persona que guía una sesión de entrenamiento, promoviendo la participación y el aprendizaje.
<b>Instructor Training Course (ITC)</b>	Curso de Formación de Instructores	Curso que enseña a los instructores habilidades de presentación, diseño de objetivos de aprendizaje y administración de entrenamiento.
<b>Mock Seminar</b>	Seminario Simulado	Ejercicio de práctica donde los participantes experimentan el entrenamiento desde la perspectiva del estudiante.
<b>Teaching Point</b>	Punto Didáctico	Lección o concepto clave que se espera que los participantes aprendan de un ejercicio.