



## 4 DIVISIÓN DOCTRINA

### EXPERIENCIAS EN INSTRUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO PARA OPERACIONES MILITARES



### CENTRO DE LECCIONES APRENDIDAS

2017

**EXPERIENCIAS EN INSTRUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO  
PARA OPERACIONES MILITARES**



# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	7
I. EXPERIENCIAS MILITARES.....	9
A. Auxiliares estado mayor en cuarteles generales y planas mayores.....	9
1. Análisis del proceso .....	9
2. Experiencia militar.....	10
B. Curso de Guerra especial con mención liderazgo en combate .....	11
1. Análisis del proceso .....	11
2. Experiencia militar.....	12
C. Curso de Exploradores de combate.....	13
1. Análisis del proceso .....	13
2. Experiencia militar.....	14
D. Curso de Monitores de montaña.....	15
1. Análisis del proceso .....	15
2. Experiencia militar.....	16
E. Centros de entrenamiento y simulación .....	17
1. Análisis del proceso .....	17
2. Experiencia militar.....	19
F. Canchas de Instrucción .....	20
1. Análisis del proceso .....	20
2. Experiencia militar.....	23
G. Evolución del vestuario individual de combate.....	24
1. Análisis del proceso .....	24
2. Experiencia militar.....	25
H. Materias comunicacionales.....	26
1. Análisis del proceso .....	26
2. Experiencia militar.....	28
II. LECCIONES APRENDIDAS .....	29
A. Empleo del cajón de arena .....	29
1. Análisis del proceso .....	29
2. Lección aprendida.....	30
B. Ascensiones en montaña.....	31
1. Análisis del proceso .....	31
2. Lección aprendida.....	32

C. Escuadra de fusileros a base de equipos balanceados .....	33
1. Análisis del proceso .....	33
2. Lección aprendida .....	35
D. Técnicas de combate comunes .....	36
1. Análisis del proceso .....	36
2. Lección aprendida .....	38
E. Revista después de la acción (RDA).....	39
1. Análisis del proceso .....	39
2. Lección aprendida .....	40
F. Preparación para el combate “Línea de vida” .....	41
1. Análisis del proceso .....	41
2. Lección aprendida .....	42

## INTRODUCCIÓN

El Sistema de Lecciones Aprendidas (SILAE) está representado en el Ejército de Chile por el Centro de Lecciones Aprendidas (CELAE), dependiente de la División Doctrina (DIVDOC), en su función directiva y ejecutiva especializada, como también por todas las organizaciones, unidades y personal de la Institución, lo que permite sistematizar la obtención de experiencias, como parte de los equipos de análisis especializados, o bien, como usuarios que cumplen un rol dentro del sistema.

Se entenderá al SILAE como un conjunto de organismos, responsabilidades, normas y procesos que permiten aprovechar todo el conocimiento disponible en la Institución, como aquel que se genera permanentemente mediante un proceso sistemático y lógico para hacer gestión y administración del conocimiento a través de la práctica de las unidades, con el objeto de acrecentar la eficiencia y eficacia en la preparación de la fuerza al constituirse en el canal de retroalimentación desde las tropas o ejecutantes hacia el mando, aportando información útil en las áreas de investigación para el combate; doctrina operacional; organización y equipamiento de unidades; operaciones de paz; y de instrucción y entrenamiento, sin dejar de manifestarse en otras áreas.

Conforme con lo anterior, surgió la necesidad institucional de establecer los conocimientos teóricos y los procedimientos para la obtención, registro, análisis y difusión de experiencias probables de constituir lecciones aprendidas para que constituyan un documento normativo para uniformar criterios y procesos relacionados con la doctrina operacional, que deben ser cumplidos por diferentes organismos y unidades del Ejército, desde su generación hasta su aplicación.

Por este motivo, la implementación del SILAE se realizó en forma secuencial y por etapas, considerando la relación que existe como un motor del cambio en los procesos evolutivos y de modernización, con otros sistemas y proyectos institucionales en desarrollo, como asimismo, el carácter experimental que se requirió aplicar en un proceso de estas características, tales como:

- El año 2006, se materializó la fase “experimentación”, incluyendo temas de trabajo de instrucción y entrenamiento en aspectos relacionados con la doctrina, investigación para el combate, estándares y preparación, organización y equipamiento con un organismo de análisis de nivel sección de LAs.
- Posteriormente, en el año 2007 se realizó la fase de “transición” en las mismas áreas, pero incorporando los procedimientos de combate y operaciones de paz, manteniendo la estructura de sección.
- Para, finalmente, en el año 2008, en su fase de “consolidación”, considera todas las fases anteriores con una estructura definitiva de Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército.

Al respecto, como parte de la doctrina operacional, se elaboró el manual MDIE-90001 "Lecciones Aprendidas", texto doctrinario dirigido a los comandantes de todos los niveles de la Institución, con la finalidad de dar a conocer los procedimientos que permitan efectivamente retroalimentar la función "Preparación de la Fuerza".

Producto de lo anterior, resulta pertinente difundir en esta cartilla el trabajo desarrollado por este Centro en el área de instrucción y entrenamiento, toda vez que se ha realizado la recopilación, el estudio y la difusión de las experiencias y enseñanzas que se derivan de la participación de nuestro personal y sus unidades en diferentes cursos, instrucciones, ejercicios y maniobras que puedan servir, tras su análisis, para mejorar la organización, preparación y empleo de la fuerza terrestre.

Actualmente, las fuentes principales han sido todos aquellos informes que las unidades remiten al CELAE como resultado de su participación en diferentes actividades de instrucción y entrenamiento, así como las entrevistas realizadas a sus participantes. Estas experiencias pasan por un proceso de validación y certificación de aquellas seleccionadas, sometiéndolas a estudios especializados y opiniones de expertos.

Por otra parte, los integrantes de este centro se desempeñan activamente como observadores externos de la DIVDOC en las diferentes actividades de instrucción y entrenamiento y operaciones militares distintas a la guerra (OPAZ y catástrofes naturales) que realizan las unidades, con la finalidad de obtener de primera fuente las experiencias derivadas de dichas acciones.

A su vez, en forma previa, programa y desarrolla las entrevistas al personal designado en comisiones de servicio al extranjero, orientando la búsqueda de antecedentes para la obtención de experiencias en forma directa, según la lista de chequeo con misiones acordes con los objetivos institucionales.

Las unidades cobran de esta manera especial protagonismo, siendo las responsables de la carga de sus experiencias en la aplicación informática accesible por Intranet, de su análisis inicial y de primera propuesta de solución. Asimismo, al ser un procedimiento jerarquizado clasificado en 3 niveles que involucran a todas las unidades, organismos y reparticiones del Ejército, cumpliendo cada una de ellas en sus respectivos niveles las etapas de obtención, análisis, clasificación y proposiciones, lo que obliga a todos los escalones de mando a realizar un seguimiento de las mismas y a tomar decisiones sobre ellas, lográndose así una participación para alcanzar la solución óptima de su propio nivel o para uso de la Institución.

Por todo ello, se ha pretendido que sean precisamente las unidades las grandes beneficiadas del sistema, al mantener una base de datos común para todo el Ejército y obtener una mayor difusión tanto de las experiencias como de las soluciones adoptadas.

Este documento de difusión periódica representa el final de un proceso en que la Institución, como tal, ha adoptado resoluciones en el ámbito de la doctrina con actividades concretas que permitirán optimizar la función preparación de la fuerza.

## I. EXPERIENCIAS MILITARES

<b>A. Nombre</b>	: Auxiliares de estado mayor en los cuarteles generales y planas mayores.
<b>Funciones primarias del mando</b>	: Mando y control
<b>Origen</b>	: Informes de experiencias de las maniobras y ejercicios finales, remitidos por las UACs, año 2006 y 2007.

### 1. Análisis del proceso

El cuadro permanente que integra los cuarteles generales y planas mayores como auxiliares de estado mayor deben tener una capacitación permanente, esto se demostró en los ejercicios militares y maniobras, ya que quedó en evidencia que no tienen las competencias para cumplir eficientemente estas funciones.

Por tal razón, las competencias requeridas en forma previa a su encuadramiento, no son logradas mediante una capacitación formal, sino que son obtenidas, en algunos casos, en forma individual durante el desempeño de su cargo (ensayo-error). Posteriormente, las habilidades que se requieren según el cargo asignado y el nivel, normalmente las entrenan una vez al año durante el período de maniobras o ejercicios finales, situación en que coinciden todas las UACs.

El CELAE materializó un estudio conforme con el proceso de lecciones aprendidas en estas materias, lo que dio origen a un Memorandum, con las conclusiones y proposiciones pertinentes para diferentes organismos competentes de la Institución. Producto de lo anterior, se desarrollaron reuniones de trabajo para abordar el problema, donde surgieron alternativas de solución con asignación de tareas y responsabilidades para el Departamento III Estándares y Preparación de la DIVDOC y el Departamento II Docencia, Sección Currículum de la DIVEDUC con participación del EMGE.

Paralelamente, se realizó una comparación con otros cursos de capacitación para suboficiales como auxiliares de Estado Mayor en el extranjero, específicamente con el Ejército de EE.UU., considerando realidades y situaciones distintas, sin embargo, los procedimientos para capacitar a su personal son similares al nuestro. Con una modalidad presencial, a distancia o mixto, destacando la importancia de capacitar a su personal (categoría de suboficial) en materias propias de planificación y conducción de unidades.

Durante el proceso de implementación, se materializó entre el 20OCT y el 04NOV2008, en forma centralizada la fase presencial del Módulo Auxiliar de Estado Mayor en la Escuela de Infantería, con la participación de 100 alumnos del Curso de Aplicación de SG2 de Armas y escalafón de Inteligencia, siendo esta una modalidad piloto.



Posteriormente, la DIVEDUC propuso la planificación y ejecución del curso en la modalidad semipresencial, con una fase a distancia de tres meses (195 horas), en las cuales el alumno obtiene los conocimientos generales sobre graficación OTAN, a través del CD "Graficador Militar" y conocimientos básicos de la nueva doctrina operacional mediante la lectura sugerida por los profesores, empleando 3 horas diarias de estudio para esta fase. Asimismo, en la fase presencial establecida, principalmente en los procesos de planificación de las funciones primarias del mando, incluyendo los ejercicios tácticos, en algunos casos asistidos computacionalmente en el CETACI de la ESCINF, considerando una carga horaria de 168 horas de clases. Lo anterior permitirá que el personal participe en las maniobras y/o ejercicios finales de sus respectivas UACs y URs en los meses de octubre y noviembre, efectuando de esta forma la aplicación inmediata de las competencias obtenidas.

## 2. Experiencia militar

El cuadro permanente debe tener una capacitación que los prepare para desempeñarse como auxiliares de estado mayor, tanto en cuarteles generales como planas mayores, de forma que puedan integrar esas organizaciones cuando sea necesario. Para ello el año 2009 se integró en la programación anual de cursos docentes, el "Curso Auxiliar de Estado Mayor". Posteriormente y hasta la fecha, las materias tratadas en este curso fueron incorporadas, en forma obligatoria, a los cursos de Sargento, con el objeto de lograr las destrezas necesarias para su desempeño como auxiliares de los cuarteles generales y planas mayores, en el desarrollo eficiente de los trabajos de planificación y conducción de las unidades en operaciones de guerra y distintas a la guerra.



<b>B. Nombre</b>	: Curso de Guerra especial con mención liderazgo en combate.
<b>Funciones primarias del mando</b>	: Operaciones.
<b>Origen</b>	: Informes institucionales de la DPE y DOE para la realización del curso de Guerra especial con mención en liderazgo en combate.

### 1. Análisis del proceso

En actividades de instrucción y entrenamiento durante la fase de ejecución, los oficiales subalternos al enfrentar situaciones de apremio en ocasiones no adoptan resoluciones acertadas y oportunas; realidad que adquiere su mayor importancia y aplicación precisamente en un ambiente de combate, confuso, cambiante y de constante incertidumbre.

De lo anterior, el Ejército identificó el problema, buscando instancias para reforzar las competencias en el área del liderazgo de combate de los oficiales subalternos, como una forma de disminuir la brecha que existe en la preparación de los oficiales, una vez que egresan de la Escuela Militar.

Producto del análisis correspondiente, la Institución determinó la necesidad de capacitar a los oficiales en su 1.º año de teniente, considerando un curso de requisito para oficiales de las armas y servicios que, de alguna manera, en su esencia sea un reforzamiento de las competencias de combate que se requieren de cada comandante hacia sus subordinados.

Para satisfacer esta necesidad, el año 2007, la DIVEDUC elaboró para este curso en particular, una malla curricular por competencias, de modalidad presencial, considerando una duración de cuatro semanas, que orienta a los instructores para materializar los temas que deben desarrollar, conforme con la doctrina operacional vigente relacionados con técnicas de planificación, procedimientos táctico-técnicos de nivel individual, patrulla, escuadra, sección y/o pelotón.

Derivado de lo anterior, se ha realizado el curso de Guerra especial con mención liderazgo en combate, en la Escuela de Paracaidistas y Fuerzas Especiales, el que ha reportado diversas experiencias para retroalimentar sus propios procesos de enseñanza, especialmente en la entrega de competencias para combatir individualmente y conducir una sección y/o pelotón dentro de un ambiente operacional adverso, en el cual se concentra el liderazgo, trabajo en equipo y aumento de su resistencia física.

## 2. Experiencia militar

El curso de Guerra Especial con mención en liderazgo de combate fue establecido por el Ejército para el perfeccionamiento profesional de los oficiales subalternos. Además, es una fuente de actualización de conocimientos, técnicas y procedimientos bajo situación de combate.

Al implementar este curso de requisito en el área del ejercicio del mando, permite a los oficiales del grado de teniente planificar, conducir y liderar a su sección o pelotón en la ejecución de misiones en el contexto de la libertad de acción y la iniciativa en la guerra de maniobra.



<b>C. Nombre</b>	:	Curso de Exploradores de combate.
<b>Funciones primarias del mando</b>	:	Operaciones
<b>Origen</b>	:	Informe de experiencias de las UACs en ejercicios y maniobras Huracán-Austral 2006 y 2007.

### 1. Análisis del proceso

La necesidad del comandante de tener un conocimiento de la situación del enemigo y características geográficas de la zona de empleo actualizado y oportuno para poder decidir y actuar en el tiempo y espacio con las fuerzas más adecuadas, exige la participación coordinada y eficiente de los medios de obtención de información.

De lo anterior, el Ejército detectó una ausencia de competencias de los medios humanos de las unidades de exploración en las zonas de empleo de las UACs, considerando las variables de la guerra de maniobra (grandes distancias, espacios amplios, gran cantidad de información, tiempo, entre otros).

Asimismo, la Escuela de Inteligencia durante años desarrollaba sus cursos para oficiales y cuadro permanente en áreas específicas a su función y no en lo referido a la conducción de los medios de obtención en forma detallada, necesidad imperiosa de acuerdo con los requerimientos de la doctrina operacional actual.

Por consiguiente, las unidades de Inteligencia no tenían los medios y el entrenamiento adecuado para realizar su función en la obtención de información (inteligencia de combate) en los diferentes niveles de la conducción.

Por tal razón, la Institución resolvió capacitar y entrenar estas unidades en actividades de reconocimiento y exploración para que puedan satisfacer, en forma oportuna, los requerimientos de información y facilitar las decisiones de los comandantes en el campo de batalla.

Producto del análisis correspondiente, el Ejército por O/CDO<sup>1</sup> dispuso reformular las mallas curriculares de la Escuela de Inteligencia a través de la DIVEDUC, en el sentido de dirigir todo su esfuerzo docente en la preparación de sus especialistas, tanto oficiales como cuadro permanente, en materias relacionadas con inteligencia de combate, obteniendo un perfil de egreso como comandante de pelotón y/o sección de exploración, desarrollando las competencias necesarias para desempeñarse en este tipo de unidades con misiones de obtención de información.

---

<sup>1</sup> O/CDO CJE N° 3856/3 del 09ABR2008, protocoliza la ejecución del curso de Exploración de combate.

Derivado de este cambio y para dar cumplimiento al objetivo, se consideró incrementar el conocimiento con la elaboración del reglamento de Exploración, con la finalidad de contar con doctrina para el curso de Exploración de combate, la preparación de instructores mediante capacitaciones en el extranjero y en el país, generación de conocimiento respecto a los procedimientos, empleo y material tecnológico de las unidades de exploración para, luego desarrollar ejercicios aplicados de exploración con tropa en la III DE.

Finalmente, para este curso en particular, se formuló una malla curricular por competencias de modalidad semipresencial, considerando 310 horas en tres módulos, que orientan a los instructores para materializar los temas que deben desarrollar, conforme con la doctrina operacional vigente relacionada con tres ejes: tecnológico, integración de técnicas y táctica.

## 2. Experiencia militar

La doctrina operacional considera a las unidades de exploración como medios de obtención de información para satisfacer requerimientos del comandante en forma oportuna. Constituyen un elemento que permite potenciar el poder de la fuerza y facilita las decisiones de los mandos.

Del mismo modo, la solución adoptada por el Ejército en el desarrollo del curso de Exploración terrestre realizado por la Escuela de Inteligencia, permitió entregar las competencias necesarias a los comandantes e integrantes de este tipo de unidades para planificar, conducir y ejecutar las tareas o misiones que deben cumplir para la obtención de información. Procedimiento que optimiza y otorga coherencia en la sincronización y administración de los medios de exploración y de todos los medios disponibles en el campo de batalla, esto significa una homologación en los procesos de obtención y transmisión.



<b>D. Nombre</b>	: Curso de Monitores de montaña.
<b>Funciones primarias del mando</b>	: Operaciones.
<b>Origen</b>	: Directiva de actividades anuales del COT 2008 y 2009. Apéndice N.º 1, principales aspectos por mejorar.

### 1. Análisis del proceso

Actualmente, hay un déficit de especialistas en montaña para completar las unidades de Infantería de montaña y andinas del Ejército. Asimismo, existe personal no especialista que se desempeña en unidades de estas características, tanto de armas como de los servicios, evidenciándose que, en lo general, no cuentan con las competencias requeridas en forma previa a su encuadramiento para desenvolverse en un medio de alta y/o media montaña, sino que son mejoradas, en algunos casos, en forma individual durante el ejercicio de su puesto y/o cargo designado.

En lo particular, la Institución como una forma de instruir a este personal para que alcance las competencias y destrezas necesarias para desempeñarse en unidades de Infantería de montaña y andinas, diseñó un curso de **monitores de montaña** con el objeto de nivelar y capacitar en diferentes materias específicas de sobrevivencia, marchas, escalamiento y esquí de nivel básico, enseñanzas mínimas necesarias para cumplir misiones en escenarios de montaña.

La realidad actual implica que la misión principal que tiene toda unidad en la Institución es prepararse para el combate, debiendo ello constituir la preocupación primordial para el comandante y personal bajo su mando. En esta misma lógica, el COT planificó y programó este curso a partir del año 2008 en forma descentralizada en las diferentes UACs para el logro de dicha misión, lo que adquiere especial relevancia en las unidades que tienen su instrucción y entrenamiento en zonas cordilleranas.

Consecuente con lo anterior, la Escuela de Montaña, a petición de la II y III DE y coordinado con el COT, programó este curso con el siguiente objetivo:

Capacitar oficiales y clases no especialistas en montaña, en materias de técnicas de peligro en montaña, empleo de ganado mular, topografía, meteorología, cruces de cursos de agua, preparación y ejecución de marcha, telecomunicaciones, primeros auxilios, cuidado del material de guerra, refugios de circunstancia y vestuario y equipo en un ambiente de montaña, con la finalidad de que adquieran las destrezas elementales de un combatiente en montaña.

## 2. Experiencia militar

El Ejército integró a partir del año 2008 el curso de Monitores de montaña dentro de las actividades de instrucción programadas por las unidades, conforme con su misión operativa, con la finalidad de nivelar las destrezas y habilidades que deben tener los integrantes de los regimientos que se emplean en escenarios de montaña, actualmente el curso se denomina "Habilidades básicas de montaña".



- E. Nombre** : Centros de entrenamiento y de simulación.
- Funciones primarias del mando** : Operaciones.
- Origen** : Estudio conforme con las experiencias recibidas por los institutos dependientes DIVESC y las UACs en instrucción y entrenamiento, materializado por la DIVDOC.

### 1. Análisis del proceso

Conforme con la metodología para el diseño y estructura del Ejército basada en la definición de capacidades militares, que está orientada a generar e integrar una mayor capacidad operacional a la fuerza terrestre. Particularmente, a través de la conformación de las brigadas acorazadas, situación que originó la necesidad de capacitar, entrenar y evaluar a comandantes y unidades de estas características.

Por otra parte, en el Ejército se produjo una discontinuidad en ciertos procesos educativos, específicamente en capacitación y entrenamiento, producto de los cambios señalados anteriormente, los que han generado brechas entre perfiles de egreso y competencias requeridas para el ejercicio competente de OMEs y cargos en las unidades.

Lo anterior, motivó un diseño y/o modelo que de manera sistémica integre en una sola estructura coherente, procesos y estrategias metodológicas con medios de simulación en el ámbito de la docencia, capacitación, instrucción y el entrenamiento de la fuerza.

El Ejército producto de lo anterior, a través de la DIVDOC, diseñó el Programa para los Centros de Entrenamiento (**PCE**), que durante su etapa de desarrollo implementación y puesta en marcha será de responsabilidad del Comando de Educación y Doctrina (CEDOC).

El PCE contempla los procesos, estructura y relaciones sobre la base de Centros de Entrenamiento (CEs), Subcentros de Entrenamiento (SCEs) y unidades sedes (USs), los que, dotados con medios de simulación, asistirán a la docencia, capacitación, instrucción y entrenamiento para la preparación de la fuerza. Este conjunto de procesos y organismos opera de manera coherente con aquellos sistemas ya existentes en el Ejército, como el Sistema Docente (SD), Sistema de Instrucción y Entrenamiento (SIE) y Sistema de Simulación Institucional (SSI), junto a aquellos que le proporcionen apoyo para su funcionamiento y sostenimiento, como los que a futuro gestionarán el desarrollo profesional del personal que integra la fuerza terrestre.



Su propósito es proveer y asegurar una capacitación y entrenamiento altamente realista, riguroso y relevante, de acuerdo con la doctrina operacional y conjunta del Ejército según las exigencias del campo de batalla moderno.

Para su funcionamiento, el PCE será elaborado y gestionado por el COT, organismo que coordinará la demanda y prioridades de asistencia al entrenamiento para las diferentes UACs e IDs, en coordinación con los organismos involucrados en la función preparar, dependientes del CEDOC. A su vez, dentro de su concepción general, considera las siguientes estructuras:

a. **Centro de entrenamiento (CE)**

Organismo responsable de capacitar, evaluar y certificar de manera individual y/o colectiva, en materias específicas, asistiendo la docencia, capacitación, instrucción y el entrenamiento de unidades.

Los CE del Ejército tendrán una dependencia orgánica y funcional diversa, según la naturaleza de los conocimientos, habilidades y destrezas que impartan, por tanto, existirán CE que dependerán integralmente de la DIVESC (institutos dependientes), y CE que brindarán asistencia en el nivel conjunto, de armas combinadas, operaciones distintas a la guerra y otras específicas, los que por su naturaleza dependerán, en forma orgánica o funcional, del COT, CEDOC (DIVESC) o de una UAC, según corresponda, recibiendo servidumbre logística y/o administrativa de las Us que se designen.

b. **Subcentro de entrenamiento (SCE)**

Organismo integrado a las UCs, encargado de asistir el entrenamiento de las unidades de armas servicios o especialidades, en las evaluaciones y certificaciones, como asimismo, en la mantención de la eficiencia, individual y colectiva, del personal que integra una UC.

Para tal efecto, contarán con los sistemas de simulación correspondientes y con la supervigilancia en docencia y capacitación de la escuela del arma, servicio o especialidad que corresponda, ya sea directamente o a través de un CE.

c. **Unidades sedes (USs)**

Corresponderá tal designación a unidades que, por contar con sistemas de armas o equipamiento muy específico o complejo, brindan capacitación al personal que los opera, bajo la tutoría de la escuela de arma, servicio o especialidad que corresponda. Sus funciones serán de carácter esporádico, conforme con las necesidades propuestas por las UACs y dispuestas por el COT.

Podrán, además, ser centros de una o más competencias, o podrán existir respecto de una misma competencia una o más unidades sedes, según lo disponga el COT.

Finalmente, tales organismos cumplirán un rol fundamental en la generación de lecciones aprendidas dentro de sus respectivos ámbitos de funcionamiento, por lo cual estarán integrados con el Sistema de Lecciones Aprendidas del Ejército (SILAE).

## 2. Experiencia militar

Se definió para las unidades del Ejército la aplicación de los programas para los centros de entrenamiento (PCE), considerando su actual situación de desarrollo y otros en su fase de diseño, formulación y equipamiento, conforme con su naturaleza y propósito basados en la misión operativa de las unidades.

Por otra parte, en el marco de certificar a la fuerza terrestre en actividades de instrucción, entrenamiento y operaciones de paz, los centros de entrenamiento generan una capacidad medible entre la doctrina aplicada y los estándares requeridos de esta, logrando el desarrollo eficaz y eficiente del proceso de I/E, conforme con la metodología para definir las TEMs y HGs asociadas para el entrenamiento de las unidades.



<b>F. Nombre</b>	:	Canchas de instrucción
<b>Funciones primarias del mando</b>	:	Operaciones
<b>Origen</b>	:	Informes de experiencias de las maniobras "Huracán 2006" VI DE y de los ejercicios interarmas de la II DE 2007.

### 1. Análisis del proceso

Resulta relevante la selección de zonas de trabajo para instrucción y entrenamiento, toda vez que las unidades deben planificar y programar las actividades de instrucción, ejercicios militares y maniobras, considerando escenarios y canchas de instrucción adecuados en función de los objetivos programados en forma previa al despliegue de una unidad, de manera que se pueda lograr un eficiente desempeño de las unidades en combate.

Paralelamente, los informes de las UACs coinciden que la elección de la zona de trabajo para las instrucciones, maniobras y/o ejercicios militares, generalmente, no cumple con todos los requisitos que debieran tener. Por tal razón, solo se logran parcialmente los objetivos de los ejercicios como, por ejemplo, comprobar el alistamiento, despliegue de las unidades orgánicas en el terreno, la efectividad del tiro de las diferentes armas, entre otros.

Por este motivo, el Ejército realizó un estudio conforme con el proceso de lecciones aprendidas en estas materias, con las conclusiones y proposiciones pertinentes obteniendo como resultado que los predios y canchas de instrucción empleados por las unidades de la Institución, no se encuentran clasificados de acuerdo con sus características para el desarrollo de las fases o actividades de instrucción y entrenamiento, información que debe ser necesariamente considerada por los mandos al tomar las decisiones para su empleo en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

De lo anterior, se desarrollaron diferentes reuniones de trabajo (COT- DIVDOC-CINGE) para abordar el problema, concluyendo que, independiente de tener la información precedente, se debe evaluar las condiciones de cada predio para una fase determinada, lo que incluye las variables de terreno, tiempo atmosférico y facilidades existentes, tales como transitabilidad, accesibilidad, materialización de los enlaces, posibilidades de apoyo logístico e instalaciones básicas estables.

Por otra parte, por orden Cdo.<sup>2</sup> se dispone a la DIVDOC definir las "canchas de instrucción" reglamentarias en la Institución, las que serán administradas

---

<sup>2</sup> CJE. EMGE. DLE. I. (S) N°6030/2 de 05.MAR.2009.

por la DIVESC, UACs, BAVE, BOE, y cuyos presupuestos de mantenimiento y sostenimiento serán centralizados por el COT, quien llevará el catastro institucional.

Producto de la necesidad anterior, la DIVDOC con el COT elaboraron un listado de canchas de instrucción de tipo fijas y algunas de características montables/desmontables, consideradas como prioritarias y mínimas indispensables, para el logro de competencias por adquirir durante el PET, encontrándose a la fecha, aprobadas por el COT, las siguientes canchas para la FFICI, y en relación con el listado de las canchas para OMES, junto con las anteriores, se elaboraron las respectivas fichas técnicas y normas de aplicación o uso:

1. Polígonos de tiro de fusil, multipropósito (empleo del arma).
2. Canchas de tiro de armas individuales neumáticas.
3. Canchas básicas de empleo de brújulas.
4. Canchas múltiples de orientación y navegación.
5. Cancha de lanzamiento de granadas de mano (de ejercicio).
6. Cancha de entrenamiento de circuito.
7. Canchas de entrenamiento de combate.

Las fichas técnicas de las canchas y polígonos previstos por la DIVDOC y el COT para el PET fueron elaboradas por las escuelas matrices, de las armas, servicios, especialidades y BOE, priorizándose las de la FFICI ya enunciadas y las correspondientes a OMES.

En el contexto anterior, para cada arma o sistema de armas en uso en la Institución, se elaboró una ficha técnica del polígono, de acuerdo con las características, estándares y modos de empleo que su operación exija, por lo que no se tratará de un sinnúmero de terrenos destinados a estos polígonos, ya que las propias unidades deben dar cumplimiento a la política de organizar y categorizar en un mismo terreno de uso múltiple, canchas y polígonos de características afines.

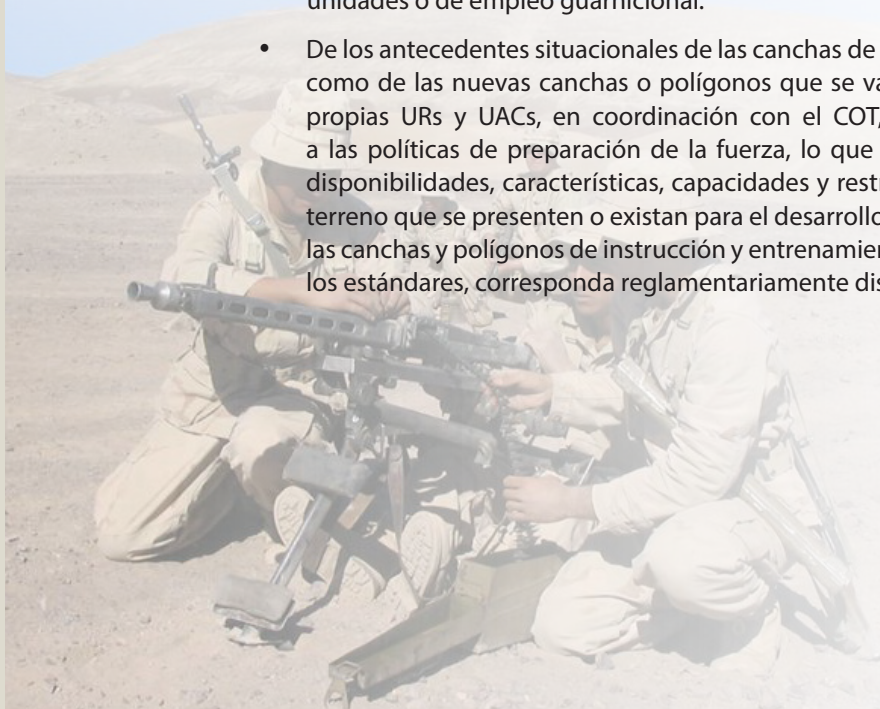
De un total de 147 OMEs desplegadas, se ha estimado que 33 de ellas requieren contar con cancha o polígono de tipo fijo o montable/desmontable, como medio para su instrucción y entrenamiento. Como puede apreciarse, la mayor parte de las OMEs no requieren este tipo de cancha (fija), considerándose que el propio material orgánico con que cuenta (armamento y equipos, con solo algunas ayudas de instrucción e insumos) constituye su principal apoyo a la instrucción y entrenamiento.

Con respecto a la conceptualización doctrinaria y administrativa en su acepción más amplia y formando parte del "Sistema de Apoyo a la Instrucción y Entrenamiento", se catalogará en el reglamento de "Instrucción militar" capítulo III, ed. 2009 y, se entenderá como "ayudas de instrucción" a todos los medios, elementos, espacios y materiales, aislados o integradamente concebidos, incluyendo sus necesidades de operación y fungibles, que sin formar parte del equipamiento orgánico normal de las unidades (TOEs), debidamente establecidos y regulados institucionalmente, constituyen en sí o en forma potencial, un importante y necesario recurso pedagógico que sirve como medio de apoyo y complemento al proceso de instrucción y entrenamiento institucional.

- Ayudas de instrucción para tareas específicas.
- Sistema de ayudas de instrucción y/o entrenamiento para tareas integradas.
- Terrenos de instrucción y entrenamiento.
- Insumos y elementos para la operacionalidad de las ayudas de instrucción.

Lo anterior requiere aplicar el siguiente criterio y/o premisa para las canchas de instrucción y entrenamiento:

- Contribuyen como un medio y no como un fin para lograr con eficiencia en el combatiente, las competencias y habilidades que sean acordes con las exigencias del campo de batalla actual. En caso contrario, deben desestimarse.
- Sirven y obedecen a un propósito u objetivo doctrinario definido y para ello, como instrumento para lograrlo, su finalidad operacional y uso se ajusta a lo establecido por la doctrina.
- Materialmente para su construcción o implementación, deben propender a la simplicidad y economía de costos que las haga realizables, pero al mismo tiempo deberán presentar calidad en sus estándares que les otorguen una vida útil u operacional suficiente.
- Las especificaciones técnicas y normas de aplicación de las canchas y polígonos deben considerar debidamente el escenario geográfico donde se emplearán las canchas, en relación con los medios por utilizar para su construcción, pero manteniendo el estándar. La ficha es una sola, pero distinguiendo y especificando en ellas sus aspectos diferenciales.
- Definir operacional y funcionalmente conforme con la realidad de cada guarnición, UAC y UR, la dependencia administrativa y modalidad de utilización de las canchas y polígonos de instrucción, estableciendo en cada caso, las que serán de uso regimentario, compartidas con otras unidades o de empleo guarnicional.
- De los antecedentes situacionales de las canchas de instrucción existentes, como de las nuevas canchas o polígonos que se validen o aprueben, las propias URs y UACs, en coordinación con el COT, darán cumplimiento a las políticas de preparación de la fuerza, lo que implica establecer las disponibilidades, características, capacidades y restricciones de espacio o terreno que se presenten o existan para el desarrollo e implementación de las canchas y polígonos de instrucción y entrenamiento que, conforme con los estándares, corresponda reglamentariamente disponer.



## 2. Experiencia militar

El desarrollo alcanzado por el Ejército en estas materias considera la situación actual, otras en su fase de diseño, formulación y equipamiento, de acuerdo con su naturaleza y propósito basado en la misión operativa de las unidades de la Institución.

Los elementos materiales requeridos para la implementación, equipamiento y construcción de las canchas y polígonos quedarán consignados en las respectivas fichas técnicas, facilitando y permitiendo en otra instancia y gestión, a cargo del COT, evaluar sus costos, aspecto que, por lo tanto, no corresponderá incluir en la ficha técnica.

Las fichas técnicas aprobadas y oficializadas como recursos metodológicos, formarán parte de las respectivas "carpetas metodológicas" que las unidades deberán elaborar.

En el área de competencia del COT, las unidades cumplirán las disposiciones que el citado Comando ha impartido, procediendo al adoctrinamiento del personal con responsabilidades en materias de control, administración, uso, mantenimiento y funcionamiento de las canchas de instrucción y otros medios de apoyo a la instrucción y entrenamiento.



<b>G. Nombre</b>	: Evolución del vestuario individual de combate.
<b>Funciones primarias del mando</b>	: Logística.
<b>Origen</b>	: Experiencias remitidas por las UACs, BOE y División Logística.

### 1. Análisis del proceso

Nuestro Ejército ha ido evolucionando en forma paralela a la tecnología que incorpora para su personal. En este sentido, el equipamiento individual del hombre cobra especial relevancia.

La tendencia es la relación que existe entre la “comodidad, protección y el mimetismo” de acuerdo con los distintos escenarios de empleo. Para ello, la División Logística realiza estudios técnicos que consideran las experiencias entregadas por las unidades del Ejército, cuyo rol es fundamental para ir mejorando las nuevas adquisiciones de vestuario y equipo individual vía proyecto.

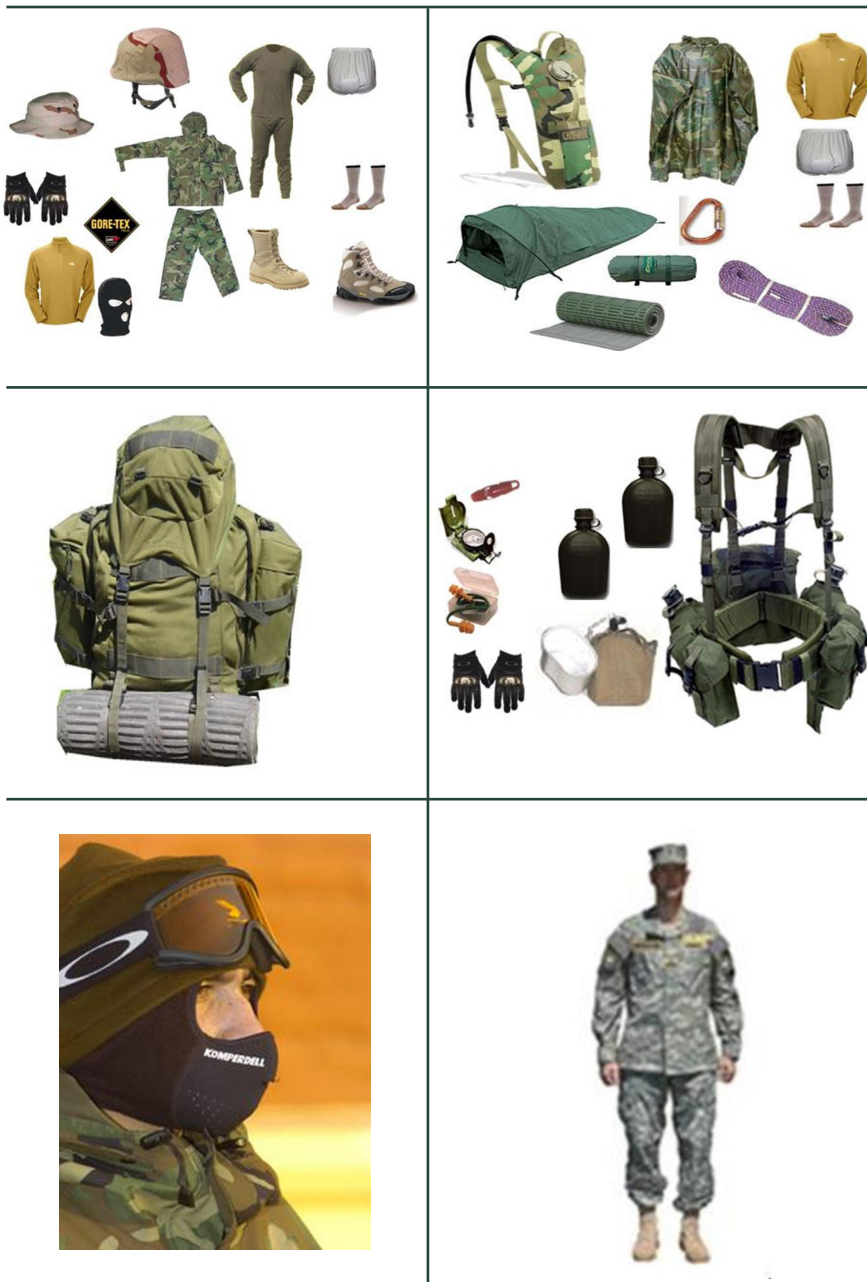
Lo anterior, se refleja en los informes técnicos de cada especie (formato tipo) materializado por las asesorías de intendencia de las UACs, quienes remiten los antecedentes necesarios a la DIVLOG, la que procesa las experiencias logísticas obtenidas por las URs derivadas del uso del vestuario y equipo relacionado con el tiempo de implementación.

Esto representa un avance notable en cuanto a los requerimientos efectuados, optimizando la calidad y diseño de las tenidas de combate, botas de combate, casco de kevlar y arnés táctico, elementos básicos de vestuario y equipo para el soldado.

Asimismo, con el levantamiento de los proyectos institucionales año 2009, específicamente en la adquisición de material, en forma permanente existe la necesidad de fusionar la capacidad de protección con la carga por transportar y el equipo individual que el soldado requiere. De esta manera, se estandarizan los modelos base, tales como; chaleco antibala, antifragmentario y complementario con los requerimientos particulares de cada OME (portacargadores, bolsa de agua, portagranadas, entre otros).

## 2. Experiencia militar

Las resoluciones institucionales para mejorar las adquisiciones de vestuario y equipo, se realizan basándose en estudios técnicos efectuados por la División Logística, con la retroalimentación permanente de las experiencias obtenidas por las unidades (usuarios). Existiendo la visión para determinar las necesidades que requiere el soldado en diferentes escenarios geográficos, armas y/o especialidad, considerando tres factores principales de análisis para su adquisición; protección, mimetismo y comodidad, agentes que en la actualidad optimizan su empleo individual en la fuerza terrestre.





<b>H. Nombre</b>	: Materias comunicacionales dentro del contexto de la definición del campo de batalla moderno.
<b>Funciones primarias del mando</b>	: Asuntos civiles y administración territorial.
<b>Origen</b>	: Informes remitidos por las UACs sobre experiencias de las maniobras y ejercicios, año 2005.

### 1. Análisis del proceso

El DD - 10001 Doctrina, "El Ejército y la Fuerza Terrestre", define en el Art.29 "La conducción militar", párrafo B. Las funciones primarias del mando, 5. Asuntos civiles y administración territorial, quien "tiene a su cargo la coordinación de la información pública; la planificación correspondiente recae normalmente en esta función, que atiende las informaciones de prensa y la difusión, procurando reflejar la imagen más conveniente de la fuerza y de sus operaciones sin apartarse de la realidad".

De lo anterior y considerando las experiencias obtenidas durante los últimos años sobre esta materia, especialmente en actividades de crisis, tales como: catástrofes naturales, accidentes e incidentes que involucran medios humanos y materiales del Ejército, quedó de manifiesto la necesidad de reformular las políticas comunicacionales institucionales vigentes.

Por otra parte, no se consideraban las materias comunicacionales como una herramienta sólida para los objetivos de inteligencia (operaciones psicológicas), operaciones (diversión y encubrimiento); asuntos civiles y; otras, que por planificación se deberían implementar en beneficio de la maniobra.

Por consiguiente, se detectó la necesidad de formar y preparar en forma gradual al personal de la Institución sobre materias comunicacionales, de acuerdo con su grado y especialidad, con la finalidad de obtener "asesores" competentes en los cuarteles generales de las UACs.

En este contexto, considerando el nivel de complejidad derivado de su empleo, el DCE propuso tres acciones básicas para el desarrollo e inserción de materias comunicacionales dentro de las tareas que corresponde elaborar en la definición del campo de batalla moderno:

- Capacitar y preparar al personal de la Institución en materias relacionadas con el área comunicacional; para ello, se deben considerar contenidos de esta área en las mallas curriculares de las Escuelas Matrices, cursos de requisito y Academias, e implementar programas detallados en diferentes niveles para organismos dependientes del CEDOC y COT.
- Integrar en los juegos de guerra, ejercicios militares y maniobras institucionales, materias comunicacionales en el proceso de planificación militar por parte de los cuarteles generales, en beneficio de la maniobra concebida como el accionar de los medios de comunicación social, como instancia de entrenamiento para operaciones de guerra y distintas a la guerra.
- La necesidad de definir objetivos y misiones de carácter comunicacional desde el más alto nivel hasta las UACs, asimismo incluir un organismo asesor al comandante en estas materias en el nivel de UACs y su posible representación en unidades menores, si lo amerita.

Es imprescindible que la gestión del comandante esté ligada a la comunicación; es decir, que en la toma de decisiones de los mandos durante una crisis o guerra, se considere el aspecto comunicacional (asesoría del DCE o de las oficinas de comunicaciones y relaciones públicas que existen en los CGs de Cdos. y UACs).

En el ámbito de las comunicaciones, los comandantes deben generar los espacios de manejo de la prensa para situaciones extraordinarias:

- Mantener la apertura para la prensa, estableciendo horarios, acreditaciones y lugares fijos (sala de prensa) para la entrega de información a los medios. Debe haber un PON, a partir de los cuadernillos de materias comunicacionales y otras ayudas repartidas permanentemente por el DCE.
- Determinar, a través del DCE, voceros institucionales de acuerdo con la gravedad del hecho.
- Es necesario que quienes ejerzan el rol de voceros manejen los mismos datos e información, de modo de evitar cualquier contradicción. En los comunicados de prensa no se deben dar antecedentes que no estén absolutamente comprobados como causas, responsables u otros.
- Ante una acción que implique costos de vida o heridos, la primera preocupación es la familia, tanto en la entrega de información como en el trato.
- Antes de entregar cualquier información a la prensa, confirmar que los familiares directos afectados ya conozcan la información.
- Ante estas situaciones reunir a las familias directas de los afectados en un lugar adecuado y con personal de enlace oficialmente nombrado que los asistan durante todo el período de crisis.
- Tanto los voceros como los mensajes oficiales no deben usar un lenguaje técnico, siglas o conceptos rebuscados, ya que la prensa los puede malinterpretar, provocando desconcierto en la población.

## 2. Experiencia militar

Se estableció una cultura comunicacional al interior de la organización, donde la información (a través de los expertos en el área) es una asesoría más que deberá ser considerada por los mandos. Al respecto, el DCI definió los procedimientos operativos para “crisis” como desarrollo de una estrategia comunicacional institucional.

Junto con lo anterior, se han incrementado los espacios de formación en esta área a los integrantes del Ejército, tanto para operaciones distintas a la guerra – introduciendo estas materias en las mallas curriculares de las escuelas y academias – como operaciones de guerra, considerando a los medios de prensa como un instrumento en beneficio de la maniobra del comandante en los juegos de guerra, ejercicios y maniobras militares, de manera de incluir la variable comunicacional en la toma de decisiones de los responsables de la conducción en las operaciones militares.



## II. LECCIONES APRENDIDAS

- A. Nombre** : Empleo del cajón de arena.
- Funciones primarias del mando** : Mando y control.
- Origen** : Experiencias remitidas por las brigadas acorazadas y BOE en ejercicios y maniobras realizadas por las UACs.

### 1. Análisis del proceso

Las unidades del Ejército, en forma paulatina, fueron desestimando el empleo del cajón de arena como una herramienta de apoyo para los comandantes en las etapas de planificación y conducción para sus operaciones militares.

Esta situación se originó, en cierta medida, por dos razones en particular; la primera, por la falta de inclusión de estas materias en la doctrina operacional, toda vez que se reconoce, en el ámbito de la preparación de la fuerza, el empleo frecuente de esta herramienta en las unidades blindadas y de fuerzas especiales, siendo normado anteriormente su uso en planes de lecciones internos de cada unidad. La segunda razón, se establece por el avance tecnológico reflejado en la adquisición de nuevos sistemas, específicamente en la función de mando y control.

Sin embargo, producto de la creación de la Brigada de Operaciones Especiales y de las Brigadas Acorazadas, cobra nuevamente especial importancia el empleo de esta herramienta para el entrenamiento de comandantes y tropas, tanto en la planificación y ejecución de acciones en el nivel táctico de las unidades, como en el apoyo visual a escala de las técnicas y procedimientos de combate, en especial cuando se integran las armas bajo el concepto de fuerza de tarea o equipos de combate, unidades aerotransportadas, patrullas de comandos o de fuerzas especiales.

A modo de ejemplo, una forma económica, práctica y entretenida, es emplear esta herramienta de apoyo en conjunto con medios a escala de tanques, Infantería Blindada e Ingenieros Mecanizados para entrenar el paso de un obstáculo como campo minado o trabajo de tierra. De esta manera, se logrará la mecanización de las unidades que realizan este procedimiento.

Algunas de las ventajas que tiene el empleo del cajón de arena son las siguientes:

- Facilita a los integrantes de una unidad conocer en detalle el cómo se ejecutará una acción determinada en el momento de impartir la orden, permitiendo la instancia de todos los comandantes.
- Se puede realizar las veces que sea necesario la revista, control y ensayo de la acción planificada.

- El logro de representar un terreno a escala con los detalles que se requieren conforme a los medios por emplear permite la familiarización de este, ubicando sus capacidades y limitaciones para la ejecución de la maniobra real.
- Es un apoyo efectivo en el ámbito de la docencia (aulas), instrucción y entrenamiento (terreno), tales como juegos de guerra, ejercicios de acción simple o doble acción, entre otros.

Producto de lo anterior, la DIVDOC, a través del Depto. II DEDOE, analizó la conveniencia de elaborar un texto doctrinario para las unidades del Ejército, en virtud de la necesidad de incorporar nuevamente esta herramienta de apoyo en el ámbito de la preparación de la fuerza terrestre.

## 2. Experiencia militar

Se incorporó en la doctrina la cartilla CDO-90904 “Confección y empleo del cajón de arena”, considerado en el mapa jerárquico de la doctrina operacional en el nivel 9 “aplicación general” para las unidades de la fuerza terrestre.

Para tal efecto, esta herramienta permite representar el escenario real donde se realizarán las operaciones militares, siendo un elemento de apoyo más para los comandantes en la ejecución de su proceso de planificación militar y conducción de unidades en el combate.



- B. Nombre** : Ascensiones en montaña.
- Funciones primarias del mando** : Operaciones.
- Origen** : Análisis del CELAE referido a las experiencias de diferentes expediciones internas y/o externas materializadas por personal de las unidades del Ejército.

### 1. Análisis del proceso

Durante los últimos años se han incrementado y/o masificado las ascensiones de montaña (alta, media y baja) del personal de la Institución dentro del marco de excursiones recreativo-deportivas<sup>3</sup>.

En cada una de estas expediciones, lo normal es que el oficial más antiguo (especialista en montaña) planifique y dirija la ascensión conforme con su propia experiencia y con los conocimientos adquiridos en el curso de montaña.

Al respecto, se realizó una reunión en el CELAE, luego de evidenciar que existe un sinnúmero de personal militar que realiza expediciones externas recreativas deportivas, como el montañismo de alta, media y baja montaña, lo que representa grandes desafíos e involucra riesgos dadas las particulares condiciones de cada una de ellas, en diferentes escenarios y épocas del año.

Por otra parte, se determinó en esta reunión que existe una necesidad imperiosa de normar los procedimientos de preparación, planificación, organización y control para materializar una ascensión. Destacándose que en nuestra doctrina (entrenamiento aventura) no está normado un procedimiento con orientaciones claras y precisas sobre qué debe hacer la persona a cargo de esta actividad de montañismo de alta, media y baja montaña.

La cartilla de entrenamiento aventura describe diferentes tipos de actividades de orden individual y colectivo. Se establece una diferencia en la práctica de actividades individuales, no existiendo inconvenientes para su normal desarrollo, conforme con la ejecución de cada curso en particular y certificación por una federación para practicarlo. Sin embargo, las actividades colectivas, que serán cumplidas mediante expediciones internas o externas, obligan a adoptar un procedimiento normativo establecido para ejecutar cada una de ellas, por ejemplo, montañismo, rafting, buceo civil, enduro y otros.

<sup>3</sup> CDIE - 90001, cartilla, "Entrenamiento aventura en el Ejército".

Finalmente, se destaca la importancia del desarrollo de esta nueva modalidad de entrenamiento, tanto individual como colectivo, que define la cartilla para desarrollar y acrecentar destrezas durante su permanencia en la fuerza terrestre. A su vez, contar con un anexo de estas características para el jefe de la expedición facilita su planificación, considerando todos los factores que requiere una ascensión de esta naturaleza y orientaciones comunes para su ejecución, dependiendo de las situaciones que enfrenten.

## 2. Lección aprendida

Doctrinariamente, toda actividad de entrenamiento aventura colectivo debe ser planificada, empleando la misma metodología y con el grado de detalle que requiere una operación militar, considerándose previamente, entre otros aspectos, lo siguiente: preparación del personal antes de realizar una ascensión, calificación física y médica, equipos de comunicaciones adecuados para este tipo de escenarios (telefonía satelital), aplicar la doctrina de técnicas de montaña; asimismo, las cualidades y debida calificación del jefe de excursión que, necesariamente, obedecen a su experiencia relativa al mando y liderazgo en situaciones de apremio y acabado conocimiento de la altura por ascender.

Se incorporó a la CDIE-90001 "Cartilla Entrenamiento aventura en el Ejército" las listas de chequeo y procedimientos comunes para estas actividades.



## LECCIONES APRENDIDAS

- C. Nombre** : Escuadra de fusileros formada por equipos balanceados.
- Funciones primarias del mando** : Operaciones.
- Origen** : Experiencias remitidas por las UACs en ejercicios militares y maniobras como en los procesos de instrucción, entrenamiento en la Escuela de Infantería y evaluación y acreditación en técnicas de combate de Infantería en el CECOMBI.

### 1. Análisis del proceso

La escuadra de fusileros es la unidad básica de combate de la Infantería, sea esta mecanizada, blindada o motorizada, toda vez que la eficiencia de combate de los ejércitos contemporáneos dependen de la especialización eminentemente técnica de estas unidades, convirtiéndose así en el pilar básico y fundamental de las unidades mayores.

Por otra parte, la escuadra de fusileros ha cambiado en su parte tecnológica ya que su composición a base de dos equipos, uno de fuego o apoyo y el otro de choque o maniobra se ha mantenido en el tiempo. Solo el cambio tecnológico ha afectado al equipo de choque, ya que el de apoyo mantiene el fusil ametralladora Rheinmetall hasta la actualidad, con un apuntador y un sirviente apuntador, eliminándose el comandante de escuadra reemplazante que cumplía misiones de comandante de equipo de fuego y generaba la sucesión de mando.

La orientación común de esta estructura básica está dada por su misión conforme a diferentes acciones, dependiendo del tipo de unidad o material donde esté encuadrada. Para ello, requiere una capacidad orgánica flexible que considere su empleo en forma eficiente en el arma de Infantería de acuerdo al campo de batalla moderno.

Considerando lo anterior, se realizó un primer estudio de análisis y proposición de la nueva orgánica para la escuadra de fusileros, motorizada y de Infantería Mecanizada por la Sección Organización y Equipamiento del Depto. II DEDOE de la División Doctrina el año 2006.

Los antecedentes del mencionado análisis, fueron recopilados de estudios realizados por los Ejércitos de Estados Unidos, Alemania, España e Inglaterra en la transformación de la escuadra a partir de las experiencias de la 2.<sup>a</sup> Guerra Mundial hasta el año 2000 y, en lo particular, en el Ejército, conforme a lo siguientes antecedentes:



- La capacidad de control de un comandante en el combate es entre 2 a 5 equipos, el Cdte. de escuadra actualmente lidera 2 (dos) equipos, 1 (un) equipo de fuego y a 8 (ocho) soldados.
- Los sirvientes municioneros utilizan sus armas en el combate cuando reciben fuego adversario, por lo tanto, su apoyo al sirviente apuntador, no siempre era efectivo.
- Los integrantes de la escuadra tienden a reunirse alrededor de las armas de mayor poder de fuego (fusil ametralladora).
- Para lograr movilidad se requiere de un aumento en la saturación de fuego sobre el adversario; por ello, se estima necesario agregar una ametralladora a las escuadras, aumentando en un 100% el fuego de este tipo de armas en la escuadra.
- El desgaste psicológico de los fusileros integrantes del equipo de choque, ya que siempre participan en el asalto, por ello existía una tendencia de integrar el equipo de fuego o apoyo.
- Se quiebra la linealidad del ataque al ser equipos independientes, pudiendo actuar en forma autónoma en el asalto.
- Si se consideran dos fusiles ametralladora se logra soportar más de una baja, sin que ello signifique una disminución en su capacidad de combate.
- Con esta orgánica de escuadra de fusileros balanceado, se estima que las comunicaciones se hacen más efectivas, teniendo equipos de telecomunicaciones hasta el nivel de jefe de equipo.
- El comandante de escuadra se incorpora al primer equipo, con ello se evita que al integrarse a un equipo donde ya existía un comandante, se pierda un hombre o se rompa la simetría de la escuadra.
- Se pretende tener una configuración de ataque y defensa en la escuadra motorizada, por tanto el sirviente municionero puede disparar su arma en el ataque y apoyar efectivamente al apuntador en la defensa.

Posteriormente, el departamento II, Doctrina, Organización y Equipamiento de la DIVDOC determinó en este estudio que las escuadras de Infantería en sus orgánicas deben ser empleadas por equipos balanceados con gran poder de fuego, especialmente al considerar dos ametralladoras livianas operadas por un solo sirviente con un jefe de equipo para cada uno, bajo el mando del comandante de escuadra y que estos equipos son independientes el uno del otro.

Producto de la derogación del reglamento de “Instrucción Escuadra de Fusilero”, ed. 2004, se entregó el proyecto y la responsabilidad a la Escuela de Infantería para actualizar el empleo de cada modalidad existente (blindada, mecanizada y motorizada).

## 2. Lección aprendida

Se actualizó el manual MDO - 70101 "Escuadra de fusileros" con la finalidad de lograr que este tipo de unidades sea eficiente en su empleo para el combate. Estará estructurada a base de equipos balanceados, permitiéndole actuar sobre objetivos diferentes en forma simultánea y/o sucesiva, con un poder de fuego adecuado y flexible en su organización conforme con los factores METTTC.



<b>D. Nombre</b>	:	Técnicas de combate comunes.
<b>Funciones primarias del mando</b>	:	Operaciones.
<b>Origen</b>	:	Análisis de experiencias de diferentes cursos institucionales y procesos de instrucción, entrenamiento, evaluación y acreditación en técnicas de infantería en el CECOMBI.

### 1. Análisis del proceso

Efectuado el proceso de análisis y validación de las experiencias obtenidas en los cursos de "Guerra Especial", "Exploradores de Combate" y entrenamientos efectuados por el CECOMBI, fue posible detectar la necesidad de identificar aquellas técnicas que existen dentro de la doctrina de Infantería, que deban ser incorporadas como "técnicas de combate comunes" para todas las armas y servicios.

Existen manuales de técnicas de combate de las armas y especialidades que fueron aprobados y forman parte de la doctrina operacional vigente; sin embargo, de acuerdo con los informes de experiencias remitidos y a las observaciones hechas por los oficiales delegados en la reunión de trabajo, es necesario readecuar los manuales de técnicas de combate de las armas para, inicialmente, refundir las técnicas comunes que se definan en un nuevo manual, y posteriormente, efectuar las modificaciones que se requieran en los manuales existentes.

Por otra parte, esta situación se refleja en especial en la línea de carrera del oficial, ya que durante los cuatro años de alumno en la Escuela Militar se inicia el proceso de enseñanza, empleando técnicas de combate de Infantería (comunes).

Posteriormente, ya como oficiales del grado de subteniente en la etapa de instrucción y entrenamiento, debe desarrollar las técnicas aprendidas más específicas derivadas de su arma, servicio, especialidad o de un curso o comisión al extranjero integrando una OPAZ. Finalmente, en su primer año de teniente realiza el curso de "Guerra especial", empleando técnicas de combate comunes (reforzamiento del aprendizaje en la ESCMIL) y en todas las fases deben ser conforme con la doctrina vigente.

Paralelamente, durante todas sus etapas de I/E, los oficiales en los grados de teniente, capitán y mayor deben desarrollar los períodos de entrenamiento,

aplicando las técnicas de combate específicas y conforme con la doctrina en las distintas áreas de preparación, tales como: centro de entrenamiento, operaciones de paz, armas, servicios y/o especialidades.

Conforme con lo anterior y durante el seminario de técnicas de combate realizado, los oficiales delegados de las Escuelas Matices y de las Armas, Servicios y Especialidades, COT, CEOPAS, DIVEDUC y DIVESC, expusieron respecto de la situación de sus unidades y específicamente de las técnicas de combate empleadas en los diferentes cursos o períodos de entrenamiento, bibliografía empleada, entre otros aspectos.

Por consiguiente, se elaboró un listado de técnicas de combate posibles de ser incorporadas como doctrina de empleo común, teniendo dos premisas básicas: no tomar en cuenta las doctrinas extranjeras, porque ese trabajo correspondió a los institutos el año 2008, y no crear técnicas fuera de las existentes en los manuales vigentes. Por lo anterior, el listado propuesto selecciona las técnicas de combate que debieran considerarse “comunes” para todas las armas, servicios y especialidades, como se señala a continuación:

<b>N.º</b>	<b>NOMBRE</b>
1	Técnicas de movimiento y altos en la unidad.
2	Técnicas de cruce de zonas peligrosas.
3	Reacción y ruptura de contacto.
4	Reacción ante fuego indirecto.
5	Reacción ante campo minado.
6	Reacción ante ataque aéreo.
7	Reacción ante elementos blindados.
8	Técnica de movimiento en zonas urbanas.
9	Reorganización de la unidad.
10	Medidas para evitar la interceptación radial.
11	Ubicación del adversario.
12	Embarque y desembarque de vehículos.

Finalmente, se determinó la designación del jefe del CECOMBI para elaborar el manual de técnicas de combate, y en coordinación con el jefe de área de Infantería de la DIVDOC y la Escuela de Infantería para las modificaciones de los siguientes textos:

- MDO - 80103 “Técnicas de combate de Infantería”.
- MDO - 90605 “Técnicas de combate en Montaña”.

## 2. Lección Aprendida

Se incorporó en la doctrina operacional un listado de técnicas de combate posibles de ser incorporadas como doctrina de empleo común para todas las armas y servicios, mediante el MDO - 80901 "Técnicas de combate comunes", ed. 2011.



<b>E. Nombre</b>	: Revista después de acción (RDA).
<b>Funciones primarias del mando</b>	: Operaciones.
<b>Origen</b>	: Informes de experiencias en los ciclos regulares de las UACs y DIVESC referido a instrucción y entrenamiento.

### 1. Análisis del proceso

El Ejército hasta el año 2006 utilizaba una metodología de retroalimentación para las actividades de instrucción y entrenamiento, en el sentido que al término de un período de instrucción y entrenamiento o ejercicios se realizaba una crítica, en que el comandante y/o el jefe de área exponía su punto de vista de cómo se desarrollaron los acontecimientos, siendo esta, “un monólogo, una evaluación y calificación de los mandos hacia los instruidos, entregando juicios sobre el éxito o fracaso en la actividad, resaltando negativamente las responsabilidades”.

La Institución establece conforme con la O/CDO con fecha 23DIC2005 un Sistema de Lecciones Aprendidas del Ejército (SILAE), como una forma de sistematizar la obtención de experiencias y difundir lecciones aprendidas que permitan un aprendizaje organizacional mediante la gestión del conocimiento disponible, focalizado en el ámbito de la preparación de la fuerza terrestre.

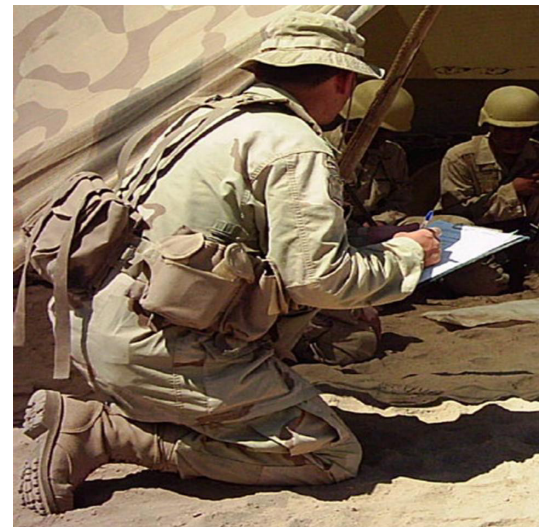
Producto de lo anterior y de las experiencias extraídas de las unidades y de otros Ejércitos, se elaboró un texto doctrinario (MDIE - 90001 Manual Lecciones Aprendidas, ed. 2011), cuyos contenidos forman un elemento de trabajo de carácter permanente en el área de instrucción y entrenamiento. Es un instrumento normativo para uniformar criterios y establecer los procedimientos relacionados con LAs que deben ser cumplidos por diferentes escalones del Ejército, desde su generación (obtención) y hasta su aplicación (difusión).

Asimismo, este manual considera el capítulo II “La revista después de la acción”, el que debe guiar al comandante en la planificación, preparación y ejecución de una RDA como una herramienta práctica que permite obtener la información que se requiere respecto del nivel de entrenamiento o eficiencia lograda en el empleo de su unidad. De esta manera, se pueden corregir y mejorar las debilidades y mantener las fortalezas al tener información detallada respecto del nivel de sus soldados, comandantes subordinados y la unidad en general. La retroalimentación que se genera compara el rendimiento real de la unidad (individual y colectivamente), con el resultado esperado según los estándares exigidos en la doctrina de combate.

El empleo de esta herramienta en los últimos años ha permitido corregir errores de procedimientos, convirtiéndose en un elemento clave en las actividades de instrucción y entrenamiento de las unidades del Ejército, evitando que se vuelvan a repetir las mismas deficiencias.

## 2. Lección aprendida

En el MDIE-90001 "Manual lecciones Aprendidas", ed. 2011, se incorporó la Revista Después de la Acción (RDA) al término de cada instrucción y/o entrenamiento en todas las unidades de la Institución, con el propósito de mantener una discusión profesional de una actividad de instrucción, entrenamiento, ejercicios o empleo individual y/o colectivo en operaciones militares de guerra y distintas a la guerra, orientada en estándares definidos según la doctrina de combate, permitiéndoles a los soldados y comandantes descubrir por ellos mismos lo que ocurrió, por qué ocurrió y cómo mantener las fortalezas y mejorar las debilidades, transformándose en una retroalimentación directa en beneficio de cada tarea o misión asignada.



<b>F. Nombre</b>	: Preparación para el combate “Línea de vida”.
<b>Funciones primarias del mando</b>	: Logística.
<b>Origen</b>	: Experiencias remitidas por las UACs y BOE en ejercicios militares y maniobras.

### 1. Análisis del proceso

El equipamiento del soldado está normado por las TOEs correspondientes a las orgánicas a las cuales pertenecen, siendo estas un listado de elementos que fija lo que debe llevar para cada OME de una unidad determinada en la preparación para el combate, y no obedece a una lógica funcional de llevar el equipo adecuado, de acuerdo al tipo de misión asignada y escenario en el cual se desarrollará la acción en particular de cada unidad.

Todo el equipo que porta un soldado de cualquier arma, especialidad o servicio, es necesario e importante para el cumplimiento de la misión, mientras no se descuide la operacionalidad del combatiente. A partir de ese momento, todo lo que se lleve de más o de menos influirá directamente en el cumplimiento de la misión y en escenarios distintos del país.

Lo anterior requiere que cada hombre en conciencia decida qué debe portar para el cumplimiento de su misión, lo que deberá poseer especiales particularidades, por cuanto tomará en cuenta todos los elementos que le permitan combatir en territorio propio o adversario, ya sea en corto o largos períodos, considerando además que podría quedar aislado por diferentes circunstancias, por consiguiente, deberá contar con un equipo de supervivencia circunstancial.

Al respecto, la BOE identificó este problema y normó en su nueva reglamentación, específicamente en el alistamiento individual, el concepto de líneas de vida para todas sus unidades.

Asimismo, en el seminario de técnicas de combate realizado por la DIVDOC con los delegados del COT, CEDOC, CEOPAS, Escuelas de las Armas, Especialidades y de los Servicios, se concluyó en la necesidad de incluir este concepto en la fase de preparación para el combate en el manual de técnicas de combate común, que se encuentra actualmente en proceso de elaboración.

Finalmente, este concepto de línea de vida está asociado al tipo de unidad, misión-escenario y tiempo estimativo de desarrollo de la acción, en el cual un



soldado debe prepararse para el combate con el equipo adecuado, conforme con las siguientes prioridades:

- La primera de supervivencia.
- La segunda de combate (chaleco táctico, arnés, otros).
- La tercera de marcha (mochila).
- La cuarta de confort (bolsa ropera).

Según la zona geográfica de empleo:

- Zonas urbanas.
- Zonas para terrenos desérticos.
- Zonas para terrenos nevados.
- Zonas para terrenos con cubierta.

## 2. Lección aprendida

En la Institución, el concepto original de “líneas de vida”, está internalizado en el MDIE-80010 “Manual Estándares para la Instrucción. Fase de Formación Inicial del Combatiente Individual”, como “Líneas de equipamiento” y aplicado en las unidades propias de cada arma, servicio y especialidad, conforme con lo siguiente:

- Uniforme de combate común: no califica peso.
- 1.<sup>a</sup> Línea de equipamiento: Combate Asalto, con una autonomía para 24 hrs. transportado en arnés o chaleco táctico, con un peso máximo de 20 kg.
- 2.<sup>a</sup> Línea de equipamiento: Combate Campaña, con una autonomía para 48 hrs. transportado en mochila, con un peso máximo de 30 kg.
- 3.<sup>a</sup> Línea de equipamiento: Confort Campaña, con una autonomía para 72 h transportado en bolsa de alistamiento operacional.



CENTRO DE LECCIONES APRENDIDAS  
DIVISIÓN DOCTRINA

---

