

# El papel del comandante y su estado mayor en *personnel recovery*

JUAN J. ARBOLÍ

Teniente coronel del Ejército del Aire

Como también aparece en otros artículos de este dossier, cuando nos referimos a las misiones de *personnel recovery* decimos que son tres sus elementos: *commanders & staff, isolated personnel* (personal aislado o ISOP) y *recovery forces* (fuerzas de recuperación o rescate, RF). Aunque los tres son igualmente importantes para disponer de un completo sistema, no es menos cierto que, cuando se enumeran, se suele comenzar, siguiendo ese orden, por el comandante y su estado mayor. Y este orden no es baladí. Todo comienza con el mando, que debe tener una visión clara, y ser capaz de comunicarla con efectividad para que su estado mayor sea capaz de trasladarla en todos los procesos y documentos en los que participa.

Aunque la palabra «comandante» la utilizamos en el ambiente militar con mucha frecuencia –comandante como empleo, comandante de la guardia, comandante de misión ((*rescue mission commander*)), comandante jefe de unidad, de fuerza de reacción (QRF)...–, en este artículo nos vamos a centrar en el comandante con mayúsculas, queriéndonos referir al comandante de una fuerza conjunta: JFC o JTFC, y al comandante de un mando componente (CC). Es decir, al comandante a nivel operacional o en lo más alto del nivel táctico (a nivel mando componente), que en el caso de la fuerza aérea sería el comandante del JFAC<sup>1</sup>.

Otra puntualización que también queremos formular desde el principio: cuando nos referimos a estado mayor queremos decir a todo el personal que trabaja en un cuartel

general con la misión de asesorar al comandante. No limitamos el término a quienes estén en posesión de un curso o diploma específico.

## EL COMANDANTE

El comandante dirige, coordina y controla las fuerzas militares, y dotado de buen juicio, debe ganarse la confianza de superiores (niveles estratégico y político) y subordinados. Debe tener claro el propósito de estos niveles superiores y, siendo responsable de sus actos y decisiones ante ellos, debe tener iniciativa y libertad de acción. Todos estos aspectos también estarán, lógicamente, presentes para las misiones de *personnel recovery*.



Zapador

Como en el resto de operaciones militares, en las misiones de *personnel recovery* (PR), la responsabilidad final siempre recae en el comandante. Él será quien defina la prioridad que le dará a PR dentro de su amplio abanico de responsabilidades. Él será quien, por medio de su plan operacional (OPLAN), asuma su misión, asigne medios y tareas, y establezca y defina el riesgo que está dispuesto a asumir. Él será quien dé las directrices en forma de intención (*commander's intent*) para el concepto general de las operaciones de PR, para los tiempos de respuesta, para el adiestramiento... También será él quien, en última instancia, asuma el riesgo en la conducción de la recuperación o rescate, y quien tome medidas para la vuelta a la normalidad de aquel personal que haya podido estar expuesto a una situación de aislamiento, o incluso de quien haya

podido caer en manos del adversario. El comandante es, al fin y al cabo, el máximo responsable de *personnel recovery*.

Más adelante veremos cada uno de estos aspectos con algo más de detalle, estructurados siguiendo las fases de *personnel recovery*, pero primero aproximémonos al estado mayor.

### EL ESTADO MAYOR

Ya advertíamos al inicio del artículo que nos íbamos a referir al estado mayor como tal, sin vincularlo a la existencia de titulaciones o cursos específicos. En este sentido, todos tenemos una idea, más o menos clara, de lo que es un estado mayor. Intentaremos, más adelante, analizar someramente sus misiones, su composición y su papel en las misiones de *personnel recovery*. Pero primero hablemos de generalidades:

Fuerzas de extracción



En las operaciones, podemos agrupar las funciones del estado mayor en tres tipos principales: una dirigida hacia el comandante, una segunda hacia las unidades subordinadas y una última hacia la operación en sí. Veámoslas un poco más en detalle.

En primer lugar, el estado mayor es responsable de asesorar al comandante, sobre todo en las labores de planeamiento y de ejecución. Y esa labor de asesoramiento, también en PR es fundamental, puesto que debe permitir que el comandante tome las decisiones basadas en la mejor información que pueda haber disponible.

Por otro lado, los miembros del estado mayor tienen cometidos administrativos y logísticos, ya que deben generar las órdenes oportunas para que una misión determinada sea abordada con las mayores garantías de éxito. Los aspectos particulares de PR deben ser

tenidos en cuenta no solo en misiones de rescate, sino también en todas las otras que pudieran resultar en una situación de aislamiento de nuestro personal. Es decir, que el planeamiento siempre debe contemplar una eventual situación de aislamiento.

Por último, está entre las responsabilidades del estado mayor la labor de realizar un seguimiento continuo de la ejecución de las operaciones. Lógicamente, será exactamente igual para las (imprevistas) de *personnel recovery*.

Para llevar a cabo sus obligaciones, los miembros del estado mayor, necesitan tener unos criterios de actuación claros, deben mantener lealtad y respeto al comandante y deben verse involucrados en el proceso de toma de decisiones.

Los miembros del estado mayor se agrupan en distintas funciones como personal y administración,





Los UAV tienen un uso creciente en misiones de PR

inteligencia, operaciones, logística, planes, comunicaciones, adiestramiento, finanzas, asuntos cívico-militares, relaciones públicas..., que son denominadas como correspondan al cuartel general y numeradas del 1 al 9. Todo este personal puede apoyar la preparación, el planeamiento, la ejecución y las lecciones aprendidas en PR. Veamos cómo en los siguientes apartados:

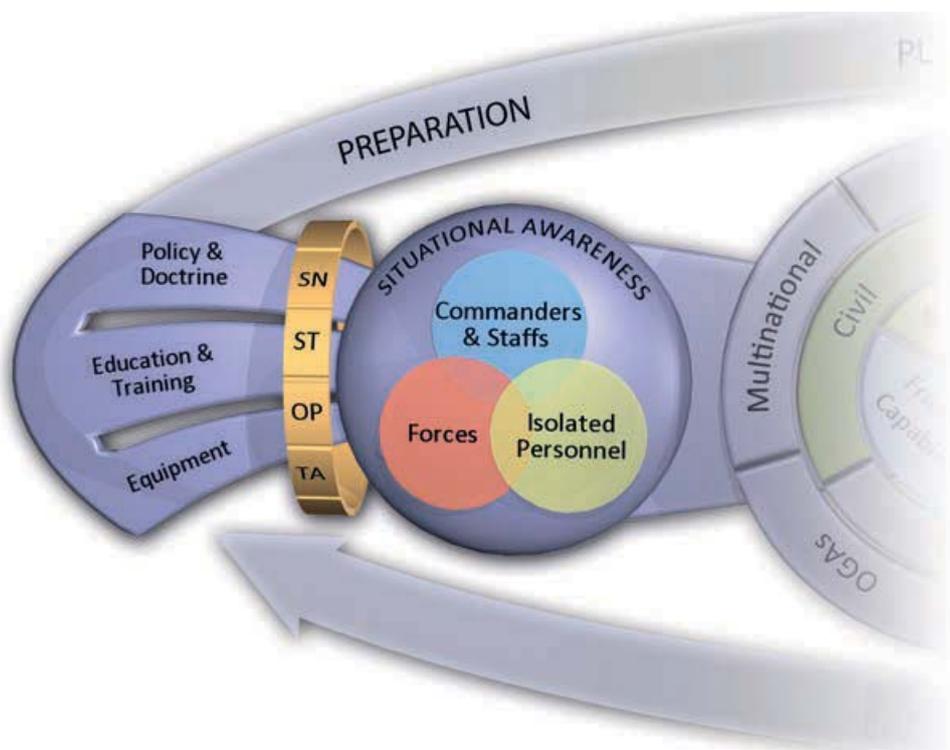
**PREPARACIÓN**

En *personnel recovery* es fundamental disponer de un marco normativo y procedimientos, como también de una organización y mando y control eficiente. Igualmente, es imprescindible contar con personal especializado y que las fuerzas posean buen entrenamiento y equipo. En este mismo sentido, deberá ser preocupación del comandante, y por ende de su estado mayor, la capacidad para procesar la información importante y tomar medidas con celeridad. Es por ello por lo que se

refiere habitualmente a *personnel recovery* como un sistema completo.

El comandante define el área de operaciones (JOA), en donde debe garantizar la posibilidad de ejercer su acción. Lo mismo sucede con las eventuales misiones de PR. La disponibilidad de fuerzas equipadas y entrenadas con la única misión de llevar a cabo misiones de PR (lo que se denominan fuerzas dedicadas), aunque es una solución perfectamente válida, no será siempre el método más efectivo para resolver este tipo de situaciones. Su

estado mayor debe ser capaz de ofrecer una panoplia de opciones que le permitan tomar la mejor decisión, comparando los riesgos al personal aislado y las fuerzas. Para ello, deberá también sopesar el riesgo para la misión en general y deberá evitar, siempre,



El sistema de *personnel recovery* (AJP 3.7). Fase 1: Preparación

beneficiar la situación del enemigo, o verse forzado a emplear cuantiosos recursos (que podrían estar empeñados en otras tareas igual o más importantes). Tampoco una situación de aislamiento de alguno de sus hombres o mujeres debe forzar a que se separe del objetivo final deseado. Al final las misiones de PR dependerán de una adecuada gestión del riesgo. Todos estos son escenarios que deben considerarse cuando se empieza a preparar una operación.

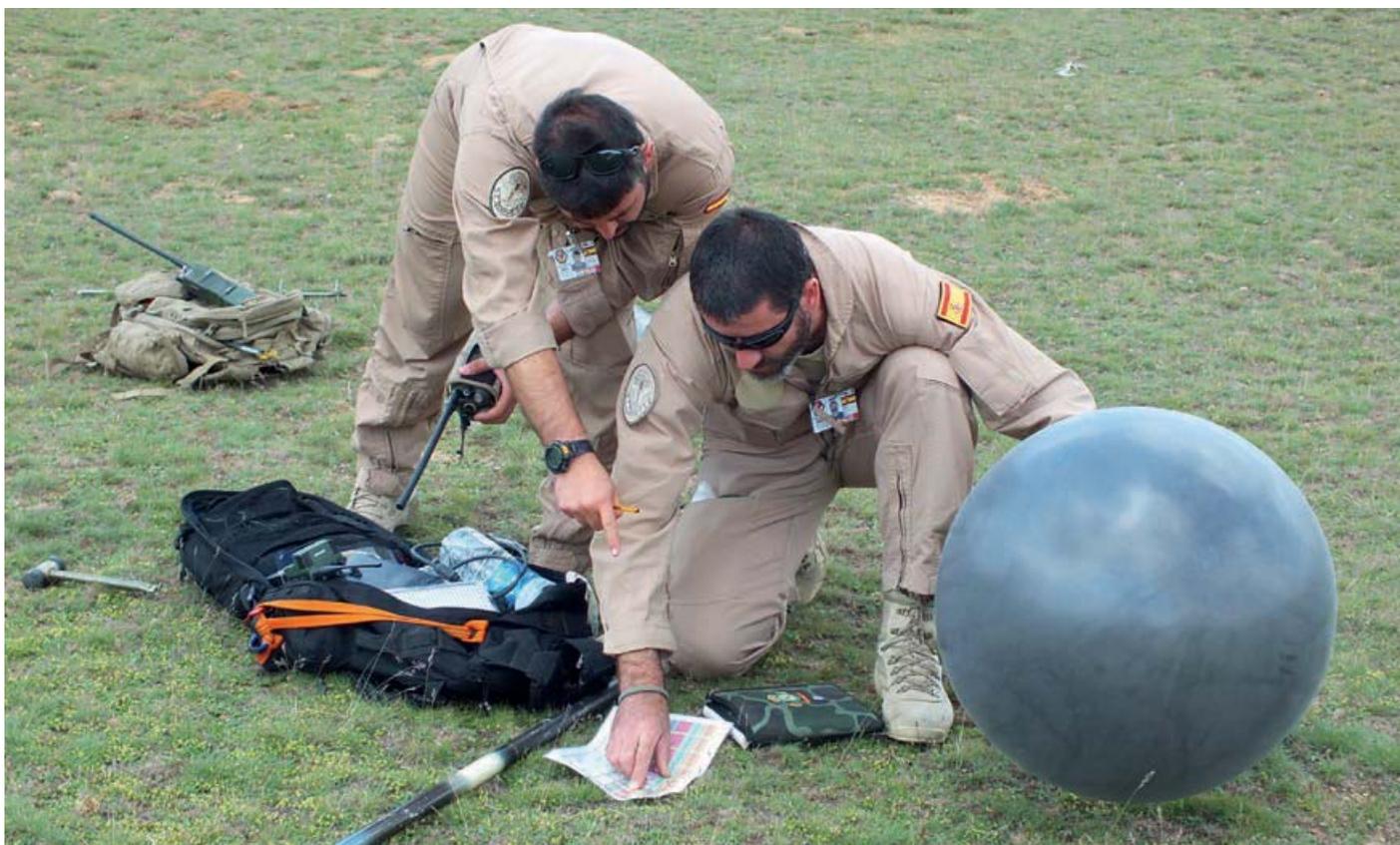
Por ello, se debe aplicar una máxima y es que, las situaciones de personal aislado, deben intentar resolverse en primera instancia con los medios disponibles en la zona o con los medios propios al más bajo nivel. Y, solo cuando esto no sea posible, elevar la propuesta al nivel superior. Este concepto es, quizás, algo más complejo de entender en el mando componente aéreo, que se caracteriza por operar bajo los principios de mando centralizado y ejecución descentralizada.

Pongamos un par de ejemplos para ilustrarlo. Puede darse el caso en el que fuerzas terrestres desplegadas en la zona de operaciones tengan más fácil resolver un evento acaecido a un aviator que el propio mando componente aéreo. Se evitaría así planear una compleja operación área de rescate en una zona donde quizás la amenaza para los medios

aéreos sea considerable. Del mismo modo, el mando componente terrestre debería intentar resolver los eventos que pudieran acaecerle a su personal con sus propios medios. Y, solo cuando esto no sea posible, pedir apoyo de medios ajenos a él (por ejemplo apoyo aéreo), o transferir la responsabilidad a otro mando componente, por ejemplo el JFAC.

Por ello, *personnel recovery* es una responsabilidad conjunta, y en última instancia el comandante de la fuerza conjunta será el responsable para aquellos casos que requieran coordinación entre los distintos componentes. Esto se hará, como indica la doctrina aliada para el resto de las operaciones militares, en base al concepto de mando apoyado y mando que apoya.

La instrucción y adiestramiento que se le proporciona a quienes pueden convertirse en personal aislado es fundamental. Esto se consigue con la instrucción en supervivencia, evasión, resistencia y extracción (SERE). Sin embargo, no es menos cierto que para que esta aproximación sea efectiva y que no siempre se confíe en esas denominadas fuerzas dedicadas, es fundamental el entrenamiento de todas las fuerzas que pueden ser empleadas para el rescate. La instrucción de ambos, personal que pueda quedar aislado y fuerzas que pueden ser empleadas en su rescate, constituye la base de las actividades



Equipo de control de combate (CCT)



*Zapador preparándose para salir en misión PR*

preparatorias. El comandante, a través de su estado mayor, debe dar directrices claras a sus fuerzas para su adecuada preparación antes de ser desplegadas o empleadas, consciente de que cuanto mejor estén adiestradas más sencilla será la tarea de una eventual recuperación.

Muchos de estos aspectos deben ser parte de la instrucción individual y rutinaria de las unidades, en la que son los Ejércitos y la Armada quienes tienen la mayor responsabilidad. El comandante, en su OPLAN, apenas tendrá margen para contemplar aquellos aspectos que son específicos al teatro o a la operación. El resto deberá ser contemplado

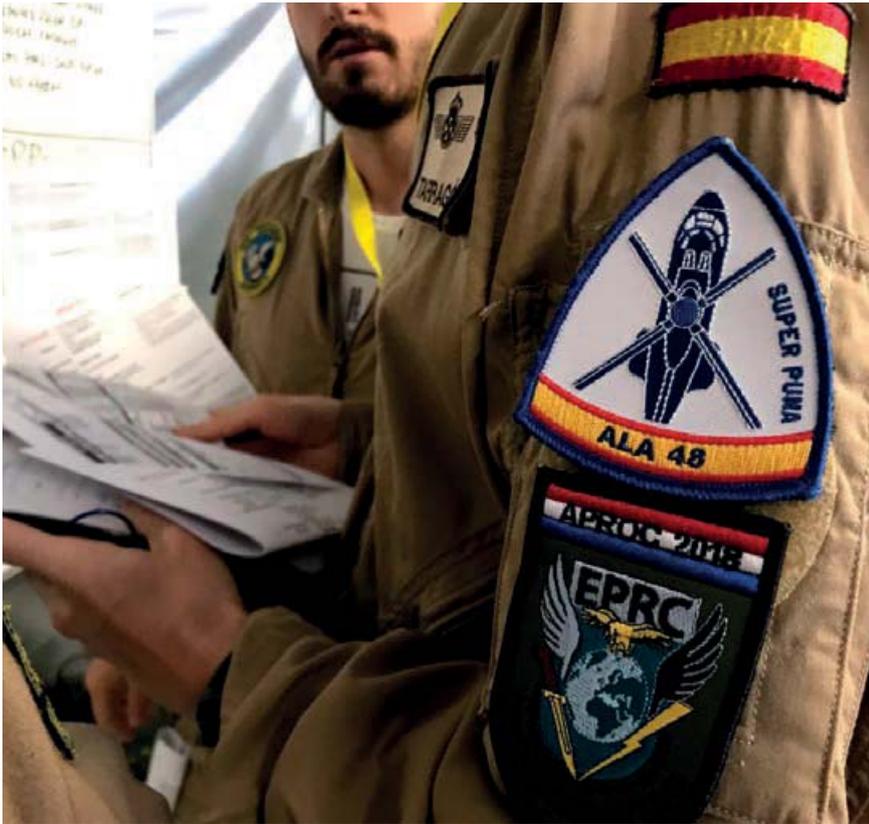
con anterioridad o, si no, ya será demasiado tarde.

Por lo tanto, debe ser preocupación de todo comandante y de su estado mayor examinar los aspectos de PR en la preparación e instrucción de la fuerza. Por otro lado, también debe serlo la disponibilidad de personal de inteligencia adiestrado para poder apoyar estos eventos cuando se produzcan. Del mismo modo, los encargados de operaciones y planes siempre tienen que contemplar la posibilidad de que, o bien su personal pueda quedar aislado, o bien que sus unidades tengan que actuar en la recuperación de otros. Los encargados de la logística deberán pensar en las necesidades que pudieran tener las fuerzas de recuperación o rescate, el auxilio a posibles ISOP, las necesidades médicas y de transporte derivadas de estas situaciones... Del mismo modo, sus especialistas de comunicaciones deberán considerar en el planeamiento la compatibilidad de equipos, la cobertura y seguridad de las comunicaciones, las frecuencias, y el registro de las balizas. Habrá que tener una política de información pública preparada y considerar los puntos de vista legal y político. Todos trabajando como un equipo para ofrecer el mejor asesoramiento y las mejores herramientas para prevenir y resolver estas situaciones al comandante.

Cuando los ejércitos aportan fuerzas al comandante de la fuerza conjunta, deben haber estimado el riesgo

que puede tener su personal de caer en alguna de estas situaciones. Atendiendo a ese riesgo, deben haber sido clasificados (riesgo alto, medio o bajo) y se les debe haber proporcionado la instrucción correspondiente<sup>3</sup> antes de ser empleados. La responsabilidad del comandante, una vez ya en la operación, se verá limitada a los aspectos particulares de su operación (amenaza, ambiente, fuerzas existentes, procedimientos del teatro...) en lo que se denomina instrucción en el teatro.

Debe ser preocupación del comandante disponer de personal instruido en PR también entre los miembros de su estado mayor<sup>4</sup>. Idealmente, formarán



Planeamiento de misión en el Ala 48

una pequeña célula o centro dentro del centro de operaciones (JOC)<sup>5</sup> capaz de coordinar las misiones específicas de PR.

Otras actividades preparatorias también incluyen la cumplimentación de formularios para facilitar la identificación del personal (ISOPREP) o la localización e intenciones (*evasion plan of action*, EPA). Otros programas pueden ser también contemplados para facilitar la evasión o el apoyo de locales<sup>6</sup>. Estas son medidas que no requieren el desembolso de cuantiosos recursos y que deben, por ello, ser priorizadas a la adquisición de equipos o medios específicos, que será siempre el último aspecto sobre el que pensar, una vez que los otros (procedimentales) hayan sido debidamente considerados.

También deben de contemplarse acciones propias de las unidades de operaciones especiales, que con sus procedimientos particulares y sus redes de contacto específicas pueden ser capaces de ofrecer soluciones bien distintas<sup>7</sup>.

En otro orden de cosas bien distinto, debemos recordar que la recuperación del personal aislado incluye no solo esfuerzos

militares, sino también diplomáticos o civiles. Será también el comandante quien, aunque escapen de su ámbito de competencia directa, establezca los canales para poder activarlos, llegado el caso, puesto que, con frecuencia, pueden resultar más efectivos que la propia acción militar para estos casos.

### PLANEAMIENTO

Ya hemos anticipado muchas de las responsabilidades en el planeamiento, puesto que están directamente relacionadas con la preparación. No obstante, repetiremos la conveniencia de disponer de mecanismos establecidos para requerir la ayuda de otras opciones como las diplomáticas y las civiles. Aquí pueden tener un papel fundamental la célula de CIMIC de su estado mayor y tener siempre canales abiertos con las embajadas próximas.

El resto poco difiere del normal planeamiento de una operación, siempre teniendo en cuenta que se deben considerar estos aspectos de PR

que, con un enfoque global, deberán integrar todas las posibles responsabilidades del comandante.

Un proceso de planeamiento, en términos generales, contempla los siguientes pasos: comprender el problema y la situación, decidir qué se quiere



El sistema de personnel recovery (AJP 3.7). Fase 2: Planeamiento

conseguir, crear un plan y, por último, ejecutarlo y evaluarlo. Este último aspecto de la ejecución lo trataremos en el siguiente punto. Centrémonos en los anteriores.

Hay algunos aspectos que deben ser considerados, particularmente para PR, en los primeros pasos y que deben estar relacionados con el resto del planeamiento. Por ejemplo, debemos entender la misión, las amenazas y los riesgos a nuestro plan, particularizado para eventuales misiones de PR. Por ejemplo, al analizar la situación, deben estudiarse aquellos factores que puedan influir directamente en las misiones de PR: capacidades propias, enemigas, ambiente y clima, limitaciones, aspectos legales. Estos factores, aun siendo generales para la operación, pueden tener sus propias conclusiones cuando los vemos a través de nuestros «ojos para PR». Es decir, que quedarán reflejados en forma de conclusiones (y deducciones)<sup>8</sup> para el propio comandante, los eventuales ISOP y para las fuerzas de rescate (RF).

Como un segundo paso, debe obtenerse una idea clara de del propósito del comandante: ¿cómo entiende la misión para PR?, ¿cuál es su intención y concepto general?, ¿cuál es su tolerancia para asumir riesgos en estas misiones?, ¿qué cometidos le quiere asignar a sus mandos subordinados?, ¿y a sus fuerzas?, ¿en cuánto tiempo pretende resolverlos?, ¿en qué áreas no puede garantizar cobertura?, ¿cómo deben ser equipadas sus fuerzas?, ¿qué documentos se van a utilizar?, ¿cómo va a ser la comunicación interna y externa en estos eventos?, etc.



Los aspectos que puedan ser más relevantes serán expuestos en los correspondientes *briefings* –el de análisis de la misión y el de decisión–, y deben quedar claramente reflejados en el OPLAN, o bien en su anexo específico para PR, el anexo V. Estos aspectos deben ser coordinados con el grupo de planeamiento operacional (planes, operaciones, inteligencia, logística...) y los expertos en comunicación estratégica, comunicación pública, el consejero legal y político... En resumidas cuentas, PR debe formar parte integral del planeamiento.

Para un planeamiento más táctico, el propio de la ejecución de las operaciones, deberá integrar a otros miembros del cuartel general que puedan aportar conocimiento en diversas áreas como: apoyo de fuegos, gestión de espacio aéreo, supresión de defensas enemigas, CIS, reabastecimiento, ISR<sup>9</sup>, guerra electrónica, INFOOPS, aspectos médicos, CIMIC, STRATCOM, finanzas, adiestramiento... Con una adecuada integración de todos conseguiremos tener un óptimo planeamiento. Y con un buen plan, siempre será más fácil ejecutar. Lo vemos en el siguiente apartado.

## EJECUCIÓN

Aunque la ejecución de las misiones de PR será fruto de los esfuerzos coordinados de los tres elementos de PR, a continuación se trata, en particular, la responsabilidad del comandante y su estado mayor.

En la ejecución de estas tareas, será clave el personal especializado al que hacíamos referencia anteriormente, y que será quien lleve a cabo las funciones desde los JPRC y PRCC como nodo central inicial en la recepción y en el análisis de la información relativa a estos eventos. También serán responsable de coordinar los aspectos de PR dentro del JOC correspondiente. El aspecto central en la fase de ejecución queda recogido en las cinco tareas de PR<sup>10</sup>.

**Comunicar un incidente:** La clave será hacerlo lo antes posible, y que alcance pronto tanto a quienes toman las decisiones que puedan permitir la actuación como a quienes pueden ser encargados del rescate. Todo el personal desplegado deberá estar entrenado para saber comunicar un incidente de PR y, por tanto,

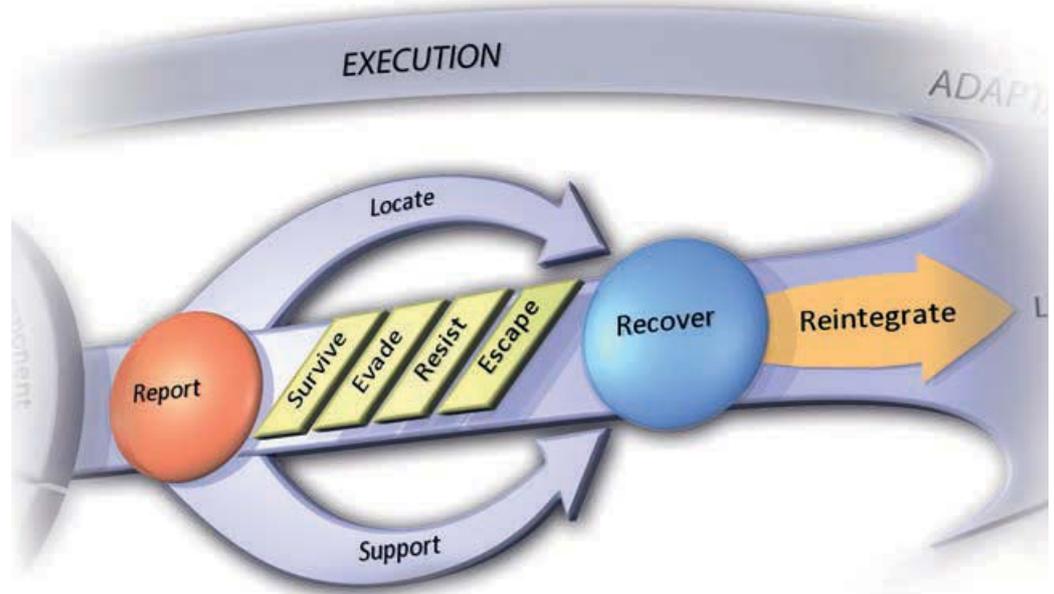
como hemos visto en la fase de preparación, debería disponer de medios de comunicaciones o procedimientos para ello. El estado mayor tratará de recabar toda la información veraz posible que le permita tener clara la situación, y deberá alertar a los diferentes elementos de la cadena de mando que puedan ser de ayuda.

**Localizar al personal aislado:** No solo se debe confiar en la disponibilidad de los efectivos medios técnicos disponibles (p. ej. los basados en tecnología GPS o los propios de ISR).

Una vez más, existen responsabilidades individuales de instrucción (tanto de quien se ha quedado aislado como de quienes van a ir en su busca) que no deben ser olvidadas y que serán, en última instancia, responsabilidad del comandante. El JOC deberá priorizar esfuerzos para conseguir una ubicación exacta, disponer de procedimientos para coordinar esos esfuerzos y para autenticar al personal aislado (ISOP) y llevar control de la información que haya podido comprometerse. Pero lo más importante será empezar a determinar el riesgo para el ISOP y para un eventual rescate. Una vez se haya recabado toda la información, el comandante deberá decidir si la recuperación debe ser, o no, inminente atendiendo, precisamente, a ese riesgo analizado.

**Apoyar al personal aislado y a su familia:** Como preocupación del comandante se harán los esfuerzos que permita la situación para facilitar al ISOP la información que le pueda ser de utilidad para mantener su moral alta y mejorar el entendimiento de su situación (*situational awareness*), pudiendo incluir el empleo de medios de ISR. También se le proporcionará protección, en la medida que sea posible. Si no es posible la recuperación inmediata, se procurará proporcionarle apoyo para sus necesidades básicas (protección, abrigo, comida, agua...). Algunos de estos aspectos deben ser contemplados en el planeamiento, otros ya en la ejecución.

También deberá ser preocupación del comandante el apoyo a la familia, manteniendo contacto con ella para tenerla puntualmente informada y ayudarla en su trato con los medios de comunicación llegado el



El sistema de personnel recovery (AJP 3.7). Fase 3: Ejecución

caso. Para ello será fundamental la coordinación con el oficial de comunicación pública (PAO).

**Recuperación:** Es la tarea central, fruto de un planeamiento y acción coordinada con el objeto de traer al personal aislado a zona segura. Se deberá ejecutar tras haber realizado una apropiada gestión del riesgo que garantice que los beneficios de la operación superen los costes implícitos. Consiguientemente, se elegirán los medios adecuados que den garantías de que la misión se pueda llevar a cabo con éxito. Estos medios, como se ha descrito anteriormente, no serán necesariamente los medios más preparados, sino los que tengan mayor posibilidad de éxito en esas circunstancias particulares. Por eso, todas las unidades deben estar preparadas para ejecutar una misión de PR. Las unidades deberían intentar resolver estas situaciones lo antes posible con los medios a su alcance, informando a la cadena de mando de las medidas tomadas. En caso de que los medios disponibles no sean suficientes, se elevará la propuesta hasta nivel componente, e incluso conjunto para aquellos casos que requieran la coordinación de diversos componentes.

**Vuelta a la normalidad<sup>11</sup>:** Las responsabilidades del comandante no acaban cuando el personal que ha estado aislado regresa a la base. A partir de ahí, y con el fin último de una pronta recuperación en su vida normal, tanto profesional como familiar, se convierten en prioritarios los aspectos médicos y psicológicos, por un lado, y otros aspectos operativos relacionados con la elaboración de inteligencia y lecciones identificadas por el otro. Para estos últimos será

fundamental obtener información sobre el adversario y las condiciones de su aislamiento, pero también deberá analizarse la idoneidad de su entrenamiento SERE. De este modo, se podrá colaborar en el proceso de lecciones aprendidas mediante la identificación de buenas prácticas y posibles errores. En los casos de operaciones combinadas, el estado mayor debe tener claro qué acciones puede tomar, y cuáles escapan de sus cometidos, por ser responsabilidades puramente nacionales.

**ADAPTACIÓN O LECCIONES APRENDIDAS**

Denominada como tal en inglés<sup>12</sup>, no es más que el fiel reflejo del proceso de lecciones aprendidas. Resulta del análisis de las fases anteriores y de implementar las mejoras que sean necesarias en el sistema. Se deberán recoger las observaciones correspondientes a buenas prácticas y a errores cometidos, en base a la comparación entre lo sucedido y lo que debería haber sucedido. Estas observaciones pueden ser recogidas de diversos modos, desde observaciones<sup>13</sup> o informes formales hasta simples comentarios. Para ello, será preciso que el personal especialista en PR trabaje con el personal especialista en lecciones aprendidas. El fin último es que se puedan repetir e incorporar en los procedimientos aquellas buenas prácticas que hayamos identificado y evitar que se repitan los posibles errores que hayamos podido cometer.

Para que este proceso de lecciones aprendidas sea lo más efectivo posible, se debe conseguir que exista una adecuada mentalidad crítica y constructiva. El papel del comandante y su estado mayor será aquí fundamental por el liderazgo que ejercen. También será necesario disponer de personal especialista que saque el mejor fruto del otro personal, debidamente mentalizado de la importancia del proceso. Por último, deben existir herramientas y procedimientos que permitan el análisis y la distribución de estas lecciones aprendidas para su posterior incorporación en los modos habituales de operación.

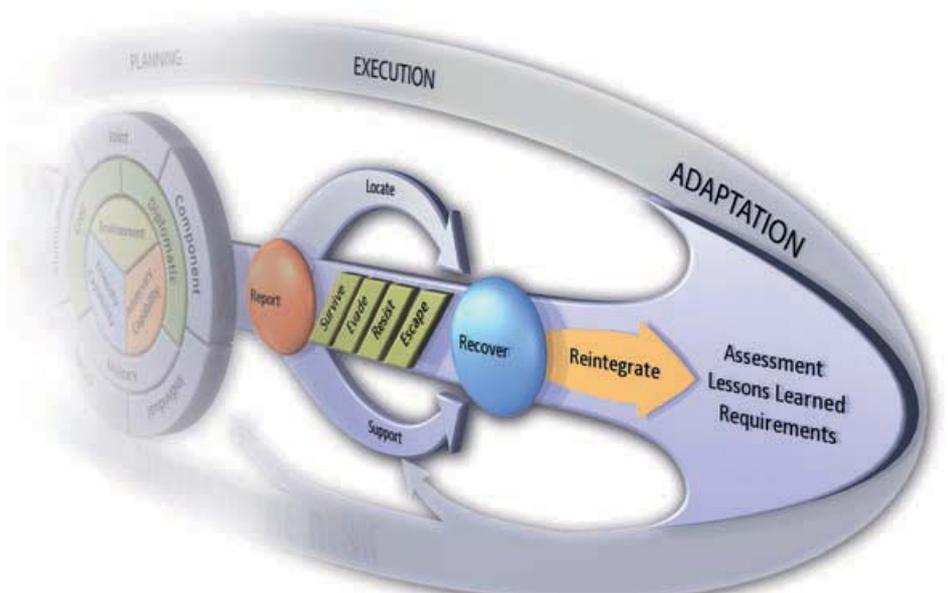
**CONCLUSIONES**

Gran parte del éxito en la eventual ejecución de misiones de *personnel recovery* vendrá determinado por cómo se han llevado a cabo las actividades



preparatorias, y si los aspectos de PR han sido considerados íntegramente en el planeamiento de la operación.

El comandante define la prioridad que le dará a PR y, consiguientemente, asignará medios y tareas y dará prioridad a los aspectos que se deben considerar en la instrucción. En la conducción de las operaciones será él quien asumirá los riesgos tanto al ISOP como a las fuerzas de recuperación y a la operación en general. También será responsable de crear un



Fase 4. Adaptación



las posiciones en las JPRC y PRCC. Pero no solo eso, también deberá contar con otro personal que, sin ser especialista en PR, debe ser capaz de utilizar su experiencia y las herramientas que tengan disponibles para apoyar en la resolución de estos eventos y llevar la misión a buen término.

Para todos ellos también debe ser preocupación constante la capacidad de mejorar el sistema, aprendiendo de buenas prácticas y errores cometidos con el último objetivo de que todo el personal aislado pueda ser recuperado sano y salvo<sup>14</sup>. ■

**NOTAS**

- <sup>1</sup> Joint Forces Air Component.
- <sup>2</sup> *Joint (J), land (G), maritime (M) or air (A).*
- <sup>3</sup> Estos aspectos vienen reflejados en el STANAG 7196 que España ha ratificado recientemente.
- <sup>4</sup> El EPRC ha apoyado a la Agencia Europea de la Defensa en la formación de este personal con cursos propios en el EPRC y otros en Suecia, Hungría, Alemania e Italia.
- <sup>5</sup> Son los denominados *joint personnel recovery centre (JPRC)* o *personnel recovery coordination cell (PRCC)*. AJP 3.7 Allied Joint Doctrine for Recovery of Personnel in a Hostile Environment.
- <sup>6</sup> Aquí se contemplan los denominados *blood chit* y el *pointee talkie*.
- <sup>7</sup> Esto se trata en un artículo aparte dentro de este mismo dossier.
- <sup>8</sup> Siguiendo el proceso *fact-deduction-conclusion*.
- <sup>9</sup> *Intelligence, surveillance, and reconnaissance*.
- <sup>10</sup> *Report, locate, support, recover & reintegrate*.
- <sup>11</sup> *Reintegration* (en su término original en inglés). *the operational process of providing medical and psychological care to personnel recovered from isolation, and debriefing them for intelligence and lessons learned purposes (AJP 3.7).*
- <sup>12</sup> *Adaptation*.
- <sup>13</sup> En la OTAN se recogen con un formulario ODCR (*observation-description-conclusion-recommendation*).
- <sup>14</sup> *That others may live*, como lema de la comunidad internacional de PR.

ambiente propicio para aprender de éxitos y errores a través del proceso de lecciones aprendidas. En resumidas cuentas, el comandante es el responsable de PR en el área de operaciones, y su papel es crucial.

Para que este comandante pueda afrontar con garantías el planeamiento y la ejecución de eventuales misiones de *personnel recovery* como otra de sus múltiples responsabilidades es fundamental el papel de su estado mayor. Deberá disponer de personal especializado en estas tareas que ocupen



Sistema de PR