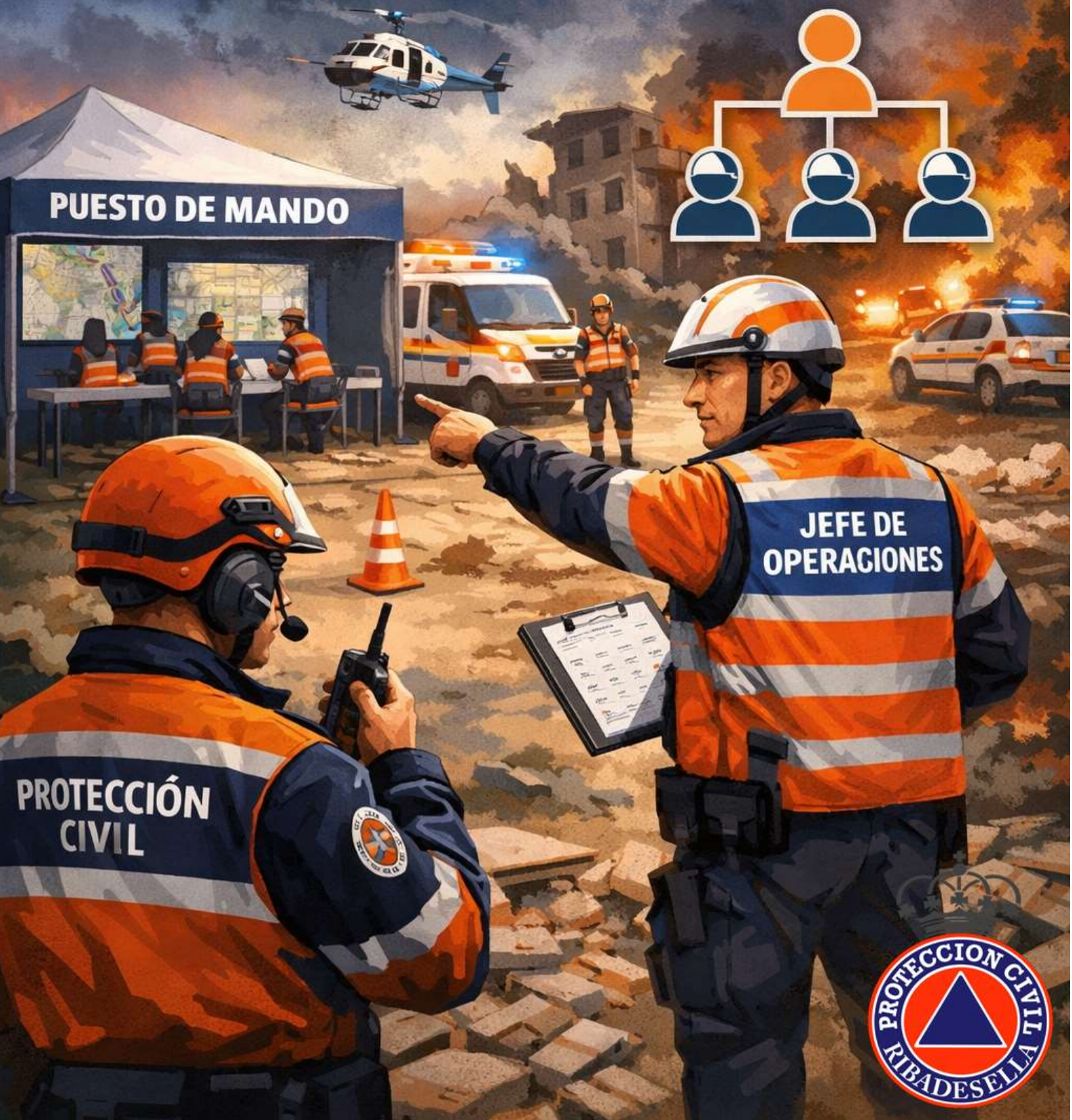


LIDERAZGO, MANDO Y ESTRUCTURA DE MANDO EN EMERGENCIAS

Guía para agrupaciones de protección civil



PROTECCIÓN CIVIL

Liderazgo, Mando y Estructura de Mando en Emergencias

PARTE I

Fundamentos conceptuales

Capítulos 01 · 02 · 03

Sobre esta guía

Esta Guía de Liderazgo y Mando en Emergencias ha sido redactada por Juan Carlos Valle Berbes para el uso interno de la agrupación de protección civil de Ribadesella. Su contenido está orientado a la formación de voluntarios con responsabilidades de mando en situaciones de emergencia y desastre. No sustituye la formación oficial ni los planes de emergencia municipales o autonómicos vigentes.

Capítulo 01 - Introducción y propósito de la guía

1.1 A quién va dirigida y cómo usarla

Esta guía está dirigida a los voluntarios y voluntarias de la agrupación de protección civil que desempeñan o aspiran a desempeñar roles de responsabilidad durante la respuesta a emergencias: jefes de grupo, responsables de puesto de mando avanzado y cualquier persona que deba tomar decisiones o dirigir a otras en una situación de crisis.

La guía puede leerse de forma lineal, como un itinerario formativo completo, o consultarse por capítulos individuales cuando se necesita refrescar un concepto concreto antes de un simulacro, una activación o una reunión de coordinación. Los capítulos son autónomos, aunque las referencias cruzadas entre ellos son frecuentes.

Se recomienda trabajarla en paralelo con los siguientes materiales complementarios:

- Plan de Emergencia Municipal del municipio o municipios de cobertura de la agrupación.
- Plan Territorial de Protección Civil de la Comunidad Autónoma.
- Protocolos internos de activación y comunicaciones de la agrupación.
- Guías específicas de intervención por tipo de riesgo (inundaciones, incendios forestales, etc.).

1.2 Marco legal y normativo de referencia

La actividad de las agrupaciones de protección civil en España se enmarca en la Ley 17/2015, de 9 de julio, del Sistema Nacional de Protección Civil, y en la normativa autonómica que la desarrolla. El voluntariado de protección civil actúa siempre bajo la dirección y coordinación de las autoridades competentes: el alcalde en el nivel municipal, los órganos autonómicos en emergencias de mayor escala, y el Gobierno de la Nación en las declaradas de interés nacional.

En lo que respecta al mando en operaciones, esta guía toma como referencia el Sistema de Comando de Incidentes (SCI), cuya adopción está recomendada por la Dirección General de Protección Civil y Emergencias y alineada con los estándares del mecanismo europeo de protección civil (Decisión 1313/2013/UE y sus modificaciones).

1.3 Relación con otras guías y documentos de la agrupación

Esta guía forma parte de una colección de materiales formativos de la agrupación. Aborda específicamente el eje de mando y organización, que es transversal a todas las intervenciones. Los contenidos aquí desarrollados son la base sobre la que se apoyan las guías operativas de intervención, que describen los procedimientos específicos para cada tipo de emergencia.

La estructura de roles y terminología empleada en esta guía debe ser coherente con la utilizada en el resto de documentos internos. Cualquier discrepancia debe comunicarse al responsable de formación de la agrupación para su corrección.

Concepto clave — Interoperabilidad

Una de las razones más importantes para adoptar una terminología y una estructura de mando estandarizadas es la interoperabilidad: la capacidad de trabajar eficazmente junto a otras unidades y servicios de emergencia sin necesidad de formación adicional. Un voluntario de protección civil que conoce el SCI puede integrarse en un puesto de mando junto a bomberos, emergencias sanitarias o fuerzas de seguridad con mínima fricción operativa.

Capítulo 02 - Liderazgo en contextos de emergencia

El liderazgo en emergencias no es una habilidad innata reservada a unas pocas personas. Es un conjunto de competencias que se pueden aprender, entrenar y mejorar. Esta sección analiza qué distingue al liderazgo operativo del liderazgo en entornos ordinarios y qué características son determinantes cuando el margen de error es reducido y las consecuencias de las decisiones son inmediatas.

2.1 Qué es el liderazgo operativo

El liderazgo operativo es la capacidad de orientar y coordinar los esfuerzos de un grupo de personas hacia un objetivo definido en un entorno dinámico, con información incompleta, bajo presión temporal y con consecuencias reales para la seguridad de personas, bienes o el territorio.

A diferencia del liderazgo en entornos ordinarios, el liderazgo operativo en emergencias se caracteriza por:

- La compresión del tiempo: las decisiones deben tomarse en minutos u horas, no en días o semanas.
- La ambigüedad de la información: los datos iniciales suelen ser incompletos, contradictorios o directamente erróneos.
- La variabilidad del equipo: en cada activación el grupo puede ser diferente, con voluntarios de distintos niveles de experiencia.
- El escrutinio externo: autoridades, medios de comunicación y ciudadanía observan y valoran la actuación en tiempo real.
- Las consecuencias irreversibles: algunas decisiones, una vez tomadas, no pueden deshacerse.

2.2 Características del líder en situaciones de crisis

La investigación sobre comportamiento en emergencias y entornos de alto riesgo identifica de forma consistente un conjunto de características que distinguen a los mandos eficaces:

Claridad de propósito

El líder operativo sabe exactamente qué está tratando de conseguir en cada momento. Esta claridad no significa rigidez: el objetivo puede cambiar a medida que evoluciona el incidente. Lo que no cambia es la capacidad del mando para comunicar, en cada momento, cuál es el objetivo actual y por qué.

Calma bajo presión

El estado emocional del mando tiene un efecto directo sobre el equipo. Un jefe de grupo que proyecta serenidad y control transmite seguridad psicológica al resto, lo que mejora el rendimiento colectivo. La calma no es indiferencia: es la capacidad de procesar la información, evaluar las opciones y comunicar con claridad aunque el entorno sea caótico.

La calma bajo presión se entrena. Los simulacros, los ejercicios de tabletop y la revisión sistemática de incidentes reales son las herramientas más efectivas para desarrollar esta competencia.

Capacidad de decisión

Decidir con información incompleta es la norma, no la excepción, en las emergencias. Los mandos eficaces han interiorizado que una decisión imperfecta tomada a tiempo es, con frecuencia, mejor que la decisión correcta tomada tarde. La parálisis por análisis es uno de los errores más costosos que puede cometer un mando operativo.

Escucha activa y conciencia situacional

El líder operativo no trabaja solo. Su principal fuente de información son las personas que tiene a su alrededor: los grupos de intervención, los servicios con los que coordina, los voluntarios que reportan novedades desde el terreno. Un mando que no escucha activamente pierde acceso a información crítica y toma decisiones en el vacío.

2.3 Liderazgo formal vs. liderazgo informal

En toda organización coexisten dos tipos de liderazgo. El liderazgo formal es el que viene dado por el cargo o rango: el jefe de agrupación, el coordinador de grupo, el responsable de sector. El liderazgo informal emerge de la experiencia, el conocimiento técnico, la confianza del grupo o la personalidad de un individuo, independientemente de su posición en el organigrama.

En emergencias, ambos tipos de liderazgo pueden coexistir sin conflicto cuando el líder formal los gestiona bien. El error más frecuente es ignorar o suprimir el liderazgo informal, desaprovechando la experiencia y el criterio de personas con gran valor operativo. La clave está en encauzarlo: el líder formal debe buscar activamente la opinión de quienes tienen criterio técnico, integrarla en sus decisiones y reconocerla explícitamente.

Atención — Conflicto de mando en campo

Uno de los problemas más frecuentes en emergencias reales es la aparición de conflictos de mando cuando dos personas con liderazgo informal fuerte discrepan sobre cómo actuar, o cuando un voluntario con mucha experiencia cuestiona abiertamente las decisiones del mando formal. La regla es invariable: durante la operación, el mando formal es quien decide. El debate técnico tiene su lugar en el briefing previo y en el debriefing posterior, nunca en el momento de la acción.

2.4 Errores frecuentes de mando en emergencias reales

El análisis de incidentes y accidentes en entornos de emergencia revela patrones recurrentes de error en los mandos. Conocerlos no elimina el riesgo de cometerlos, pero aumenta la conciencia y facilita la autocorrección.

- **Efecto túnel:** Centrarse en una sola hipótesis o en una sola parte del problema, ignorando información que la contradice o señala otros frentes críticos.
- **Exceso de control:** Gestionar directamente tareas que deberían estar delegadas, lo que satura al mando y descuida la visión global del incidente.
- **Ausencia del puesto de mando:** Intervenir físicamente en el terreno cuando el rol exige permanecer en el PMI coordinando. Un mando que «se moja» deja de mandar.
- **Comunicación en una sola dirección:** Dar órdenes sin confirmar que han sido entendidas, ni esperar retroalimentación (feedback) sobre su ejecución.
- **Falta de actualización del plan:** Seguir ejecutando el Plan de Acción inicial aunque el incidente haya evolucionado significativamente.
- **No comunicar el traspaso de mando:** Relevar a alguien en el mando sin un briefing formal, dejando al nuevo responsable sin contexto operativo.

Para reflexionar — El síndrome del bombero-jefe

En muchas intervenciones de agrupaciones de voluntarios se observa lo que algunos autores denominan el «síndrome del bombero-jefe»: el mando de mayor experiencia técnica tiende a abandonar el puesto de coordinación para intervenir directamente en las tareas más complejas, porque siente que «lo hace mejor que nadie». El resultado es doble: el equipo pierde coordinación y el mando pierde perspectiva global. La experiencia técnica es un activo valioso, pero en el mando su mejor aplicación es guiar al equipo, no sustituirlo.

Capítulo 03 - Principios del mando en emergencias

Los principios que regulan el mando en situaciones de emergencia no son convenciones arbitrarias: son el destilado de décadas de experiencia operativa, análisis de incidentes y lecciones aprendidas de desastres en los que la confusión de mando costó vidas. Conocerlos y aplicarlos de forma sistemática es la base sobre la que se construye cualquier sistema de gestión de incidentes eficaz.

3.1 Unidad de mando

El principio de unidad de mando establece que cada persona involucrada en la respuesta a un incidente debe recibir órdenes de un único superior directo. No de dos. No de tres. De uno.

Este principio puede parecer obvio, pero se viola con frecuencia en emergencias donde intervienen múltiples organismos, cuando las jerarquías no están claras o cuando varios mandos con autoridad similar emiten instrucciones en paralelo. El resultado es siempre el mismo: confusión, duplicación de esfuerzos, recursos mal asignados y, en los peores casos, actuaciones contradictorias que ponen en riesgo al personal y a las personas afectadas.

La unidad de mando no significa que solo haya una persona con responsabilidad en toda la respuesta. Significa que la cadena de autoridad es clara en cada nivel y que cada actor sabe exactamente quién es su superior directo en esa operación.

3.2 Cadena de mando y escalones jerárquicos

La cadena de mando es la línea de autoridad que va desde el nivel más alto de la organización de respuesta hasta el nivel de intervención directa. En el SCI, esta cadena se articula en escalones bien definidos: el Comandante del Incidente en la cúspide, seguido de las secciones, las divisiones o grupos, y finalmente las unidades de intervención.

Para que la cadena funcione, cada eslabón debe cumplir dos condiciones: recibir correctamente las directrices del nivel superior y transmitir con fidelidad el estado de la situación hacia arriba. Una cadena de mando que solo funciona en sentido descendente (órdenes sin feedback) es una cadena incompleta.

3.3 Amplitud de control

La amplitud de control es el número de personas o elementos que un mando puede supervisar eficazmente de forma simultánea. La investigación en gestión de emergencias y entornos operativos de alta complejidad establece que este número se sitúa entre tres y siete, siendo cinco el valor óptimo.

Cuando un mando tiene a su cargo más de siete personas o equipos directos, su capacidad de seguimiento, comunicación y toma de decisiones se degrada. La solución no es esforzarse más: es reorganizar la estructura, creando un nivel intermedio de mando que absorba parte de la supervisión.

Regla práctica — La regla del 1:5

Como punto de partida en la planificación de cualquier activación, se recomienda no superar una ratio de 1 mando por cada 5 personas bajo su responsabilidad directa. En incidentes de evolución rápida o con alto nivel de riesgo para el personal, esta ratio debe reducirse a 1:3. Por encima de 1:7 la supervisión efectiva es prácticamente imposible.

3.4 Traspaso de mando

Las activaciones de protección civil pueden durar horas, días o incluso semanas. A lo largo de ese tiempo, el mando del incidente cambiará de manos en múltiples ocasiones: por rotación de turnos, por escalada de la emergencia que requiere un mando de mayor nivel, o por necesidades logísticas del personal.

Un traspaso de mando deficiente es uno de los momentos de mayor riesgo en cualquier operación. La persona que toma el relevo lo hace sin el contexto acumulado de horas de operación, y si ese contexto no se transmite correctamente, las decisiones que tome estarán basadas en información incompleta.

Un traspaso de mando correcto incluye siempre los siguientes elementos:

- Situación actual del incidente: qué ha pasado, qué está pasando y cuál es la tendencia.
- Objetivos vigentes y Plan de Acción en curso.
- Recursos desplegados: quiénes están, dónde están y qué están haciendo.
- Recursos pendientes de llegada o de activación.
- Problemas abiertos y asuntos pendientes de resolver.
- Comunicaciones: canales activos, frecuencias, personas de contacto clave.
- Próximo ciclo de planificación: cuándo es el siguiente briefing, qué decisiones están pendientes.

3.5 Delegación de funciones sin delegación de responsabilidad

Delegar es una de las habilidades más importantes y menos practicadas en los mandos de emergencia. Un mando que no delega se convierte en el cuello de botella de toda la operación: acumula tareas, pierde perspectiva global y tarde o temprano colapsa bajo la carga operativa.

El principio fundamental de la delegación en emergencias es: se delegan funciones y tareas, no la responsabilidad final. El Comandante del Incidente que encarga al Jefe de Operaciones la gestión de los equipos de intervención sigue siendo responsable del resultado. La delegación no transfiere la rendición de cuentas; distribuye la carga de trabajo para que el mando pueda ejercer sus funciones de dirección, planificación y coordinación.

Para que la delegación sea efectiva, debe cumplir tres condiciones: la persona que recibe la tarea debe tener clara la autoridad que se le delega, los recursos que tiene disponibles y el resultado esperado. Sin estos tres elementos, la delegación genera más problemas de los que resuelve.

Principios del mando — Resumen

Unidad de mando: una sola voz de dirección para cada persona. Cadena de mando: línea de autoridad clara en todos los niveles, con flujo bidireccional. Amplitud de control: entre 3 y 7 personas por mando directo (óptimo: 5). Traspaso de mando: siempre con briefing estructurado y documentación de situación. Delegación: se delegan funciones, no la responsabilidad final.

PROTECCIÓN CIVIL

Liderazgo, Mando y Estructura de Mando en Emergencias

PARTE II

El Sistema de Comando de Incidentes (SCI)

Capítulos 04 · 05 · 06 · 07 · 08 · 09

Sobre la Parte II

Esta parte desarrolla el Sistema de Comando de Incidentes como estructura de referencia para la gestión de emergencias en la agrupación. Se describe cada sección del SCI, los roles clave y su aplicación práctica en el contexto del voluntariado de protección civil. Se recomienda leer la Parte I antes de continuar, ya que los principios allí descritos son la base conceptual de todo el sistema.

Capítulo 04 · Introducción al SCI

4.1 Origen y desarrollo del sistema

El Sistema de Comando de Incidentes nació en California a principios de la década de 1970 como respuesta directa a los problemas de coordinación que se pusieron de manifiesto durante los grandes incendios forestales del sur del estado. El análisis post-incidente reveló que las muertes, las pérdidas materiales y los fallos operativos no se debían, en su mayoría, a falta de recursos o de personal capacitado, sino a problemas de organización: mandos que no se entendían, terminología distinta entre servicios, cadenas de mando solapadas y ausencia de un plan de acción común.

Como respuesta, un consorcio de agencias californianas desarrolló FIRESCOPE (Firefighting Resources of California Organized for Potential Emergencies), cuyo componente de mando evolucionó hasta convertirse en el Incident Command System (ICS). A lo largo de los años 80 y 90, el ICS fue adoptado progresivamente por los servicios de emergencia de toda Norteamérica y, tras los atentados del 11 de septiembre de 2001, se integró en el National Incident Management System (NIMS) como estándar nacional obligatorio para todas las agencias que reciben financiación federal.

En Europa, la estructura del SCI fue incorporada a los mecanismos de protección civil de la Unión Europea como parte del desarrollo del Pool Europeo de Protección Civil y del módulo de coordinación de operaciones. En España, la Dirección General de Protección Civil y Emergencias ha promovido su adopción como referencia para la organización de la respuesta a emergencias en los distintos niveles de la administración.

4.2 Por qué el SCI es el estándar recomendado

Las ventajas del SCI frente a estructuras de mando improvisadas o puramente jerárquicas son numerosas y están contrastadas por décadas de uso en emergencias reales:

- **Escalabilidad.** El SCI puede activarse con tres personas para un incidente menor y expandirse hasta cientos de efectivos para una emergencia de gran escala, sin cambiar su estructura básica.

- **Interoperabilidad.** Cuando todos los servicios hablan el mismo idioma organizativo, la integración en un puesto de mando unificado es inmediata y no requiere negociación de protocolos en plena emergencia.
- **Modularidad.** Solo se activan las secciones y roles que el incidente requiere. No es necesario cubrir todos los puestos desde el principio.
- **Gestión por objetivos.** Cada periodo operativo tiene objetivos definidos, conocidos por todos y reflejados en un Plan de Acción del Incidente.
- **Control de recursos.** El sistema obliga a saber en todo momento qué recursos están disponibles, asignados o en proceso de rehabilitación.
- **Documentación y trazabilidad.** El SCI genera documentación operativa que permite revisar las decisiones tomadas y aprender de cada incidente.

4.3 Cuándo se activa el SCI

El SCI no es exclusivo de grandes catástrofes. Puede y debe aplicarse en cualquier incidente que requiera la coordinación de más de un grupo de trabajo o la intervención simultánea de varios recursos. La regla general es: si el incidente supera la capacidad de gestión directa de una sola persona sin estructura de apoyo, el SCI aporta valor.

Como referencia práctica, se recomienda la activación del SCI en los siguientes supuestos:

- Incidentes con dos o más grupos de intervención operando simultáneamente.
- Emergencias con víctimas múltiples o afectados que requieren atención y registro.
- Activaciones preventivas en eventos de concentración de público.
- Operaciones con previsión de duración superior a cuatro horas.
- Incidentes que requieren coordinación con otros servicios de emergencia o con la administración.
- Cualquier situación en la que la ausencia de estructura de mando pueda comprometer la seguridad del personal o de los afectados.

Aviso importante — Activación temprana

Uno de los errores más frecuentes es retrasar la activación del SCI esperando a que el incidente «se complique». Para entonces, la improvisación ya ha generado problemas difíciles de corregir. El SCI se activa de forma anticipada y se escala según evolucione el incidente. Es mucho más sencillo expandir una estructura ligera que imponer orden en un caos ya establecido.

4.4 Ventajas frente a estructuras improvisadas

La estructura improvisada de mando, aquella que surge espontáneamente sin un marco previo de referencia, tiene una característica común: funciona razonablemente bien cuando el incidente es pequeño y el equipo se conoce bien entre sí. Cuando el incidente crece, cuando llegan refuerzos externos o cuando la situación evoluciona de forma inesperada, la estructura improvisada falla de maneras predecibles: duplicación de órdenes, recursos sin asignar, personal que no sabe a quién reportar, información que no llega al mando.

El SCI no elimina la improvisación, que siempre será necesaria en cierta medida. Lo que hace es proporcionarle un esqueleto: un conjunto de roles, relaciones y procesos que siguen funcionando aunque cambien las personas que los ocupan o escale la complejidad del incidente.

Capítulo 05 - Estructura funcional del SCI

El SCI organiza la respuesta a cualquier incidente en torno a cinco funciones fundamentales. Estas funciones no son departamentos fijos, sino responsabilidades que deben estar cubiertas en toda operación, ya sea por una sola persona en incidentes menores o por secciones completas con varios roles en emergencias de gran escala.

5.1 El Puesto de Mando del Incidente (PMI)

El Puesto de Mando del Incidente es la ubicación física desde la que se dirige la respuesta. No es simplemente un punto geográfico: es el espacio donde se toman las decisiones, se gestiona la información y se coordina la actuación de todos los recursos.

La elección de la ubicación del PMI debe satisfacer los siguientes criterios:

- **Visibilidad y accesibilidad.** Debe ser fácilmente localizable por los recursos que lleguen y permitir el acceso de vehículos de mando y comunicaciones.
- **Seguridad.** Debe estar fuera de la zona de peligro del incidente, con suficiente margen para no verse afectado por una evolución adversa.
- **Capacidad de comunicación.** Debe permitir la comunicación efectiva por radio con todos los sectores de intervención y con el centro de coordinación.
- **Espacio funcional.** Debe tener espacio suficiente para el personal de mando, los equipos de comunicación y la documentación operativa.

El PMI debe identificarse visualmente (señalización, banderín o dispositivo luminoso reconocible) para que todos los intervinientes sepan dónde dirigirse para recibir instrucciones o reportar novedades.

5.2 Las cinco secciones del SCI

La estructura del SCI se articula en cinco secciones funcionales que dependen directamente del Comandante del Incidente. No todas deben activarse en todos los incidentes: la modularidad del sistema permite activar solo las que la situación requiere.

| Sección | Función principal |
|---------------------------|--|
| Mando | Dirección general del incidente. Responsabilidad última sobre todos los recursos y decisiones. La ejerce el Comandante del Incidente, apoyado por sus asesores directos. |
| Operaciones | Gestión táctica de todos los recursos de intervención. Es la sección que ejecuta el trabajo en el terreno: búsqueda, rescate, extinción, atención a víctimas, evacuación. |
| Planificación | Recogida, análisis y distribución de la información del incidente. Elaboración del Plan de Acción del Incidente (PAI) y gestión de la documentación operativa. |
| Logística | Provisión de todos los recursos que necesita la operación: personal, equipos, vehículos, suministros, comunicaciones y apoyo sanitario al personal interviniente. |
| Finanzas y Administración | Gestión económica y administrativa del incidente. Registro de tiempos, control de costes, contratos de emergencia y documentación para compensaciones o reclamaciones posteriores. |

Nota sobre la sección de Finanzas y Administración

En la mayoría de las activaciones de una agrupación de voluntarios de protección civil, la sección de Finanzas y Administración no se activa como tal en el terreno. Sus funciones son asumidas por la administración de la agrupación o del ayuntamiento de forma diferida. No obstante, es importante que alguien recoja durante la operación los registros de personal, tiempos y recursos utilizados, ya que esta información es imprescindible para la justificación de gastos y para las memorias de activación.

5.3 Cargos modulares: activar solo lo necesario

Uno de los conceptos más importantes del SCI es que ningún cargo es obligatorio salvo el del Comandante del Incidente. El resto de roles se activan según la complejidad y las necesidades del incidente. En un incidente de tipo 4 o 5 (los más pequeños), el CI puede asumir directamente las funciones de planificación y logística. A medida que el incidente crece, se van activando los roles necesarios.

La secuencia habitual de activación de cargos en función del crecimiento del incidente es:

- Incidente menor (tipo 5): solo el CI, que asume todas las funciones.
- Incidente pequeño (tipo 4): CI + Jefe de Operaciones cuando hay dos o más grupos de intervención.
- Incidente mediano (tipo 3): CI + secciones de Operaciones y Logística activas; Planificación cubierta por el propio CI o un adjunto.
- Incidente grande (tipo 1-2): todas las secciones activas, con múltiples roles dentro de cada una.

5.4 Organigrama tipo para incidentes de distinta escala

A continuación se describe la estructura de mando recomendada para los tres niveles de incidente más habituales en la actividad de la agrupación:

Incidente menor — Tipo 4 o 5

Estructura mínima. El Comandante del Incidente gestiona directamente todos los recursos. No hay secciones activadas formalmente. Se recomienda cuando el número de intervinientes no supera las siete u ocho personas.

- **Comandante del Incidente.** Dirección, planificación, coordinación y comunicación con el centro de mando.
- **Cabezas de grupo (si hay más de un equipo).** Responsables directos de cada equipo de intervención, reportan al CI.

Incidente mediano — Tipo 3

Se activan las secciones de Operaciones y Logística. El CI mantiene el control de la planificación con apoyo documental básico. Recomendado para activaciones con entre 10 y 25 intervinientes o con presencia de múltiples servicios.

- **Comandante del Incidente.** Dirección estratégica y coordinación interinstitucional.
- **Oficial de Seguridad.** Supervisión permanente de las condiciones de seguridad del personal.
- **Oficial de Enlace.** Punto de contacto con otros servicios y con la autoridad local.
- **Jefe de Operaciones.** Gestión táctica de todos los equipos de intervención.
- **Jefe de Logística.** Gestión de recursos materiales, comunicaciones y apoyo al personal.

Incidente grande — Tipo 1 o 2

Todas las secciones activadas. Puede existir mando unificado si intervienen varios organismos con jurisdicción sobre el incidente. Recomendado para emergencias de larga duración o con afectación a grandes áreas o poblaciones.

- **Comandante del Incidente (o Mando Unificado).** Máxima autoridad del incidente, apoyado por los oficiales de mando.
- **Oficial de Seguridad.** Autoridad delegada para detener operaciones si detecta riesgo inaceptable.
- **Oficial de Información Pública.** Gestión de la comunicación con medios y ciudadanía.
- **Oficial de Enlace.** Coordinación permanente con todos los organismos participantes.
- **Jefe de Operaciones + divisiones y grupos.** Gestión táctica con estructura ramificada según sectorización del terreno.
- **Jefe de Planificación + unidades de situación y recursos.** Ciclo de planificación continuo y gestión documental.
- **Jefe de Logística + ramas de servicio y apoyo.** Provisión de recursos, comunicaciones, sanidad del personal y alojamiento.
- **Jefe de Finanzas y Administración.** Registro, control económico y documentación administrativa.

5.5 Roles específicos adaptados a la agrupación

Las agrupaciones de protección civil trabajan habitualmente con recursos humanos limitados, lo que obliga a adaptar la estructura del SCI a la realidad de cada agrupación. Esta adaptación es legítima y está prevista en el propio sistema: lo que no puede hacerse es suprimir funciones, solo fusionar roles cuando el número de personas no permite cubrirlos de forma separada.

Las fusiones de roles más habituales en agrupaciones de voluntarios son:

- **CI + Oficial de Información Pública.** En incidentes donde la comunicación externa es gestionada directamente por el ayuntamiento, el CI no necesita un oficial dedicado.
- **Jefe de Planificación + Jefe de Logística.** Posible en incidentes tipo 3 cuando la carga de trabajo de ambas secciones no justifica dos personas a tiempo completo.
- **Oficial de Seguridad + Oficial de Enlace.** Solo en incidentes de bajo riesgo y coordinación interinstitucional mínima.

Límite a la fusión de roles

El rol de Oficial de Seguridad nunca debe fusionarse con el de Comandante del Incidente ni con el de Jefe de Operaciones. La razón es estructural: la seguridad del personal requiere una perspectiva independiente del mando operativo, que por definición está orientado a conseguir los objetivos de la intervención. Un mando que evalúa su propia seguridad tiende a minimizar los riesgos para no comprometer los objetivos. La supervisión de seguridad debe ser ejercida por alguien con autoridad para detener una operación sin necesidad de convencer a nadie.

Capítulo 06 - El Comandante del Incidente (CI)

El Comandante del Incidente es la figura central del SCI. Es la persona con responsabilidad última sobre todos los aspectos de la respuesta: la seguridad del personal, la consecución de los objetivos operativos, el uso de los recursos y la coordinación con otros organismos. Este

capítulo describe sus responsabilidades, las herramientas que tiene a su disposición y las habilidades que debe desarrollar para ejercer el cargo con eficacia.

6.1 Responsabilidades exclusivas del CI

Hay funciones que el CI no puede delegar bajo ninguna circunstancia, porque forman el núcleo de su responsabilidad:

- **Declarar los objetivos del incidente.** El CI define qué se quiere conseguir, en qué orden de prioridad y con qué criterios de éxito. Nadie más puede hacerlo.
- **Aprobar el Plan de Acción del Incidente.** El PAI puede elaborarlo la sección de Planificación, pero su aprobación es siempre del CI.
- **Autorizar el uso de recursos fuera del plan.** Si la situación requiere emplear recursos de una forma no prevista en el PAI, la autorización es del CI.
- **Declarar las condiciones de seguridad aceptables.** El CI, junto con el Oficial de Seguridad, determina qué nivel de riesgo es aceptable para el personal de intervención.
- **Comunicar la situación al nivel superior.** La información que sube hacia la autoridad local, autonómica o coordinadora es responsabilidad del CI, aunque la elabore un oficial de información.
- **Autorizar el traspaso de mando.** El CI saliente es quien decide que el traspaso está completo y que el nuevo CI tiene toda la información necesaria para asumir el mando.

6.2 Herramientas del CI

Declaración de intención del CI

La declaración de intención es una descripción breve, clara y en lenguaje llano de lo que el CI quiere conseguir al final del periodo operativo. No es un plan detallado: es la dirección general que permite a todos los mandos subordinados tomar decisiones coherentes incluso cuando no pueden contactar con el CI.

Una declaración de intención efectiva tiene tres componentes: la situación tal y como el CI la entiende, el objetivo que se quiere alcanzar en el siguiente periodo operativo, y las condiciones que el CI quiere evitar a toda costa. No debe ocupar más de cuatro o cinco frases.

Ejemplo — Declaración de intención

«Tenemos una inundación en expansión en el sector sur del municipio con cuatro viviendas afectadas y dos personas pendientes de evacuación. El objetivo para las próximas tres horas es completar la evacuación de los residentes en riesgo y establecer un perímetro de seguridad en los accesos al sector. No quiero personal de intervención en zonas con lámina de agua superior a los 60 centímetros sin chaleco salvavidas y comunicación activa.»

Objetivos del incidente

Los objetivos del incidente son declaraciones concretas y medibles de lo que la respuesta debe conseguir. Se establecen al inicio de cada periodo operativo y se revisan en cada ciclo de planificación. Los objetivos bien formulados cumplen los criterios SMART: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un horizonte temporal definido.

Los objetivos se ordenan siempre siguiendo esta jerarquía de prioridades:

- **1.º Seguridad del personal interviniente.**
- **2.º Protección de la vida de los afectados.**
- **3.º Protección del medio ambiente.**
- **4.º Protección de los bienes e infraestructuras.**

Plan de Acción del Incidente (PAI)

El Plan de Acción del Incidente es el documento que recoge los objetivos del periodo operativo, los recursos asignados para alcanzarlos, las tareas específicas de cada grupo o unidad, las comunicaciones planificadas y las instrucciones de seguridad. No tiene por qué ser un documento extenso: en incidentes menores puede ser un folio con los puntos esenciales. En incidentes grandes, se utilizan los formularios SCI estandarizados.

Lo esencial no es el formato, sino el contenido: que todos los intervinientes sepan qué se espera de ellos durante el siguiente periodo operativo, con qué recursos cuentan y a quién deben reportar.

6.3 Gestión del estado emocional bajo presión

El CI opera en un entorno de alta presión psicológica: responsabilidad sobre la seguridad de personas, incertidumbre constante, decisiones con consecuencias irreversibles y, en muchos casos, presencia de víctimas o situaciones de sufrimiento visible. La gestión del propio estado emocional no es un lujo: es una competencia operativa.

Algunas estrategias respaldadas por la práctica en entornos de emergencia:

- **Rutinas de arranque.** Antes de asumir el mando, dedicar dos minutos a revisar lo que se sabe, lo que no se sabe y cuál es el primer objetivo. Esta rutina ancla la atención y reduce la activación del estrés.
- **Respiración consciente.** En momentos de saturación de información o presión elevada, tres respiraciones lentas y profundas reducen la activación fisiológica del estrés y mejoran la capacidad de razonamiento.
- **Verbalizar el plan en voz alta.** Explicar la situación y la decisión a un interlocutor, aunque sea brevemente, activa el pensamiento crítico y reduce el riesgo de error por sesgo cognitivo.
- **Delegar activamente.** Cuando la carga cognitiva es excesiva, la delegación consciente de tareas libera capacidad mental para las decisiones que solo puede tomar el CI.
- **Reconocer la fatiga.** Un CI que lleva más de cuatro o cinco horas en el puesto de mando necesita relevo o, al menos, un descanso. La fatiga de decisión es real y sus efectos son los mismos que los del alcohol sobre la capacidad de juicio.

6.4 Relación del CI con otras autoridades

En la mayoría de las emergencias en las que interviene una agrupación de protección civil, el CI de la agrupación no es la máxima autoridad del incidente. Por encima de él se encuentra la autoridad política o técnica competente: el alcalde, el director del plan de emergencia municipal, el coordinador del centro de coordinación operativa. El CI de la agrupación opera como el responsable táctico de los recursos propios dentro de una estructura de coordinación más amplia.

Esta posición exige dos habilidades simultáneas: hacia arriba, la capacidad de informar con claridad y brevedad a la autoridad competente, recibir instrucciones y trasladarlas al equipo; hacia los lados, la capacidad de coordinarse con los mandos de otros servicios con los que se comparte el terreno. La clave es conocer con precisión cuál es el ámbito de responsabilidad propio y no tomar decisiones que pertenecen a otro nivel o a otro organismo.

Mando unificado vs. mando en área

El mando unificado se aplica cuando varios organismos con jurisdicción sobre el incidente comparten el mando. Cada organismo mantiene su autoridad, pero las decisiones se toman

conjuntamente. El mando en área se activa cuando hay varios incidentes separados que compiten por los mismos recursos. No debe confundirse con el mando unificado: el mando en área coordina entre incidentes, no dentro de un incidente.

Capítulo 07 - Sección de Operaciones

La Sección de Operaciones es el brazo ejecutor del SCI. Es la sección que realiza el trabajo táctico en el terreno: la búsqueda y rescate, la extinción, la atención a las personas afectadas, la evacuación, el control de accesos o cualquier otra tarea de intervención directa. Su responsable, el Jefe de Operaciones (o Jefe de Sección de Operaciones), es el mando con mayor actividad durante el periodo de intervención activa.

7.1 Estructura interna: divisiones, grupos y unidades

Para gestionar la complejidad de una operación con múltiples recursos actuando simultáneamente, la Sección de Operaciones se subdivide en elementos más pequeños. La estructura tiene tres niveles:

- **Divisiones.** Subdivisiones geográficas del área de intervención. Una división agrupa todos los recursos que operan en una zona determinada del terreno, independientemente de su función. Se identifican habitualmente por letras o por nombres geográficos (División A, División Norte, División Sector Ribera).
- **Grupos.** Subdivisiones funcionales. Un grupo agrupa recursos que realizan la misma función en toda el área de intervención, independientemente de su ubicación geográfica. Ejemplos: Grupo de Búsqueda, Grupo Sanitario, Grupo de Evacuación.
- **Unidades.** El nivel más pequeño de la estructura. Una unidad es un recurso individual o un equipo de dos o tres personas con una tarea específica dentro de un grupo o división.

La elección entre organizar por divisiones (geográfico) o por grupos (funcional) depende de la naturaleza del incidente. En incidentes con una clara distribución territorial (inundación con varios sectores afectados) es preferible la organización por divisiones. En incidentes donde la función es más relevante que la ubicación (emergencia sanitaria con múltiples focos) es preferible por grupos.

7.2 Asignación de recursos y personal

El Jefe de Operaciones es responsable de asignar cada recurso disponible a una tarea concreta. Esta asignación no es arbitraria: debe derivarse directamente de los objetivos del PAI y de la evaluación táctica de la situación en el terreno.

El proceso de asignación de recursos sigue estos pasos:

- **1.º** Recibir del CI los objetivos del periodo operativo y los recursos disponibles.
- **2.º** Descomponer los objetivos en tareas tácticas concretas.
- **3.º** Asignar a cada tarea el recurso más adecuado en función de su capacitación, disponibilidad y posición.
- **4.º** Comunicar a cada grupo o división su tarea, sus recursos, sus límites de actuación y el canal de comunicación con el Jefe de Operaciones.
- **5.º** Mantener una reserva de recursos sin asignar para responder a novedades o contingencias.

La reserva táctica

Un error frecuente en incidentes con muchos recursos disponibles es asignarlos todos desde el principio. Mantener una reserva del 20-30% de los recursos sin asignar permite responder a la evolución del incidente sin tener que retirar recursos de tareas en curso, lo que siempre genera fricción y pérdida de eficacia.

7.3 Comunicación táctica dentro del nivel operativo

La comunicación dentro de la Sección de Operaciones sigue un esquema jerárquico claro: las unidades reportan a sus grupos o divisiones, y los jefes de grupo o división reportan al Jefe de Operaciones. El Jefe de Operaciones reporta al CI.

Las comunicaciones operativas deben ser breves, estructuradas y confirmadas. El formato recomendado para los reportes de situación desde el terreno es: identificación del emisor, situación actual, recursos empleados, novedades o problemas, y solicitud si la hay. Un reporte que sigue este formato puede completarse en menos de treinta segundos por radio.

Las comunicaciones operativas no deben incluir:

- Valoraciones subjetivas no relevantes para la decisión operativa.
- Información sobre personas afectadas que no haya sido verificada.
- Solicitudes de recursos que no hayan sido autorizadas por el Jefe de Operaciones.
- Conversaciones paralelas entre unidades que no pasen por el mando de referencia.

Capítulo 08 - Sección de Planificación

La Sección de Planificación es el cerebro analítico del SCI. Su función no es decidir, sino proporcionar al Comandante del Incidente y a los Jefes de Sección la información que necesitan para decidir bien. Gestiona el flujo de información del incidente, elabora el Plan de Acción y mantiene actualizado el cuadro de situación.

8.1 Recogida y análisis de información

En los primeros minutos de un incidente, la información es escasa, contradictoria y parcialmente incorrecta. La Sección de Planificación tiene la responsabilidad de recoger toda la información disponible, evaluarla críticamente, identificar las lagunas y presentarla al CI de forma útil para la toma de decisiones.

Las fuentes de información habituales en una emergencia son:

- **Reportes del terreno.** Comunicaciones de los grupos de intervención sobre lo que están observando y haciendo.
- **Información de otros servicios.** Datos de bomberos, emergencias sanitarias, policía y otras agencias con presencia en el incidente.
- **Información meteorológica.** Especialmente relevante en incendios forestales, inundaciones y emergencias por fenómenos climatológicos.
- **Cartografía y ortofotografía.** Mapas actualizados del área afectada, incluyendo vías de acceso, cursos de agua, núcleos de población y puntos sensibles.
- **Información de la autoridad local.** Datos sobre la población afectada, infraestructuras críticas, planes de evacuación previos y recursos municipales disponibles.

8.2 El Plan de Acción del Incidente (PAI)

El PAI es el documento central de cada periodo operativo. Su elaboración es responsabilidad de la Sección de Planificación, aunque su contenido debe reflejar las decisiones del CI y los aportes del Jefe de Operaciones.

Un PAI completo incluye los siguientes elementos:

- **Objetivos del incidente para el periodo operativo.** Formulados de acuerdo con la jerarquía de prioridades del SCI.
- **Situación actual del incidente.** Descripción breve del estado del incidente al inicio del periodo.
- **Estrategia y tácticas.** Enfoque general de la respuesta y tareas específicas asignadas a cada sección, división o grupo.
- **Recursos asignados.** Listado de todos los recursos activos, su asignación y su localización.
- **Plan de comunicaciones.** Canales, frecuencias y personas de contacto para cada función.
- **Instrucciones de seguridad.** Riesgos identificados, medidas de protección requeridas y señales de alerta para la evacuación del personal.
- **Próximo ciclo de planificación.** Hora del siguiente briefing y condiciones que activarían una revisión anticipada del plan.

8.3 El ciclo de planificación operativa

El SCI opera en ciclos de planificación. Cada ciclo comienza con un briefing en el que el CI presenta los objetivos del nuevo periodo operativo, la Sección de Planificación presenta la situación actualizada del incidente y los Jefes de Sección informan sobre la situación de sus recursos y proponen los ajustes tácticos necesarios.

La duración del ciclo operativo varía según el tipo de incidente: en emergencias de evolución rápida puede ser de una a dos horas; en operaciones de larga duración (búsqueda, emergencias de varios días) el ciclo puede ser de doce horas o más. Lo importante no es la duración sino la regularidad: los intervinientes deben saber cuándo es el siguiente briefing y a qué hora se actualiza el plan.

El reloj del incidente

Denominar «el reloj del incidente» al ciclo de planificación ayuda a todos los intervinientes a entender que la operación tiene un ritmo predecible. Saber que el próximo briefing es en dos horas reduce la ansiedad, permite a los grupos de intervención organizar su trabajo en torno a ese momento y facilita el relevo de turnos. Uno de los signos de una operación bien dirigida es precisamente ese: que todos saben qué va a pasar a continuación.

8.4 Gestión cartográfica y documentación

La Sección de Planificación es la responsable de mantener el mapa de situación del incidente actualizado. Este mapa debe reflejar en todo momento: los límites del área afectada, la localización de los recursos desplegados, la sectorización del terreno (divisiones), la ubicación del PMI y de los puntos de apoyo logístico, y cualquier elemento geográfico relevante para la operación (vías de acceso cortadas, zonas de riesgo, puntos de concentración de afectados).

Además del mapa, la Sección de Planificación mantiene el registro de todos los recursos activos, el histórico de los PAI aprobados durante el incidente y el libro de eventos, que recoge cronológicamente las novedades significativas de la operación. Este registro es imprescindible para el debriefing posterior y para cualquier investigación o reclamación que pueda derivarse del incidente.

Capítulo 09 - Sección de Logística

La Sección de Logística garantiza que los recursos humanos y materiales necesarios para la operación estén disponibles, en el lugar correcto y en el momento oportuno. Es la sección que sustenta todo el trabajo operativo: sin logística eficaz, la mejor estructura de mando y los mejores equipos de intervención acaban fallando por falta de combustible, equipos averiados, comunicaciones inoperativas o personal agotado sin posibilidad de relevo.

9.1 Gestión de recursos materiales y humanos

El Jefe de Logística es responsable de gestionar el ciclo completo de los recursos: adquisición o movilización, recepción, almacenamiento, distribución a los puntos de necesidad y devolución o disposición final. En una agrupación de voluntarios, este ciclo incluye también la gestión de los propios voluntarios como recurso: su activación, su asignación, su descanso y su desmovilización.

Las tareas principales de la Sección de Logística son:

- **Control de inventario.** Saber en todo momento qué equipos están disponibles, asignados, en mantenimiento o agotados.
- **Gestión de combustible y suministros.** Garantizar que los vehículos y equipos de motor tienen combustible suficiente para el periodo operativo en curso.
- **Gestión de equipos de protección individual (EPI).** Verificar que todo el personal de intervención dispone del EPI adecuado para las tareas asignadas.
- **Gestión de la alimentación e hidratación.** En operaciones de más de cuatro horas, la provisión de agua, alimentos y descansos no es opcional: es una necesidad operativa.
- **Gestión del transporte.** Coordinación de los vehículos de la agrupación y, si procede, de los recursos de transporte ajenos.

9.2 Áreas funcionales de logística en el terreno

En incidentes de mediana o gran escala, la Sección de Logística establece en el terreno varias áreas funcionales con ubicaciones específicas y señalizadas. Su correcta gestión evita la acumulación desordenada de recursos y facilita el flujo de materiales y personal.

| Área | Función |
|-------------------------------------|---|
| Área de espera | Zona donde se concentran los recursos disponibles que aún no han recibido asignación. Permite al Jefe de Operaciones disponer de una reserva táctica sin saturar las zonas de intervención. |
| Área de rehabilitación | Zona de descanso para el personal de intervención. Incluye hidratación, alimentación, atención médica básica y espacio para reponer fuerzas antes de volver al servicio activo. |
| Área de gestión de recursos | Punto central de almacenamiento y distribución de equipos, suministros y combustible. Es el corazón logístico de la operación. |
| Punto de concentración de afectados | Zona donde se reúne a las personas evacuadas o afectadas para su registro, atención básica y derivación. Su gestión puede ser compartida con emergencias sanitarias. |

9.3 Comunicaciones: planificación de canales

La Sección de Logística es responsable de la infraestructura de comunicaciones de la operación. Esto incluye la asignación de canales de radio a cada función, la dotación de equipos a los mandos que los necesitan, la verificación de la cobertura en el área de intervención y la gestión de las baterías y cargadores para operaciones de larga duración.

El plan de comunicaciones de un incidente tipo incluye como mínimo:

- **Canal de mando.** Comunicación entre el CI, los Jefes de Sección y los Jefes de División o Grupo.
- **Canal de operaciones.** Comunicación táctica dentro de la Sección de Operaciones.
- **Canal de logística.** Comunicación interna de la Sección de Logística y solicitudes de recursos.
- **Canal de coordinación interinstitucional.** Comunicación con otros servicios de emergencia y con el centro de coordinación.

En incidentes con múltiples grupos operando simultáneamente, puede ser necesario asignar canales tácticos específicos a cada división o grupo para evitar la saturación del canal principal de operaciones.

9.4 Apoyo sanitario al personal de intervención

La Sección de Logística es responsable de garantizar la disponibilidad de atención médica básica para el personal de intervención. Esto no incluye la atención a las víctimas del incidente (que es competencia de la Sección de Operaciones en coordinación con el SAMU, SEM o servicio sanitario equivalente), sino la prevención y atención de las lesiones y problemas de salud que puedan afectar a los propios voluntarios durante la operación.

Los elementos mínimos del apoyo sanitario interno son:

- **Botiquín de intervención.** Disponible en el área de rehabilitación, con material para atención de lesiones menores, quemaduras, contusiones y primeros auxilios básicos.
- **Control de hidratación.** En operaciones con exposición a calor, frío extremo o alta carga física, el Jefe de Logística debe establecer protocolos de hidratación obligatoria.
- **Protocolo de baja.** Procedimiento claro para retirar del servicio activo a un voluntario que no está en condiciones de continuar y garantizar su evacuación o atención si fuera necesaria.
- **Registro de incidencias sanitarias.** Anotación de cualquier lesión o problema de salud del personal durante la operación, por menor que sea.

PROTECCIÓN CIVIL

Liderazgo, Mando y Estructura de Mando en Emergencias

PARTE III

Aplicación práctica

Sobre la Parte III

Esta parte traslada los fundamentos conceptuales (Parte I) y la estructura del SCI (Parte II) al trabajo real de la agrupación. Se abordan las comunicaciones de mando, la toma de decisiones bajo presión, la coordinación con otros servicios, cinco escenarios tipo con desarrollo operativo detallado, y el itinerario formativo recomendado para los voluntarios con responsabilidad de mando.

Capítulo 10 - Gestión de la información y comunicaciones de mando

Las comunicaciones son el sistema nervioso de cualquier operación de emergencia. Un mando que no recibe información no puede decidir; un mando que no comunica sus decisiones con claridad no puede actuar. Este capítulo desarrolla las herramientas y los formatos que permiten mantener un flujo de información efectivo a lo largo de toda la operación.

10.1 El briefing inicial

El briefing inicial es la primera comunicación formal del CI al equipo al comienzo de una activación. Su objetivo es asegurarse de que todos los intervinientes parten del mismo punto de partida: conocen la situación, saben qué se espera de ellos, tienen claro a quién deben reportar y conocen las instrucciones de seguridad básicas.

Un briefing inicial efectivo cubre siempre estos cinco puntos, en este orden:

| Elemento | Contenido |
|----------------------------|---|
| Situación | Descripción breve de lo que ha ocurrido o está ocurriendo: qué tipo de incidente, dónde, cuántas personas afectadas, cuál es la evolución esperada. |
| Misión | Qué debe conseguir la agrupación en esta activación. El objetivo general en lenguaje claro, sin tecnicismos innecesarios. |
| Ejecución | Cómo se va a trabajar: qué grupos hay, quién manda cada grupo, qué hace cada uno, cómo se coordinan entre sí. |
| Administración y logística | Dónde están los puntos de apoyo, cómo se gestiona el material, cómo se cubren la alimentación y el descanso si la operación es larga. |
| Mando y comunicaciones | Quién manda, quién es el sustituto si el CI cae, qué canales de radio se usan y con qué protocolo. |

El briefing inicial no debe durar más de cinco o diez minutos. Si hay dudas, se responden al terminar, no durante la exposición. Al finalizar, el CI debe verificar la comprensión pidiendo a los jefes de grupo que repitan su misión en una frase.

Formato SMEAC

El esquema de cinco elementos descrito arriba es una adaptación del formato SMEAC (Situación, Misión, Ejecución, Administración/Logística, Mando/Comunicaciones), utilizado en los cuerpos militares y de seguridad de varios países como estructura estándar para los briefings operativos. Su ventaja es que garantiza que ningún elemento crítico queda fuera, independientemente de la presión del momento.

10.2 Informes de situación periódicos

A lo largo de la operación, los grupos de intervención deben reportar su situación al mando de referencia de forma regular. Estos informes permiten al CI y al Jefe de Operaciones mantener una imagen actualizada de lo que está ocurriendo en el terreno y detectar desviaciones respecto al plan antes de que se conviertan en problemas graves.

El formato recomendado para los informes de situación es el acrónimo SALRI:

| Elemento | Descripción |
|------------------|--|
| S — Situación | Dónde está el grupo y qué está haciendo en este momento. |
| A — Acciones | Qué ha hecho el grupo desde el último informe y cuál ha sido el resultado. |
| L — Limitaciones | Qué obstáculos o dificultades está encontrando el grupo para cumplir su misión. |
| R — Recursos | Estado de los recursos: personal, equipos, combustible, baterías. Qué necesita el grupo. |
| I — Intención | Qué va a hacer el grupo en los próximos minutos o en la siguiente hora. |

La cadencia de los informes depende de la fase y la intensidad del incidente. En fases de intervención activa, cada quince o treinta minutos es lo habitual. En fases de vigilancia o de largo plazo, puede ser cada hora o cada dos horas. El CI debe establecer la cadencia en el briefing inicial y puede modificarla según evolucione el incidente.

10.3 Comunicación bajo estrés: concisión, confirmación y cierre

El estrés fisiológico asociado a una emergencia afecta directamente a la calidad de la comunicación: las personas tienden a hablar más rápido, a omitir información, a no escuchar activamente y a asumir que el receptor ha entendido lo mismo que el emisor quería decir. El protocolo de comunicación operativa existe precisamente para compensar estos efectos.

Las tres reglas de oro de la comunicación bajo estrés son:

- **Concisión.** Cada transmisión de radio debe contener una sola idea o una sola solicitud. Si hay varias cosas que comunicar, se hacen varias transmisiones. Los mensajes largos se fragmentan, se escuchan a medias y se olvidan.
- **Confirmación.** Toda orden o información crítica debe ser confirmada por el receptor. La confirmación no es «entendido»: es repetir el contenido esencial del mensaje. «Confirmado, grupo norte se desplaza al sector tres.»
- **Cierre.** Cada transmisión termina con una señal de cierre explícita. Esto evita la confusión sobre si el emisor ha terminado de hablar o hay más información pendiente.

El error más frecuente en radio — «Entendido»

La confirmación más común en las comunicaciones de emergencia de voluntarios es «entendido» o «recibido». Estas respuestas confirman que el mensaje fue oído, pero no que fue comprendido correctamente. Un voluntario puede haber entendido perfectamente el sonido de las palabras y haber interpretado el mensaje de forma diferente. La única confirmación fiable es la repetición del contenido: «Recibido, me traslado con dos personas al punto de concentración en la plaza nueva.»

10.4 Lenguaje estandarizado en comunicaciones operativas

El uso de un lenguaje estandarizado en las comunicaciones operativas es uno de los principios fundamentales del SCI y una de las condiciones de la interoperabilidad entre servicios. Cuando todos usan los mismos términos con el mismo significado, la probabilidad de malentendidos cae drásticamente.

Los elementos de lenguaje estandarizado más importantes para la agrupación son:

| Término | Significado en el SCI |
|-------------------------|--|
| Posición | Ubicación actual de un recurso (persona, vehículo o equipo). |
| Asignado | Recurso con una tarea activa en el terreno. |
| Disponible | Recurso en el área de espera, sin tarea asignada, listo para ser empleado. |
| Fuera de servicio | Recurso no operativo por avería, mantenimiento, lesión del operador u otras causas. |
| Rehabilitación | Personal en el área de descanso, temporalmente fuera del servicio activo. |
| Evacuación del personal | Retirada inmediata del personal de intervención de una zona de peligro. Señal de emergencia interna. |
| Control | Denominación del puesto de mando o del centro de coordinación al que se llama por radio. |
| Novedad | Cualquier cambio relevante en la situación que debe ser comunicado al mando inmediatamente. |

La agrupación debe elaborar y distribuir su propio glosario operativo interno, coherente con los términos del SCI y adaptado a su realidad local. Este glosario debe ser conocido por todos los voluntarios antes de cualquier activación.

Capítulo 11 - Toma de decisiones en condiciones adversas

Decidir en una emergencia es diferente a decidir en un entorno ordinario. La presión temporal, la información incompleta, la carga emocional y la incertidumbre sobre las consecuencias de cada opción crean un contexto en el que los mecanismos habituales de toma de decisiones funcionan de forma diferente, y a menudo peor. Este capítulo presenta los modelos y las estrategias que permiten decidir con mayor eficacia en esas condiciones.

11.1 El modelo OODA aplicado a emergencias

El modelo OODA, desarrollado por el coronel John Boyd a partir de su análisis del combate aéreo, describe el ciclo cognitivo que sigue cualquier persona que debe actuar en un entorno dinámico. Sus cuatro fases son: Observar, Orientar, Decidir y Actuar.

| Fase | Descripción aplicada a emergencias |
|----------|--|
| Observar | Recoger información del entorno: qué está pasando, dónde, con qué intensidad. Incluye la información directa de los sentidos y la que llega por radio, informes y comunicaciones con otros servicios. |
| Orientar | Dar sentido a la información recogida: qué significa para la operación, qué hipótesis explica mejor lo que se está observando, qué puede pasar a continuación. Es la fase más crítica y la más vulnerable a los sesgos cognitivos. |
| Decidir | Seleccionar un curso de acción entre las opciones disponibles. En emergencias, la decisión rara vez es entre la opción perfecta y las demás: es entre opciones imperfectas con distintos riesgos y ventajas. |
| Actuar | Ejecutar la decisión y comunicarla al equipo. La acción cierra el ciclo y genera nueva información que alimenta el siguiente ciclo de observación. |

La clave del modelo OODA en emergencias no es la velocidad de cada fase aislada, sino la velocidad del ciclo completo. Un mando que completa su ciclo OODA más rápido que la velocidad de evolución del incidente mantiene el control de la situación. Un mando cuyo ciclo es más lento que la evolución del incidente va siempre por detrás de los acontecimientos.

11.2 Toma de decisiones naturalista (NDM)

La investigación sobre cómo deciden en la práctica los mandos con experiencia —bomberos, sanitarios, militares— reveló que el modelo racional de toma de decisiones (enumerar opciones, valorar pros y contras, elegir la mejor) casi nunca se aplica en situaciones reales de alta presión. Lo que ocurre en realidad es lo que Gary Klein denominó Reconocimiento-Decisión (Recognition-Primed Decision, RPD).

En el modelo RPD, el mando experimentado no compara opciones: reconoce la situación como un patrón conocido, activa mentalmente el curso de acción habitual para ese patrón, lo evalúa rápidamente mediante simulación mental y, si parece viable, lo ejecuta. Solo si la evaluación mental revela problemas, busca una alternativa.

Las implicaciones prácticas del modelo NDM para la formación de mandos son importantes:

- **La experiencia es el principal activo del mando.** La biblioteca de patrones reconocibles se construye con la exposición a situaciones reales o simuladas. Por eso los simulacros son tan valiosos: no entrenan procedimientos, entrenan patrones de reconocimiento.
- **La formación debe basarse en casos, no en teoría.** Los estudios de caso, los debriefings de incidentes reales y los ejercicios de tabletop son mucho más eficaces para desarrollar la capacidad de decisión en emergencias que la formación teórica en aula.
- **Los mandos sin experiencia necesitan más estructura.** Un voluntario con poca experiencia no tiene la biblioteca de patrones que necesita para aplicar el modelo RPD. Para ellos, los procedimientos estandarizados y las listas de verificación son un apoyo esencial, no una limitación.

11.3 Errores cognitivos frecuentes en mandos de emergencia

Los sesgos cognitivos son atajos mentales que en condiciones normales aceleran el procesamiento de información pero que en entornos de alta presión pueden llevar a errores graves. Conocerlos no los elimina, pero permite reconocerlos cuando aparecen y aplicar mecanismos correctivos.

Sesgo de confirmación

Tendencia a buscar e interpretar la información de forma que confirme la hipótesis inicial, ignorando los datos que la contradicen. En emergencias, se manifiesta cuando el mando se aferra a su primera lectura de la situación aunque los reportes del terreno señalen algo diferente.

Mecanismo correctivo: preguntar activamente «¿qué información contradice mi hipótesis actual?» al menos una vez por ciclo de planificación.

Efecto túnel

Concentración excesiva en un aspecto del incidente, perdiendo la visión global. Frecuente cuando hay una situación de alta visibilidad o alta carga emocional que acapara toda la atención del mando.

Mecanismo correctivo: el Oficial de Seguridad o el Jefe de Planificación deben tener autoridad explícita para interrumpir al CI y señalar que hay otros frentes que requieren atención.

Parálisis por análisis

Incapacidad de decidir por exceso de opciones, exceso de información o miedo a equivocarse. El mando paralizado no decide y la situación evoluciona sin dirección operativa.

Mecanismo correctivo: la regla del «suficientemente bueno». Si una opción resuelve el problema sin crear riesgos inaceptables, es suficientemente buena para ejecutarla. La búsqueda de la opción perfecta en una emergencia es un lujo que no se puede permitir.

Pensamiento de grupo

Presión social implícita para que todos los miembros del equipo de mando estén de acuerdo, inhibiendo el pensamiento crítico y la expresión de dudas. Particularmente peligroso cuando el CI tiene mucha autoridad o cuando hay presión de tiempo.

Mecanismo correctivo: el CI debe solicitar explícitamente opiniones discrepantes antes de tomar decisiones importantes. Una pregunta tan simple como «¿alguien ve algo que yo no estoy viendo?» puede romper la dinámica de grupo.

11.4 Gestión de la incertidumbre: decidir con información incompleta

En ninguna emergencia real se dispone de información completa en el momento en que hay que decidir. La incertidumbre no es una anomalía: es la norma. El mando que espera tener toda la información antes de actuar rara vez actúa, o actúa cuando ya es tarde.

Las estrategias más efectivas para gestionar la incertidumbre operativa son:

- **Separar lo que se sabe de lo que se supone.** En el briefing y en el libro de novedades, distinguir explícitamente entre información confirmada e hipótesis. Actuar sobre las hipótesis está bien, siempre que todos sepan que son hipótesis.
- **Planificar para el escenario más probable y prepararse para el peor.** El plan de acción se diseña para la situación más probable, pero el mando debe identificar cuál sería el peor escenario posible y tener una respuesta preparada si se materializa.
- **Establecer indicadores de cambio de situación.** Definir de antemano qué señales indicarían que la situación ha cambiado de forma significativa y que el plan necesita revisión urgente.
- **Actuar y observar.** En situaciones de incertidumbre alta, una acción de pequeña escala que genere información puede ser más útil que un plan elaborado basado en hipótesis. La acción resuelve la incertidumbre de formas que el análisis solo no puede.

Concepto clave — Intención del comandante como ancla

La declaración de intención del CI (descrita en el capítulo 06) tiene una función específica en contextos de incertidumbre: cuando los grupos de intervención no pueden contactar con el mando porque las comunicaciones fallan o la situación evoluciona más rápido que los ciclos de planificación, la declaración de intención les permite tomar decisiones autónomas coherentes con los objetivos del CI. Es el «norte» que orienta las decisiones descentralizadas.

Capítulo 12 · Coordinación interinstitucional

Las emergencias de cualquier escala relevante raramente las gestiona un solo servicio. Bomberos, servicios de emergencias sanitarias, fuerzas de seguridad, servicios municipales de obras, servicio autonómico de protección civil y agrupaciones de voluntarios comparten el espacio de intervención y, con frecuencia, compiten por los mismos recursos y accesos. La coordinación interinstitucional no es un complemento opcional a la respuesta: es una condición para que la respuesta sea efectiva.

12.1 Posición de la agrupación en el SCI integrado

En la mayor parte de las emergencias en las que interviene una agrupación de protección civil municipal, la agrupación no es el organismo de mando del incidente. Su posición habitual es la de un recurso especializado integrado en una estructura de mando liderada por otro servicio, generalmente bomberos o la dirección del plan de emergencia municipal.

Esta posición tiene implicaciones directas sobre cómo debe actuar el CI de la agrupación:

- **Recibir y transmitir.** El CI de la agrupación recibe los objetivos del mando superior y los traduce en instrucciones para sus grupos. No toma decisiones estratégicas de forma unilateral.
- **Aportar capacidad específica.** La agrupación tiene competencias específicas (primeros auxilios, apoyo logístico, avisos a la población, gestión de afectados) que el mando superior puede no conocer con detalle. El CI de la agrupación debe comunicar proactivamente qué puede y qué no puede hacer su equipo.
- **Mantener la cadena de mando interna.** Aunque la agrupación esté integrada en una estructura de mando mayor, su organización interna (grupos, cadena de reportes, seguridad del personal) sigue siendo responsabilidad del CI de la agrupación.
- **Documentar la participación.** Registrar todas las tareas realizadas, los recursos empleados y el tiempo de intervención, independientemente de la documentación que lleve el mando coordinador general.

12.2 Relación con los principales servicios

Bomberos

En incidentes con riesgo de incendio, derrumbe o rescate técnico, el mando recae habitualmente en el servicio de bomberos. La agrupación de protección civil suele actuar en las funciones de apoyo: control perimetral, atención a afectados desalojados, información a la población, gestión de recursos de alimentación e hidratación para los intervinientes.

La clave de la relación con bomberos es la claridad de roles: la agrupación no entra en la zona de intervención activa a menos que sea requerida por el mando de bomberos y sus voluntarios tengan la formación y el equipo adecuados para esa zona.

Emergencias sanitarias (SUMMA, SEM u equivalente)

En emergencias con víctimas, el servicio de emergencias sanitarias es el responsable de la clasificación y atención médica. La agrupación de protección civil puede apoyar en las funciones de asistencia básica, control de accesos al área sanitaria, traslado de camillas y gestión de los familiares de los afectados, siempre bajo la coordinación del mando sanitario.

Es importante que los voluntarios de la agrupación conozcan sus límites de actuación en el ámbito sanitario y no interfieran con el trabajo del personal del SEM, incluso cuando haya presión por parte de los afectados o sus familias para que lo hagan.

Fuerzas de seguridad (Policía Local, Guardia Civil, Policía Nacional)

Las fuerzas de seguridad tienen autoridad sobre el control de accesos, la gestión del orden público y la identificación de personas. En emergencias, su coordinación con la agrupación es esencial para el control perimetral y para garantizar que los recursos de intervención pueden acceder al área sin obstáculos.

La relación debe establecerse en la fase de planificación previa a la emergencia, no durante la emergencia. El CI de la agrupación debe conocer de antemano el protocolo de contacto con las fuerzas de seguridad locales y tener los números de coordinación actualizados.

Autoridad local

El alcalde o la persona en quien delegue es la máxima autoridad en una emergencia municipal. Todas las decisiones de evacuación, restricción de accesos y comunicación a la población son competencia de la autoridad local. El CI de la agrupación debe tener un canal directo de comunicación con el representante de la autoridad local en el área de operaciones y mantenerle informado de la situación con regularidad.

12.3 Mando unificado y mando en área

Cuando varios organismos con autoridad sobre el incidente deben trabajar juntos, el SCI ofrece la figura del mando unificado. En el mando unificado, los representantes de cada organismo comparten el PMI y toman las decisiones conjuntamente, mientras cada organismo mantiene su estructura interna y su cadena de mando.

Las ventajas del mando unificado son significativas: elimina las decisiones contradictorias, facilita la asignación eficiente de recursos compartidos y genera un único PAI que todos los organismos conocen y ejecutan. La dificultad es que requiere voluntad política y técnica de colaboración por parte de todos los organismos implicados, y un nivel de conocimiento del SCI suficiente para que la estructura funcione en la práctica.

12.4 Protocolos de activación y desactivación conjunta

La activación conjunta de varios servicios debe seguir un protocolo preestablecido que defina: quién convoca, en qué condiciones se activa el mando unificado, cuál es el punto de encuentro inicial, cómo se establece el PMI conjunto y cómo se asignan los roles del SCI entre los distintos organismos.

La desactivación es tan importante como la activación. Una emergencia no termina cuando cesa la intervención activa: hay personal que desmovilizar, recursos que repatriar, documentación que cerrar y una revisión post-incidente que realizar. El protocolo de desactivación debe estar tan definido como el de activación, y debe incluir un mecanismo formal de transferencia de la situación a los servicios que asumen la fase de recuperación.

Buena práctica — Ejercicios de coordinación previos

La coordinación interinstitucional en una emergencia real funciona en proporción directa a cuántas veces los servicios han practicado juntos antes de que ocurra la emergencia. Los ejercicios conjuntos de tabletop (reuniones de simulación sin despliegue físico) y los simulacros interinstitucionales son la inversión más rentable que puede hacer una agrupación para mejorar su capacidad de respuesta. Un ejercicio conjunto de dos horas puede evitar horas de confusión y errores costosos en la primera hora de una emergencia real.

Capítulo 13 - Escenarios tipo y casos prácticos

Los cinco escenarios desarrollados en este capítulo representan situaciones de emergencia frecuentes en la actividad de las agrupaciones de protección civil municipales. Para cada escenario se describe la situación inicial, los principales desafíos de mando, la estructura SCI recomendada y las decisiones críticas que el CI debe tomar en las primeras fases de la intervención.

Los escenarios no son recetas: son marcos de referencia que deben adaptarse a las características específicas del territorio, los recursos disponibles y el contexto de cada agrupación. El objetivo es que su lectura y discusión en el equipo genere familiaridad con los patrones de decisión antes de que sea necesario aplicarlos en una emergencia real.

13.1 Inundación urbana con evacuación

Situación inicial

Lluvias intensas durante seis horas han provocado el desbordamiento de un arroyo canalizado en el área urbana. Tres calles del barrio más bajo del municipio están anegadas con una lámina de agua de entre 30 y 80 centímetros. Se estiman 40 viviendas afectadas, de las cuales 12 tienen personas en su interior que no pueden o no quieren evacuar por sus propios medios. La agrupación recibe la activación a través del centro de coordinación municipal con una dotación inicial de 12 voluntarios y tres vehículos.

Principales desafíos de mando

- **Evaluación rápida de la situación.** La lámina de agua varía significativamente según el punto, y la situación puede evolucionar mientras se realiza la evacuación si la lluvia continúa.
- **Gestión del riesgo del personal.** El agua corriente y la lámina elevada son un riesgo real para los voluntarios. La decisión sobre qué zonas son accesibles y cuáles no es del CI, no de los voluntarios individualmente.
- **Gestión de personas que se niegan a evacuar.** La negativa a evacuar no es una emergencia operativa para la agrupación: es un problema legal y de autoridad municipal. El CI no debe destinar recursos a convencer a personas que se niegan; debe documentar la situación y escalarla a la autoridad competente.
- **Coordinación con bomberos.** Si la lámina supera los 60 centímetros en algún punto o hay riesgo de arrastre, la intervención corresponde a bomberos. La agrupación se repliega de esas zonas y apoya en el perímetro.

Estructura SCI recomendada

- **CI.** Gestión global, contacto con el centro de coordinación, decisiones sobre zonas de acceso.
- **Grupo de Evacuación (6 voluntarios, 2 vehículos).** Evacuación puerta a puerta en las zonas accesibles. Mínimo en parejas, nunca en solitario.

- **Punto de Concentración de Afectados (2 voluntarios).** Recepción, registro y atención básica de los evacuados. Coordinación con servicios sociales municipales.
- **Apoyo logístico y comunicaciones (2 voluntarios).** Gestión del material, comunicaciones con el centro de coordinación, registro de incidencias.

Decisiones críticas en las primeras fases

- **1.ª decisión.** Sectorizar el área antes de intervenir: identificar las zonas accesibles para la agrupación y las que requieren intervención de bomberos o unidades especializadas.
- **2.ª decisión.** Establecer el criterio de lámina máxima para intervención de voluntarios y comunicarlo explícitamente al equipo.
- **3.ª decisión.** Activar el PCA y notificar su ubicación a los servicios municipales antes de comenzar la evacuación, no después.

13.2 Incendio forestal con evacuación de población

Situación inicial

Un incendio forestal declarado a media tarde en la sierra próxima al municipio avanza hacia dos zonas periféricas con un total de 340 residentes. El SEPA ha activado el Plan de Emergencias por Incendios Forestales (INFOPA) y el responsable del plan ha solicitado al ayuntamiento la evacuación preventiva de las urbanizaciones. La agrupación recibe la orden de movilización con 20 voluntarios y cuatro vehículos.

Principales desafíos de mando

- **Velocidad del operativo.** Las evacuaciones por incendio forestal tienen ventanas temporales cortas y cambiantes. El CI debe mantener una comunicación constante con el responsable del plan de extinción para conocer la evolución del frente.
- **Gestión de residentes con movilidad reducida.** Las urbanizaciones periféricas suelen tener una proporción alta de personas mayores o con movilidad reducida. El CI debe identificar estas personas con antelación, en lo posible, y preasignar recursos para su evacuación.
- **Control de accesos y retornos.** Una vez evacuada una zona, el control del perímetro para evitar que los residentes regresen es tan importante como la propia evacuación.
- **Gestión de animales y vehículos.** Los residentes intentarán llevarse sus mascotas y sus coches. El CI debe tener criterios claros sobre qué está permitido y qué ralentiza inaceptablemente la evacuación.

Estructura SCI recomendada

- **CI.** Coordinación con el responsable del INFOPA, decisiones sobre rutas de evacuación, contacto con la autoridad local.
- **Oficial de Seguridad.** Seguimiento del avance del frente de fuego y monitorización del estado de las vías de evacuación.
- **Grupo de Evacuación Zona A y Zona B (6 voluntarios c/u).** Evacuación puerta a puerta en cada urbanización, con un responsable de grupo que mantiene comunicación constante con el CI.
- **Control de accesos (4 voluntarios).** Cierre de los accesos a las zonas evacuadas. Coordinación con Guardia Civil o Policía Local.

Decisiones críticas en las primeras fases

- **1.ª decisión.** Establecer la ruta de evacuación principal y una ruta alternativa antes de comenzar, y comunicarlas a todos los grupos.
- **2.ª decisión.** Definir el punto de no retorno: qué indicador de avance del incendio activa la evacuación inmediata del propio personal de la agrupación, independientemente de si la evacuación de residentes está completa.
- **3.ª decisión.** Coordinar la ubicación del punto de concentración de evacuados con el responsable de alojamiento de emergencia (generalmente el ayuntamiento o el ERIE de Cruz Roja).

13.3 Accidente de tráfico con múltiples víctimas

Situación inicial

Colisión múltiple en una carretera comarcal a las 21:00 h con seis vehículos implicados y un total estimado de doce personas heridas, cuatro de ellas atrapadas. La agrupación llega al lugar antes que los servicios sanitarios y con bomberos a quince minutos de distancia. Hay riesgo de incendio por un vehículo con combustible derramado.

Principales desafíos de mando

- **Gestión de la escena antes de la llegada de los servicios especializados.** La agrupación debe establecer el perímetro de seguridad y comenzar la clasificación básica de víctimas (triage START) sin interferir con el trabajo posterior de bomberos y SEM.
- **Comunicación de la situación a los servicios entrantes.** El CI debe preparar un briefing de treinta segundos para el primer mando de bomberos y del SEM que llegue: número de víctimas, localización, riesgos identificados y acciones ya realizadas.
- **Gestión de testigos y familiares.** En el lugar del accidente habrá personas alteradas que intentarán acceder a los vehículos. El CI debe asignar voluntarios específicamente a esta función.

Estructura SCI recomendada

- **CI.** Gestión de la escena, comunicación con el 112, preparación del briefing para los servicios entrantes.
- **Grupo de Triage (2 voluntarios con formación en primeros auxilios).** Clasificación inicial de víctimas siguiendo el protocolo START. No intervención sobre atrapados.
- **Grupo de Perímetro (3 voluntarios).** Control de accesos, desvío de tráfico, gestión de testigos y familiares.
- **Reserva (voluntarios restantes).** En área de espera, disponibles para asistir a los servicios especializados cuando lleguen.

Nota sobre el triage START

El protocolo START (Simple Triage And Rapid Treatment) es el sistema de clasificación de víctimas en múltiples víctimas más extendido. Clasifica a cada víctima en cuatro categorías: rojo (prioridad inmediata), amarillo (diferible), verde (leve) y negro (fallecido o incompatible con la vida). La aplicación del triage START no constituye atención médica: es una clasificación que permite a los servicios sanitarios organizar su respuesta. Los voluntarios con formación básica en primeros auxilios pueden aplicarlo como apoyo al SEM, nunca en sustitución de él.

13.4 Emergencia por fenómeno meteorológico extremo

Situación inicial

Una DANA (Depresión Aislada en Niveles Altos) ha generado en cuarenta y ocho horas lluvias acumuladas excepcionales. El municipio ha activado el nivel 2 del Plan de Emergencias Municipal. Hay cortes de luz en tres zonas, un puente cortado por riesgo de desbordamiento, un árbol caído sobre una vivienda con dos personas en su interior, un colectivo de personas mayores en una residencia sin suministro eléctrico y varias llamadas de ciudadanos con sótanos inundados. La agrupación está activada desde hace seis horas con dieciocho voluntarios.

Principales desafíos de mando

- **Múltiples frentes simultáneos.** La mayor dificultad de este escenario es la gestión simultánea de varios incidentes de distinta gravedad con recursos limitados. El CI debe priorizar sin perder el control de todos los frentes.
- **Gestión de la fatiga.** Con seis horas de operación, parte del equipo empieza a acusar el cansancio. El CI debe activar la rotación de turnos aunque la operación continúe.
- **Gestión de las llamadas directas de ciudadanos.** En emergencias de gran impacto mediático, los voluntarios reciben llamadas directas en sus teléfonos personales. El CI debe establecer desde el inicio que toda solicitud de intervención pasa por el canal oficial del centro de coordinación.

Decisiones críticas

- **Matriz de prioridades.** El CI debe establecer una matriz de prioridades explícita: la residencia sin luz (riesgo vital para personas vulnerables) es prioridad 1; el árbol sobre vivienda (riesgo vital inmediato) es prioridad 1 compartida; los sótanos inundados sin personas son prioridad 3.
- **Activación de refuerzos.** Si los recursos propios no son suficientes para cubrir todos los frentes con la prioridad requerida, el CI debe solicitar refuerzos al centro de coordinación antes de que la situación se degrade, no después.

13.5 Activación preventiva en evento de aglomeración

Situación inicial

El ayuntamiento ha solicitado a la agrupación cobertura sanitaria y de emergencias para una festividad popular con previsión de 8.000 asistentes en un recinto municipal. La activación es preventiva: no hay emergencia activa. La agrupación dispone de doce voluntarios para un servicio de ocho horas.

Principales desafíos de mando

- **Planificación previa.** A diferencia de la respuesta reactiva, la activación preventiva permite planificar con antelación. El CI debe elaborar un plan de dispositivo antes del evento, no improvisar en el momento.
- **Gestión del aburrimiento y la vigilancia.** Las activaciones preventivas que transcurren sin incidentes generan relajación en el equipo. El CI debe mantener la vigilancia activa durante todo el servicio.
- **Escalada ante incidente real.** Si durante el evento se produce un incidente real, el dispositivo preventivo debe poder convertirse en un dispositivo de respuesta de forma inmediata. El CI debe tener predefinidos los pasos de escalada.

Estructura SCI para el dispositivo preventivo

- **CI.** Coordinación con la organización del evento, contacto con el centro de coordinación, activación del protocolo de escalada si es necesario.
- **Puesto Sanitario Avanzado (PSA) — 4 voluntarios.** Atención de urgencias menores, clasificación de consultas, punto de referencia para los asistentes que necesitan atención.
- **Patrullas de presencia (2 grupos de 3 voluntarios).** Circulación visible por el recinto, gestión de aglomeraciones locales, identificación temprana de incidentes.
- **Puesto de Mando (CI + 1 voluntario de apoyo).** Posición fija con visión del acceso principal, comunicaciones con todos los grupos y con el centro de coordinación.

Reflexión — El valor de los dispositivos preventivos

Los dispositivos preventivos son con frecuencia infravalorados dentro de las agrupaciones porque «no pasa nada». Pero son el entorno más seguro para practicar el SCI: hay tiempo para planificar, el equipo puede rotar roles sin presión, y los pequeños incidentes que inevitablemente surgen (un asistente con un mareo, una persona perdida, un pequeño altercado) son oportunidades de entrenamiento real en condiciones controladas. Los mandos que mejor responden en emergencias reales suelen ser los que han acumulado cientos de horas en dispositivos preventivos.

Capítulo 14 - Formación, entrenamiento y evaluación del mando

El mando en emergencias es una competencia que se desarrolla con la práctica y la reflexión sistemática sobre la práctica. No existen atajos: ni la lectura de esta guía ni la asistencia a cursos teóricos, por sí solos, forman mandos eficaces. Lo que forma mandos eficaces es la combinación de conocimiento teórico, experiencia práctica y revisión estructurada de lo que se ha hecho bien y mal. Este capítulo describe el perfil competencial del mando de la agrupación, las herramientas de entrenamiento más efectivas y el proceso de evaluación continua.

14.1 Perfil competencial del voluntario con responsabilidad de mando

No todos los voluntarios deben aspirar a ser mandos, ni todos los mandos necesitan el mismo nivel de competencia. La agrupación debe definir tres niveles de responsabilidad de mando y el perfil competencial asociado a cada uno.

| Nivel | Rol típico | Competencias clave |
|-------------------------------------|---|--|
| Nivel 1 — Mando de unidad | Responsable de un equipo de 2-4 personas en una tarea específica. | Conocimiento técnico del área de intervención. Aplicación de procedimientos. Comunicación operativa básica. Gestión de la seguridad inmediata del equipo. |
| Nivel 2 — Mando de grupo o división | Jefe de grupo o jefe de división en incidentes tipo 3-4. | Planificación táctica de corto alcance. Gestión de varios equipos simultáneos. Reportes de situación estructurados. Coordinación con grupos adyacentes. Gestión básica de recursos. |
| Nivel 3 — Comandante del Incidente | CI en incidentes tipo 2-4. Jefe de sección en incidentes tipo 1. | Aplicación completa del SCI. Toma de decisiones bajo incertidumbre. Coordinación interinstitucional. Gestión del equipo de mando. Elaboración y aprobación del PAI. Comunicación con la autoridad. |

14.2 Herramientas de entrenamiento

Ejercicios de tabletop

El ejercicio de tabletop es una simulación de incidente conducida verbalmente alrededor de una mesa, sin despliegue físico de recursos. El facilitador presenta la situación inicial y la hace evolucionar con inyecciones de nuevos datos a medida que el grupo de mandos toma decisiones. Es la herramienta más eficiente en términos de coste, tiempo y aprendizaje por hora invertida. Un buen tabletop dura entre dos y cuatro horas y termina siempre con un debriefing estructurado. Los escenarios del capítulo 13 de esta guía pueden usarse directamente como base para ejercicios de tabletop.

Simulacros con despliegue físico

Los simulacros con despliegue real de recursos añaden dimensiones que el tabletop no puede replicar: la gestión del espacio físico, la comunicación por radio en condiciones reales, la coordinación logística y los efectos de la fatiga y el estrés fisiológico sobre el rendimiento del equipo. Son más costosos de organizar pero imprescindibles para el entrenamiento de competencias que solo se desarrollan en el terreno.

Se recomienda realizar al menos un simulacro con despliegue físico al año, con un escenario diferente al del año anterior y, a ser posible, con participación de otros servicios para practicar la coordinación interinstitucional.

Revisión de incidentes reales

Cada activación real de la agrupación, por menor que sea, es una oportunidad de aprendizaje. La revisión sistemática de los incidentes en los que ha participado la agrupación, comparando lo que se planeó con lo que ocurrió y extrayendo lecciones concretas, es una de las formas más eficaces de desarrollar la capacidad de respuesta del equipo.

Para que esta revisión sea útil, debe ser estructurada (no una conversación informal), debe centrarse en los procesos y las decisiones (no en buscar culpables) y sus conclusiones deben traducirse en cambios concretos en los procedimientos o en los planes de formación.

14.3 El debriefing estructurado

El debriefing es la revisión formal que se realiza tras una activación o un ejercicio. Es la herramienta más directa de aprendizaje operativo. Un debriefing bien conducido convierte la experiencia en conocimiento transferible; un debriefing mal conducido (o la ausencia de debriefing) desperdicia la información más valiosa que produce cada incidente.

El formato AAR (After Action Review) es el más extendido y consta de cuatro preguntas:

| Pregunta | Propósito |
|------------------------------|---|
| ¿Qué se pretendía conseguir? | Establecer el punto de referencia: los objetivos del PAI o del ejercicio tal y como estaban definidos antes de la activación. |
| ¿Qué ocurrió realmente? | Descripción factual de lo que sucedió, sin interpretaciones ni juicios. Cronología de eventos y decisiones. |
| ¿Por qué hubo diferencias? | Análisis de las causas de las desviaciones entre el plan y la ejecución. Identificación de factores estructurales, de comunicación, de recursos o de decisión que explican las diferencias. |
| ¿Qué se puede mejorar? | Conclusiones concretas y accionables: cambios en procedimientos, necesidades de formación, ajustes en equipos o materiales, mejoras en la coordinación. |

El debriefing debe realizarse lo antes posible tras la activación, idealmente el mismo día o al día siguiente, cuando los recuerdos están frescos. Debe incluir a todos los mandos que participaron y debe ser conducido por alguien con autoridad suficiente para que las conclusiones se traduzcan en acciones reales. Si las conclusiones de los debriefings no generan cambios, los voluntarios dejan de participar activamente en ellos.

Sobre el debriefing emocional

El AAR es una herramienta de mejora operativa, no un espacio de procesamiento emocional. En incidentes con alta carga traumática (fallecidos, víctimas infantiles, accidentes graves), el debriefing operativo debe separarse del apoyo psicológico. El debriefing emocional o psicológico, cuando sea necesario, debe ser conducido por personal con formación específica en primeros auxilios psicológicos o por los servicios de apoyo psicosocial disponibles. Mezclar ambas funciones en la misma sesión perjudica a las dos.

14.4 Itinerario formativo recomendado por nivel de responsabilidad

A continuación se presenta el itinerario formativo recomendado para cada nivel de responsabilidad de mando. Los tiempos son orientativos y deben adaptarse a los recursos formativos disponibles en cada agrupación y comunidad autónoma.

| Nivel | Formación recomendada | Tiempo estimado |
|------------------------------------|--|--|
| Nivel 1 — Mando de unidad | Formación básica de voluntario de protección civil. Primeros auxilios básicos (mínimo 8h). Comunicaciones operativas y uso de radio. Introducción al SCI (conceptos básicos). Participación en al menos dos simulacros como interviniente. | 40-60 horas de formación inicial + simulacros |
| Nivel 2 — Mando de grupo | Completar el itinerario de nivel 1. Curso de mando de grupos en emergencias (SCI nivel 2). Gestión de recursos y logística básica. Toma de decisiones en emergencias (tabletop). Participación como mando de grupo en al menos tres simulacros. | 20-30 horas adicionales + práctica supervisada |
| Nivel 3 — Comandante del Incidente | Completar el itinerario de nivel 2. Curso SCI para Comandantes de Incidente. Coordinación interinstitucional. Comunicación con la autoridad y gestión de crisis. Conducción de debriefings. Participación como CI o adjunto en simulacros multiservicio. | 30-40 horas adicionales + mentoría de CI experimentado |

La formación no termina con la consecución de cada nivel. El mantenimiento de las competencias requiere actividad regular: participar en simulacros, revisar incidentes, actualizar conocimientos sobre el marco normativo y, sobre todo, reflexionar de forma sistemática sobre la propia práctica. Un mando que no aprende con cada activación es un mando que se estanca.

PROTECCIÓN CIVIL

Liderazgo, Mando y Estructura de Mando en Emergencias

ANEXOS

Plantillas, formularios y glosario

Cómo usar los anexos

Los anexos de esta guía son documentos de uso directo en el terreno. Se recomienda imprimirlos, plastificarlos o cargarlos en tableta antes de cada activación. Los formularios (A2 y A4) se rellenan a mano durante la operación y se digitalizan después para el archivo. El glosario (A3) y las referencias (A5) son documentos de consulta y formación. Todos los documentos pueden ser adaptados por la agrupación para incluir datos de contacto, logotipos y particularidades locales.

Anexo A1 - Organigrama SCI — Plantilla de activación

Instrucciones: completar con nombre y apellido (o indicativo) de la persona asignada a cada rol antes del briefing inicial. Tachar los roles no activados en este incidente. Revisar y actualizar en cada cambio de turno.

| Nivel de Mando | |
|--------------------------------------|---------------------------|
| COMANDANTE DEL INCIDENTE (CI) | |
| Nombre / Indicativo: _____ | Hora toma de mando: _____ |

| | | |
|--------------------------------------|--|-----------------------------------|
| OFICIAL DE SEGURIDAD _____ | OFICIAL DE INFORMACIÓN _____ | OFICIAL DE ENLACE _____ |
|--------------------------------------|--|-----------------------------------|

| Secciones Funcionales | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| JEFE DE OPERACIONES _____ | JEFE DE PLANIFICACIÓN _____ | JEFE DE LOGÍSTICA _____ | JEFE FINANZAS / ADM. _____ |

| Sección de Operaciones — Grupos y Divisiones | | | |
|--|--|--|--|
| GRUPO / DIVISIÓN A Jefe: _____ Pers.: ____ Veh.: ____ | GRUPO / DIVISIÓN B Jefe: _____ Pers.: ____ Veh.: ____ | GRUPO / DIVISIÓN C Jefe: _____ Pers.: ____ Veh.: ____ | GRUPO / DIVISIÓN D Jefe: _____ Pers.: ____ Veh.: ____ |

Contactos de coordinación

| Servicio / Organismo | Persona de contacto | Canal / Frecuencia | Teléfono |
|--------------------------------------|---------------------|--------------------|----------|
| Centro de Coordinación (112 / CECOP) | | | |
| Bomberos | | | |
| Emergencias Sanitarias (SEM / SAMU) | | | |
| Policía Local | | | |
| Guardia Civil | | | |
| Alcaldía / Representante municipal | | | |
| Cruz Roja / Otro organismo de apoyo | | | |

Uso de la plantilla

Este organigrama debe completarse en papel o tableta en los primeros cinco minutos tras la llegada al PMI. Una copia debe quedarse en el PMI y otra enviarse al centro de coordinación. Cada cambio de turno o traspaso de mando requiere una nueva versión con fecha y hora.

Anexo A2 - Ficha de objetivos del incidente y Plan de Acción tipo

Instrucciones: completar un formulario por periodo operativo. El CI aprueba y firma antes de distribuir. Los jefes de grupo reciben copia antes del inicio del periodo. Archivar todos los formularios de la operación en orden cronológico.

Identificación del incidente

| | |
|--|-----------------------------------|
| Nombre o código del incidente: | |
| Municipio / Localización: | Tipo de incidente: |
| Fecha de inicio: | Hora de inicio: |
| Nº de periodo operativo: | Periodo (hora inicio — hora fin): |
| Comandante del Incidente (nombre y firma): | |

Situación al inicio del periodo

| | |
|--|---------------------------------|
| Descripción de la situación actual: <i>(qué ha pasado, estado del incidente, tendencia esperada)</i> | |
| Área afectada y sectorización activa: | |
| Personas afectadas (estimación): | Personas evacuadas / atendidas: |

Objetivos del periodo operativo

Prioridad 1 — Seguridad del personal:

| |
|-----------|
| Objetivo: |
|-----------|

Prioridad 2 — Protección de la vida de los afectados:

| |
|-----------|
| Objetivo: |
|-----------|

Prioridad 3 — Protección del entorno / bienes:

| |
|-----------|
| Objetivo: |
|-----------|

Objetivo adicional (si procede):

| |
|-----------|
| Objetivo: |
|-----------|

Tareas asignadas por sección / grupo

| Sección / Grupo | Tarea asignada | Recursos asignados | Resultado esperado |
|-----------------------|----------------|--------------------|--------------------|
| Operaciones — Grupo A | | | |
| Operaciones — Grupo B | | | |
| Operaciones — Grupo C | | | |
| Planificación | | | |
| Logística | | | |

Plan de comunicaciones del periodo

| Función | Canal / Frecuencia | Responsable |
|--|--------------------|-------------|
| Canal de mando (CI — Jefes de sección) | | |
| Canal de operaciones (Jefe Ops — Grupos) | | |
| Canal de logística | | |
| Canal de coordinación interinstitucional | | |

Instrucciones de seguridad

Riesgos identificados para el personal:

EPI requerido para intervención en zona activa:

Señal de evacuación de emergencia del personal: *(código de radio o señal acústica)*

Punto de reunión en caso de evacuación de emergencia:

Aprobación y distribución

Aprobado por (CI): **Hora de aprobación:**

Distribuido a: *(lista de personas que reciben copia)*

Próximo briefing programado: **Condición de revisión anticipada:**

Anexo A3 - Glosario de términos del SCI

Los términos del SCI deben ser conocidos y usados de forma uniforme por todos los voluntarios de la agrupación para garantizar la interoperabilidad con otros servicios de emergencia. En caso de duda sobre el uso correcto de un término, consultar con el responsable de formación.

| | |
|--------------------------------------|---|
| Área de espera | Zona designada donde los recursos disponibles aguardan asignación. Los recursos en el área de espera están operativos y pueden ser desplegados en menos de tres minutos. La gestiona la Sección de Logística. |
| Área de rehabilitación | Zona de descanso para el personal de intervención. Incluye agua, alimentación, atención médica básica y espacio para recuperar la capacidad operativa antes de reincorporarse al servicio activo. |
| Asignado | Estado de un recurso (persona, equipo o vehículo) con una tarea activa en el terreno. Un recurso asignado no puede ser redirigido sin autorización del Jefe de Operaciones o del CI. |
| Briefing | Reunión breve y estructurada de información previa a una acción. En el SCI existen briefings de inicio de periodo operativo, briefings de grupo (antes de que cada grupo inicie su tarea) y briefings de traspaso de mando. |
| Canal de mando | Frecuencia de radio reservada para las comunicaciones entre el CI y los Jefes de Sección. No debe usarse para comunicaciones tácticas entre grupos de intervención. |
| Comandante del Incidente (CI) | Persona responsable de todos los aspectos de la respuesta al incidente: objetivos, estrategia, recursos, seguridad del personal y coordinación con otros organismos. Es el único cargo obligatorio en todos los incidentes. |
| Control | Denominación genérica del centro de comunicaciones al que reportan los grupos de intervención. En la radio: «Control, aquí Grupo Norte, novedad a reportar.» |
| Declaración de intención | Descripción breve del objetivo del CI para el periodo operativo, que incluye la situación tal como el CI la entiende, el objetivo que se quiere alcanzar y las condiciones que se quieren evitar. Orienta las decisiones descentralizadas cuando no es posible contactar con el CI. |
| Debriefing | Revisión estructurada posterior a una activación o ejercicio. Sigue el formato AAR (After Action Review): qué se pretendía, qué ocurrió, por qué hubo diferencias y qué se puede mejorar. |
| División | Subdivisión geográfica de la Sección de Operaciones. Agrupa todos los recursos que operan en una zona determinada del terreno. Se identifican con letras (División A, División B) o con referencias geográficas. |

| | |
|---------------------------------------|---|
| Disponible | Estado de un recurso operativo que se encuentra en el área de espera sin tarea asignada. Un recurso disponible puede ser desplegado de inmediato por el Jefe de Operaciones. |
| Formulario SCI | Documento estandarizado del SCI para registrar la información operativa del incidente. Los más utilizados son: SCI-201 (resumen inicial del incidente), SCI-202 (objetivos del incidente), SCI-204 (asignación de recursos) y SCI-214 (registro de actividades de la unidad). |
| Fuera de servicio | Estado de un recurso no disponible para intervención por avería, mantenimiento, baja del operador u otras causas. Debe registrarse la causa y la previsión de reincorporación. |
| Grupo | Subdivisión funcional de la Sección de Operaciones. Agrupa recursos que realizan la misma función en toda el área de intervención, independientemente de su ubicación. Ejemplos: Grupo Sanitario, Grupo de Búsqueda, Grupo de Evacuación. |
| ICS / SCI | Incident Command System / Sistema de Comando de Incidentes. Sistema estandarizado de gestión de emergencias desarrollado en EE. UU. en los años 70 y adoptado internacionalmente. La base de toda la estructura de mando descrita en esta guía. |
| Libro de eventos | Registro cronológico de todas las novedades significativas de la operación. Lo lleva la Sección de Planificación. Es la principal fuente documental para el debriefing y para cualquier investigación posterior. |
| Mando unificado | Estructura de mando que se aplica cuando varios organismos con jurisdicción sobre el incidente deben coordinar su respuesta. Los representantes de cada organismo comparten el PMI y toman decisiones conjuntamente. |
| NIMS | National Incident Management System. Sistema nacional de gestión de incidentes de EE. UU. que integra el ICS como su componente de mando. Referencia internacional para el desarrollo de sistemas de gestión de emergencias. |
| Novedad | Cualquier cambio relevante en la situación del incidente que debe comunicarse al mando de referencia de forma inmediata, sin esperar al siguiente informe de situación programado. |
| Oficial de Enlace | Miembro del mando del CI responsable de mantener el contacto con los representantes de otros organismos que participan en el incidente. Es el canal oficial de comunicación entre el CI y los organismos externos. |
| Oficial de Información Pública | Miembro del mando del CI responsable de la comunicación con los medios de comunicación y la ciudadanía. En la mayoría de las activaciones de agrupaciones de voluntarios, esta función es asumida por la autoridad municipal. |

| | |
|--|--|
| Oficial de Seguridad | Miembro del mando del CI con autoridad delegada para supervisar y, si es necesario, detener cualquier operación que represente un riesgo inaceptable para el personal. Este rol nunca debe fusionarse con el de CI ni con el de Jefe de Operaciones. |
| PAI (Plan de Acción del Incidente) | Documento que recoge los objetivos del periodo operativo, los recursos asignados, las tareas de cada grupo o sección, el plan de comunicaciones y las instrucciones de seguridad. Se elabora para cada periodo operativo y se aprueba por el CI. |
| Periodo operativo | Unidad de tiempo en la que se estructura la planificación del SCI. Al final de cada periodo operativo se revisan los objetivos, se evalúan los resultados y se elabora el PAI para el siguiente periodo. La duración varía según el tipo de incidente. |
| PMI (Puesto de Mando del Incidente) | Ubicación física desde la que el CI dirige la respuesta. Debe estar fuera de la zona de peligro, ser accesible, tener comunicaciones efectivas y estar señalizado de forma reconocible. |
| Punto de Concentración de Afectados (PCA) | Zona designada para la reunión, registro y atención básica de las personas evacuadas o afectadas por el incidente. Su ubicación se comunica a los equipos de intervención en el briefing inicial. |
| Rehabilitación | Estado de un voluntario o grupo que se encuentra en el área de rehabilitación, temporalmente fuera del servicio activo para descansar, hidratarse y recuperar la capacidad operativa. |
| RPD (Recognition-Primed Decision) | Modelo de toma de decisiones naturalista en el que el mando con experiencia reconoce la situación como un patrón conocido y activa el curso de acción habitual para ese patrón, sin comparar opciones. Base del entrenamiento basado en casos del SCI. |
| SALRI | Acrónimo para la estructura de los informes de situación periódicos: Situación, Acciones, Limitaciones, Recursos, Intención. Garantiza que cada informe contiene toda la información relevante para el mando. |
| SMEAC | Acrónimo para la estructura del briefing operativo: Situación, Misión, Ejecución, Administración/Logística, Mando/Comunicaciones. Garantiza que el briefing inicial cubre todos los elementos críticos. |
| Amplitud de control | Número de personas o elementos que un mando puede supervisar eficazmente de forma simultánea. En el SCI el rango recomendado es de 3 a 7, con 5 como valor óptimo. Por encima de 7 se debe crear un nivel intermedio de mando. |
| Triage START | Simple Triage And Rapid Treatment. Protocolo de clasificación de víctimas en incidentes con múltiples afectados. Clasifica en cuatro categorías: rojo (prioridad inmediata), amarillo (diferible), verde (leve) y negro (fallecido o sin posibilidad de supervivencia con los recursos disponibles). |

| | |
|--------------------------|--|
| Traspaso de mando | Proceso formal mediante el cual el CI saliente transfiere la responsabilidad del incidente al CI entrante. Incluye siempre un briefing estructurado sobre la situación, los objetivos vigentes, los recursos, los problemas abiertos y las comunicaciones activas. |
| Unidad de mando | Principio fundamental del SCI que establece que cada persona debe recibir órdenes de un único superior directo. La violación de este principio genera confusión, duplicación de esfuerzos y riesgo para el personal. |

Anexo A4 - Formularios operativos

Este anexo incluye tres formularios de uso directo en el terreno: registro de check-in y check-out del personal, inventario básico de recursos materiales e informe de situación para transmisión por radio o escrito.

A4.1 Registro de check-in y check-out del personal

Instrucciones: completar una fila por cada voluntario que se incorpora a la activación. Registrar la hora de salida en la columna de check-out. Mantener este registro actualizado en todo momento en el PMI.

| | |
|----------------------------|---------------|
| Incidente / Código: | Fecha: |
|----------------------------|---------------|

| Nº | Nombre y apellidos | Indicativo radio | Grupo asignado | Check-in | Check-out | Observaciones |
|----|--------------------|------------------|----------------|----------|-----------|---------------|
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| 6 | | | | | | |
| 7 | | | | | | |
| 8 | | | | | | |
| 9 | | | | | | |
| 10 | | | | | | |
| 11 | | | | | | |
| 12 | | | | | | |
| 13 | | | | | | |
| 14 | | | | | | |
| 15 | | | | | | |
| 16 | | | | | | |

| | |
|--|-------------------------------------|
| Total personal activo al cierre del formulario: | Hora de cierre del registro: |
|--|-------------------------------------|

| |
|---|
| Responsable del registro (nombre y firma): |
|---|

A4.2 Inventario básico de recursos materiales

Instrucciones: completar al inicio de cada activación y actualizar cuando se incorporen o retiren recursos. El estado se indica como: D = Disponible, A = Asignado, M = En mantenimiento, F = Fuera de servicio.

| | |
|----------------------------|----------------------|
| Incidente / Código: | Fecha y hora: |
|----------------------------|----------------------|

| Recurso / Descripción | Matrícula / ID | Estado | Ubicación / Asignación | Observaciones |
|-----------------------|----------------|---------------|------------------------|---------------|
| | | D / A / M / F | | |
| | | D / A / M / F | | |
| | | D / A / M / F | | |
| | | D / A / M / F | | |
| | | D / A / M / F | | |
| | | D / A / M / F | | |
| | | D / A / M / F | | |
| | | D / A / M / F | | |
| | | D / A / M / F | | |
| | | D / A / M / F | | |
| | | D / A / M / F | | |
| | | D / A / M / F | | |
| | | D / A / M / F | | |
| | | D / A / M / F | | |
| | | D / A / M / F | | |

| |
|---|
| Responsable de logística (nombre y firma): |
|---|

A4.3 Informe de situación — formato SALRI

Instrucciones: completar un formulario por cada informe de situación emitido. Puede usarse para informes verbales por radio (leyendo cada campo) o como informe escrito para entregar al CI o al centro de coordinación.

| | |
|---------------------------------|--|
| Emisor (grupo / unidad): | Destinatario (CI / Jefe Ops / Control): |
|---------------------------------|--|

| | |
|---------------|--------------------------|
| Fecha: | Hora del informe: |
|---------------|--------------------------|

S — Situación

| |
|---|
| ¿Dónde está el grupo y qué está haciendo en este momento?: |
|---|

A — Acciones realizadas desde el último informe

| |
|---|
| ¿Qué ha hecho el grupo y cuál ha sido el resultado?: |
|---|

L — Limitaciones y obstáculos

| |
|---|
| ¿Qué dificultades está encontrando el grupo para cumplir su misión?: |
|---|

R — Recursos y necesidades

| | |
|---|---|
| Estado del personal (personas activas / baja): | Estado del material (equipos operativos / avería): |
|---|---|

| |
|---|
| ¿Qué necesita el grupo? (solicitudes de recursos, apoyo o relevo): |
|---|

I — Intención próximas acciones

| |
|---|
| ¿Qué va a hacer el grupo en los próximos 30-60 minutos?: |
|---|

| | |
|---|--|
| Próximo informe previsto (hora): | Confirmado por (CI / Jefe Ops): |
|---|--|

Anexo A5 - Referencias normativas y bibliografía recomendada

Marco normativo de referencia

La actividad de las agrupaciones de protección civil y el marco del SCI en España se apoyan en las siguientes referencias normativas principales:

Normativa estatal

- **Ley 17/2015, de 9 de julio, del Sistema Nacional de Protección Civil.** Regula la organización de la protección civil en España, los planes de protección civil, la declaración de emergencia de interés nacional y el papel del voluntariado.
- **BOPA NÚM.300 de 29-XII-2012.** Aprobación definitiva y texto íntegro del Reglamento por el que se regula la Agrupación Municipal de Voluntarios de Protección Civil de Ribadesella.
- **Directriz Básica de Planificación de Protección Civil.** Establece los criterios mínimos para la elaboración de los planes de protección civil en todos los niveles de la administración.

Marco europeo

- **Decisión nº 1313/2013/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 17 de diciembre de 2013, relativa a un Mecanismo de Protección Civil de la Unión.** Marco general de la cooperación europea en materia de protección civil, incluyendo el Pool Europeo de Protección Civil y los módulos de respuesta.
- **Reglamento de Ejecución (UE) 2019/1310 de la Comisión.** Establece las normas de aplicación del Mecanismo de Protección Civil de la Unión, incluyendo los requisitos de capacidad y los procedimientos de activación.

Normativa autonómica

Cada comunidad autónoma ha desarrollado su propio marco normativo de protección civil. Se recomienda consultar la normativa vigente de la comunidad autónoma de referencia de la agrupación, con especial atención a:

- Asturias impulsa en 2026 una nueva ley de Protección Civil y Gestión de Emergencias para reforzar y modernizar el sistema autonómico, integrando la normativa existente en un texto único, centrándose en la coordinación bajo un mando único.
- El PLATERPA (Plan Territorial de Protección Civil del Principado de Asturias).
- Los protocolos de coordinación entre agrupaciones municipales y los servicios autonómicos de emergencia.

Bibliografía y recursos formativos recomendados

Sobre el Sistema de Comando de Incidentes

- **FEMA — ICS Resource Center.** El organismo federal de gestión de emergencias de EE. UU. publica de forma gratuita todos los cursos del ICS en formato online, incluyendo IS-100, IS-200, IS-300 e IS-400. Disponibles en training.fema.gov. Los cursos están en inglés, pero son la referencia internacional del sistema.
- **Dirección General de Protección Civil y Emergencias.** Publica guías y documentación técnica sobre el SCI adaptada al contexto español. Disponible en proteccioncivil.es.
- **INSARAG Guidelines (OCHA, Naciones Unidas).** Guías del Grupo Asesor Internacional de Búsqueda y Rescate para la organización de equipos de respuesta internacionales. Incluyen una versión detallada del SCI aplicada a operaciones de búsqueda y rescate urbano. Disponibles en reliefweb.int.

Sobre liderazgo y toma de decisiones en emergencias

- **Klein, G. (1999). Sources of Power: How People Make Decisions.** Obra fundamental sobre la toma de decisiones naturalista (NDM) y el modelo Recognition-Primed Decision (RPD). MIT Press.
- **Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster.** Análisis clásico de un desastre en incendio forestal desde la perspectiva de la construcción de sentido en situaciones de crisis. *Administrative Science Quarterly*.
- **Flin, R., O'Connor, P. y Crichton, M. (2008). Safety at the Sharp End: A Guide to Non-Technical Skills.** Referencia práctica sobre las habilidades no técnicas (comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, gestión de la fatiga) en entornos de alto riesgo. Ashgate Publishing.
- **Kahneman, D. (2011). Thinking, Fast and Slow.** Obra divulgativa de referencia sobre los dos sistemas de pensamiento y los sesgos cognitivos, con aplicación directa a la comprensión de los errores de decisión bajo presión. Farrar, Straus and Giroux.

Formación de mandos en España

- **Escuela Nacional de Protección Civil (ENPC).** Dependiente de la Dirección General de Protección Civil y Emergencias. Ofrece cursos de formación para técnicos y voluntarios de protección civil, incluyendo módulos de planificación, coordinación y SCI. www.proteccioncivil.es/formacion.
- **Escuela de Seguridad Pública del Principado de Asturias.** La mayoría de las comunidades autónomas cuentan con centros de formación propios que ofrecen cursos adaptados a la normativa autonómica. Se recomienda consultar el calendario formativo de la comunidad autónoma de referencia.
- **Cruz Roja Española — Formación en emergencias.** Ofrece cursos de primeros auxilios, triage, primeros auxilios psicológicos y gestión de emergencias con reconocimiento oficial. www.cruzroja.es.

Recursos de acceso libre recomendados

- **FEMA Emergency Management Institute (EMI).** Centro de formación en gestión de emergencias con cursos online gratuitos sobre ICS, NIMS, planificación y coordinación. Disponible en training.fema.gov.
- **Coursera / edX — Emergency Management y Crisis Management.** Plataformas de formación online con cursos universitarios sobre gestión de emergencias, muchos de ellos gratuitos en modalidad de auditoría.
- **ReliefWeb (OCHA).** Portal de Naciones Unidas con documentación, guías y recursos sobre gestión de desastres y emergencias humanitarias. Especialmente útil para incidentes de gran escala y coordinación internacional. reliefweb.int.