

P Ú B L I C O

MFE 6-0

MANDO TIPO MISIÓN

PRIMERA EDICIÓN 2016 **COLOMBIA**



FUERZAS MILITARES
DE COLOMBIA
EJÉRCITO NACIONAL



Producto elaborado por el
Centro de Doctrina del Ejército
(CEDOE)

© 2016 Fuerzas Militares de Colombia
Ejército Nacional

Todo el contenido es propiedad exclusiva y reservada
del Ejército Nacional de Colombia

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA



EJÉRCITO NACIONAL

RESOLUCIÓN NÚMERO 01640 DE 2016

Por la cual se aprueba el **“MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO MANDO TIPO MISIÓN”**.

EL COMANDANTE DEL EJÉRCITO NACIONAL

En uso de las atribuciones legales que le confiere el Capítulo VI, numeral 26, literal c) del Decreto Numero 1605 de 1988, por el cual se aprueba el “Reglamento de Publicaciones Militares FF.MM. 3-1, (Público)”, y

CONSIDERANDO

Que conforme a las políticas de mando impartidas frente a la instrucción y capacitación del personal militar, el Comando de Educación y Doctrina del Ejército Nacional elaboró el proyecto de generación **“MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO MANDO TIPO MISIÓN”**, atendiendo los lineamientos contenidos en la Directiva permanente No 0190 de junio de 2014 “Proceso para la actualización y generación de la doctrina en el Ejército Nacional”.

Que el Comité Doctrinario mediante Acta de reunión N° 24788 de fecha 01 de Agosto de 2016, revisó y recomendó tramitar el **“MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO MANDO TIPO MISIÓN”** para su aprobación.

RESUELVE

ARTÍCULO 1° Aprobar la generación del **“MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO MANDO TIPO MISIÓN”**, el cual se identificará de acuerdo al Capítulo III Numeral 6 literal a) del Decreto 1605 de 1988, así:

**"MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO MANDO TIPO
MISIÓN".
EJC MFE 6-0
PÚBLICO
PRIMERA EDICIÓN**

ARTÍCULO 2° Las observaciones a que dé lugar la aplicación del Manual en referencia, deben ser presentadas al Comando del Ejército Nacional, a fin de estudiarlas y tenerlas en cuenta para posteriores ediciones en la forma que establece el Decreto No. 1605 de 1988, por el cual se aprueba el "Reglamento de Publicaciones Militares FF.MM. 3-1 (Público)".

ARTÍCULO 3° Disponer la edición y publicación del Manual aprobado en virtud a la presente Resolución de acuerdo al Capítulo II, numeral 3° literal c, subliteral c) y numeral 4° literal i) del Decreto No. 1605 de 1988, por el cual se aprueba el "Reglamento de Publicaciones Militares FF.MM. 3-1 (Público)".

ARTÍCULO 4° La presente Resolución rige a partir de la Fecha de su expedición.

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

Dada en Bogotá D.C., el 05 de Agosto de 2016



General ALBERTO JOSÉ MEJÍA FERRERO
Comandante del Ejército Nacional

CONTENIDO

ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS	VII
PRÓLOGO	IX
INTRODUCCIÓN	XI
1. EJERCICIO DEL MANDO TIPO MISIÓN	1
2. OPERACIONES TERRESTRES UNIFICADAS Y MANDO TIPO MISIÓN	3
3. METODOLOGÍA DEL EJÉRCITO PARA EL MANDO TIPO MISIÓN	4
4. MANDO TIPO MISIÓN COMO FILOSOFÍA	4
4.1. Principios del Mando Tipo Misión	6
4.2. Arte del mando	12
4.3. Ciencia del control	15
5. MANDO TIPO MISIÓN COMO FUNCIÓN DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA	19
5.1. Tareas del Mando Tipo Misión como Función de Conducción de la Guerra	19
5.2. Sistema del Mando Tipo Misión	23
CONCLUSIONES	25
GLOSARIO	29

ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

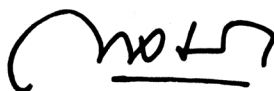
AD	Acción Decisiva
ADAC	Apoyo de la Defensa a la Autoridad Civil
AO	Área de Operaciones
AU	Acción Unificada
CEDOE	Centro de Doctrina del Ejército
FCG	Función de Conducción de la Guerra
FF. MM.	Fuerzas Militares
MFE	Manual Fundamental del Ejército
MFRE	Manual Fundamental de Referencia del Ejército
MTM	Mando Tipo Misión
ODM	Órdenes de Misión
ORDOP	Orden de Operaciones
OTU	Operaciones Terrestres Unificadas
PRODOP	Proceso de Operaciones
RIC	Red Integrada de Comunicaciones
VICA	Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo

PRÓLOGO

El Mando Tipo Misión (MTM) es un cambio filosófico y cultural que revoluciona la concepción del comando y control en el Ejército; por lo tanto, no en vano se adopta en la doctrina militar, debido a que es la base del nuevo concepto operacional de la Fuerza: las Operaciones Terrestres Unificadas (OTU). Adicionalmente, es importante mencionar que así como evoluciona la tecnología, también lo hacen las amenazas, las variables operacionales y de la misión y su relación con la dimensión humana, la cual es clave y decisiva para una interacción y comunicación efectiva del comandante y sus subordinados.

Con base en lo anterior, este manual describe de modo claro y conciso el MTM, como filosofía y Función de Conducción de la Guerra (FCG), con el objetivo de que su aplicación permita fortalecer el entendimiento entre los comandantes superiores y sus comandantes subordinados (generando un ambiente de confianza y diálogo mutuo), potenciar la iniciativa y el empoderamiento de líderes ágiles (en todos los niveles) y resaltar la importancia de las tareas y los sistemas que las soportan; de esta manera, se garantiza el intercambio de información y conocimiento en el equilibrio perfecto del arte del mando con la ciencia del control.

Asimismo, cabe anotar que gran parte de los principios que aquí se proponen han sido aplicados de forma inherente por la Fuerza como producto de su propia experiencia y de sus operaciones; no obstante, no se habían plasmado detalladamente en la doctrina. Por consiguiente, se hace necesario que la audiencia de esta publicación entienda y utilice con criterio su contenido, empleando el pensamiento crítico, con el fin de asumir este cambio cultural necesario, que si bien requiere tiempo y esfuerzo, de seguro preparará a todo el personal para los retos que exige el Ejército en el futuro.



Mayor General **GABRIEL HERNANDO PINILLA FRANCO**

Jefe de Estado Mayor de Planeación y Políticas

INTRODUCCIÓN

Este Manual Fundamental del Ejército (MFE) presenta la guía de la Fuerza para la aplicación del Mando Tipo Misión (MTM), como filosofía y Función de Conducción de la Guerra (FCG), y, de manera concisa, describe cómo los comandantes, apoyados por sus Estados Mayores, combinan el arte del mando y la ciencia del control, a fin de entender situaciones, tomar decisiones, dirigir acciones y cumplir misiones.

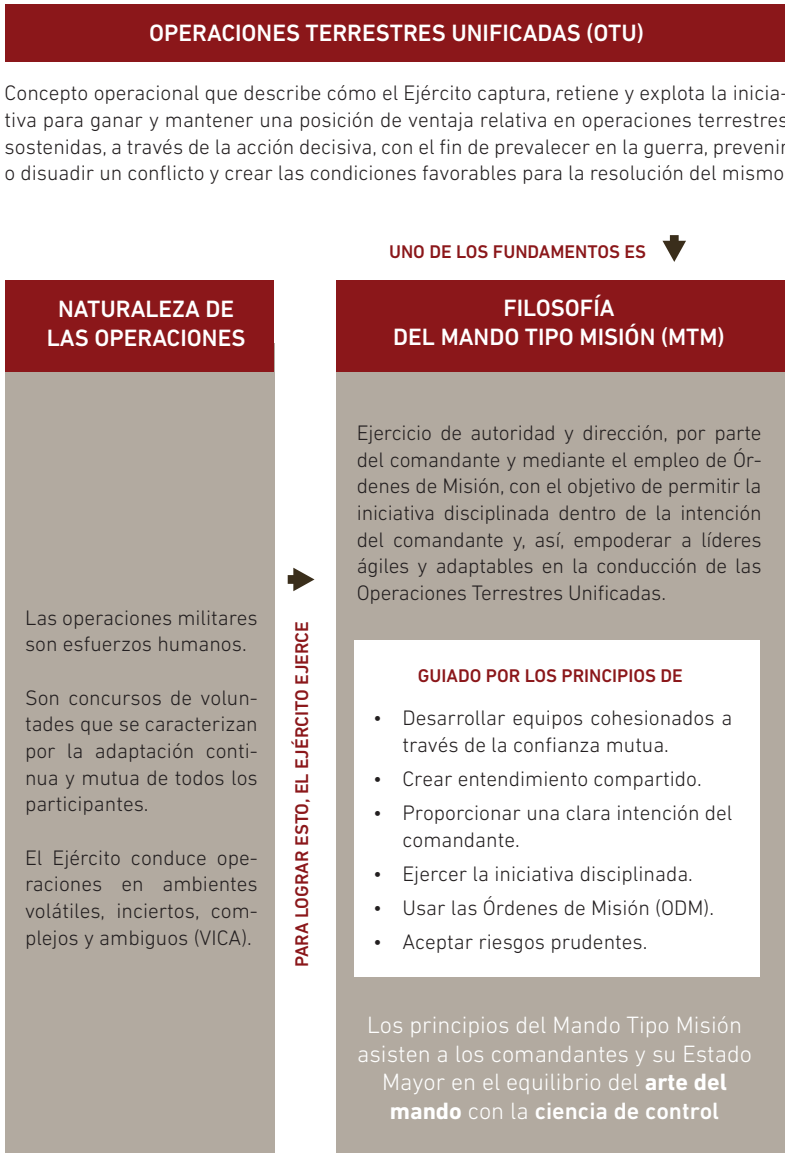
En consecuencia, comienza con la definición e introducción del ejercicio del MTM y su rol como base de las Operaciones Terrestres Unificadas (OTU). A continuación, analiza la metodología del Ejército acerca de esta filosofía y precisa cómo la aplican los comandantes, con el objetivo de equilibrar el arte del mando con la ciencia del control. Por último, lo explica como FCG.

La audiencia principal para esta publicación está compuesta por todos aquellos que ejercen liderazgo en el Ejército (profesionales de las armas y alumnos). Con el fin de entender y aplicar la doctrina del MTM, se les sugiere que se remitan al MFE 3-0, *Operaciones*, debido a que en ese manual se especifica el concepto operacional de la Fuerza y, por ende, les sirve como fundamento para entender cómo esas operaciones contribuyen a la Acción Unificada (AU).

Los términos que esta publicación propone están señalados con un asterisco en el glosario y serán incluidos en la próxima actualización del MFRE 1-02. Los tomados de otros manuales están acompañados de su correspondiente referencia en paréntesis.

El proponente del MFE 6-0 es el Centro de Doctrina del Ejército (CEDOE); por lo cual, los comentarios o recomendaciones al mismo deben hacerse llegar al correo cedoe@ejercito.mil.co

| **Figura 1.** | Ejercicio del Mando Tipo Misión.



EJECUTADO A
TRAVÉS DE



MANDO TIPO MISIÓN COMO FUNCIÓN DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

Es el conjunto de tareas y sistemas relacionados entre sí, que soporta a un comandante en el ejercicio de autoridad y dirección. Estos componentes permiten equilibrar el arte del mando con la ciencia del control, con el fin de integrar las otras FCG en un todo coherente y potenciar los efectos del poder de combate en un lugar y una hora decisivos..

TAREAS DEL COMANDANTE

- Impulsar el proceso de operaciones mediante actividades de entendimiento de la situación, visualización, descripción, dirección, liderazgo y evaluación de las operaciones.
- Desarrollar equipos, dentro de su propia organización y con otros asociados de la acción unificada.
- Informar e influir en las diferentes audiencias, dentro y fuera de su organización.

LIDERA



APOYA



TAREAS DEL ESTADO MAYOR

- Realizar el proceso de operaciones: planear, preparar, ejecutar y evaluar.
- Efectuar la gestión del conocimiento y de la información.
- Sincronizar las capacidades relacionadas con la gestión de la información.
- Llevar a cabo actividades electromagnéticas y cibernéticas.

TAREAS ADICIONALES

- Efectuar engaño militar.
- Llevar a cabo operaciones de asuntos civiles.
- Instalar, operar, y mantener las redes de comunicaciones.
- Proteger la información.
- Ejercer control del espacio aéreo.

SOPORTADO POR UN SISTEMA DE

SISTEMA DE MANDO TIPO MISIÓN

- Personal.
- Redes.
- Sistemas de información.
- Infraestructura y equipo.
- Procesos y procedimientos.

En conjunto, la filosofía del mando tipo misión y la función de conducción de la guerra integran y sincronizan al Ejército en todo el desarrollo de operaciones terrestres unificadas.

1. EJERCICIO DEL MANDO TIPO MISIÓN

[1-1] Aunque es un concepto nuevo en la doctrina militar colombiana, el Mando Tipo Misión (MTM) lleva implementándose desde hace mucho tiempo, obedeciendo a la naturaleza de las operaciones. Su origen data del siglo XIX, cuando inicialmente fue concebido por el Jefe de Estado Mayor del Imperio prusiano, el General Gerhard von Scharnhorst, luego de la derrota infligida por parte de Napoleón en 1806, en las batallas de Jena y Auerstädt, que terminaron con la ocupación de Berlín por los franceses. Esta lección aprendida generó la reforma del ejército prusiano. Después, Clausewitz, alumno aventajado de Scharnhorst, cimentó filosóficamente el concepto con su teoría de la fricción y la incertidumbre de la guerra.

[1-2] Años más tarde, el gran Mariscal Helmuth von Moltke (*el Viejo*), considerado el padre del MTM (conocido originalmente como *auftragstaktik*) y quien fue discípulo de Clausewitz, institucionalizó y estableció la filosofía del MTM como doctrina coherente y relevante, cuando fue Jefe de Estado Mayor del ejército prusiano durante casi 30 años (1859-1888). Los líderes, en cabeza de Moltke, valoraron más la iniciativa agresiva y disciplinada de los comandantes subordinados, sobre la obediencia estricta.

[1-3] Esta filosofía empleaba el principio de comandar por directrices en lugar de órdenes, de tal manera que los comandantes subordinados entendieran claramente la intención del comando superior y tuvieran libertad de desplegar con autonomía las tareas más adecuadas para cumplir el objetivo, de acuerdo con la situación. Bajo estos preceptos lograron tener éxito en diversas batallas, con victorias rápidas contra los franceses y austriacos a finales del siglo. Más adelante, al inicio de la segunda guerra mundial, esta filosofía le permitió al ejército alemán derrotar rápidamente a los ejércitos aliados en Europa, Asia y África.

[1-4] Para entender este concepto es necesario mencionar la importancia del hombre (definido como la dimensión humana). Anteriormente, se concibió el *comando y control* como la Función de Conducción de la Guerra (FCG) que integraba y sincronizaba los demás elementos del poder de combate; es decir, que cuando se hablaba de este concepto, el enfoque se centraba en los sistemas de comunicaciones, las redes y el manejo de ancho de banda para

transmitir información, entre otros aspectos tecnológicos. Por lo tanto, en su discusión quedaba relegada la apreciación de los aspectos humanos de las operaciones militares y el rol central del comandante en todas las actividades.

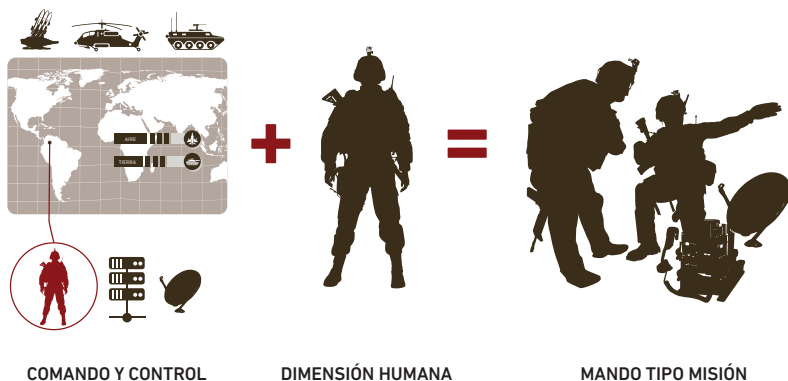
[1-5] La naturaleza de la guerra ha demostrado que es imposible que el comandante tenga un control absoluto del campo de combate, ya que el ambiente operacional es cada vez más complejo, cambiante e impredecible. Adicionalmente, no existe tecnología infalible que garantice el intercambio constante de información y de conciencia situacional que reduzca a cero la incertidumbre. Debido a esto, es necesario que los comandantes subordinados desplieguen iniciativa para tomar decisiones de modo descentralizado, rápido y con ingenio para cumplir la misión.

[1-6] Por esta razón, el MTM se considera como un cambio cultural y filosófico que permitió identificar que esta FCG, denominada *comando y control*, requería evolucionar a un concepto que se ajustara a los nuevos retos operacionales y principios de mando, en los que se hiciera un mayor énfasis en la interacción de las personas que en la tecnología y los sistemas que ellas emplean. Esta evolución conceptual explica la importancia de la habilidad del comandante para entender los problemas, el estado final deseado, la visión de la naturaleza y el diseño operacional.

[1-7] Como todos los ejércitos, hemos acogido algunos principios generales de esta filosofía, pero solo se han aplicado con un éxito modesto basándonos en nuestra experiencia empírica. El nuevo concepto operacional describe al MTM como un enfoque que tiene por objeto balancear el esfuerzo con la libertad de acción en todos los niveles. Este funciona sobre la base de la confianza y el entendimiento compartido entre comandantes superiores y comandantes subordinados, a lo largo de la cadena de mando.

1-8] Con base en lo anterior, el MTM se define como la síntesis de una filosofía de mando y una FCG, compuesta por una serie de tareas y sistemas que equilibran el arte del mando con la ciencia del control, con el fin de desarrollar operaciones de forma efectiva.

| **Figura 2.** | Evolución del Comando y Control Tipo Misión.



2. OPERACIONES TERRESTRES UNIFICADAS Y MANDO TIPO MISIÓN

[2-1] Las Operaciones Terrestres Unificadas (OTU) son el concepto operacional que describe cómo el Ejército captura, retiene y explota la iniciativa para ganar y mantener una posición de ventaja relativa en operaciones terrestres sostenidas, a través de la Acción Decisiva (AD), con el fin de prevalecer en la guerra, prevenir o disuadir un conflicto y crear las condiciones favorables para la resolución del mismo (MFE 3-0).

[2-2] Uno de los fundamentos de este concepto operacional es la filosofía del MTM, que responde efectivamente a la naturaleza de las operaciones militares y se define como el ejercicio de autoridad y dirección, por parte del comandante y por medio del empleo de Órdenes de Misión (ODM), con el objetivo de permitir la iniciativa disciplinada dentro de la intención del comandante y, así, empoderar a líderes ágiles y adaptables en la conducción de las OTU.

[2-3] En el desarrollo de todas las operaciones se presentan rápidamente oportunidades inesperadas y amenazas; por lo tanto, estas requieren responsabilidad

y toma de decisiones en el punto de acción. Precisamente, mediante el MTM los comandantes inician e integran todas las funciones y acciones militares hacia un objetivo común: el cumplimiento de la misión.

3. METODOLOGÍA DEL EJÉRCITO PARA EL MANDO TIPO MISIÓN

[3-1] Una metodología efectiva para el MTM debe ser comprensible, sin ser rígida, ya que las operaciones militares presentan un reto para ejercer un control ordenado, eficaz y preciso. Estas se definen como esfuerzos humanos caracterizados por una continua y mutua adaptación de todos los participantes, y se conducen en ambientes volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VICA).

[3-2] Por una parte, el enemigo no actúa como un objeto inanimado, sino que tiene sus propios objetivos; entonces, mientras que las propias tropas tratan de imponerle su voluntad, este se resiste tratando de imponer la suya. Por otra parte, las operaciones militares se desarrollan en contacto con la población civil, cuyas acciones influyen y son influenciadas por dichas operaciones. Con frecuencia, los resultados de estas interacciones son impredecibles, y casi incontrolables.

[3-3] Para superar esta clase de retos, la doctrina del MTM unifica la filosofía y la FCG, con el fin de equilibrar el arte del mando con la ciencia del control, de tal forma que no se llegue a excesos de microadministración y se sofoque la iniciativa o, por el contrario, a la falta de orientación por parte de un comandante y ocasione que no se logre la intención.

4. MANDO TIPO MISIÓN COMO FILOSOFÍA

[4-1] Lo impredecible de la conducta humana afecta las operaciones, por lo tanto, los comandantes utilizan la filosofía del MTM para explotar y mejorar las habilidades humanas únicas y, al mismo tiempo, regular sistemáticamente

las fuerzas y las FCG. Esto lo implementan a través del equilibrio del arte del mando con la ciencia del control, bajo la guía de los seis principios expuestos en el apartado 4.1.

4.1. PRINCIPIOS DEL MANDO TIPO MISIÓN

[4-2] El ejercicio del MTM se basa en la confianza mutua y en el entendimiento y propósito compartidos. Un comandante entiende que algunas decisiones deben tomarse rápidamente en el punto de acción; por consiguiente, se concentra en los objetivos de la operación y no en la forma de lograrlos (de esta manera, le proporciona al comandante subordinado su intención, el propósito de la operación, las tareas clave, el estado final deseado y los recursos). Después de lo anterior, y de modo disciplinado, los subalternos ejercen su propia iniciativa para responder a cualquier imprevisto que se presente; así, cada soldado se prepara para asumir la responsabilidad, mantener el esfuerzo de la unidad, tomar medidas prudentes y actuar con iniciativa dentro de la intención del comandante.

[4-3] En este sentido, un comandante efectivo entiende que su liderazgo guía el desarrollo de los equipos y ayuda a establecer la confianza mutua y el entendimiento compartido; de hecho, al asignar recursos y proporcionar una intención clara (que oriente las acciones del personal subalterno), promueve la libertad de acción y la iniciativa. En consecuencia, mediante el entendimiento de la intención del comandante y del objetivo general común, los comandantes subalternos son capaces de adaptarse con rapidez a las situaciones cambiantes y aprovechar las oportunidades fugaces. Adicionalmente, cuando se les otorga suficiente libertad de acción, pueden realizar las tareas asignadas y entender que tienen la obligación de actuar y sincronizar sus acciones con las del resto de la fuerza.

[4-4] En síntesis, los comandantes influyen en la situación y proporcionan dirección y orientación, mientras sincronizan las operaciones y motivan a los comandantes subordinados, con el fin de realizar acciones audaces y aceptar riesgos prudentes para crear oportunidades y tomar la iniciativa.

[4-5] Los principios del MTM son:

- Desarrollar equipos cohesionados a través de la confianza mutua.
- Crear entendimiento compartido.

- Proporcionar una clara intención del comandante.
- Ejercer la iniciativa disciplinada.
- Usar las Órdenes de Misión (ODM).
- Aceptar riesgos prudentes.

4.1.1. Desarrollar equipos cohesionados a través de la confianza mutua

[4-6] Los comandantes efectivos desarrollan equipos cohesionados en un ambiente de confianza mutua, entendida como aquella que es compartida entre comandantes, subordinados y compañeros. Toma tiempo ganar la confianza de los demás y se logra mediante la aplicación de los valores del Ejército y el ejercicio del liderazgo (en consonancia con los principios contenidos en el MFE 6-22).

[4-7] De hecho, la confianza se gana o se pierde más a través de acciones cotidianas, que con gestos grandes u ocasionales, y se desarrolla a partir de experiencias exitosas compartidas, usualmente obtenidas como consecuencia de las operaciones, pero también desarrolladas intencionalmente por el comandante. En todo caso, esta se refuerza por medio de la comunicación de doble vía, producto de la interacción entre el comandante, los subordinados y los soldados (quienes esperan ver a la cadena de mando cumplir la misión, mientras procura su bienestar y comparte sus dificultades y peligros).

[4-8] Mediante las relaciones interpersonales, los comandantes efectivos desarrollan equipos dentro de sus propias organizaciones y con los demás elementos que participan en la Acción Unificada (AU) (otras fuerzas, organizaciones gubernamentales o no gubernamentales y elementos del sector privado), con los cuales el Ejército planea, coordina, sincroniza y se integra durante la ejecución de operaciones. En este sentido, la unión de todas las capacidades necesarias para lograr el éxito en las operaciones requiere esfuerzos de colaboración y cooperación, a fin de enfocarlas hacia un objetivo común (MFRE 3-0).

[4-9] De acuerdo con lo anterior, se debe superar el desafío que implica el desarrollo de equipos con elementos de la AU, el cual consiste en forjar la unidad de esfuerzo, donde la fuerza normalmente exige unidad de mando.

Dicha unidad de esfuerzo se define como la coordinación y cooperación hacia objetivos comunes, incluso cuando los participantes no se encuentran bajo el mismo mando o no forman parte de la misma organización (MFE 3-07).

4.1.2. Crear entendimiento compartido

[4-10] El entendimiento y propósito compartidos constituyen la base de la unidad de esfuerzo y la confianza. De hecho, un reto decisivo para los comandantes y los Estados Mayores es la creación del entendimiento compartido de su entorno operacional, del propósito de la operación, sus problemas y la manera de solucionarlos; sin embargo, estos lo construyen y mantienen activamente (dentro de la fuerza y con las unidades de la AU) mediante la colaboración y el diálogo durante todo el Proceso de Operaciones (PRODOP): planear, preparar, ejecutar y evaluar (MFE 5-0).

[4-11] La colaboración y el diálogo son empleados por el comandante para establecer conexiones humanas, generar confianza y crear y mantener el entendimiento y propósito compartidos. El intercambio de colaboración les ayuda a aumentar su entendimiento de la situación, resolver posibles malentendidos y evaluar el progreso de las operaciones. La colaboración efectiva permite un diálogo en el que los comandantes subordinados, soldados y componentes de la AU intercambian información y perspectivas, aprenden unos de otros y crean soluciones conjuntas. Establecer una cultura de colaboración es difícil, pero necesario, y requiere una inversión de tiempo y esfuerzo.

4.1.3. Proporcionar una clara intención del comandante

[4-12] La intención del comandante es una expresión clara y concisa del propósito de la operación, las tareas clave y el estado final deseado que apoya el MTM (MFE 5-0). Esta provee enfoque al Estado Mayor y permite que los comandantes subordinados y de apoyo alcancen los resultados pretendidos, sin necesidad de órdenes adicionales, incluso cuando la operación no se desarrolla según lo previsto. La intención del comandante superior proporciona las bases para la unidad de esfuerzo y adhiere a la intención del comando superior.

[4-13] Es decir, una intención bien elaborada transmite una imagen precisa del propósito de la operación y les ayuda a los comandantes subordinados y a

los soldados a entender mejor lo que se espera de ellos, qué restricciones se aplican y, lo más importante, por qué se lleva a cabo la misión. Para mantener la unidad de esfuerzo es imprescindible que la intención del comandante sea clara y entendida por todos los comandantes subordinados.

[4-14] Un comandante exitoso entiende que no puede proporcionar una orientación o dirección para todas las contingencias imaginables; por lo cual, formula y comunica su intención, a fin de describir los límites dentro de los cuales los comandantes subordinados pueden ejercer la iniciativa disciplinada, manteniendo la unidad de esfuerzo. Lo anterior se logra mediante la colaboración y el diálogo para asegurarse de que estos entienden y son conscientes de la intención, haciéndolos más propensos a ejercer la iniciativa en situaciones inesperadas. En síntesis, se puede decir que el MTM exitoso exige que los comandantes subordinados ejerzan su iniciativa para tomar decisiones que promuevan la intención de su comando superior.

4.1.4. Ejercer la iniciativa disciplinada

[4-15] La iniciativa disciplinada es la acción en ausencia de órdenes, cuando las existentes ya no se ajustan a la situación o cuando surgen oportunidades o amenazas imprevistas. Los líderes y subordinados la ejercen para crear oportunidades; de este modo, los comandantes confían en sus subordinados para actuar y estos toman acciones para desarrollar la situación. Dicha disposición para actuar ayuda a generar y mantener la iniciativa operacional, que establece o dicta los términos de la acción a lo largo de una operación (MFRE 3-90).

[4-16] Como se mencionó, la intención del comandante define los límites en los que los comandantes subordinados pueden ejercer la iniciativa y les da a estos la confianza para aplicar su juicio en situaciones ambiguas y urgentes porque saben el propósito de la misión, las tareas clave y el estado final deseado; de esta manera, pueden tomar acciones para cumplir con la misión del mejor modo posible según su criterio. Por consiguiente, usando la iniciativa disciplinada, los subordinados se esfuerzan por resolver muchos problemas imprevistos, llevan a cabo la coordinación necesaria y toman las medidas adecuadas cuando las órdenes existentes ya no se ajustan a la situación.

[4-17] Es fundamental aclarar que los comandantes y los comandantes subordinados están obligados a seguir las órdenes legales. Por ende, únicamente se

desvían de estas cuando son ilegales, arriesgan innecesariamente la vida del personal o dejan de ajustarse a la situación; cuando esto ocurre, los subordinados informan a sus superiores lo antes posible. Asimismo, respetar las leyes y regulaciones aplicables, cuando se ejerce la iniciativa disciplinada, fortalece la credibilidad y la legitimidad; por el contrario, sobrepasar los límites legales socava la confianza y pone en peligro el éxito táctico, operacional y estratégico.

4.1.5. Usar las Órdenes de Misión

[4-18] Las Órdenes de Misión (ODM) son directrices que les enfatizan a los comandantes subordinados los resultados que hay que alcanzar y no cómo deben hacerlo. Los comandantes usan las ODM para proporcionar dirección y orientación, con el fin de centrar las actividades de las fuerzas en la consecución del objetivo principal, establecer prioridades, asignar recursos e influir en la situación; además, estas les proveen la máxima libertad de acción a los subordinados para determinar la mejor forma de cumplir las misiones.

[4-19] Esta clase de órdenes busca maximizar la iniciativa individual, mientras que confía en la coordinación lateral entre unidades y la coordinación vertical (de arriba hacia abajo) en la cadena de mando. Su empleo no significa que los comandantes no supervisan a los subordinados en la ejecución, sino que no controlan hasta la minucia; así, cuando sea necesario, ellos intervienen durante la ejecución solamente para orientar cambios, según el concepto de las operaciones. Las ODM se apegan al formato de cinco párrafos de la Orden de Operaciones (ORDOP), pero son tan breves y simples como les sea posible.

4.1.6. Aceptar riesgos prudentes

[4-20] El riesgo prudente es una exposición responsable y deliberada a un posible daño o pérdida, cuando el comandante juzga el resultado en términos de cumplimiento de la misión con respecto al costo. Los comandantes aceptan riesgos prudentes al tomar decisiones porque existe incertidumbre en todas las operaciones militares y, con frecuencia, es la clave para exponer las debilidades enemigas.

[4-21] Aun cuando las oportunidades vienen con riesgos, hacer estimaciones razonables y aceptar intencionalmente riesgos prudentes es fundamental para el MTM; por lo tanto, los comandantes se centran en la creación de

oportunidades en lugar de prevenir simplemente la derrota, incluso cuando esta acción parece más segura. No obstante, estimar razonablemente y aceptar intencionalmente riesgos no es actuar al azar; de hecho, en contraste con la asunción de riesgos prudentes, esto sería apostar el éxito en un solo evento, sin tener en cuenta el peligro que representaría para la fuerza si este no se desarrolla según lo previsto. En resumen, los comandantes evitan actuar al azar, determinan cuidadosamente los riesgos, analizan la información, minimizan tantos peligros como les sea posible y, finalmente, toman riesgos prudentes para explotar oportunidades.

4.2. ARTE DEL MANDO

[4-22] El mando es la autoridad que un comandante ejerce legalmente sobre sus subordinados, en virtud de un grado jerárquico o asignación. Este incluye la autoridad y la responsabilidad de la utilización eficaz de los recursos disponibles y la planificación del empleo, la organización, la dirección, la coordinación y el control de la fuerza para el cumplimiento de las misiones asignadas. También abarca la responsabilidad de la salud, el bienestar, la moral y la disciplina del personal bajo su responsabilidad.

[4-23] En esta medida, el arte del mando es el ejercicio creativo y hábil de autoridad a través de la toma de decisiones oportuna y del liderazgo. Como un arte, el mando requiere que se ejerza criterio; por lo cual, los comandantes lo usan constantemente para cumplir responsabilidades, como la delegación de autoridad, la toma de decisiones, la determinación del grado apropiado de control y la asignación de recursos. Al respecto de la toma de decisiones, la experiencia y la formación del comandante influyen en este proceso, debido a que la habilidad en el arte del mando se deriva de los años de escolaridad, el desarrollo personal, las experiencias operacionales y la capacitación.

[4-24] Otro requerimiento del mando como un arte consiste en proporcionar liderazgo militar, el cual se define como la capacidad de influir en las personas, proporcionando dirección, propósito y motivación para cumplir la misión y mejorar la organización (MFE 6-22). Los seres humanos intercambian ideas y pensamientos; aun cuando en el campo militar existen varios formatos para comunicar información, los comandantes exitosos entienden el valor inconmensurable de la colaboración y el diálogo, por medio de los cuales obtienen información humana no recolectada por su sistema de MTM.

[4-25] Con base en la situación y la audiencia (comandantes subordinados, soldados o demás elementos de la AU), los comandantes determinan el estilo de comunicación y liderazgo apropiado. Después, organizan su sistema de MTM para apoyar su proceso de toma de decisiones y facilitar su comunicación.

4.2.1. Autoridad

[4-26] La autoridad es el poder delegado para juzgar, actuar o mandar. Los comandantes tienen autoridad para hacer cumplir las órdenes bajo la normatividad legal disciplinaria y penal militar. Además, entienden que las operaciones afectan y son afectadas por las interacciones humanas; por lo tanto, tratan de establecer la autoridad personal, que en última instancia surge de las acciones del comandante y la confianza que estas generan. De esta forma, aumentan su autoridad y se ganan el respeto y la confianza, defendiendo las leyes y los valores del Ejército, aplicando los principios de liderazgo y demostrando pericia táctica y técnica.

[4-27] Los comandantes son responsables de sus decisiones y de las acciones, logros y fracasos de sus subordinados (de conformidad con lo contenido en el MFE 6-27) cuando se realizan dentro de la intención del comando superior para lograr el estado final deseado; sin embargo, los seres humanos no están exentos de cometer errores. Por esta razón, un comandante exitoso permite que sus subordinados aprendan a través de sus errores y desarrollen experiencia; de este modo, con la aceptación en el ambiente del mando, estos adquieren la pericia necesaria para operar por su cuenta.

[4-28] A pesar de lo anterior, los comandantes superiores no responden por los errores de sus comandantes subordinados cuando son resultado de una falta crítica de juicio; tampoco toleran errores repetidos de omisión cuando estos fallan en el ejercicio de la iniciativa. En conclusión, el arte del mando radica en discriminar entre los errores que se respaldan como puntos de enseñanza, de aquellos que son inaceptables en un líder militar.

4.2.2. Toma de decisiones

[4-29] La toma de decisiones requiere conocer cuándo y por qué se debe tomar una decisión (o si no se debe hacerlo), y entender sus consecuencias. Primero, los comandantes tratan de entender la situación; por lo cual, en el

momento en que estos y sus Estados Mayores reciben la información, la procesan para darle sentido. Luego, aplican el juicio y el criterio para lograr el entendimiento necesario que les permite desarrollar planes eficaces, evaluar las operaciones y tomar decisiones de calidad.

[4-30] Un comandante usa la experiencia, el entrenamiento y el estudio para fundamentar sus decisiones, considerando el impacto del liderazgo, la complejidad operacional y los factores humanos, con el objetivo de determinar la mejor forma de utilizar los recursos disponibles para llevar a cabo la misión y debido a que el éxito en las operaciones exige decisiones oportunas y efectivas basadas en la aplicación del juicio de la información y los conocimientos disponibles. Lo anterior posibilita realizar evaluaciones sagaces de la información, las situaciones o las circunstancias y, finalmente, sacar conclusiones factibles.

4.2.3. Liderazgo

[4-31] A través del liderazgo, los comandantes influyen en sus unidades para llevar a cabo las misiones, desarrollar confianza mutua, crear entendimiento compartido y construir equipos cohesionados. Un comandante exitoso actúa con decisión, dentro de la intención del comando superior, y con el mejor interés de la unidad.

[4-32] Los comandantes usan su presencia para dirigir sus fuerzas con efectividad; reconocen que las operaciones militares exigen una cuota en la fuerza moral, física y mental de los soldados; tratan de mantener un entendimiento constante de la situación de sus fuerzas, para poder adaptar su liderazgo de manera apropiada; reúnen y comunican la información y el conocimiento sobre el propósito del comandante, los objetivos y el estado actual de las órdenes; establecen presencia, y hacen que el conocimiento y su experiencia estén a disposición de los subordinados. Los comandantes expertos comunican el conocimiento táctico y técnico que va más allá de los planes y procedimientos.

[4-33] En esta medida, la presencia establece una base para todos los planes y procedimientos, de modo que los subordinados puedan entender cómo y cuándo adaptarla para lograr la intención del comandante. En muchos casos, la presencia física de un líder es necesaria para dirigir con efectividad. Así, los comandantes se posicionan donde pueden comandar con efectividad, sin perder la capacidad de responder a las situaciones cambiantes, y tratan de

establecer un ambiente de mando positivo (lo cual facilita el desarrollo de equipos, fortalece la iniciativa y fomenta la colaboración, el diálogo, la confianza y el entendimiento compartido). Además, entienden la importancia de las relaciones humanas en la superación de la incertidumbre, el caos y el mantenimiento de la concentración de sus fuerzas.

[4-34] El arte del mando incluye la explotación de la dinámica de las relaciones humanas en beneficio de las fuerzas aliadas y en perjuicio de un enemigo. El éxito depende tanto del entendimiento de los aspectos humanos como de cualquier superioridad numérica y tecnológica.

4.3. CIENCIA DEL CONTROL

[4-35] El control es la regulación de las fuerzas y de las FCG para cumplir la misión, de acuerdo con la intención del comandante. Un comandante ejerce control sobre las fuerzas asignadas en su Área de Operaciones (AO), ayudado por el Estado Mayor, el cual tiene la función de coordinar, sincronizar e integrar acciones, informar al comandante y ejercer control en su nombre.

[4-36] La ciencia del control consta de sistemas y procedimientos utilizados para mejorar el entendimiento del comandante y el apoyo del cumplimiento de las misiones. Esta se basa en la objetividad, los hechos, los métodos empíricos y el análisis, y es utilizada por los comandantes y los Estados Mayores para superar las limitaciones físicas y de procedimiento, en virtud del cual las unidades operan (condicionadas por factores como los tipos de movimiento, el consumo de combustible, los efectos de las armas, los anchos de banda, las reglas de enfrentamiento y las consideraciones legales). Asimismo, posibilita entender aspectos de las operaciones que pueden ser analizados y medidos (como las capacidades físicas, las limitaciones de la organización y los sistemas de las fuerzas aliadas y enemigas).

[4-37] Los comandantes ejercen control para sobrellevar las circunstancias cambiantes y efectuar ajustes necesarios en las nuevas situaciones. Ellos imponen el control requerido para incrementar el efecto del poder de combate en el punto decisivo y permitirles a sus subordinados la máxima libertad de acción para llevar a cabo las tareas asignadas. De esta forma, les proporcionan tanta libertad de acción para la iniciativa como sea posible, manteniendo las operaciones sincronizadas.

[4-38] En síntesis, la ciencia del control depende de la información, la comunicación, la estructura y el grado de control (que, a su vez, está basado en el flujo continuo de información entre el comandante, el Estado Mayor, los subordinados y los asociados de la AU), con el propósito de actualizar el entendimiento de la situación.

4.3.1. Información

[4-39] Los comandantes toman e implementan decisiones basadas en información, la cual fortalece el entendimiento, fomenta la iniciativa e imparte la estructura y la forma de las operaciones militares. Así, junto con el Estado Mayor, determinan los requerimientos de información y fijan prioridades mediante el establecimiento de requisitos de información crítica, que es interpretada para lograr un mejor entendimiento de la situación, aprovechar las oportunidades fugaces, responder a las amenazas en desarrollo, modificar los planes y reasignar los recursos.

[4-40] Adicionalmente, los Estados Mayores utilizan prácticas de gestión de la información y el conocimiento, a fin de apoyar a los comandantes en su recopilación, análisis y difusión. Este ciclo proporciona la base para crear y mantener el entendimiento de la situación.

4.3.2. Comunicaciones

[4-41] Las comunicaciones son los medios por los cuales los comandantes ejercen el control personal e inmediato sobre sus fuerzas; por consiguiente, es imprescindible que estas sean efectivas, ya que las unidades y otras organizaciones difunden y comparten información (referente a personas, elementos y lugares) y porque a través de estas se enlaza la información para la toma de decisiones y su ejecución. Por ello, no se puede tomar ninguna decisión sin una clara comunicación entre comandantes y subordinados durante el desarrollo de operaciones, puesto que estas requieren esfuerzos colectivos.

[4-42] La comunicación efectiva debe ser intensiva y sin restricciones, dentro de una cultura de colaboración, caracterizada por el intercambio libre y sin trabas de información y conocimiento significativo a lo largo de todos los niveles del mando. Las comunicaciones tienen una importancia mucho más allá del solo intercambio de información; los comandantes las utilizan para

fortalecer dentro de su comando los lazos, la confianza mutua, la cooperación, la cohesión y el entendimiento compartido.

[4-43] Dentro de las organizaciones militares, la visión tradicional de las comunicaciones se basa en que los subordinados envían información a los comandantes y estos, a su vez, les proporcionan decisiones e instrucciones. El MTM requiere comunicaciones interactivas, que se caractericen por una retroalimentación vertical y horizontal continua. Este ejercicio proporciona los medios para mejorar y confirmar el entendimiento de la situación.

4.3.3. Arquitectura organizacional

[4-44] La arquitectura organizacional hace referencia a una organización definida que establece relaciones y guías de interacción entre los elementos. Esta les ayuda a los comandantes a ejercer control, debido a que incluye procedimientos que facilitan la coordinación entre los grupos y actividades de una organización. Finalmente, goza de un doble carácter: interno (como un puesto de mando) y externo (como las relaciones de mando y apoyo entre las fuerzas subordinadas).

4.3.4. Grado de control

[4-45] Un aspecto clave del MTM es determinar el grado apropiado de control que se debe ejercer sobre los subordinados, el cual varía con cada situación y no es fácil de determinar. Los comandantes concentran y sincronizan múltiples unidades para masificar los efectos, y centralizan o descentralizan el control de las operaciones, según sea necesario, para asegurar que las unidades puedan adaptarse a situaciones cambiantes.

[4-46] Un comandante superior efectivo impone suficiente control para maximizar la potencia de combate total, al tiempo que otorga a los comandantes subordinados la libertad de acción y los recursos necesarios para desarrollar la situación. Los comandantes y subordinados entienden qué riesgos aceptará el comando superior y qué riesgos se mantendrán con el comandante subordinado. El grado apropiado de control proporciona a los comandantes subordinados la suficiente libertad para tomar ventaja de las oportunidades y, así, aprovechar, retener y explotar la iniciativa.

5. MANDO TIPO MISIÓN COMO FUNCIÓN DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

[5-1] Como Función de Conducción de la Guerra (FCG), el Mando Tipo Misión (MTM) está compuesto por tareas y sistemas que soportan a un comandante en el ejercicio de autoridad y dirección. Estos componentes permiten equilibrar el arte del mando con la ciencia del control, con el fin de integrar las otras FCG en un todo coherente y potenciar los efectos del poder de combate en un lugar y una hora decisivos.

| **Figura 3.** | Mando Tipo Misión como Función de Conducción de la Guerra



5.1. TAREAS DEL MANDO TIPO MISIÓN COMO FUNCIÓN DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

[5-2] Las tareas del MTM resaltan las actividades que los comandantes y el Estado Mayor deben hacer para integrar las otras FCG, como el apoyo mutuo.

De esta forma, los comandantes lideran las tareas del Estado Mayor que los apoyan en la ejecución, a través de la integración de numerosos procesos y actividades en los puestos de mando y a lo largo de la fuerza, ya que ejercen el MTM.

[5-3] Por consiguiente, los comandantes son las figuras centrales en el MTM y llevan a cabo tres tareas principales, a fin de integrar todas las funciones y acciones militares:

- Impulsar el proceso de operaciones mediante actividades de entendimiento de la situación, visualización, descripción, dirección, liderazgo y evaluación de las operaciones.
- Desarrollar equipos, dentro de su propia organización y con otros asociados de la acción unificada.
- Informar e influir en las diferentes audiencias, dentro y fuera de su organización.

[5-4] En este sentido, los comandantes usan el PRODOP como marco general para ejercer el MTM, el cual les ayuda a traducir las decisiones en acciones y sincronizar fuerzas; de esta manera, se dan cuenta de que los equipos y, particularmente, el trabajo en equipo son fundamentales para el éxito, debido a que en este grupo de individuos u organizaciones se intercambian ideas y sincronizan esfuerzos para trabajar juntos hacia una meta común. Además, se aseguran de que las acciones, los temas y los mensajes de información se complementen y refuercen entre sí, a fin de apoyar el logro de los objetivos operacionales de su fuerza.

[5-5] Por su parte, el Estado Mayor apoya al comandante en el ejercicio del MTM mediante el desarrollo de las siguientes tareas primarias:

- Realizar el proceso de operaciones: planear, preparar, ejecutar y evaluar.
- Efectuar la gestión del conocimiento y de la información.
- Sincronizar las capacidades relacionadas con la gestión de la información.
- Llevar a cabo actividades electromagnéticas y cibernéticas.

[5-6] Con base en lo anterior, los Estados Mayores ayudan al comandante en los detalles del planeamiento, la preparación, la ejecución y la evaluación mediante el desarrollo del PRODOP, con el fin de integrar y sincronizar los puestos de mando y toda la fuerza. Aun cuando estos realizan muchas tareas, utilizan prácticas de gestión del conocimiento y de la información para proporcionarles a los comandantes toda la información que necesitan para crear y mantener su entendimiento y tomar decisiones efectivas; por lo tanto, también los apoyan en el desarrollo, la coordinación y la integración de actividades de información e influencia. Adicionalmente, integran y sincronizan las actividades electromagnéticas y cibernéticas, a través de todos los niveles del mando y FCG.

[5-7] Además de las tareas primarias del comandante y el Estado Mayor, existen cinco tareas adicionales en esta FCG:

- Efectuar engaño militar.
- Llevar a cabo operaciones de asuntos civiles.
- Instalar, operar y mantener las redes de comunicaciones.
- Proteger la información.
- Ejercer control del espacio aéreo.

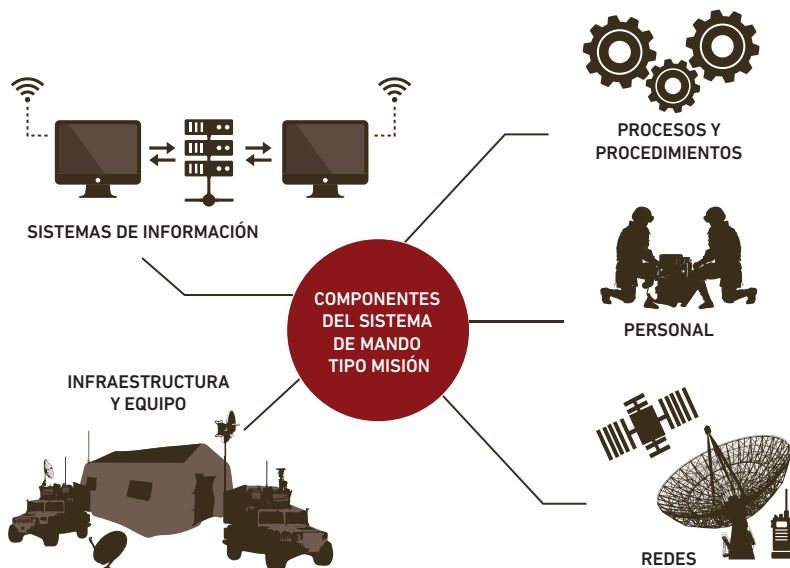
[5-8] Algunas veces, los comandantes y sus Estados Mayores usan el engaño militar, a fin de establecer condiciones favorables para el éxito y efectúan operaciones de asuntos civiles, con el propósito de mejorar la relación con las autoridades en aquellas áreas donde el Ejército está presente; para esto dependen de una red tecnológica para comunicar y transmitir la información, además de ejercer control sobre las fuerzas. Asimismo, es esencial que apliquen medidas de protección de la información, para proteger y defender los canales, nodos y sistemas de información, y que ejerzan el control del espacio aéreo para aumentar la efectividad en combate.

5.2. SISTEMA DEL MANDO TIPO MISIÓN

[5-9] En cada nivel del mando, cada comandante establece un sistema de MTM, como la disposición de personal, redes, sistemas de información, procesos y procedimientos e infraestructura y equipos, que permite llevar a cabo las operaciones. Los comandantes organizan su sistema de MTM para apoyar la toma de decisiones y facilitar la comunicación.

[5-10] De este modo, el Ejército Nacional ha desarrollado un modelo de gestión flexible y dinámico en el que se establecen las tareas y sistemas necesarios, de acuerdo con la situación, la organización, el nivel de la guerra (estratégico, operacional y táctico) y los requerimientos operacionales para la gestión de la información.

| **Figura 4.** | Componentes del sistema de MTM.



5.2.1. Personal

[5-11] El sistema de MTM comienza con el personal; por esta razón, los comandantes priorizan las características y capacidades humanas, más que en equipos y procedimientos. En este sentido, un sistema de MTM efectivo requiere personal capacitado, así que no se debe subestimar la importancia de proveer capacitación; en consecuencia, el personal clave dedicado al MTM incluye segundos comandantes, sargentos mayores y el Estado Mayor.

5.2.2. Redes

[5-12] En general, una red es una agrupación de personas o cosas interconectadas con un propósito. Las redes humanas y tecnológicas les permiten a los comandantes comunicar información y controlar las unidades, dando lugar a operaciones exitosas; así, estos desarrollan y aprovechan esas diferentes redes y organizaciones interconectadas, para intercambiar información e ideas, desarrollar equipos y promover la unidad de esfuerzos.

[5-13] Adicionalmente, las redes tecnológicas también conectan a las personas y permiten compartir recursos e información; por ejemplo, la Red Integrada de Comunicaciones (RIC) es una red tecnológica que abarca todos los sistemas de gestión y de información del Ejército, los cuales recopilan, procesan, almacenan, presentan, difunden y protegen los datos.

5.2.3. Sistemas de información

[5-14] Un sistema de información hace referencia al conjunto de *hardware* y *software* que recolecta, procesa, almacena, muestra y difunde datos (esto incluye computadores y comunicaciones, además de sus políticas y procedimientos de uso). Los comandantes determinan sus requisitos de información y concentran su Estado Mayor y las organizaciones mediante el uso de estos sistemas, con el propósito de satisfacer sus requerimientos. Los Estados Mayores los utilizan para procesar, almacenar y difundir información, de acuerdo con las prioridades del comandante, y para optimizar el manejo de datos de rutina. En definitiva, cuando estos sistemas se fusionan en una red integrada permiten una extensa disponibilidad y difusión de la información.

5.2.4. Procesos y procedimientos

[5-15] Un proceso es una serie de acciones dirigidas a un estado final; por ejemplo, el Proceso Militar para la Toma de Decisiones (PMTD). Un procedimiento es una serie de pasos estandarizados y detallados que imponen la forma de ejecutar tareas específicas (MFE 1-01), y son usados habitualmente por el Estado Mayor; por ejemplo, el procedimiento operacional estándar (SOP).

[5-16] En conjunto, los procesos y procedimientos les permiten a los comandantes organizar las actividades en los puestos de mando y en las unidades. Además, estos dirigen acciones dentro de un sistema de MTM para que sea más eficaz y eficiente. Por ende, la cohesión de procesos y procedimientos minimiza la confusión, la incomprensión, la duda y el uso de recursos innecesarios que presentan frecuentemente los comandantes al tomar decisiones rápidas para satisfacer las necesidades operacionales.

5.2.5. Infraestructura y equipo

[5-17] La infraestructura es una instalación o lugar que ofrece un ambiente de trabajo y alojamiento para el personal dentro del sistema de MTM; esta abarca desde un puesto de mando móvil (integrado por vehículos, carpas de campaña o contenedores) hasta edificios robustos con tecnología integrada. Los equipos incluyen vehículos, sistemas de radio y transmisión, energía, tierras, protección e iluminación, entre otros, para sostener un sistema de MTM. En síntesis, la infraestructura y el equipo incluyen puestos de mando, nodos de comunicaciones y todo el material de apoyo del MTM (con exclusión de los sistemas de información).

CONCLUSIONES

El Mando Tipo Misión (MTM) debe entenderse y asimilarse en el Ejército como un cambio de cultura y filosofía de mando, ya que se reconoce la importancia trascendental de la dimensión humana en el desarrollo de las operaciones militares. La aplicación de los principios del MTM fortalece la relación e interacción entre el comandante y sus comandantes subordinados, de tal forma que

mejora el intercambio de información, el entendimiento, la colaboración, la comunicación y la innovación, con el fin de lograr el desarrollo de líderes ágiles y empoderados que puedan explotar su propia iniciativa en ausencia de órdenes y, de este modo, logren una ventaja relativa constante para el aprovechamiento de oportunidades y el cumplimiento de la intención del comandante.

En este sentido, las tareas y sistemas que definen la Función de Conducción de la Guerra "Mando Tipo Misión" les permiten al comandante y su Estado Mayor equilibrar el arte del mando con la ciencia de control, con el objetivo de integrar los demás elementos del poder de combate. Es decir, que la filosofía y la FCG, en conjunto, integran y sincronizan al Ejército en todo el desarrollo de las Operaciones Terrestres Unificadas (OTU).

GLOSARIO¹

***Arte del mando:** ejercicio creativo y hábil de autoridad a través de la toma de decisiones oportuna y del liderazgo.

***Ciencia del control:** sistemas y procedimientos utilizados para mejorar el entendimiento del comandante y el apoyo del cumplimiento de las misiones.

***Control:** regulación de las fuerzas y de las Funciones de Conducción de la Guerra para cumplir la misión, de acuerdo con la intención del comandante.

Engaño militar: acciones ejecutadas para engañar intencionalmente el proceso de toma de decisiones del enemigo, obligándolo a tomar o no acciones en beneficio de la misión propia (MFRE 3-0).

***Iniciativa disciplinada:** acción en ausencia de órdenes, cuando las existentes ya no se ajustan a la situación o cuando surgen oportunidades o amenazas imprevistas.

Iniciativa operacional: establece o dicta los términos de la acción a lo largo de una operación (MFRE 3-90).

Intención del comandante: expresión clara y concisa del propósito de la operación, las tareas clave y el estado final deseado que apoya el Mando Tipo Misión (MFE 5-0).

Liderazgo militar: capacidad de influir en las personas, proporcionando dirección, propósito, y motivación para cumplir la misión y mejorar la organización (MFE 6-22).

***Mando:** autoridad que un comandante ejerce legalmente sobre sus subordinados, en virtud de un grado jerárquico o asignación.

¹ Los términos que esta publicación propone están señalados con un asterisco, y los tomados de otros manuales están acompañados de su correspondiente referencia en paréntesis.

***Mando Tipo Misión (MTM):** ejercicio de autoridad y dirección, por parte del comandante y mediante el empleo de Órdenes de Misión, con el objetivo de permitir la iniciativa disciplinada dentro de la intención del comandante y, así, empoderar a líderes ágiles y adaptables en la conducción de las Operaciones Terrestres Unificadas.

Procedimientos: pasos estandarizados y detallados que imponen la forma de ejecutar tareas específicas (MFE 1-01).

Operaciones Terrestres Unificadas (OTU): concepto operacional que describe cómo el Ejército captura, retiene y explota la iniciativa para ganar y mantener una posición de ventaja relativa en operaciones terrestres sostenidas, a través de la acción decisiva, con el fin de prevalecer en la guerra, prevenir o disuadir un conflicto y crear las condiciones favorables para la resolución del mismo (MFE 3-0).

***Órdenes de Misión (ODM):** directrices que les enfatizan a los comandantes subordinados los resultados que hay que alcanzar y no cómo deben hacerlo.

Red Integrada de Comunicaciones (RIC): red robusta de comunicaciones y datos de las Fuerzas Militares, desplegada a lo largo y ancho del territorio Nacional (MFRE 6-0).

***Riesgo prudente:** exposición responsable y deliberada a un posible daño o pérdida, cuando el comandante juzga el resultado en términos de cumplimiento de la misión con respecto al costo.

***Sistema de información:** conjunto de *hardware* y *software* que recolecta, procesa, almacena, muestra y difunde datos.

***Sistema de Mando Tipo Misión:** disposición de personal, redes, sistemas de información, procesos y procedimientos e infraestructura y equipos, que permite llevar a cabo las operaciones.

Unidad de esfuerzo: coordinación y cooperación hacia objetivos comunes, incluso cuando los participantes no se encuentran bajo el mismo mando o no forman parte de la misma organización (MFE 3-07).

**“EN CONJUNTO, LA FILOSOFÍA
DEL MANDO TIPO MISIÓN Y LA FUNCIÓN
DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA, INTEGRAN
Y SINCRONIZAN AL EJÉRCITO EN TODO
EL DESARROLLO DE OPERACIONES
TERRESTRES UNIFICADAS”**

CENTRO DE DOCTRINA DEL EJÉRCITO (CEDOE)



MFE 6-0
MANDO TIPO MISIÓN

