

P Ú B L I C O

# MFE 6-0

## MANDO TIPO MISIÓN

SEPTIEMBRE 2017



EJÉRCITO NACIONAL  
DE COLOMBIA

MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO  
**MFE 6-0** MANDO TIPO MISIÓN  
PÚBLICO  
Septiembre 2017

IMPRESO POR  
**IMPRENTA MILITAR DEL EJÉRCITO**

**Restricciones de distribución:** ninguna. Se autoriza su  
distribución pública.

Esta publicación está disponible en el portal del  
Centro de Doctrina del Ejército - CEDOE  
**[www.cedoe.mil.co](http://www.cedoe.mil.co)**

## FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA



### EJÉRCITO NACIONAL

#### RESOLUCIÓN NÚMERO 01879 DE 2017 (28 DE SEPTIEMBRE DEL 2017)

Por la cual se aprueba la actualización del  
**“MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO  
MFE 6-0 MANDO TIPO MISIÓN”**

#### EL COMANDANTE DEL EJÉRCITO NACIONAL

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

#### CONSIDERANDO

Que el Centro de Doctrina del Ejército elaboró el proceso de actualización del **“MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO MFE 6-0 MANDO TIPO MISIÓN”**, acorde con lo dispuesto en el Capítulo III, numeral 8 del Decreto No. 1605 de 1988 y el Capítulo II, Sección B del “Reglamento de Doctrina y Publicaciones Militares del Ejército EJC 1-01 de 2017”.

Que el Comando de Educación y Doctrina y el Centro de Doctrina del Ejército, mediante Acta No. 84384 de fecha 02 de septiembre de 2017 recomendaron tramitar la actualización del **“MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO MFE 6-0 MANDO TIPO MISIÓN”**.

#### RESUELVE

**ARTÍCULO 1°** Aprobar la actualización del **“MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO MFE 6-0 MANDO TIPO MISIÓN”**, de conformidad con lo establecido en el Capítulo III, numeral 6, literal a del Decreto No. 1605 de 1988 y el Capítulo II, sección B, numeral 3, literal J del Reglamento de Doctrina y Publicaciones Militares del Ejército EJC 1-01 de 2017”, el cual se identificará así:

**MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO  
MANDO TIPO MISIÓN  
EJC MFE 6-0  
PÚBLICO  
SEPTIEMBRE 2017**

**ARTÍCULO 2°** La retroalimentación relevante sobre el contenido del manual y las recomendaciones a que dé lugar la aplicación del mismo deben ser presentadas al Comando de Educación y Doctrina del Ejército, a fin de estudiarlas y tenerlas en cuenta para su perfeccionamiento conforme lo establece el Decreto No. 1605 de 1988 y el Capítulo II, sección B, numeral 4, literal b, sub numeral 4 del "Reglamento de Doctrina y Publicaciones Militares del Ejército EJC 1-01 de 2017".

**ARTÍCULO 3°** Disponer la publicación e implementación de la actualización del Manual aprobado en la presente resolución de acuerdo con lo dispuesto en el Capítulo II, numeral 3, literal c), sub numeral 1, sub literal (c) y numeral 4 literal i) del Decreto No. 1605 de 1988 y en el Capítulo II, sección B, numeral 4 del "Reglamento de Doctrina y Publicaciones Militares del Ejército EJC 1-01 de 2017".

**ARTÍCULO 4°** La presente resolución rige a partir de la fecha de su expedición.

**COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE**

Dada en Bogotá, D.C., a los 28 días del mes de septiembre de 2017.

  
**General ALBERTO JOSÉ MEJÍA FERRERO**  
Comandante del Ejército Nacional

**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA**  
**EJÉRCITO NACIONAL**



**COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA**

Cambio 1  
Manual fundamental del Ejército  
N.º 6-0  
Público  
Septiembre de 2017

**MANDO TIPO MISIÓN**

El MFE 6-0, *Mando tipo misión*, aprobado según Resolución 01640 del 5 de agosto de 2016 cambia así:

1. Actualiza la definición del concepto operacional del Ejército de acuerdo con el MFE 3-0.
2. Modifica la definición de *mando tipo misión* y se incluye y define el concepto como filosofía, función de conducción de la guerra y ejercicio.
3. Cambia el término *arquitectura organizacional* por *estructura organizacional*.
4. Actualiza la definición de *responsabilidad del comandante* de acuerdo con el MFE 6-27.
5. El signo + identifica el nuevo material.

6. La modificación de la estructura del MFE 6-0, cambio 1, no permite remover e insertar páginas.

---

REMOVER LAS PÁGINAS ANTIGUAS

INSERTAR LAS PÁGINAS NUEVAS

---

7. Archive esta página de seguimiento de cambios al inicio de la publicación para futuras referencias.

# CONTENIDO

---

<b>PRÓLOGO</b>	<b>IX</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>XI</b>
<b>1. EJERCICIO DEL MANDO TIPO MISIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. MANDO TIPO MISIÓN COMO PRINCIPIO Y FUNDAMENTO DEL CONCEPTO OPERACIONAL DE OPERACIONES TERRESTRES UNIFICADAS</b>	<b>7</b>
<b>3. APLICACIÓN DEL MANDO TIPO MISIÓN EN EL EJÉRCITO</b>	<b>8</b>
<b>4. FILOSOFÍA DEL MANDO TIPO MISIÓN</b>	<b>9</b>
4.1. Principios del mando tipo misión	10
4.2. Arte del mando	20
4.3. Ciencia del control	26
<b>5. FUNCIÓN DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA DE MANDO TIPO MISIÓN</b>	<b>30</b>
5.1. Tareas del mando tipo misión como función de conducción de la guerra	31
5.2. Sistemas de mando tipo misión	34
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>41</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>43</b>
1. Abreviaturas, siglas y acrónimos	43
2. Términos	44

## **FIGURAS**

<b>Figura 1</b>	Ejercicio del mando tipo misión	<b>XIII</b>
<b>Figura 2</b>	Evolución del mando y control al mando tipo misión	<b>4</b>
<b>Figura 3</b>	Ejercicio del mando tipo misión	<b>7</b>
<b>Figura 4</b>	Mando tipo misión como función de conducción de la guerra	<b>31</b>
<b>Figura 5</b>	Componentes del sistema de mando tipo misión	<b>37</b>



## PRÓLOGO

---

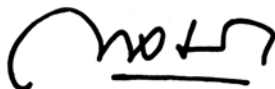
El mando tipo misión es un cambio filosófico y cultural que adapta la concepción del mando y control en el Ejército; no en vano se adopta en la renovada doctrina, debido a que es la base del nuevo concepto operacional de la Fuerza: operaciones terrestres unificadas. Además, es importante mencionar que así como evoluciona la tecnología, también lo hacen las amenazas, las variables operacionales y las de la misión y su relación con la dimensión humana, la cual es clave y decisiva para una interacción y comunicación efectiva entre el comandante y sus subordinados.

Ahora bien, cabe anotar que gran parte de los principios y conceptos que aquí se proponen se han implementado de forma inherente por el Ejército como producto de su propia experiencia y de sus operaciones; de hecho, algunas definiciones se han formulado de manera dispersa y poco detallada en reglamentos y manuales publicados con anterioridad. Lo anterior evidencia que el mando tipo misión no es reciente y ha estado presente de forma modesta en nuestro actuar y en la doctrina.

Este manual describe de modo claro y conciso el mando tipo misión como filosofía y función de conducción de la guerra, con el objetivo de que su aplicación permita fortalecer el entendimiento entre los comandantes y sus 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 y la ciencia del control.

Adicionalmente, aquí se estructura el concepto de mando tipo misión de manera integral, es decir, se reúne y sintetiza la información más relevante y general para su entendimiento, estudio y aplicación. Por esta razón, se hace necesario que la audiencia entienda y utilice con criterio su contenido, empleando el pensamiento crítico y creativo, con el fin de asumir este cambio cultural necesario, que aunque requiera 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**

Presidente del Consejo de Delegados de la Junta Interamericana  
de Defensa de Estados Unidos

## INTRODUCCIÓN

---

Este manual fundamental del Ejército (MFE) 6-0, *Mando tipo misión*, es una guía para la Fuerza en 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 o planas mayores, combinan el arte del mando y la ciencia del control para entender situaciones, tomar decisiones, dirigir acciones y cumplir misiones. Por lo tanto, comienza con la definición e introducción del ejercicio del MTM y su rol como base del concepto operacional: operaciones terrestres unificadas (OTU). A continuación, analiza la aplicación de esta filosofía de mando en el Ejército y precisa el modo en que la implementan 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 los oficiales, suboficiales y soldados del Ejército. Con el propósito de entender y aplicar la doctrina aquí plasmada, se sugiere remitirse a los manuales categorizados como piedra angular de la doctrina Damasco (MFE 1.0, *El Ejército*, y MFE 3-0, *Operaciones*), debido a que en estos se desarrollan los principales fundamentos doctrinales del Ejército y el concepto operacional. Por lo anterior, se debe indicar que este manual solo contiene breves descripciones de las bases fundamentales de la Fuerza con respecto al ejercicio del mando tipo misión y que los conceptos se desarrollarán de manera más amplia en las publicaciones jerárquicas

subsiguientes (manuales de referencia, de campaña y de técnicas del Ejército).

Asimismo, es pertinente aclarar que existen similitudes en la estructura, los términos y las definiciones que aquí se plantean con publicaciones de otros ejércitos pertenecientes a la OTAN. Esto obedece a que tenemos como referencia principal este bloque doctrinal y, por ende, ciertos principios fundamentales de las operaciones terrestres son universales en su aplicación; por ende, su ejecución específica variará de forma única en el contexto de cada nación.

Los términos definidos se encuentran identificados en el cuerpo del texto con ***cursiva*** y ***negrilla***, si su proponente es esta publicación, y se acompañan por un asterisco (\*) en el glosario. Para las otras definiciones, el término va en *cursiva* y el número de la publicación proponente le sigue a la definición. Todos estos términos están incluidos en el MFRE 1-02.

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 electrónico [cedoe@ejercito.mil.co](mailto:cedoe@ejercito.mil.co)

## OPERACIONES TERRESTRES UNIFICADAS (OTU)

Las operaciones terrestres unificadas (OTU) son las tareas ofensivas, defensivas, de estabilidad o de apoyo de la defensa a la autoridad civil ejecutadas simultáneamente para capturar, retener y explotar la iniciativa y consolidar ganancias para prevenir el conflicto, configurar el ambiente operacional y vencer en la guerra como parte de la acción unificada (MFRE 3-0)

UNO DE LOS FUNDAMENTOS ES



### NATURALEZA DE LAS OPERACIONES

- Las operaciones militares son esfuerzos humanos. Son concursos de voluntades que se caracterizan por la adaptación continua y mutua de todos los participantes
- El Ejército conduce operaciones en ambientes volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VICA)



PARA LOGRAR ESTO, EL EJÉRCITO EJERCE

### FILOSOFÍA DEL MANDO TIPO MISIÓN (MTM)

Ejercicio de autoridad y dirección mediante la aplicación de los seis principios que equilibran el arte del mando y la ciencia del control para empoderar líderes ágiles y adaptables que exploten la iniciativa

#### GUIADO POR LOS PRINCIPIOS DE

- Desarrollo de equipos cohesionados a través de la confianza mutua
- Desarrollo de entendimiento compartido
- Provisión de una clara intención del comandante
- Ejercicio de iniciativa disciplinada
- Empleo de órdenes de misión (ODM)
- Aceptación de riesgos prudentes

Los principios del mando tipo misión asisten a los comandantes y su estado mayor/plana mayor en el balance del **arte del mando** con la **ciencia del control**

| **Figura 1** | Ejercicio del mando tipo misión

EJECUTADO A  
TRAVÉS DE



## FUNCIÓN DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA DE MANDO TIPO MISIÓN

Conjunto de tareas y sistemas relacionados entre sí que le permite al comandante integrar, sincronizar y articular los elementos del poder de combate en un todo coherente, con el fin de concentrar sus efectos en el momento y lugar decisivos

UNA SERIE DE TAREAS DE APOYO MUTUO...

### TAREAS DEL COMANDANTE

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

LIDERA



APOYA



### TAREAS DEL ESTADO MAYOR

- Conducir el proceso de operaciones (planear, preparar, ejecutar y evaluar)
- Conducir la gestión del conocimiento y la información
- Sincronizar las capacidades relacionadas con la información
- Conducir actividades del ciberespacio y del espectro electromagnético

### TAREAS ADICIONALES

- Conducir deceptions militar
- Conducir actividades de asuntos civiles
- Instalar, operar y mantener las redes de comunicaciones
- Conducir la protección de la información
- Conducir la gestión del espacio aéreo

### SOPORTADO POR UN

## SISTEMA DE MANDO TIPO MISIÓN

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

En conjunto, la filosofía y la FCG de mando tipo misión brindan propósito, guía e integran el Ejército para conducir operaciones de manera efectiva en el concepto operacional

## 1. EJERCICIO DEL MANDO TIPO MISIÓN

[1-1] Aunque es un concepto reciente en la doctrina militar colombiana, el mando tipo misión (MTM) como filosofía de mando ya se ha implementado en otros ejércitos del mundo, como el de Alemania, EE. UU., Reino Unido, España y Chile, debido a la naturaleza de las operaciones. Su origen data del siglo XIX, cuando 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 parte de los franceses. Esta experiencia fue el detonante que generó la reforma del ejército prusiano. Después, Clausewitz, alumno aventajado del general, 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 (concepto 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 que 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 según la situación. Bajo estos preceptos lograron tener éxito en diversas batallas con victorias rápidas contra los franceses y austriacos. Más adelante, el escenario de la primera guerra mundial fue el mejor laboratorio para evidenciar la efectividad del concepto; tiempo después, al inicio de la segunda guerra mundial, el mando tipo misión le permitió al ejército alemán derrotar rápidamente a los ejércitos aliados en Europa, Asia y África aplicando la táctica militar de la guerra relámpago (*blitzkrieg*, por su origen Alemán).

[1-4] Para el Ejército colombiano, el mando tipo misión toma la experiencia propia y de otros ejércitos a través de la historia para desarrollar e implementar una filosofía de mando que se cimienta en la importancia de las personas, entendidas como el recurso humano o la dimensión humana de las operaciones, la cual está compuesta por diversos factores (afectivos, sociales, espirituales, éticos, cognitivos e intelectuales, corporales, estéticos, comunicativos, etc.) que conforman el carácter de cada individuo. Después de analizar con detalle la realidad del ambiente operacional, se concluye que a pesar de los avances tecnológicos de la guerra moderna, todavía son los hombres los que ejecutan las operaciones militares.

[1-5] Sin embargo, anteriormente nuestra Fuerza concebía el mando y control como la función de conducción de la guerra (FCG) encargada de integrar y sincronizar los demás elementos del poder de combate; es decir, cuando

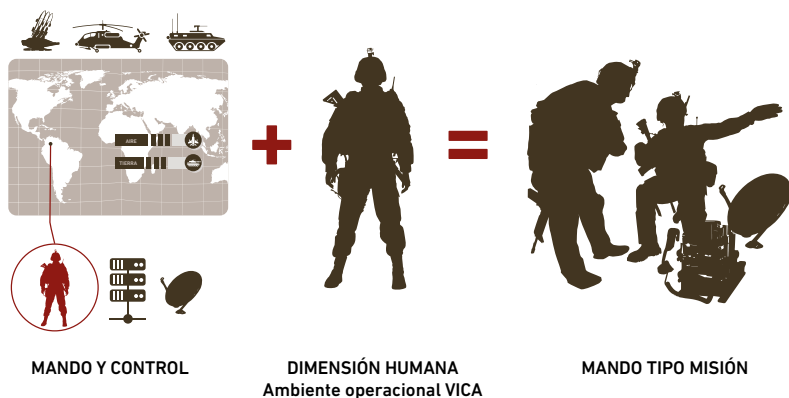


se hablaba de este concepto, el enfoque se centraba en los sistemas de comunicaciones, las redes y el manejo del ancho de banda para transmitir información, entre otros aspectos tecnológicos. Por lo tanto, en su discusión quedaba relegada la apreciación de los aspectos humanos de las operaciones militares y el rol central del comandante en todas las actividades.

[1-6] 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 del **conocimiento de la situación (SA, por su sigla en inglés) —percepción individual de la información disponible y los elementos en el campo de combate necesarios para tomar decisiones acertadas—** 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.

[1-7] Por lo anterior, el MTM se considera como un cambio cultural que permitió identificar que la FCG denominada mando y control debía adaptarse a un concepto que se ajustara a los nuevos retos operacionales, la mutación de la amenaza y una filosofía de mando más adecuada, que hiciera un mayor énfasis en la interacción de las personas que en la tecnología y los sistemas que ellas emplean. Esta adaptación conceptual explica la importancia de la habilidad del comandante para entender los problemas desde su propia

perspectiva, de tal manera que pueda visualizar su posible solución y el estado final deseado y, finalmente, describir a su estado mayor/plana mayor y subordinados su intención y visión (ver el MFE 5-0).



**| Figura 2 |** Evolución del mando y control al mando tipo misión

[1-8] El concepto operacional (operaciones terrestres unificadas, OTU) describe al mando tipo misión como el pilar que tiene por objeto explotar la iniciativa y balancear el esfuerzo con la libertad de acción en todos los niveles (ver el MFE 3-0). Este funciona sobre la base de la confianza y el entendimiento compartido entre comandantes y subordinados a lo largo de la cadena de mando.

[1-9] A nivel mundial existen diferentes interpretaciones y literatura acerca del concepto *auftragstaktik* que generan diversas posiciones e infinitas definiciones según el contexto



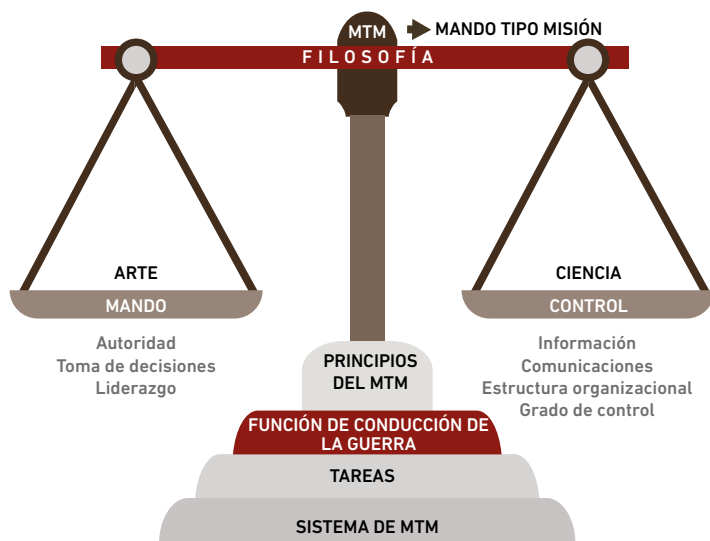
**"NUNCA DIGAS A LAS PERSONAS  
CÓMO HACER LAS COSAS, DILES  
LO QUE DEBEN HACER Y TE  
SORPRENDERÁN CON SU INGENIO"**

GENERAL GEORGE S PATTON

y la opinión de autores institucionales y particulares. Como algunos ejércitos del mundo mencionados con anterioridad, el de Colombia también ha acogido los principios generales de esta filosofía, pero solo los ha aplicado con un éxito modesto y de manera empírica acorde con su experiencia. Para la Fuerza, el ***mando tipo misión se define como una filosofía de mando y función de conducción de la guerra que le permiten al Ejército conducir operaciones de manera efectiva para vencer en ambientes volátiles, inciertos, complejos y ambiguos.***

- ***La filosofía del mando tipo misión es el ejercicio de autoridad y dirección mediante la aplicación de los seis principios que equilibran el arte del mando y la ciencia del control para empoderar líderes ágiles y adaptables que exploten la iniciativa.***
- *La función de conducción de la guerra Mando tipo misión es el conjunto de tareas y sistemas relacionados entre sí que le permite al comandante integrar, sincronizar y articular los elementos del poder de combate en un todo coherente, con el fin de concentrar sus efectos en el momento y lugar decisivos (MFE 3-0).*

[1-10] En síntesis, el ***ejercicio del mando tipo misión comprende la filosofía de mando y la función de conducción de la guerra, las cuales, juntas, brindan propósito, guían e integran el Ejército para conducir operaciones de manera efectiva en el concepto operacional.***



| Figura 3 | Ejercicio del mando tipo misión

## 2. MANDO TIPO MISIÓN COMO PRINCIPIO Y FUNDAMENTO DEL CONCEPTO OPERACIONAL DE OPERACIONES TERRESTRES UNIFICADAS

[2-1] Las *operaciones terrestres unificadas* (OTU) son las tareas ofensivas, defensivas, de estabilidad o de apoyo de la defensa a la autoridad civil ejecutadas simultáneamente para capturar, retener y explotar la iniciativa y consolidar ganancias para prevenir el conflicto, configurar el ambiente operacional y vencer en la guerra como parte de la acción unificada (MFRE 3-0).

[2-2] Uno de los fundamentos del concepto operacional es la filosofía del MTM que responde con eficacia a la naturaleza de las operaciones militares durante las cuales se presentan rápidamente oportunidades inesperadas y amenazas, por lo tanto, estas requieren responsabilidad y toma de decisiones en el punto de acción. La concepción anterior de mando y control hacía énfasis en controlar para garantizar el cumplimiento de las órdenes y planes emitidos por un comandante. En contraste, el mando tipo misión busca un balance entre el arte del mando y la ciencia del control; en otras palabras, controla para que se explote la iniciativa.

[2-3] Esta es la gran diferencia que explica por qué solamente a través del MTM se puede operar efectivamente en el concepto operacional. Adicional a esto, en la FCG Mando tipo misión un sistema debe ser sensible a los cambios de situación y a los requerimientos de la filosofía y las tareas; tiene que ser capaz de entregar herramientas adecuadas para que sus componentes puedan adaptarse con rapidez a las condiciones cambiantes y permitir un proceso de adaptación continua.

### **3. APLICACIÓN DEL MANDO TIPO MISIÓN EN EL EJÉRCITO**

[3-1] Para que la aplicación del MTM en el Ejército sea efectiva, debe ser comprensible, sin ser rígida, ya que las operaciones militares presentan un reto para ejercer un control

ordenado, eficaz y preciso, dado que estas se entienden particularmente como esfuerzos humanos caracterizados por una adaptación continua y mutua de todos los participantes (propias tropas, enemigo y población civil), 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, casi incontrolables.

[3-3] Con el propósito de superar esta clase de retos, la doctrina del MTM unifica la filosofía y la FCG en el ejercicio que permite equilibrar el arte del mando y la ciencia del control, para que no se produzcan excesos de microadministración y se sofoque la iniciativa o, por el contrario, que la falta de orientación por parte de un comandante ocasione que no se logre la intención.

## **4. FILOSOFÍA DEL MANDO TIPO MISIÓN**

[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 únicas del ser 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 seis principios.

#### **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 con rapidez en el punto de acción; por consiguiente, prioriza y se concentra en los objetivos de la operación y, de acuerdo con la información, el conocimiento y los medios disponibles, permite que la ejecución sea descentralizada (de esta manera, le proporciona a sus subordinados 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 subordinados ejercen su propia iniciativa para responder a cualquier imprevisto que se presente; así, cada uno se prepara para asumir la responsabilidad, mantener la unidad de esfuerzo, aceptar riesgos 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 de los subordinados), 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 subordinados son



capaces de adaptarse rápidamente a las situaciones cambiantes y aprovechar las oportunidades fugaces. Además, 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 resumen, los comandantes influyen en la situación y proporcionan dirección y orientación mientras sincronizan las operaciones y motivan a los subordinados a que realicen acciones audaces y acepten riesgos prudentes para que creen oportunidades y tomen la iniciativa.

[4-5] Los seis principios del MTM son:

- Desarrollo de equipos cohesionados a través de la confianza mutua.
- Desarrollo de entendimiento compartido.
- Provisión de una clara intención del comandante.
- Ejercicio de iniciativa disciplinada.
- Empleo de órdenes de misión (ODM).
- Aceptación de riesgos prudentes.

#### **4.1.1. Desarrollo de 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 (relaciones de manera vertical y lateral). 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 o creadas intencionalmente por el comandante. En todo caso, esta se refuerza por medio de la comunicación de doble vía, producto de la interacción entre los comandantes y sus subordinados (quienes esperan ver a la cadena de mando cumplir la misión, al tiempo que 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), definida como la sincronización, coordinación y/o integración de actividades de entidades gubernamentales y no gubernamentales con las operaciones militares para lograr unidad de esfuerzo (MFE 3-0). 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 (ver el MFRE 3-0).

[4-9] De acuerdo con lo anterior, se debe superar el desafío que implica el desarrollo de equipos con asociados de la

AU, el cual consiste en forjar la unidad de esfuerzo, en que 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 pertenecen necesariamente al mismo comando u organización, siendo este el producto de la acción unificada (MFRE 3-0).

#### **4.1.2. Desarrollo de 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/planas mayores es el desarrollo del entendimiento compartido de su ambiente 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 los asociados de la AU) mediante la colaboración y el diálogo durante todos los pasos del proceso de operaciones (PRODOP): planear, preparar, ejecutar y evaluar (ver el 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 asociados 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.

[4-12] En resumen, el entendimiento compartido es la evolución y el perfeccionamiento de la información y el conocimiento del ambiente operacional cuando se someten al criterio de diferentes perspectivas y se comparte una sola intención y posición.

### **4.1.3. Provisión de una clara intención del comandante**

[4-13] 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 mando tipo misión (MFE 5-0). Esta provee enfoque al estado mayor/plana 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. En este sentido, proporciona las bases para la unidad de esfuerzo y adhiere a la intención del comando superior; es decir, una intención bien elaborada transmite una visualización precisa del propósito de la operación y les ayuda a los comandantes subordinados y a sus 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.

[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



**“CUANDO LAS ÓRDENES SON  
RAZONABLES, JUSTAS, SENCILLAS,  
CLARAS Y CONSECUENTES, EXISTE  
UNA SATISFACCIÓN RECÍPROCA  
ENTRE EL LÍDER Y EL GRUPO”**

SUN TZU

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 una iniciativa disciplinada para tomar decisiones que promuevan la materialización de la intención de su comando superior.

#### **4.1.4. Ejercicio de iniciativa disciplinada**

[4-15] **La *iniciativa disciplinada* es el despliegue de habilidades, experiencia, conocimiento, entrenamiento y capacidades propias para actuar dentro de la intención del comandante y el marco legal aplicable, ya sea por contacto directo con el ambiente operacional y/o la acción en ausencia de órdenes, cuando las existentes ya no se ajustan a la situación o cuando surgen oportunidades o amenazas imprevistas.**

[4-16] El personal de oficiales, suboficiales y soldados es formado bajo los mismos principios y valores institucionales y, a su vez, cuenta con la capacitación profesional y el entrenamiento requerido en cada grado y especialidad (ver el MFE 1.0). Por lo tanto, los líderes y subordinados ejercen iniciativa disciplinada 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*, la cual es una iniciativa que establece o

dicta los términos de la acción a lo largo de una operación (MFRE 3-0).

[4-17] 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; así, 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.

[4-18] Es fundamental aclarar que los comandantes y sus subordinados están obligados a seguir las órdenes en el marco de la legalidad; de no hacerlo, arriesgarían innecesariamente la vida del personal o dejarían de ajustarse a la situación (si esto ocurre, los subordinados deben informar a sus superiores lo antes posible). Respetar las leyes y regulaciones aplicables al ejercer 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.

[4-19] En suma, la iniciativa disciplinada consiste en aprovechar la experiencia, el conocimiento y las habilidades propias para hacer lo legal, moral y ético dentro de la intención del comandante, con el fin de cumplir exitosamente la misión.

#### 4.1.5. Empleo de órdenes de misión

[4-20] **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.** Como tal, son un concepto de órdenes que brindan al comandante subordinado la información necesaria, con base en la tarea asignada, los recursos disponibles, el grado de confianza, la situación particular y la experiencia y el entrenamiento que posea. Teniendo en cuenta estos preceptos, las órdenes no deben contener instrucciones detalladas que limiten la iniciativa de los subordinados.

[4-21] Los comandantes usan las ODM para proporcionar dirección y orientación, con el objetivo de centrar las actividades de sus unidades 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.

[4-22] Esta clase de órdenes busca maximizar la iniciativa individual, sin embargo, un comandante subordinado nunca deja de efectuar coordinaciones de manera lateral (con unidades adyacentes) y vertical (unidades superiores y subordinadas) 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. Aceptación de riesgos prudentes

[4-23] **El riesgo prudente es una exposición responsable y deliberada a una posible consecuencia positiva o negativa de una actividad o evento en el que el comandante juzga el resultado en términos de cumplimiento de la misión con respecto al costo.** Los comandantes aceptan riesgos prudentes al tomar decisiones bajo la complejidad que existe en todas las operaciones militares y, con frecuencia, es la clave para exponer las debilidades enemigas.

[4-24] 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 crear oportunidades, en lugar de prevenir la derrota, incluso cuando esta acción parezca más segura. No obstante, estimar razonablemente y aceptar riesgos de forma intencional 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 de acuerdo con la información y los medios a su disposición, analizan dicha información, minimizan tantos peligros como les sea posible y, en últimas, toman riesgos prudentes para explotar oportunidades.

## 4.2. ARTE DEL MANDO

[4-25] El ***mando*** es la autoridad que un comandante ejerce legalmente sobre sus subordinados, en virtud de un grado jerárquico y asignación. Este incluye la autoridad y la responsabilidad de utilizar eficazmente los recursos disponibles y de planear el empleo, la organización, la dirección, la coordinación y el control de unidades militares subordinadas para el cumplimiento de las misiones asignadas. También abarca la responsabilidad de la salud, el bienestar, la moral y la disciplina del personal a cargo.

[4-26] 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 debe ser ejercido con criterio; por esta razón, los comandantes lo usan constantemente para cumplir responsabilidades, como el empoderamiento de los subordinados para tomar decisiones, determinar el grado apropiado de control y asignar 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 formación académica, la capacitación, el desarrollo personal y las experiencias operacionales.

[4-27] Otro requerimiento del mando como un arte consiste en proporcionar *liderazgo*, 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.

[4-28] Con base en la situación y la audiencia (comandantes subordinados, soldados o demás asociados 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

[4-29] **La *autoridad* es el poder delegado o atribuido para aplicar el criterio, tomar acciones o ejercer el mando.** Los comandantes tienen autoridad para hacer cumplir las órdenes bajo la normatividad legal disciplinaria y 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 sus acciones 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.

[4-30] De conformidad con lo contenido en el capítulo cuatro "Responsabilidad del comandante militar" del MFRE 6-27, *Derecho operacional terrestre*, se establece que los comandantes son responsables de sus decisiones y de las acciones, omisiones, logros y fracasos de sus subordinados

cuando estas 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.

[4-31] A pesar de lo anterior, los comandantes superiores no deben tolerar los errores de sus comandantes subordinados cuando sean resultado de una falta crítica de juicio, ni 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.

[4-32] Ahora bien, al ejercer el mando sobre los subordinados, le corresponde al comandante impartir órdenes lícitas, claras y precisas encaminadas al cumplimiento de los roles legales y constitucionales impuestos a las Fuerzas Militares en un Estado social de derecho, para lo cual tiene que verificar y controlar el acatamiento de estas, bajo la observancia de la Constitución, la ley, los reglamentos, el contexto o ambiente operacional y los principios doctrinales. Lo anterior le permite impedir, en la medida de sus posibilidades, la comisión de delitos, pero en caso de que advierta que se están cometiendo (o se cometieron), debe interrumpir su comisión o ejercer las acciones a que haya lugar; entre ellas, si no es competente, informar al superior y denunciar el hecho a la autoridad correspondiente.

### **4.2.2. Toma de decisiones**

[4-33] 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/planas 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.

[4-34] 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 propósito de determinar la mejor forma de utilizar los recursos disponibles para llevar a cabo la misión (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 sacar conclusiones factibles.


### **4.2.3. Liderazgo**

[4-35] A través del liderazgo, los comandantes influyen en sus unidades para llevar a cabo las misiones, desarrollar confianza mutua y entendimiento compartido y construir equipos cohesionados. Un comandante exitoso actúa con decisión, dentro de la intención del comando superior, con el mejor interés de la unidad.

[4-36] 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; y hacen que el conocimiento y su experiencia estén a disposición de los subordinados. Los comandantes expertos comunican el conocimiento táctico y técnico, el cual va más allá de los planes y procedimientos.

[4-37] 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 en donde puedan 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 y el caos y el mantenimiento de la concentración de sus fuerzas.

[4-38] El arte del mando incluye la explotación de la dinámica de las relaciones humanas en beneficio de las propias tropas y en perjuicio de un enemigo. El éxito depende tanto del



**“EL MANDO TIPO MISIÓN CONSISTE EN EL EJERCICIO DE AUTORIDAD Y LIDERAZGO A TRAVÉS DEL USO DE ÓRDENES DE MISIÓN, MEDIANTE UN PLANEAMIENTO CENTRALIZADO Y UNA EJECUCIÓN DESCENTRALIZADA, A FIN DE PERMITIR UNA INICIATIVA DISCIPLINADA DE LOS COMANDANTES SUBORDINADOS”**

CEDOE

entendimiento de los aspectos humanos como de cualquier superioridad numérica y tecnológica.

### 4.3. CIENCIA DEL CONTROL

[4-39] **El control es la regulación de las fuerzas y de las funciones de conducción de la guerra 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/plana mayor, que tiene la función de coordinar, sincronizar e integrar acciones, informar al comandante y ejercer control en su nombre.

[4-40] **La ciencia del control hace referencia a los 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/planas 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, las reglas para el uso de la fuerza 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 propias tropas y tropas enemigas).



[4-41] Los comandantes ejercen control para sobrellevar las circunstancias cambiantes y efectuar ajustes necesarios en las nuevas situaciones. Ellos imponen el control requerido a fin de 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.

[4-42] 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/plana mayor, los subordinados y los asociados de la AU), con el propósito de actualizar el entendimiento de la situación.

### **4.3.1. Información**

[4-43] 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/plana mayor, determinan los requerimientos de información y fijan prioridades mediante el establecimiento de requerimientos 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.

[4-44] Adicionalmente, los estados mayores/planas mayores utilizan prácticas de gestión de la información y el conocimiento para apoyar a los comandantes en su recolección, análisis y difusión. Este ciclo proporciona la base para crear y mantener el entendimiento de la situación.

### **4.3.2. Comunicaciones**

[4-45] 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, lugares, entre otros) y porque a través de estas se enlaza la información para la toma de decisiones y su ejecución. Por ello, es importante que la comunicación sea clara entre comandantes y subordinados para que se puedan tomar decisiones durante el desarrollo de las operaciones, puesto que requieren esfuerzos colectivos.

[4-46] 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 en 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.

[4-47] En las organizaciones militares, la visión tradicional de las comunicaciones se basa en que los subordinados

envíen información a los comandantes y estos, a su vez, les proporcionen 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. Estructura organizacional**

[4-48] La estructura 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 las actividades de una organización. Finalmente, goza de un doble carácter: interno (como un puesto de mando) y externo (como las relaciones de mando y de apoyo entre las fuerzas subordinadas).

### **4.3.4. Grado de control**

[4-49] 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.

[4-50] Un comandante superior efectivo impone suficiente control para maximizar el poder 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 subordinados la suficiente libertad para tomar ventaja de las oportunidades y así capturar, retener y explotar la iniciativa.

## **5. FUNCIÓN DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA DE MANDO TIPO MISIÓN**

[5-1] La *función de conducción de la guerra Mando tipo misión* es el conjunto de tareas y sistemas relacionados entre sí que le permite al comandante integrar, sincronizar y articular los elementos del poder de combate en un todo coherente, con el fin de concentrar sus efectos en el momento y lugar decisivos (MFE 3-0).



| Figura 4 | 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/plana mayor deben hacer para integrar las otras FCG, como el apoyo mutuo. De esta forma, los comandantes lideran las tareas del estado mayor/plana 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 mando tipo misión y llevan a cabo tres tareas principales para 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/plana mayor apoya al comandante en el ejercicio del MTM mediante el desarrollo de las siguientes tareas primarias:

- Conducir el proceso de operaciones: planear, preparar, ejecutar y evaluar.
- Conducir la gestión del conocimiento y de la información.
- Sincronizar las capacidades relacionadas con la gestión de la información.
- Conducir actividades del ciberespacio y del espectro electromagnético.

[5-6] Con base en lo anterior, los estados mayores/planas 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 del ciberespacio y del espectro electromagnético, a través de todos los niveles del mando y FCG.

[5-7] Además de las tareas primarias del comandante y el estado mayor/plana mayor existen cinco tareas adicionales en esta FCG:

- Conducir decepción militar.
- Conducir actividades de asuntos civiles.

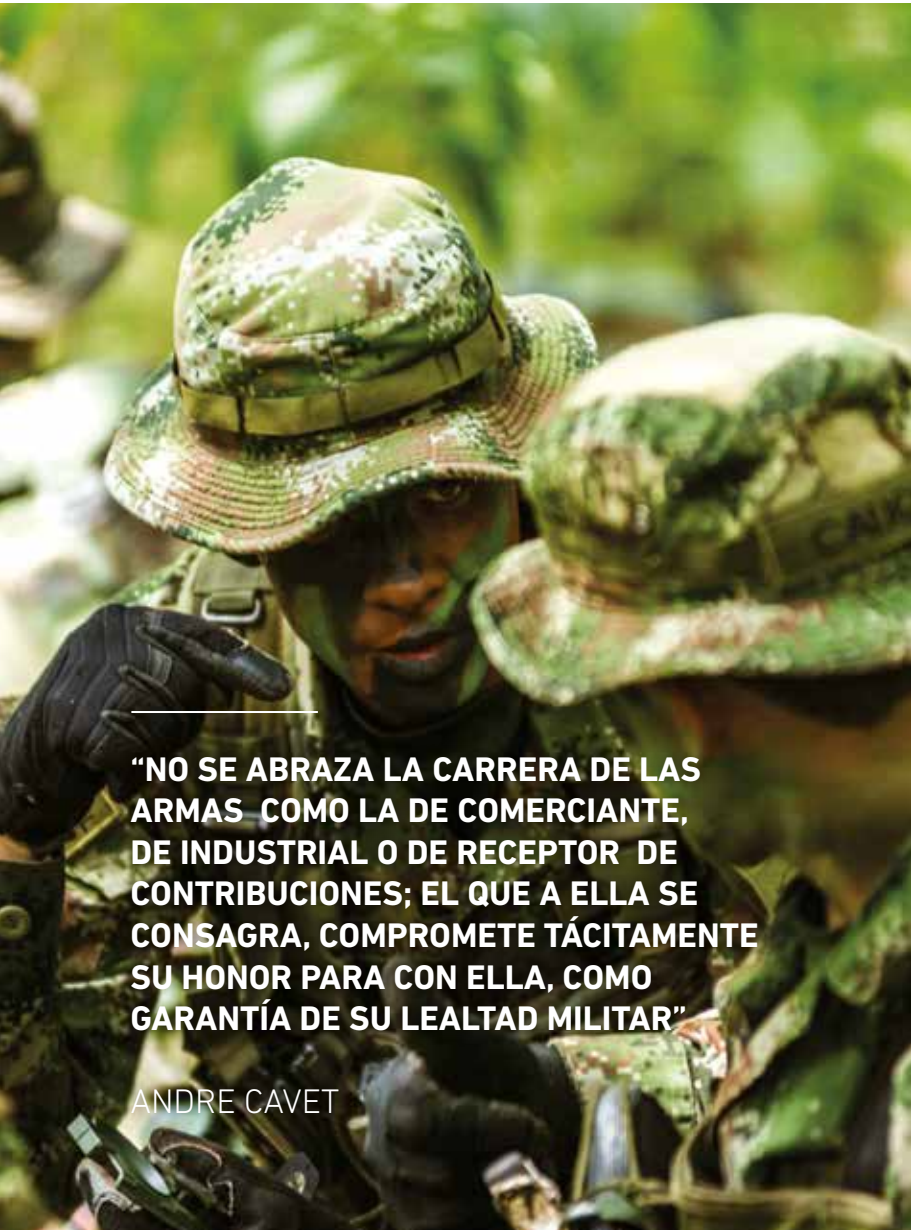
- Instalar, operar y mantener las redes de comunicaciones.
- Conducir la protección de la información.
- Conducir la gestión del espacio aéreo.

[5-8] Estas tareas adicionales son desarrolladas por múltiples especialidades de la fuerza y aplican en diferentes ámbitos a todo nivel y organización. Los comandantes y sus estados mayores/planas mayores usan la decepción militar, a fin de establecer condiciones favorables para el éxito y confundir el proceso de toma de decisiones enemigo; efectúan actividades de asuntos civiles, con el propósito de mejorar la relación con las autoridades en aquellas áreas donde el Ejército está presente, y dependen de redes tecnológicas para comunicar y transmitir la información, además de ejercer control sobre las unidades. Asimismo, es esencial que apliquen medidas de protección de la información para resguardar y defender los canales, nodos y sistemas de información. Finalmente, conducen la gestión del espacio aéreo para coordinar y potenciar su uso, teniendo en cuenta que este dominio es común para todas las Fuerzas Militares y las diferentes especialidades y armas en el despliegue de tareas de apoyo y maniobra.

## 5.2. SISTEMAS DE MANDO TIPO MISIÓN

[5-9] En cada nivel del mando, cada comandante establece un ***sistema de mando tipo misión***, el cual se define como la disposición de personal, redes, sistemas de información,





**“NO SE ABRAZA LA CARRERA DE LAS  
ARMAS COMO LA DE COMERCIANTE,  
DE INDUSTRIAL O DE RECEPTOR DE  
CONTRIBUCIONES; EL QUE A ELLA SE  
CONSAGRA, COMPROMETE TÁCITAMENTE  
SU HONOR PARA CON ELLA, COMO  
GARANTÍA DE SU LEALTAD MILITAR”**

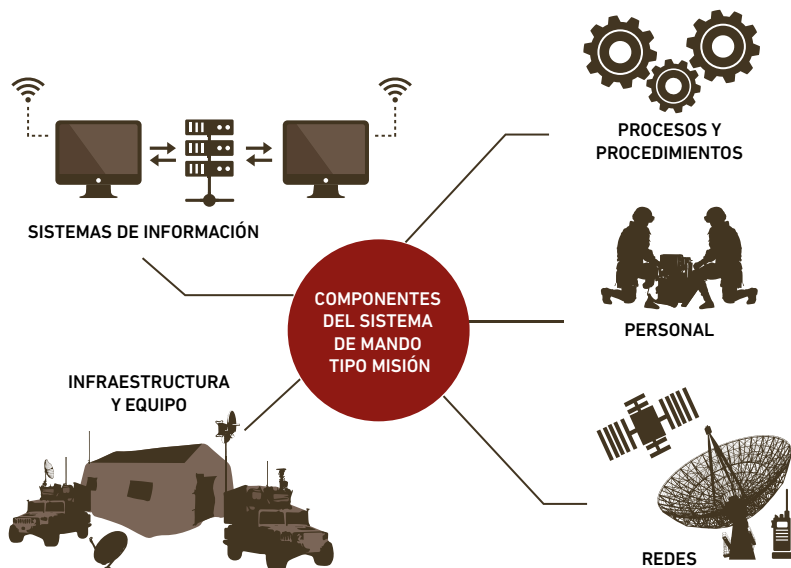
ANDRE CAVET

## **procesos y procedimientos e infraestructura y equipos que permite conducir las operaciones.**

[5-10] Los comandantes organizan su sistema de MTM para apoyar la toma de decisiones y facilitar la comunicación. De este modo, el Ejército implementa un modelo de gestión flexible y dinámico, dirigido y diseñado por el CEDE6, en el que se establecen las actividades, la arquitectura y los sistemas necesarios para responder de manera efectiva a los requerimientos establecidos en una misión determinada, de acuerdo con la situación, la organización y el nivel de la guerra (estratégico, operacional y táctico) para la gestión de la información y el desarrollo de tareas. Este sistema no es estático, por el contrario, es adaptativo para que reaccione ágilmente a los cambios y acontecimientos que genera la incertidumbre del ambiente operacional. Cada sistema cuenta con cinco componentes: personal, redes, sistemas de información, procesos y procedimientos e infraestructura y equipo.

### **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 sobre los equipos y procedimientos. Las personas recolectan parte importante de la información, toman decisiones, ejecutan acciones e interactúan entre sí. 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 los especialistas en cada componente, segundos comandantes, sargentos mayores y el estado mayor/plana mayor.



| **Figura 5** | Componentes del sistema de mando tipo misión

## 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 para dar lugar a operaciones exitosas; así, estos desarrollan y aprovechan esas redes diferentes y organizaciones interconectadas, con el propósito de intercambiar información e ideas, desarrollar equipos y promover la unidad de esfuerzo.

[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 de las Fuerzas Militares que abarca todos los sistemas de gestión y de información del Ejército, los cuales recolectan, procesan, almacenan, muestran, 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 requerimientos de información y concentran su estado mayor/plana mayor y las organizaciones mediante el uso de estos sistemas con el propósito de satisfacer sus requerimientos. Los estados mayores/planas 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). Los *procedimientos* son pasos estandarizados y detallados que imponen la forma en que deben ejecutarse tareas específicas (MFE 1-01), y son usados habitualmente por el estado mayor/plana mayor.

[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 eficiente y eficaz. 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 los demás componentes 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

---

La aplicación del mando tipo misión en el Ejército exige establecer una meta cultural en la que se implante un cambio en el pensamiento y la filosofía de mando. Lo anterior presenta un reto para las nuevas generaciones de líderes, particularmente en los grados intermedios y subalternos porque no cuentan con suficiente experiencia y madurez para enfrentar escenarios y variables complejos. Adicionalmente, puede haber resistencia al cambio por diferentes factores como zonas de confort o modelos y paradigmas previamente establecidos.

Para superar estas limitaciones se requiere que haya bases doctrinales cimentadas en la formación, la capacitación y el entrenamiento; además del fortalecimiento de la ética profesional, la moral y los principios y valores que acompañan la profesión militar (ver el MFE 1.0). Además, es necesario recalcar que el concepto no resulta novedoso como tal, ya que en la práctica, y bajo las exigencias del ambiente operacional y la experiencia de años en constante conflicto y combate, se han aplicado de manera empírica gran parte de los principios que propone este manual. Esta transformación requerirá un esfuerzo que redundará finalmente en la colaboración, la mejora en la comunicación, el fomento de la confianza y la iniciativa, y, en general, la efectividad de la Fuerza para responder a los retos y las amenazas que depara el nuevo contexto nacional y mundial.

Lo anterior, con base en que las condiciones y variaciones del ambiente operacional determinan la aplicación del arte del mando y la ciencia del control. Para lograr un equilibrio de estos dos elementos se requiere un criterio basado en el conocimiento otorgado por la capacitación constante y la experiencia. Existirán variables en las que se deberá aplicar un control detallado y procedimental y otras en las que se tendrá que promover la descentralización y la iniciativa en los subordinados, con lo cual se produce una aplicación adecuada de los principios que permiten el perfeccionamiento de este balance.

Ahora bien, no se quiere dar a entender que los sistemas tecnológicos pierden relevancia porque gracias a ellos se logra optimizar, automatizar y agilizar gran parte del proceso y análisis de la información. No obstante, se debe enfatizar que las operaciones son esfuerzos humanos y, por lo tanto, son el recurso principal y más valioso de la Fuerza. Su potenciación redundará decisivamente en el éxito de la misión, más que cualquier otro factor.

Finalmente, es muy importante recabar que aun cuando la filosofía y la función de conducción de la guerra Mando tipo misión son conceptos distintos, son dos aspectos indivisibles y no pueden ser independientes, dado que el mando y el control involucran la interacción del criterio humano representado en los comandantes y sus equipos (estado mayor/plana mayor y subordinados), así como la relación directa de estos con las tareas y sistemas empleados; es decir, la dimensión tecnológica y la información son guiadas y conducidas por el juicio y criterio de las personas.

# GLOSARIO

---

## 1. ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO	SIGNIFICADO	ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*)	SIGNIFICADO
AO	Área de operaciones	*AOO	<i>Area of operations</i>
AU	Acción unificada	---	<i>Unified action</i>
CEDOE	Centro de Doctrina del Ejército	---	---
FCG	Función de conducción de la Guerra	---	<i>Warfighting function</i>
FF. MM.	Fuerzas Militares	---	<i>Military forces</i>
MFE	Manual fundamental del Ejército	---	---
MFRE	Manual fundamental de referencia del Ejército	---	---
MTM	Mando tipo misión	---	<i>Mission command</i>
ODM	Órdenes de misión	---	<i>Mission orders</i>
ORDOP	Orden de operaciones	*OPORD	<i>Operation order</i>
OTU	Operaciones terrestres unificadas	---	<i>Unified land operations</i>



ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO	SIGNIFICADO	ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*)	SIGNIFICADO
<b>PMTD</b>	Proceso militar para la toma de decisiones	<b>*MDMP</b>	<i>Military decision-making process</i>
<b>PRODOP</b>	Proceso de operaciones	---	<i>Operations process</i>
<b>RIC</b>	Red Integrada de comunicaciones	---	---
<b>SA</b>	Conocimiento de la situación (por su sigla en inglés)	<b>SA</b>	<i>Situational awareness</i>

\* AAP-15(2013) "NATO GLOSSARY OF ABBREVIATIONS USED IN NATO DOCUMENTS AND PUBLICATIONS". En aras de la interoperabilidad, muchas siglas se mantienen en el idioma inglés.

## 2. TÉRMINOS<sup>1</sup>

**Acción unificada (AU):** sincronización, coordinación y/o integración de actividades de entidades gubernamentales y no gubernamentales con las operaciones militares para lograr unidad de esfuerzo (MFE 3-0).

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

**\*Autoridad:** poder delegado o atribuido para aplicar el criterio, tomar acciones o ejercer el mando.

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

**\*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.

**\*Ejercicio del mando tipo misión:** comprende la filosofía de mando y la función de conducción de la guerra, las cuales, juntas, brindan propósito, guían e integran el Ejército para conducir operaciones de manera efectiva en el concepto operacional.

**\*Conocimiento de la situación (SA):** percepción individual de la información disponible y los elementos en el campo de combate necesarios para tomar decisiones acertadas.

**\*Iniciativa disciplinada:** despliegue de habilidades, experiencia, conocimiento, entrenamiento y capacidades propias para actuar dentro de la intención del comandante y el marco legal aplicable, ya sea por contacto directo con el ambiente operacional y/o la acción en ausencia de órdenes, cuando las existentes ya no se ajustan a la situación o cuando surgen oportunidades o amenazas imprevistas.

**Iniciativa operacional:** iniciativa que establece o dicta los términos de la acción a lo largo de una operación (MFRE 3-0).

**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:** 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 y asignación.

**\*Filosofía del mando tipo misión:** ejercicio de autoridad y dirección mediante la aplicación de los seis principios que equilibran el arte del mando y la ciencia del control para empoderar líderes ágiles y adaptables que exploten la iniciativa.

**Función de conducción de la guerra Mando tipo misión:** conjunto de tareas y sistemas relacionados entre sí que le permite al comandante integrar, sincronizar y articular los elementos del poder de combate en un todo coherente, con el fin de concentrar sus efectos en el momento y lugar decisivos (MFE 3-0).

**\*Mando tipo misión:** filosofía de mando y función de conducción de la guerra que le permiten al Ejército conducir operaciones de manera efectiva para vencer en ambientes volátiles, inciertos, complejos y ambiguos.

**Operaciones terrestres unificadas (OTU):** tareas ofensivas, defensivas, de estabilidad o de apoyo de la defensa a la autoridad civil ejecutadas simultáneamente para capturar, retener y explotar la iniciativa y consolidar ganancias para prevenir el conflicto, configurar el ambiente operacional y vencer en la guerra como parte de la acción unificada (MFRE 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.

**Procedimientos:** pasos estandarizados y detallados que imponen la forma en que deben ejecutarse tareas específicas (MFE 1-01).

**\*Riesgo prudente:** exposición responsable y deliberada a una posible consecuencia positiva o negativa de una actividad o evento en el que 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 conducir las operaciones.

**Unidad de esfuerzo:** coordinación y cooperación hacia objetivos comunes, incluso cuando los participantes no pertenecen necesariamente al mismo comando u organización, siendo este el producto de la acción unificada (MFRE 3-0).

---

**“EN CONJUNTO, LA FILOSOFÍA Y LA FUNCIÓN DE  
CONDUCCIÓN DE LA GUERRA  
MANDO TIPO MISIÓN BRINDAN PROPÓSITO, GUÍAN  
E INTEGRAN EL EJÉRCITO PARA  
CONducir OPERACIONES DE MANERA EFECTIVA  
EN EL CONCEPTO OPERACIONAL”**

CENTRO DE DOCTRINA DEL EJÉRCITO (CEDOE)



**MFE 6-0**  
**MANDO TIPO MISIÓN**



**CEDOC**  
COMANDO DE  
EDUCACIÓN Y DOCTRINA



**CEDOE**  
CENTRO DE DOCTRINA  
DEL EJÉRCITO