

# Manual de Campaña 5-0

## Ejercer el mando y control en una era de conflicto persistente

Coronel (R) Clinton J. Ancker, III, Ejército de EUA, y  
Teniente Coronel (R) Michael Flynn, Ejército de EUA

*De las muchas lecciones que se sacan de más de siete años de experiencias en tiempos de guerra, una de las que se destaca es la necesidad crucial de mejorar nuestra capacidad de ejercer los aspectos cognitivos de mando en el combate—la capacidad de entender y visualizar.<sup>1</sup>*

—Teniente General William B. Caldwell

**N**UESTRO EJÉRCITO, COMO parte de una fuerza conjunta interdependiente, continúa realizando operaciones de espectro total en muchas partes del mundo. Algunas tendencias en el mundo —los estados fracasados o en vías de fracaso, las demandas de recursos y la proliferación de armas de destrucción masiva— hacen más probable que las décadas futuras estén caracterizadas por el *conflicto persistente*. Los enfrentamientos prolongados entre actores estatales, no estatales e individuales que están cada vez más dispuestos a emplear la violencia para lograr sus metas políticas e ideológicas parecen inevitables. Ya sea, acciones como respuesta a desastres naturales o enfrentamientos con enemigos armados, las fuerzas del Ejército continuarán llevando a cabo operaciones en ambientes complejos e inestables en constante cambio.

Las experiencias y lecciones operacionales, cambios transformacionales y revisiones de la doctrina conjunta y la del Ejército ahora exigen

revisiones significativas del Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) 5-0, *The Operations Process*. De las muchas lecciones aprendidas de las experiencias de guerra desde el 2001, se destaca la necesidad de mejorar nuestra capacidad de ejercer los aspectos de “pensamiento” de mando y control.<sup>2</sup> La versión del FM 5-0 del 2010 representa una evolución significativa en la doctrina del Ejército concentrándose en los aspectos cognitivos de mando y control.

En el FM 5-0 revisado se describe cómo los comandantes —apoyados por sus estados mayores, comandantes subalternos y otros homólogos— ejercen el mando y control durante la conducción de las operaciones de espectro total. En las operaciones, los comandantes enfrentan enemigos calculadores y adaptables, percepciones civiles cambiantes y agendas diversas de varias organizaciones en un área operacional. Los comandantes jamás pueden predecir con certeza cómo actuará o reaccionará el enemigo o civiles ni cómo se desarrollarán los acontecimientos. En la fase de ejecución, los líderes deben anticipar, aprender y adaptarse en forma continua para superar la dinámica de las circunstancias cambiantes y a los adversarios adaptables. Los mejores resultados requieren que los líderes desarrollen la comprensión integral del ambiente, clasifiquen problemas y formulen planteamientos para

---

*Clinton J. Ancker III, es director de la Dirección de Doctrina de Armas Combinadas del Centro de Armas Combinadas del Ejército de EUA, Fuerte Leavenworth, Kansas. Es egresado de la Academia Militar de EUA, la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA y la Escuela Superior de Guerra Naval de EUA y posee cuatro títulos de Maestría en varios campos de estudio. Es veterano de la Guerra de Vietnam y la Operación Desert Storm y sirvió por nueve años en el 11° Regimiento de Caballería Blindada, en tres distintos periodos de servicio.*

*Michael Flynn es autor de doctrina en la Dirección de Doctrina de Armas Combinadas. Es egresado de la Eckert College, la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA y la Escuela de Estudios Militares Avanzados del Ejército de EUA. Es veterano de la Operación Enduring Freedom en Kuwait y Afganistán. Sirvió varios destinos de infantería y posiciones de planificación en su carrera. Fue autor principal de las versiones de 2005 y 2010 del Manual de Campaña FM 5-0.*



Fuerza Aérea de EUA, Sgto. 1º Jeremy Lock

*Soldados del Ejército de EUA controlan una turba de haitianos que esperan la llegada de alimento y agua durante la Operación Unified Response en Puerto Príncipe, Haití, 20 de enero de 2010.*

resolver o gestionar estos problemas. A través de esta comprensión, los líderes pueden formular planes simples y flexibles que expresan su visión e intenciones al concentrarse en los resultados que desean lograr. Los comandantes deben alentar la colaboración continua a través de la fuerza para mejorar la comprensión de la situación mientras ajustan sus planes o reclasifican los problemas en todo el proceso de la conducción de una operación.

### Elaboración del manual

Esta revisión del FM 5-0 comenzó paralelamente con la revisión del FM 3-0, *Operations*, en 2006. Como parte de la estrategia de desarrollo del FM 3-0, la Dirección de Doctrina de Armas Combinadas (CADD) envió una serie de documentos temáticos a un gran número de organizaciones civiles y militares para estimular el debate y obtener consenso en lo que se refiere a qué camino debe tomar el Ejército en relación con su doctrina fundamental sobre las operaciones. Los temas van desde el concepto operacional de las operaciones de espectro total del Ejército hasta la formación y desarrollo de funciones de guerra (inteligencia, movimiento y maniobra, fuegos, protección, sostenimiento y mando y control).

La retroalimentación de estos documentos temáticos reveló vacíos que incluyeron una insuficiencia de doctrina sobre la evaluación, una necesidad de describir adecuadamente cómo se integran las operaciones de estabilización en las operaciones de espectro total, directrices sobre las operaciones y organización de puestos de mando y el punto de vista del Ejército sobre las así llamadas operaciones “basadas en efectos”.<sup>3</sup> Estas deficiencias llevaron a la elaboración del Manual de Campaña Interino (FMI) 5-0.1, *The Operations Process*, publicado en 2006. Este manual interino llenó un vacío doctrinal significativo hasta que se pudo examinar, evaluar y publicar las ideas en el FM 3-0 y FM 5-0. El FMI 5-0.1 proporcionó la base para el capítulo sobre el mando y control en el FM 3-0 así como el fundamento para la revisión del FM 5-0.

Durante este período, el Ejército también examinó los conceptos para ayudar a los comandantes a entender problemas complejos y mal estructurados así como métodos para visualizar planteamientos a fin de resolver estos problemas. Conocido colectivamente como “diseño”, algunas organizaciones —tales como el Centro de Integración de Conceptos del Ejército

del Comando de Adiestramiento y Doctrina (TRADOC), la Escuela de Estudios Militares Avanzados (SAMS) y la Escuela Superior de Guerra— exploraron nuevas maneras de incorporar las teorías y filosofía de diseño para el uso práctico en las operaciones militares. En enero de 2008, en el folleto *TRADOC Pamphlet 525-5-500, Commander's Appreciation and Campaign Design*, se captó las ideas más recientes sobre cómo el diseño podría mejorar el mando y control. Simultáneamente, la SAMS elaboró y comenzó a enseñar su plan de estudios sobre el “arte de diseño” que abordó temas que van desde la base teórica de diseño hasta el uso práctico en las operaciones por medio de tres ejercicios formales.

---

### ***El nuevo manual enfatiza la importancia de entender los aspectos civiles del ambiente operacional...***

Tanto el folleto del TRADOC como el trabajo de la SAMS influyeron mucho la incorporación de diseño en la doctrina del Ejército sobre ejercer el mando y control.<sup>4</sup>

En los últimos tres años gracias al gran esfuerzo colaborador, el Ejército elaboró y sometió al proceso de evaluación tres borradores del FM 5-0. También se compartió con el Estado Mayor Conjunto, los comandos combatientes y organizaciones interinstitucionales selectas, incluso al Departamento de Estado y a la Agencia de EUA para el Desarrollo Internacional. Además se realizaron tres consejos de oficiales de operaciones a nivel de coronel en la CADD a fin de sintetizar e integrar más de 3.000 comentarios de distintas organizaciones a través del proceso de elaboración de tres borradores para incorporar tanto los conocimientos de expertos, como ideas y experiencias de ser posible. Las reuniones proporcionaron un foro distinto para fomentar el debate, obtener consenso y resolver las contribuciones cruciales de las agencias que revisaron los borradores antes de la revisión y aprobación del Comandante del TRADOC en una conferencia que se celebró en diciembre de 2009.

### **¿Qué cambia y por qué?**

Uno de los primeros cambios que los lectores verán en el nuevo FM es su título. Con el cambio de *Army Planning and Orders Production* a *The Operations Process*, el nuevo título refleja la modificación significativa de la información discutida en el FM 5-0. Aunque aún conserva los detalles de planificación y productos de planificación, la revisión del FM 5-0 amplía el ámbito del manual para incluir la doctrina sobre ejercer el mando y control en todo el proceso de operaciones. La meta de este cambio es describir la relación dinámica que existe entre todas las actividades del proceso de operaciones, no sólo el de planificación.

El proceso de operaciones es un modelo de aprendizaje organizacional que consta de las principales actividades de mando y control que se llevan a cabo durante las operaciones: planificación, preparación, ejecución y evaluación continua de la operación. Los comandantes impulsan el proceso de operaciones por medio del mando en el combate. Las actividades del proceso de operaciones pueden ser secuenciales, especialmente a principios de una operación. No obstante, una vez que han comenzado las operaciones, un cuartel general a menudo realiza partes de cada actividad y simultáneamente pasa por las actividades de las operaciones en forma continua según lo exija la situación.

Aunque simple en su concepto (planificar, preparar, ejecutar y evaluar), el proceso de operaciones es dinámico en su ejecución. Los comandantes y los estados mayores emplean el proceso de operaciones para integrar varias actividades que constan de centenares de tareas que se ejecutan en todo el cuartel general. Los comandantes deben organizar y adiestrar a sus estados mayores a pensar crítica y creativamente mientras que simultáneamente planifican, preparan y ejecutan las operaciones como evalúan constantemente los progresos.

El modelo del Ejército para ejercer el mando y control a través del proceso de operaciones no es ninguna novedad. En la versión del FM 3-0 de 2001 y en la versión del FM 6-0 de 2003 se discutió en detalle el mando en el combate y el proceso de operaciones. En la versión del FM 5-0 de 2005 se describió cómo la planificación se integra en el proceso de operaciones. Sin

embargo, lo que es nuevo es el énfasis mayor en el rol que juega el comandante en la conducción de operaciones y una descripción más detallada de las interrelaciones entre el comandante, el estado mayor, los comandantes subalternos y demás integrantes en la ejecución del mando y control. Actualmente, el FM 5-0 proporciona la doctrina sobre el proceso de operaciones como un conjunto, un capítulo sobre el diseño y un capítulo sobre cada actividad del proceso de operaciones. En los apéndices se describen tácticas, técnicas y procedimientos para organizar el cuartel general a fin de realizar el proceso de operaciones, utilizando el proceso de la toma de decisiones militar (MDMP), llevando a cabo los procedimientos que tienen que ver con el mando de tropas y la elaboración de planes y órdenes operacionales.

### **El desarrollo más allá de las operaciones de espectro total**

La versión de FM 5-0 de 2005 se concentró en las operaciones ofensivas y defensivas tanto en ejemplos como énfasis. A fin de describir precisamente las operaciones de espectro total, la revisión del FM 5-0 incorpora la idea central de estas operaciones en todo el manual. En el nuevo manual enfatiza la importancia de entender los aspectos civiles del ambiente operacional en relación con la misión, enemigo, terreno y condiciones meteorológicas, tropas, apoyo disponible y tiempo. Hoy en día, en el FM 5-0 se pone hincapié en el fundamento de que, durante las operaciones, los comandantes continuamente consideran y combinan tareas de estabilización que se centran en la población, y en las tareas ofensivas y defensivas que se enfocan en el enemigo durante la planificación y ejecución. En el mismo se describe distintas maneras de desarrollar planes para las operaciones de espectro total usando líneas de esfuerzos y modificando la orden operativa de tomar en cuenta a los civiles y a las tareas de apoyo a civiles o de estabilización.

En el capítulo sobre la ejecución se describe cómo los comandantes usan sus fuerzas y otros recursos para concentrar los efectos en puntos y tiempos decisivos. Se describe cómo los comandantes buscan adueñarse y retener la iniciativa, aumentar y mantener el ímpetu y sacar provecho del éxito. Además, la filosofía de mando

y control del mando de misión y la acogida de riesgos prudentes se discuten en detalle en el capítulo sobre la ejecución y en todo el nuevo FM 5-0.

### **Cómo incorporar el diseño en la doctrina del Ejército**

*Muchas veces fracasamos no porque no hemos resuelto el problema que enfrentamos, sino porque no enfrentamos el problema exacto.<sup>5</sup>*

—Russell L. Ackoff

Las operaciones de espectro total que se realizan en medio de una población son eficaces sólo cuando los comandantes entienden los asuntos fundamentales dentro del contexto de esta población. Entender el contexto y luego decidir cómo, si y cuándo actuar, es un producto de diseño y es integral en el arte de mando. En la revisión del FM 5-0 se describe la práctica de diseño en todo el proceso de operaciones.

El *diseño* es una metodología que incorpora el pensamiento crítico y creativo para entender, visualizar y describir problemas complejos y mal estructurados y formular planteamientos para resolverlos. El diseño respalda la ejecución del mando en el combate dentro del proceso de operaciones, sirviendo de guía para el uso iterativo y, a menudo, cíclico de comprensión, visualización y descripción. El diseño ayuda con los aspectos conceptuales de planificación para incluir la comprensión del ambiente operacional y clasificar un problema, visualizar un estado final deseado y conceptualizar un planteamiento operacional general para resolver o gestionar una situación conflictiva. Los comandantes describen su comprensión y visualización en un concepto de diseño que impulsa una planificación más detallada. Se practica el diseño de manera constante en todas las fases del proceso de operaciones. Mientras que los comandantes aprenden durante la ejecución, actualizan su comprensión, modifican su visualización y describen sus visualizaciones para modificar sus planes. En algunos casos, los comandantes pueden ir más allá de sólo modificar el plan básico. Pueden decidir a reclasificar el problema y formular un nuevo planteamiento operacional que resultará en un plan totalmente distinto.

En la revisión del FM 5-0 se dedica un capítulo al diseño que describe los elementos fundamentales del diseño y ofrece una metodología del diseño. Además se aborda el tema del diseño en todo el manual para incluir capítulos sobre los fundamentos del proceso, planificación, ejecución y evaluación de operaciones. Además, en el apéndice revisado sobre el MDMP se describe el interfaz entre el diseño y el MDMP.

### Otros cambios

Además de ampliar el ámbito del manual para incluir todas las actividades del proceso de operaciones e incorporar el concepto de diseño, otros cambios significativos en el nuevo FM 5-0 incluyen:

- Reemplazar las técnicas y productos de mando y control que se basan en los sistemas operacionales del campo de batalla con las funciones de conducción de guerra. Este cambio afecta algunas áreas, incluyendo la organización de estado mayor para las operaciones y los formatos de las órdenes operacionales y sus anexos.
- Enfatizar y considerar cómo los comandantes emplean las cinco tareas de información para conformar el ambiente operacional.
- Describir cómo los comandantes organizan su estado mayor en puestos de mando, células de puesto de mando, grupos de trabajo y consejos para llevar a cabo el proceso de operaciones.
- Actualizar el MDMP y formato de órdenes operacionales para detenidamente considerar el diseño, las operaciones de espectro total, las funciones de la conducción de guerra y las cinco tareas de información del Ejército.

### Los fundamentos del proceso de operaciones

Además de los principios de las operaciones que se hallan en el FM 3-0, la doctrina que prescribe se basa en seis fundamentos:

- Los comandantes impulsan el proceso de operaciones a través del mando en el combate.



Fuerza Aérea de EUA, Sgto. 2º Dayton Mitchell

*El General de División John A. McDonald, Ejército de EUA, comandante de las Fuerzas de EUA en Afganistán, habla con el Capitán Jason Adams, médico asistente, en este país, 20 de diciembre de 2009.*

- La concienciación situacional es fundamental para el mando y control eficaz.
- El pensamiento crítico y creativo ayuda a la comprensión y la toma de decisiones en todo el proceso de operaciones.
- Los comandantes continuamente consideran y combinan las tareas que se centran en la población (estabilización u operaciones de apoyo civil) así como las tareas que se enfocan en las fuerzas del enemigo (operaciones ofensivas y defensivas).
- El mando de la misión es el método preferido para ejercer el mando y control.
- La evaluación continua posibilita el aprendizaje y adaptación organizacional en toda la conducción de operaciones.

### Los comandantes impulsan el proceso de operaciones a través del mando en el combate.

Un tema clave en el nuevo FM 5-0 es el papel central que desempeña el comandante en el proceso de operaciones. Si bien los estados mayores realizan funciones esenciales que aumentan la eficacia de las operaciones, los comandantes desempeñan el papel más importante en el proceso de operaciones por medio del mando en el combate. El mando en el combate es el arte y ciencia de la comprensión, visualización, descripción, dirección, liderazgo y evaluación de las operaciones para cumplir misiones.

Las relaciones entre las actividades del mando en el combate y las actividades del proceso de operaciones son dinámicas. Todas las actividades del mando en el combate tienen lugar en la planificación, preparación, ejecución y evaluación, pero adoptan un énfasis distinto a través de la conducción de operaciones. Por ejemplo, en la planificación los comandantes concentran sus actividades en la comprensión, visualización y descripción. En la ejecución, los comandantes se centran en la dirección, liderazgo y evaluación mientras mejoran su comprensión y modifican su visualización.

Uno de los principales cambios efectuados en el modelo del mando en el combate del Ejército fue la inclusión de la actividad “comprensión” en la versión de 2008 del FM 3-0.<sup>6</sup> El nuevo FM 5-0 pone hincapié en la importancia de desarrollar y mantener la comprensión en todas las fases del proceso de operaciones. Los comandantes colaboran y dialogan con comandantes superiores, homólogos y subalternos, y con otras organizaciones civiles y militares en su área de operaciones para fomentar y mantener su comprensión. Además circulan en toda su área de operaciones con la mayor frecuencia posible, conversando con los comandantes subalternos, soldados e integrantes de otras organizaciones civiles y militares al mismo tiempo que personalmente observan las operaciones. Los comandantes continuamente actualizan su comprensión a medida que la operación se desarrolla y adaptan su visualización de la operación según sea necesario. Los comandantes hacen uso continuo de sus evaluaciones y las de sus estados mayores y comandantes subalternos para ayudarles con la comprensión y visualización.

**La concienciación situacional es fundamental para el mando y control eficaz.** En todo el proceso de operaciones, los comandantes (apoyados por sus estados mayores, comandantes subalternos y otros socios) buscan fomentar y mantener la comprensión situacional —el resultado del uso de análisis y juicio con relación a informaciones relevantes y conocimientos— para facilitar la toma de decisiones. La comprensión situacional es indispensable para los comandantes a fin de establecer el contexto de la situación, desarrollar planes eficaces, evaluar las operaciones y tomar decisiones de calidad durante la ejecución de las operaciones. Los comandantes y estados mayores

se esfuerzan por mantener su comprensión situacional y trabajan de una manera u otra en los períodos de comprensión reducida hasta que se desarrolla la situación.

A medida que los comandantes desarrollan su comprensión situacional, pueden detectar las condiciones que surgen, las que se disipan y las que reaparecen en el ambiente operacional. Esto les ayuda a dirigir las acciones de sus propias fuerzas en coordinación con otras fuerzas amigas y otros socios, y con respecto al enemigo, el terreno y la población. Si bien la comprensión completa es lo ideal para la planificación y la toma de decisiones, pocas veces existe. Los comandantes deben aceptar que frecuentemente tendrán que actuar a pesar de enfrentar vacíos significativos en su comprensión.

La colaboración y diálogo ayudan a formar las organizaciones de enseñanza y a desarrollar una comprensión compartida de la situación. En todas las etapas de las operaciones, los comandantes, comandantes subalternos, estados mayores y otros participantes colaboran y dialogan activamente, compartiendo y cuestionando informaciones, percepciones e ideas para entender situaciones y tomar decisiones. La colaboración significa dos o más personas u organizaciones que trabajan juntas para lograr metas comunes compartiendo conocimientos y fomentando el consenso. El diálogo es una forma de colaboración que incluye el intercambio franco de ideas u opiniones entre participantes que fomenta la discusión sincera en las áreas donde hay desacuerdo. La colaboración

---

***El mando en el combate es el arte y ciencia de la comprensión, visualización, descripción, dirección, liderazgo y evaluación de las operaciones para cumplir misiones.***

y diálogo eficaz lleva a una mayor comprensión de la situación que incluye el problema o problemas actuales.

**El pensamiento crítico y creativo ayuda a la comprensión y a la toma de decisiones en todo el proceso de operaciones.** A fin de que los comandantes se ayuden a comprender y a tomar decisiones, éstos y sus estados mayores usan técnicas de pensamiento crítico y creativo en todo el proceso de operaciones.

El pensamiento crítico es el criterio con sentido, reflexión y autorregulación para determinar el sentido e importancia de lo que se observa o expresa. El pensamiento crítico incluye determinar si existe una justificación adecuada para aceptar conclusiones como verdaderas, basado en determinadas inferencias o argumentos. El pensamiento crítico es clave para entender situaciones, identificar problemas, determinar causas, llegar a conclusiones justificables, elaborar planes eficaces y evaluar los progresos de las operaciones.

El pensamiento creativo consiste en crear algo nuevo u original. Con frecuencia, los líderes enfrentan problemas desconocidos o previos problemas que requieren nuevas soluciones. El pensamiento creativo da lugar a nuevas percepciones, distintos planteamientos y perspectivas innovadoras, y nuevas maneras de entender. Los líderes consideran diferentes alternativas para resolver problemas. El pensamiento creativo incluye emplear planteamientos adaptables (extrayendo las lecciones de previas circunstancias similares) o metodologías innovadoras (formulando ideas completamente nuevas).

---

## ***El pensamiento creativo incluye emplear planteamientos adaptables...***

El pensamiento crítico y creativo constituye elementos fundamentales para entender un ambiente operacional, clasificar problemas y elaborar planteamientos operacionales para resolver o gestionar estos problemas.

**Los comandantes continuamente consideran y combinan las tareas que se centran en la población (operaciones de estabilización o de apoyo civil) así como las tareas que se enfocan en las fuerzas del enemigo (operaciones ofensivas y defensivas).** Las operaciones

militares no sólo se circunscriben a operaciones de combate entre oponentes armados. El ganar batallas y enfrentamientos no sólo es crucial sino insuficiente para lograr el éxito total. La estructuración de la situación civil es muy importante para el éxito a largo plazo. Dado este hecho, los comandantes consideran y combinan en forma continua las tareas de estabilización que se enfocan en la población con las tareas ofensivas y defensivas que se centran en el enemigo durante la fase de planificación y ejecución. En lo que respecta a la seguridad interna, los comandantes se concentran en las operaciones de apoyo civil.

**El mando de la misión es el método preferido para ejercer el mando y control.** Dada la naturaleza compleja, incierta y siempre cambiante de las operaciones, el mando de misión —en lugar del mando detallado— es el método preferido para ejercer el mando y control. El *mando de misión* es la conducción de las operaciones militares a través de la ejecución descentralizada que se basa en las órdenes de misión. El mando de misión con éxito exige que los líderes subalternos a todo nivel ejerzan la iniciativa disciplinada, actuando agresiva e independientemente dentro del marco de las intenciones del comandante. Los prerequisites de un mando eficaz de misión son el uso de las órdenes de misión; conocimiento completo de la misión, las intenciones del comandante y el concepto de las operaciones; y la confianza y comprensión mutua entre los comandantes y sus subalternos. En el FM 5-0 se describe la filosofía del mando de misión que se usa en todas las actividades en el proceso de operaciones.

**La evaluación continua posibilita el aprendizaje y adaptación organizacional en toda la conducción de operaciones.** La evaluación es una actividad continua en el proceso de operaciones y un mecanismo fundamental de retroalimentación que capacita a todo el comando a aprender y adaptarse. La evaluación también es una actividad de mando en el combate. Los planes se basan en una comprensión y en presunciones inexactas sobre cómo el comandante prevé que una situación se desarrollará. Algunas veces, los resultados no llegan a ser lo que se esperaba o la situación se desenvuelve de una manera imprevista, incluyendo el éxito inesperado. En estos casos, el comandante determina si los

resultados son producto de fallos en la ejecución del plan o si el plan y su lógica subyacente eran defectuosos. La evaluación continua ayuda a los comandantes a reconocer las deficiencias de un plan y los cambios en la situación. En los casos en donde la evaluación revela pequeñas variables con relación a la visualización prevista

---

**...los líderes eficaces poseen la capacidad de identificar cuándo y dónde la doctrina, el adiestramiento o, incluso sus previas experiencias ya no corresponden con la situación...**

por el comandante, el mismo adapta sus planes según sea necesario. En las situaciones cuando la evaluación revela grandes variables en cuanto a la visualización original del comandante, éste reestructura el problema y formula un plan completamente nuevo según venga al caso.

### El camino hacia adelante

Como parte de la iniciativa de inculcar la doctrina del FM 5-0 en todo el Ejército, el Centro de Armas Combinadas estableció un grupo de trabajo de doctrina, educación y adiestramiento. La meta de este grupo de trabajo es la de reducir el período entre la elaboración de doctrina y su empleo por la fuerza generadora y la fuerza operacional. La Escuela de Comando y Estado Mayor está a la vanguardia de esta iniciativa para asegurar que los temas tratados en el FM 5-0 reciban el énfasis adecuado en los sistemas educativos de tanto oficiales como suboficiales. El Centro de Armas Combinadas encabeza la iniciativa para asegurar que se actualice la instrucción en los centros de adiestramiento de combate que incluya los temas tratados en el FM 5-0. La Dirección de Doctrina de Armas Combinadas está en proceso de formular una guía de estudio multimedia interactiva para servir de apoyo en la fase de autoestudio del

proceso de operaciones. Además, el Centro de Armas Combinadas formó un equipo móvil de adiestramiento para informar y enseñar sobre la doctrina del proceso de operaciones en muchas unidades del Ejército.

La versión revisada del FM 5-0 fue el resultado de una gran iniciativa de colaboración intelectual en todo el Ejército. El manual revisado proporciona un punto de partida para los líderes del Ejército en la ejecución del mando y control en las operaciones. En el mismo, se establece un marco de referencia común y las herramientas intelectuales que los líderes del Ejército usan para planificar, preparar, ejecutar y evaluar las operaciones. Al establecer un planteamiento y lenguaje común para ejercer el mando y control, la doctrina promueve la comprensión mutua y mejora la eficacia. La doctrina que se encuentra en el nuevo manual constituye una guía para la acción en lugar de una serie de reglas establecidas. Si bien proporciona una guía oficial para los líderes, también requiere métodos originales adaptados a las circunstancias. En las operaciones, los líderes eficaces poseen la capacidad de identificar cuándo y dónde la doctrina, el adiestramiento o, incluso sus previas experiencias ya no corresponden con la situación, y entonces se adaptan adecuadamente. **MR**

---

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Caldwell, William B. "Design and the Art of Battle Command", reflexiones de *Frontier Six*, *Blog del Centro de Armas Combinadas*, 6 de marzo de 2009 (17 de octubre de 2009).
2. Memorándum del Comando de Fuerzas Conjuntas de EUA, título: "Vision for a Joint Approach to Operational Design", 6 de octubre de 2009. En este memorándum, el General Mattis identificaba la necesidad de mejorar la doctrina, instrucción y educación militar conjunta en los temas de pensamiento crítico y creativo, especialmente como se relacionan a la planificación.
3. El Manual de Campaña Interino (FMI) del Ejército de EUA 5-0.1, *The Operations Process*, y el Manual de Campaña FM 3-0, *Operations*, claramente afirman que el Ejército no adoptará el concepto conjunto de operaciones basadas en efectos (*effects-based operations - EBO*). Aunque algunos aspectos del concepto de EBO (p.ej.: las técnicas y formas de analizar del ambiente operacional) han perfeccionado la doctrina del Ejército, la doctrina del Ejército sobre el mando y control se basa en la filosofía de mando de misión.
4. Véase el artículo del Coronel Banach, Stefan, "Educating by Design: Preparing Leaders for a Complex World", *Military Review* (marzo-abril de 2009); y el artículo del General de Brigada (Retirado) Wass de Czege, Huba, "Systemic Operational Design: Learning and Adapting in Complex Missions" *Military Review* (enero-febrero de 2009) para un resumen de las iniciativas que influyeron en el pensamiento del Ejército sobre el uso de diseño para las operaciones militares.
5. Gharajedaghi, Jamshid, *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity*, 2ª ed. (Burlington, Misisipi: Elsevier Inc., 2006), p. 126. En su discusión sobre la definición de problemas, Gharajedaghi atribuyó esta cita a Russell Ackoff, uno de los primeros en estudiar el pensamiento sistémico.
6. En la versión de 2001 del FM 3-0 y en la versión de 2003 del FM 6-0 se discuten la comprensión como parte de la visualización de un comandante. La versión de 2008 del FM 3-0 agregó la "comprensión como una actividad al modelo de mando en el combate de Ejército para hacer hincapié en esta actividad crucial en todas fases de la conducción de las operaciones.