



(Foto por el Sargento Justin A. Moeller, PAO del 4º Equipo de combate de brigada)

Con la ayuda de un intérprete, el 1º teniente, Alex Graves, líder del 2º Pelotón con la Compañía F, 2º Batallón, 506º Regimiento de Infantería, 4º Equipo de combate de Brigada, 101ª División aerotransportada, habla con un comandante del Ejército Nacional afgano con el 3º Koy, 3º Kandak, 1ª Brigada, 203º Cuerpo de Ejército, durante una misión en la provincia de Khost, Afganistán, 30 de mayo de 2013.

# El arte de mando y la ciencia de control

## El mando tipo misión en el nivel de brigada en la guarnición y en las operaciones

Coronel Val Keaveny, Ejército de EUA y  
Coronel Lance Oskey, Ejército de EUA

Este artículo está concebido para proporcionar un sistema y algunas herramientas a fin de mejorar el uso práctico del mando tipo misión en el nivel de Brigada, tanto en la guarnición como en las operaciones. En calidad de ex comandante de brigada, ex comandante de pelotón y ex observador/controlador de mayor antigüedad de la Fuerza de Tarea en el Centro de Entrenamiento de Apresto (JRTC, por sus siglas en inglés), pasé mis últimos 10 años de servicio militar centrado en ejercer el mando tipo misión en los niveles de pelotón y brigada.

A nuestra brigada (506º Regimiento de infantería, 4º Equipo de combate de brigada) se le dio un conjunto de distintas misiones durante nuestro reciente despliegue de 9 meses en Afganistán oriental, que incluyó una misión de asesoramiento y asistencia, operaciones de seguridad tradicionales, regreso de los equipos bélicos, y transferencia de Base operacional avanzada (FOB, por sus siglas en inglés) y requisitos de cierre de puesto de combate. La brigada asumió otras misiones a medida que cambiaban las condiciones y requisitos, lo cual incluyó, asumir la responsabilidad de otras cuatro provincias, reubicar nuestro centro de operaciones tácticas en el nivel de brigada a una provincia separada y establecer comandancias de mando y control para el uso futuro como comandancias de oficial general. En este artículo se destacan las herramientas que, en todo esto, fueron esenciales para que nuestra brigada pudiera lograr las misiones.

En el artículo de Michael Flynn y Chuck Schrankel de 2013 titulado “*Applying Mission Command Through the Operations Process*” publicado en *Military Review*, se define y resume por qué el mando tipo misión, como doctrina y práctica, es tan importante, pero carece de especificidad sobre cómo implementar el mando tipo misión en la estructura de un elemento de tamaño de batallón o brigada.<sup>1</sup> A fin de llenar el vacío, en este artículo se describen las ocho herramientas críticas que nuestro equipo de combate de brigada desarrolló como parte de una estructura de mando tipo misión funcional. Estas herramientas están interconectadas y desarrolladas para complementarse entre sí. Dichas herramientas de mando tipo misión, sirven para aumentar las actividades centradas en el comandante) con el fin de lograr la misión. Las mismas, no son nuevas ni innovadoras, pero la disciplina para garantizar que estén anidadas, actualizadas y se puedan ejecutar es crítica para el éxito en general:

- ◆ Intención del comandante
- ◆ Marco conceptual del plan de campaña
- ◆ Proceso cíclico de toma de decisiones (selección de blancos)
- ◆ Ritmo de batalla
- ◆ Términos de referencia
- ◆ Definición de “los combates”
- ◆ Calendario de largo alcance
- ◆ Sistema de administración de conocimientos

Hay muchos otros mecanismos, sistemas y organizaciones (tales como el Centro de operaciones tácticas, diseño operacional, secuencia de planificación de acción centrada en la crisis y planificación lineal deliberada mediante el uso del Proceso de toma de decisiones militar del Ejército [MDMP, por sus siglas en inglés]) que son esenciales para el éxito general de la misión, pero las herramientas mencionadas anteriormente fueron esenciales para nuestra implementación del mando tipo misión.

## La intención del comandante: Cómo compartir una visión

En la Publicación Conjunta (JP) 3-0, *Joint Operations*, el término *commander's intent* (intención del comandante) se define de la siguiente manera:

Una expresión clara y concisa del propósito de la operación y el estado final militar deseado que apoya el mando tipo misión, centra la atención en el Estado Mayor y ayuda a que los comandantes subordinados y los de apoyo actúen para obtener los resultados deseados del comandante sin otras órdenes, aunque la operación no se desenvuelva según lo planeado.<sup>2</sup>

Esta primera herramienta de mando tipo misión me ha permitido compartir mi visión y guía con el Estado Mayor y unidades subordinadas. La última parte de la definición es fundamental, a medida que redactaba la intención inicial del comandante en un documento oficial durante el despliegue más reciente de la brigada a Afganistán, seis meses antes de asumir la responsabilidad en el teatro —y ese documento se quedó prácticamente sin cambios hasta tanto los cambios significativos operacionales y tácticos para el ambiente y la misión así lo requirieron.

Durante la operación *Enduring Freedom*, este documento (sincronizado con nuestro “marco conceptual del plan de campaña”) me permitió proporcionar una guía operacional a los comandantes de batallón,

asesores de mayor antigüedad de la fuerza de seguridad y a mi Estado Mayor de brigada el cual el comandante de la compañía de rifle, o el asesor afgano podían usar de manera similar. Mientras llevaba a cabo la circulación en el campo de batalla, inicialmente verificaba a mis líderes en dos áreas en el nivel de compañía: en primer lugar, que las medidas de seguridad estuvieran debidamente planificadas y ejecutadas; y segundo, que los comandantes comprendieran mi intención. Si bien no esperaba que los comandantes de compañía pudieran recitar los detalles bajo cada línea de esfuerzo de mi marco conceptual de campaña (aunque los comandantes de batallón y el Estado Mayor si necesitaban ese nivel de detalle), definitivamente esperaba que comprendieran y se adhirieran a mi intención

## El marco conceptual del plan de campaña: Un mapa para lograr su intención

En la JP 5-0, *Joint Operational Planning*, un *plan de campaña* se define, a saber:

Una serie de operaciones principales relacionadas con miras al logro de objetivos estratégicos y operacionales dentro de un tiempo y espacio específico. La planificación para una campaña es apropiada cuando las operaciones militares contempladas exceden el alcance de una operación principal única. Por lo tanto, a menudo, son las operaciones conjuntas más extensas en términos de tiempo y demás recursos. La planificación de campañas tiene un mayor uso en la conducción de las operaciones de combate de gran envergadura, pero se pueden usar a través de toda la gama de las operaciones militares.<sup>3</sup>

En la doctrina conjunta y del Ejército no se reconoce oficialmente un plan de campaña (por definición doctrinal) como una herramienta en el nivel táctico de las operaciones del Ejército. Sin embargo, la mayoría de las unidades, desde los primeros días de la Operaciones *Enduring Freedom* e *Iraqi Freedom*, crearon y anidaron sus operaciones de despliegue a través del tiempo y del espacio, mediante el uso del modelo de campaña. De hecho, en vista de que las misiones y la complejidad de las operaciones superaban las estructuras de planificación doctrinales establecidas, he encontrado la creación de un marco conceptual de campaña (tanto en la guarnición como el área de despliegue) un complemento

natural y necesario de mi intención en calidad de comandante. Mi intención raramente cambió, sin embargo, mi plan de campaña fue actualizado (iterativamente basado en nuestros ciclos de planificación y solamente después de un cuidadoso y deliberado proceso de planificación, sugerí tales cambios) para que reflejara los cambios que fueron menos sísmicos que los que hubiera requerido una actualización de mi intención.

En la guarnición, estructuré mi plan de campaña en torno a tres líneas lógicas de esfuerzo, a saber: desarrollo de líder, entrenamiento y fortalecimiento del equipo. En combate, mis tres líneas de esfuerzo fueron el desarrollo de la Fuerza de seguridad nacional afgana, las operaciones de seguridad y las operaciones de regreso de equipo bélico. En ambos casos, el estado final de mis planes de campaña encajaba con mi intención de comandante, pero los acontecimientos importantes, objetivos y líneas de esfuerzo subordinadas, cambiaron periódicamente para que coincidieran con la realidad en el terreno.

A medida que el plan de campaña y mi intención servían (en gran medida) como un acimut incambiable de nuestras operaciones, el proceso de toma de decisiones cíclicas le permitió a la brigada hacer pequeñas correcciones en el camino.

## La localización y adquisición de blancos: Toma de decisiones cíclicas oportunas

En la JP 3-0 la *localización y adquisición de blancos* se define como “el proceso de seleccionar y priorizar los blancos y el apareamiento de la respuesta adecuada para los mismos, al tomar en consideración los requerimientos y capacidades operacionales.”<sup>4</sup>

Si bien nuestra brigada usaba el MDMP doctrinal del Ejército para algunas de nuestras planificaciones convencionales (por ejemplo, el desarrollo del plan de campaña inicial y la orden de operación de repliegue), encontramos que el uso de un proceso de toma de decisiones estilo localización y adquisición de blancos era más sensible al rápido ritmo de las operaciones, y directamente se anidaba a mi plan de campaña. Si bien hay varios planteamientos en cuanto a la localización y adquisición de blancos en nuestro Ejército, sencillamente lo defino como un proceso de planificación cíclica deliberada. Mi ciclo inicial de localización y adquisición de blancos era de dos semanas, ya que lo consideraba adecuado para implementar las condiciones de cambio



(Foto cortesía de la Fuerza de Tarea Conjunta Combinada-1 Afganistán)

Soldados de la Compañía C, 1<sup>er</sup> Batallón, 506<sup>o</sup> Regimiento de infantería, 4<sup>o</sup> Equipo de combate, 101<sup>a</sup> División aerotransportada, Fuerza de tarea Currahee, proporcionan seguridad desde la cima de una montaña en la provincia de Paktika durante la Operación Surak Basta III, 23 de junio de 2011.

durante nuestro despliegue. Más tarde, alargué el proceso a un ciclo de cuatro semanas después del final de la temporada de combate (por ejemplo, los meses de clima cálido en Afganistán). De hecho, la duración del proceso no era tan importante como la ejecución en sí del proceso de localización y adquisición de blancos que habíamos perfeccionado durante nuestro despliegue en el JRTC, donde se usó de modelo durante tres días. La información más importante de usar un modelo de localización y adquisición de blancos (en comparación con el MDMP) es la evaluación del comandante subordinado que comienza en cada ciclo. La generación inmediata de órdenes le permite al batallón todo un ciclo de localización y adquisición de blancos para mejorar la planificación antes de la ejecución en el nivel de compañía.

El planificar con 6 semanas de antelación me permitió moldear los sucesos en el nivel de brigada de una manera sincronizada y coordinada, a pesar de estar dispersos por dos provincias y asociados con un montón de organizaciones de la Fuerza de seguridad afganas. Mi localización y adquisición de blancos garantizó que, si bien las operaciones tácticas y la asesoría en el nivel de unidad ocurrían diariamente en el pelotón, compañía,

tropas y equipos de asesoría y asistencia en fuerza de seguridad (SFAAT), todas las actividades se anidaron hacia un estado final de brigada común.

Yo consideraba nuestra batalla no como mil combates tácticos sin relación sino, más bien, como mil combates tácticos interconectados, unidos por un estado final común y logrado a través de objetivos comunes que establecimos en nuestra reunión de localización y adquisición de blancos. Al final de cada ciclo de localización y adquisición de blancos, publicamos una orden fragmentaria de localización y adquisición de blancos que priorizaba y sincronizaba los recursos (tiempo, recursos y prioridades) durante todo el ciclo. El ciclo de localización y adquisición de blancos me permitió priorizar y sincronizar las tareas clave de mi intención de comandante para que coincidiera con los retos tácticos y operacionales por un periodo específico.

## El ritmo de la batalla: Los pasos pequeños conducen a un gran cambio

En el Manual de Campaña (FM) 6-0, *Commander and Staff Organization and Operations*, la doctrina del Ejército define el *ritmo de la batalla* como “un ciclo



(Foto cortesía del coronel Val Keaveny)

El coronel Val Keaveny vuela sobre el ex área de operaciones de su brigada, 31 de octubre de 2013 en la provincia de Khost, Afganistán. Era el último vuelo a la Base operacional avanzada Salerno luego de haberla transferido a los afganos.

diario deliberado de mando, estado mayor y actividades de la unidad, concebido para sincronizar las operaciones actuales y futuras.”<sup>5</sup>

Con la intención del comandante y marco conceptual del plan de campaña, el cual establece el acimut y el ciclo de localización y adquisición de blanco que proporciona la corrección de rumbo, el mantenimiento diario de la iniciativa de la brigada se logró a través de la adherencia estricta al ritmo de batalla. El documento del ritmo de batalla de la brigada (sabiamente administrado por el oficial ejecutivo de la brigada) sirvió para definir el tiempo, la asistencia, aportes y rendimiento de cada reunión de brigada, sesiones informativas y grupos de trabajo en el transcurso de la semana y del mes. Con los cambios y supresiones aprobados por excepción, estricta adherencia al ritmo de batalla, tanto a mí como a mi Estado Mayor nos permitió mantener de manera rápida y eficientemente un cálculo común de la situación. La adherencia al ritmo de batalla les proporcionó previsibilidad a mis comandantes y al líder de SFAAT (quién sabía cuándo yo requería su asistencia en las reuniones críticas) y garantizaba que mi visualización del campo de batalla fuera compartida con todo el Estado Mayor

y la brigada. Por ejemplo, nuestra sesión de actualización diaria de la batalla que, por lo regular, tomaba 45 minutos de duración, me sirvió de actualización diaria para el Estado Mayor. Más que una recitación de hechos y cifras, esta reunión sirvió como análisis de misión para el ciclo de localización y adquisición letal de nuestra brigada— normalmente ejecutado dentro de las siguientes 24 a 48 horas basadas en la orden de tareas aéreas y disponibilidad de plataformas de inteligencia, vigilancia y reconocimiento. Esta reunión fue fundamental para crear una fuerza ágil. El ritmo de batalla proporciona el mecanismo necesario mediante el cual podemos planificar y reaccionar ante los cambios significativos de la misión y tareas durante nuestro despliegue.

Cuando nuestra brigada recibió la misión de trasladar su centro de operaciones tácticas de la bien establecida Base avanzada Salerno a un puesto perceptiblemente más pequeño ubicado en otra provincia (que no tenía ninguna infraestructura para esa medida), nuestro ritmo de batalla nos permitió planear, preparar y ejecutar semejante mudanza. Las reuniones, las sesiones informativas y los grupos de trabajo fueron todos previamente determinados — el Estado Mayor casi no

tuvo que ajustar los temas y agendas para cada reunión a fin de abordar los temas en cuestión (lo digo reconociendo plenamente el trabajo titanico del Estado Mayor asociado con cada una de estas operaciones). Rara vez tuvimos que convocar sesiones especiales de planificación para tratar el último cambio de misión. El cierre de Bases operacionales avanzadas principales, asumir múltiples provincias como espacio de batalla adicionales, crear la comandancia para un general de brigada— fueron solo algunas de las transiciones significativas que se le encargó hacer a nuestra brigada— además de nuestra misión actual.

### **Los términos de referencia, la definición de “los combates”, el calendario de largo alcance y el sistema de administración de conocimientos**

Las cuatro últimas herramientas son las que considero esenciales para mantener la eficacia óptima y sincronización operativa. Así como con todos mis productos, tenía una versión tanto para la guarnición como para el despliegue, pero servían el mismo propósito: proporcionar definiciones comunes, expectativas y estándares a los productos del Estado Mayor que, cuando eran debidamente completados y, regularmente actualizados, proporcionaba valor al Estado Mayor y a los comandantes.

En nuestro documento “términos de referencia” se mencionaban los puestos y expectativas de los oficiales y suboficiales clave en la brigada. Si bien, a primera vista era relativamente suave, este documento fue esencial cuando se nos asignó la tarea de establecer una comandancia para un general de brigada. A fin de cumplir con los requisitos de la nueva comandancia, pudimos usar los términos de referencia como documento base y eficazmente actualizarlo con nuevas posiciones y funciones que anteriormente no habíamos tenido que llenar.

El documento no doctrinal titulado “los combates” se originó de mi experiencia como observador/controlador donde, aparentemente, todos los recursos que se sabía existían en el inventario del Ejército, eran asignados al comandante de la compañía que estaba en contacto de fuego directo, o indirecto en el momento. El abrumado comandante de la compañía no tenía ni la capacidad ni el tiempo necesario para eliminar el conflicto y correctamente sincronizar cada recurso para un mejor aprovechamiento. En el documento “los combates” se

definieron como las responsabilidades de los líderes de compañía, batallón y brigada y Estado Mayor, basado en el establecimiento de la singular misión asignada. Exigí su uso en todas las misiones principales. Por ejemplo, nuestra iniciativa de regresar el equipo bélico requiere un gran esfuerzo por parte de los líderes de compañía desde el punto de vista de mano de obra, pero la mayor parte de los esfuerzos en la planificación y ejecución fueron por parte de la Plana Mayor del batallón y brigada. Este documento también resultó ser muy valioso en la determinación de los roles y responsabilidades de nuestra misión SFAAT y el establecimiento de la comandancia para un general de brigada.

Por último, el calendario de largo alcance y el sistema de administración de conocimientos capturan los resultados de nuestras sesiones de planificación diaria, semanal y mensual. El calendario nos permitió garantizar que nuestras operaciones permanecieran sincronizadas con las muchas otras variables de tiempo (lo que incluye los días de asueto afganos y los patrones de clima de la estación). El establecimiento de una adherencia al sistema de administración de conocimientos (usamos el portal para casi todo nuestro trabajo) fue fundamental para garantizar que la información disponible fuera mutuamente compartida.

Siempre llevaba conmigo unos cuantos documentos: mi plan de campaña, nuestro último resumen de diapositivas de localización y adquisición de blancos y el calendario de largo alcance. Pude llevar a cabo la circulación en el campo de batalla por unas cuantas horas, o hasta unos cuantos días, con la seguridad de que nuestras unidades y Estado Mayor estaban trabajando hacia el logro de mi intención, mediante nuestros objetivos medibles a través de la ejecución de nuestro ciclo de localización y adquisición de blancos y el ritmo de batalla diario.

El mando tipo misión consiste en una mezcla compleja de ambos mecanismos de control tanto prescriptivos como detallados que les permite a los comandantes subordinados ejecutar órdenes de misión en el punto de ejecución dentro de la intención de su comandante. Demasiada adherencia a un proceso puede resultar en un ambiente que parece micro administrado, sin embargo, la falta de estructura resulta en actividades frenéticas, mal programadas y sincronizadas contra objetivos comunes y estados finales del Estado Mayor y de las unidades.

## Sugerencias: Cómo seguir mejorando el mando tipo misión

Las herramientas y técnicas descritas en este artículo me sirvieron de mucho, y he recomendado su uso a innumerables comandantes de brigada durante mi trabajo como observador/controlador de mayor antigüedad de la Fuerza de Tarea de brigada del JRTC y de comandante de brigada. Sin embargo, me doy cuenta de que algunas de estas herramientas no son doctrinales y por lo tanto, pueden no ser universalmente enseñadas en nuestras escuelas y centros de entrenamiento. En resumidas cuentas, a continuación ofrezco varias sugerencias.

En primer lugar, estoy convencido de que un modelo de planificación basado en la planificación de la campaña es una herramienta muy valiosa para los comandantes de brigada y batallón a fin de ayudarlos a visualizar, describir y dirigir las acciones de sus organizaciones. Usé un modelo de plan de campaña en la guarnición y en combate que fue incorporado a los planes de mi comandancia superior. El uso de esta herramienta es el siguiente paso natural en el uso de la metodología de diseño del Ejército. Incluso, sin codificación formal, enfáticamente sugiero su uso.

En segundo lugar, sugiero que los líderes identifiquen un proceso cíclico de planificación para revisar, medir y ajustar continuamente sus planes de largo alcance y de campaña. Los métodos de planificación de Estado Mayor estructurado del Ejército son procedimientos principales del MDMP y del liderazgo de la tropa. Doctrinalmente hablando, la localización y adquisición de blancos del Ejército consiste en un proceso formal en la función de fuego bélico para sincronizar indirecta y conjuntamente los fuegos contra un determinado conjunto de blancos.<sup>6</sup> Nuestra brigada combinó el rigor del MDMP en el marco conceptual de un modelo de localización y adquisición de blancos que le permitió a nuestra brigada moldear nuestro ambiente.

En tercer lugar, sugiero formalizar un proceso de planificación diario estilo localización y adquisición de blancos, para rápidamente abordar los problemas, tareas o amenazas que puedan surgir. Nuestros centros de adiestramiento han identificado algunas de las mejores prácticas, pero yo sugeriría que el Ejército codifique nuestras técnicas de localización y adquisición de blancos letales y no letales, según lo practicado en los últimos 12 años y actualice nuestra doctrina.

En cuarto lugar, el adiestramiento en administración de conocimientos debería incluir la acreditación de *SharePoint* y otros sistemas técnicos (como Puesto de mando del futuro [CPOF, por sus siglas en inglés] y *SharePoint*) para los oficiales asignados en el nivel de brigada. Contábamos con un oficial de administración de conocimientos polifacético, pero le faltaba el entrenamiento formal en el uso técnico de los sistemas comúnmente desplegados. Además, los sistemas de información de mando tipo misión todavía requieren un uso extensivo de contratistas para el mantenimiento, y no son universalmente compatibles (por ejemplo, CPOF y *SharePoint*).

Por último, sé que estas técnicas y procedimientos de Mando tipo misión le permitieron a nuestra brigada llevar a cabo una amplia variedad de misiones y en última instancia, salvar vidas. Sin embargo, en el punto de ejecución, los soldados y líderes mostraron que su adherencia a estándares estrictos, disciplina y trabajo en equipo durante la ejecución con una mentalidad ágil y adaptable eran tan importantes como los planes y las órdenes que fueron publicadas. Ese enfoque en el soldado, líder y desarrollo de equipo, es lo que me motivó para asegurar que mis sistemas para el ejercicio del mando tipo misión estuvieran en su mayor esplendor de manera que verdaderamente pudiéramos maximizar el potencial del equipo. ■

*El coronel Val Keaveny se desempeña en calidad de jefe de Estado Mayor de la 101ª División aerotransportada. Fue el último comandante de brigada del 4º Equipo de combate de brigada (506º Regimiento de infantería), 101ª División aerotransportada (Asalto aéreo) antes de su inactivación. Comandó el 3er Batallón, 509º Regimiento de infantería en Irak. Cuenta a su haber con una licenciatura en Administración de aviación y tecnología de vuelo del Instituto de Tecnología del Estado de Florida, una maestría en Arte y ciencias militares de la Escuela de Comando y Estado Mayor General del Ejército y una maestría en Estudios Estratégicos de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA.*

El coronel Lance Oskey es estudiante en la Escuela Superior de Guerra del Ejército. Se desempeñó en calidad de comandante de brigada suplente para el 4º Equipo de combate de brigada (506º Regimiento de infantería). Comandó el 2º Batallón, 54º Regimiento de infantería (una unidad de entrenamiento de unidad) en el Fuerte Benning, Estado de Georgia. Cuenta a su haber con una licenciatura en Finanzas Empresariales de la Universidad de California del Estado de Pensilvania y un una maestría en Relaciones Internacionales de la Universidad Troy, Estado de Alabama.

## Referencias Bibliográficas

1. Mike Flynn y Chuck Schrankel, "Applying Mission Command through the Operations Process," *Military Review*, 93(2) (March-April 2013): págs. 25-31.
2. Joint Publication (JP) 3-0, *Joint Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], agosto de 2011).
3. JP 5-0, *Joint Operational Planning* (Washington, DC: U.S. GPO, 2011).
4. JP 3-0.
5. Field Manual (FM) 6-0, *Commander and Staff Organization and Operations*, (Washington, DC: U.S. GPO, mayo de 2014 2014).
6. FM 3-60, *The Targeting Process* (Washington, DC: U.S. GPO, noviembre de 2010).



(Foto: Sargento Michael J. MacLeod, Ejército de EUA)

Un oficial ejecutivo de una compañía afgana sugirió una ruta de acercamiento a una aldea al primer teniente Kirk Shoemaker, un líder de pelotón del 2º batallión, 504º regimiento de infantería de paracaidistas, 1º equipo de combate en nivel de brigada, 82ª división aerotransportada, 29 de mayo de 2012, provincia Ghazni.