

“Mission Command”: Un concepto de moda en el Ejército de EUA

Coronel Jorge Gatica Bórquez, Ejército de Chile

RECIÉN LLEGADO A formar parte del grupo de Oficiales de Enlace Internacionales en el Centro de Armas Combinadas en Fuerte Leavenworth, estado de Kansas, uno de los aspectos que llamó profundamente la atención del autor del presente artículo, fue la fuerza con que el concepto conocido como “Mission Command” (mando tipo misión) ha entrado en el Ejército de los Estados Unidos de Norteamérica. La creación del Centro de Excelencia, la elaboración de un manual, la gran variedad de publicaciones que lo tratan, la amplia discusión y difusión de sus contenidos y alcances, entre otras cosas, dan cuenta de la importancia que tiene hoy —y seguro tendrá en el futuro— esta idea de “Mission Command”.

Particularmente interesante resultaba por el hecho que, desde sus primeros años de oficial, había leído, escuchado y aprendido de sus profesores y comandantes que esta era la manera, por excelencia, de ejercer el mando para el combate en el Ejército de Chile. Lo anterior se ratificaría cuando como alumno en la Academia de Guerra, continuó recibiendo su educación y entrenamiento en esa misma línea, que por lo demás constituye uno de los pilares para la aplicación del modelo táctico-operacional adoptado para el empleo de la fuerza terrestre chilena: la guerra de maniobra. Según lo conocido por el autor sobre la doctrina del Ejército de Estados Unidos,¹ parecía no haber grandes diferencias con el estilo de mando practicado en Chile.

¿Qué de nuevo hay entonces en esto? ¿Qué implicancias y efectos tiene? ¿Cómo modifica la actual doctrina?

A fin de intentar responder a estas y otras preguntas, en este artículo se abordan algunos aspectos generales de la nueva visión y algunas reflexiones personales sobre este concepto, que pareciera ser uno de los grandes referentes en el desarrollo futuro inmediato para el Ejército estadounidense y, probablemente, para las otras instituciones de la Defensa, tanto nacionales como de otros países aliados o socios. En consecuencia, dada su amplitud, en este artículo, solo se pretende hacer una descripción e introducción a este tema, para que los lectores logren una idea general y posteriormente puedan profundizar en este amplio e interesante concepto, que tiene como uno de sus principales desafíos, a juicio de este autor, lograr las condiciones necesarias para poder materializarlo en el muy complejo campo de batalla moderno.

¿Qué es “Mission Command” en origen?

“Mission Command”, en la forma que hoy tiene, es un concepto nuevo, de gran relevancia, que ha impulsado cambios doctrinarios importantes en el Ejército de EUA. Si bien es cierto que la incorporación de éste de la manera como se está haciendo constituye una revolución, la idea de fondo es muy antigua y no es realmente una nueva manera de conducir las operaciones militares.

Interesante resulta discutir brevemente sobre su origen, dado que ayuda a la comprensión del fondo del problema. En los textos oficiales del Ejército de Estados Unidos² se indica que la idea proviene de la *Auftragstaktik*, la muy conocida doctrina

El Coronel Jorge Gatica Bórquez egresó de la Escuela Militar del Ejército de Chile, el 1 de enero de 1982. Perteneció al Arma de Caballería Blindada, es Oficial de Estado Mayor y especialista en Inteligencia. Profesor Militar de Escuela y de Academia en las asignaturas de Inteligencia, Geografía y Geopolítica. Fue Comandante de Grupo en la Escuela de Caballería Blindada, 2º Comandante del ex Regimiento Reforzado N° 6 “Matucana”

y Comandante de Regimiento Logístico N° 6 “Pisagua”. Entre otras destinaciones, ha sido Observador Militar en UNMOGIP y profesor en la Academia de Guerra del Ejército de Chile. Es Licenciado y Máster en Ciencias Militares de la Academia de Guerra y Máster en Ciencia Política en la Pontificia Universidad Católica de Chile. Actualmente es el Oficial de Enlace del Ejército de Chile ante el CAC, en Fuerte Leavenworth.

alemana, que se hiciera mucho más popular a partir de las impresionantes y exitosas operaciones llevadas a cabo por el ejército germano en Europa y África, durante la II Guerra Mundial. Algunos historiadores indican que el origen del concepto se sitúa a principios del siglo XIX, después de las desastrosas derrotas de los prusianos por las tropas napoleónicas en Jena y Auerstedt;³ otros dicen que esta idea habría sido aprendida por los oficiales alemanes que concurrieron a instruirse al Ejército Rojo en el periodo entre guerras, el que desarrollaba el concepto de “operaciones en profundidad”. Haciendo abstracción del remoto origen, sin duda la más clara y mejor demostración de su buen empleo, se encuentra en las fuerzas acorazadas alemanas durante la II Guerra Mundial. En términos muy generales, lo medular es que implicaba entregar una gran libertad de acción a los comandantes subalternos, de manera tal que iluminados por el propósito del escalón superior, alcanzaran sus objetivos, tantos como pudieran y sin detener o retrasar el ritmo de las operaciones en espera de órdenes.

Sin embargo, también se argumenta que el

origen se encuentra en la propia manera de ejercer el mando de grandes líderes militares de la historia estadounidense. En su artículo “*Mission Command and the Army’s Capstone Concept*”, Frank Chadwick presenta un entretenido y bien fundamentado relato en el cual sostiene que esta manera de comando, fue también ejercida por el mismo Washington, así como también por Ulysses S. Grant, George Patton y otros diversos comandantes en las más recientes operaciones militares en las cuales ha participado el Ejército de EUA. Jocosamente, asegura que se atribuye a una idea germana debido a que “...*Auftragstaktik* y *Schwerpunkt*... suenan muy sexi en esa lengua”.⁴

¿Por qué esta nueva interpretación?

La antigua doctrina del Ejército estadounidense identificaba el “*mission command*” como una de las dos maneras generales de comando; la otra es “*detailed command*”. La diferencia fundamental que existe entre ambas es que la primera apuntaba a la ejecución descentralizada mientras que la segunda abogaba por la centralización de la



Una pieza de artillería autopropulsada M-109 perteneciente a una brigada acorazada del Ejército de Chile, durante un ejercicio en el desierto más árido del mundo: Atacama.

información y de la toma de decisiones en las máximas autoridades. La publicación del manual de doctrina FM 3-0 en el año 2008, precisó algo más la diferenciación, estableciendo que “*mission command*” es la forma de conducción de las operaciones de manera descentralizada y basada en las “*mission orders*”.⁵ Asimismo, hacía notar que este era el método preferido para el ejercicio del mando y control en el Ejército de EUA.⁶

Sin embargo, recientemente se ha argumentado que a pesar de todos los esfuerzos, existe aún la

Esto representa un cambio filosófico que pone énfasis en el protagonismo del comandante, no del sistema o del que él emplea.

tendencia al “*detailed command*”. Asimismo, se ha dicho que el concepto de “*battle command*” no permitía la conducción de operaciones militares de espectro total, dado que apuntaba a enfrentar a un solo enemigo, excluyendo las operaciones de estabilización o el apoyo a autoridades civiles.⁷

Por otra parte, se identificaron dos aspectos deficitarios: el primero, la manera en que los comandantes interactúan con sus asesores (planas mayores, estados mayores) no les permite materializar la idea de “*mission command*”, especialmente cuando están involucrados otros actores; la segunda, aunque pudiera lo anterior ser superado, aún existe el problema de manejar todos los instrumentos de poder que requiere una operación de espectro total, puestos a disposición de un comandante.

En consecuencia, el Ejército de EUA definió que los conceptos de “Command and Control” (C2) y “Battle Command” (BC), eran inadecuados para describir el rol que juega el comandante y sus asesores en los combates de hoy⁸, considerando la naturaleza de las operaciones militares, en las cuales el caos, la suerte y la fricción⁹ tienen una mayor preponderancia incluso que cuando Von Clausewitz escribió al respecto, después de las guerras napoleónicas. Las operaciones militares

hoy se caracterizan, entre otros aspectos, por las siguientes condiciones:

- Se desarrollan entre diversos actores, tanto estatales como no estatales.
- Se libran en medio de la población civil.
- Son impredecibles y sorpresivas, potencialmente expansibles.
- Se ejecutan en un ambiente saturado por los medios de comunicación social.
- Normalmente incluyen amenazas híbridas, que consideran fuerzas regulares e irregulares, además de otros elementos que actúan unificadamente para mutuo beneficio (por ejemplo, grupos criminales).

Según lo expresado por el General Dempsey, “...es el ejercicio de la autoridad y la dirección por parte del comandante, usando órdenes tipo misión con el fin de asegurar la iniciativa disciplinada, dentro de la intención del comandante, con el objeto de cumplir operaciones de espectro total. “*Mission command*” emplea el arte del mando y la ciencia del control para permitir que los comandantes, apoyados por sus asesores (planas mayores, estados mayores), puedan integrar todas las funciones de combate y hagan realidad que los mandos, los comandantes y las organizaciones sean ágiles y adaptables. “*Mission command*” apoya nuestros esfuerzos para conducirnos hacia la adaptabilidad operacional, a través de un entendimiento exhaustivo del ambiente operacional, de la búsqueda de equipos adaptables capaces de anticiparse y manejar las transiciones y de la convicción de que debemos compartir los riesgos a través de los diferentes niveles para crear oportunidades.

Este cambio a “*mission command*” no es solo retórica. Esto representa un cambio filosófico que pone énfasis en el protagonismo del comandante, no del sistema o del que él emplea. Es la búsqueda del equilibrio entre el comando y el control en la conducción de operaciones de espectro total; al respecto, es seguro que este comando incluirá, cada vez más, no sólo a las fuerzas militares de EUA, sino también a diversos grupos internacionales, no-gubernamentales y otras naciones socias.

Nosotros sabemos cómo combatir hoy y estamos viviendo los principios de “*mission command*” en Irak y Afganistán. Pero esos principios aún no están en nuestra institución, en su doctrina ni en su entrenamiento. Ellos no se han internalizado

en la fuerza. Hasta que ello ocurra, hasta que ellos dirijan el desarrollo de nuestros líderes, el diseño de nuestras organizaciones y nuestras adquisiciones de material, no podemos considerarnos listos ni suficientemente adaptables”.¹⁰

Los cambios doctrinarios son significativos. Incluyen la primera edición en el año 2003 del FM 6-0 “*Mission Command*”; cambios en el FM 3-0 “*Operations*” y en el FM 5-0 “*The Operations Process*” (ambos en el 2011); asimismo, en el ATP 5-0.1 “Tácticas, técnicas y procedimientos en el Ejército” y Guía para el Comandante y Oficial de Estado Mayor (ambos en el 2011), entre otros.

A modo de ejemplo de lo antes indicado, el nuevo FM 3-0 incorporó modificaciones importantes a la doctrina de “mando y control”, los que incluyeron, a saber:

- Reemplazo del término y definición de “*command and control*” por el término y definición de “*mission command*”, en lo conceptual.

- Reemplazo del término, definición y tareas de “*command and control*”, por el término, definición y tareas de “*mission command*”, como función de combate.

- Derogación del término “*Battle Command*”. Las actividades del comandante de entender, visualizar, describir, dirigir, liderar y apreciar, se mantienen como las actividades prioritarias utilizadas por éste para conducir el proceso de operaciones.

- Reemplazo de las cinco “tareas de información del Ejército” (combate de información, función mando y control, protección de la información, operaciones de seguridad y operaciones de decepción militar), con la tarea de la función de combate “*mission command*” definida como “conducir actividades de información e influencia”. Como parte de este cambio, los términos “combate de información” y “función de mando y control” fueron derogados. Adicionalmente, el término y definición de “operaciones psicológicas” fue reemplazado por el término y definición de “operaciones de apoyo de información militar”.

Las nuevas definiciones del concepto¹¹

“*Mission command*” como una filosofía. Es el ejercicio de la autoridad y conducción del comandante mediante el uso de órdenes tipo misión, con el objeto de permitir la

iniciativa disciplinada, dentro de la intención del comandante, permitiendo comandantes ágiles y adaptables en la conducción de operaciones de espectro total. Reúne el arte del mando y la ciencia del control, para integrar las funciones de combate y cumplir la misión.

El concepto filosófico “*Mission command*” pone énfasis en que los siguientes principios del mando son fundamentalmente humanos:

- Construcción de equipos cohesionados a través de la mutua confianza.

- Creación del entendimiento compartido.

- Provisión de una clara intención del comandante.

- Ejercicio de una iniciativa disciplinada.

- Uso de las órdenes tipo misión.

- Aceptación de un riesgo prudente.

“*Mission command*” como una función de la guerra. Según la definición del FM 3-0, una función de combate es un grupo de tareas y sistemas (personas, organizaciones, información y procesos), unidos por un propósito común que el comandante usa para el cumplimiento de los objetivos de misiones y entrenamiento. En tal sentido, “*Mission command*” se sitúa como el pivote alrededor del cual se mueven todas las otras funciones de combate, integrándolas en un todo coherente para conseguir los objetivos y cumplir las misiones. Asimismo, se establece la figura del comandante como el elemento central de la función de combate “*Mission command*”, la que debe ejecutar a través de las siguientes tareas:

- Conducir las operaciones.

- Entender, visualizar, describir, dirigir, liderar y apreciar las operaciones.

- Desarrollar equipos entre las unidades modulares, como también con otras agencias o fuerzas.

- Liderar las actividades de información e influencia.

También entrega un trascendental rol en la función de combate “*Mission command*” a las Planas Mayores o Estados Mayores, el que se cumple a través de las siguientes tareas:

- Conducir el proceso de operaciones: planificar, preparar, ejecutar y apreciar.

- Conducir el manejo del conocimiento y de la información.

- Conducir las actividades de información e



Un tanque Leopard II y un carro Marder; en entrenamiento en zonas desérticas, en el área Norte de Chile.

influencia.

- Conducir las actividades ciber/electromagnéticas.

Todo lo anterior requiere un sistema de “*Mission command*”. Un comandante necesita un apoyo efectivo para ejercitar esta función de combate; en tal sentido, cada escalón de mando tiene un sistema, compuesto por personal, *networks*, sistemas de información, procesos y procedimientos, instalaciones y equipamiento que le hacen posible la conducción de las operaciones. En este sistema, se establece que lo esencial es la persona, no pudiendo ninguna tecnología reducir su influencia; por lo anterior, el sistema en apoyo a la función de combate “*Mission Command*” se basa en las capacidades humanas más que en el equipamiento o los procedimientos.

“*Mission command*” como la clave para la adaptación operacional. “*Mission command*” fomenta la adaptabilidad operacional, la habilidad para identificar el cambio en las condiciones y responder efectivamente a nuevas amenazas y situaciones, con apropiadas, flexibles y oportunas

acciones. La adaptabilidad operacional requiere una mente capaz de entender y dimensionar, reteniendo y explotando la iniciativa bajo un amplio espectro de condiciones. Es una cualidad que se logra con lo siguiente:

- Pensamiento crítico y creativo.
- Comodidad operando bajo condiciones de incertidumbre.
- Voluntad para aceptar un riesgo prudente.
- Habilidad para hacer rápidos ajustes basados en continuos análisis.

Unidades asociadas a la aplicación del concepto en el Ejército de EUA¹²

El Centro de Excelencia “*Mission Command*”¹³

Generalidades.

Este Centro de Excelencia fue creado para liderar la ejecución de la función de combate “*Mission Command*” en el Ejército. Este organismo debe entregar una equilibrada y amplia aproximación para el desarrollo de las

capacidades que permitan avanzar en el arte y la ciencia del concepto “*Mission Command*”.

Tareas y funcionamiento.

El MCCoE, para los efectos, recolecta y analiza lecciones aprendidas, las que son procesadas en el Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército¹⁴ y transferidas a los otros organismos dependientes del CAC, tales como el CAC-T (Entrenamiento) y el CAC-LD&E (Desarrollo de líderes y Educación), con el objeto de mantener a los comandantes y a la tropa con conocimientos actualizados y pertinentes.

El CALL puede transferir rápidamente el conocimiento a todo el Ejército a través de la producción y difusión de manuales, boletines y foros profesionales en línea. Adicionalmente, el MCCoE puede obtener información de largo plazo que se transforma en doctrina a través de la Dirección de Doctrina de Armas Combinadas.¹⁵

Finalmente, mediante la Dirección de Integración y Desarrollo de Capacidades,¹⁶ el MCCoE desarrolla soluciones de acuerdo con la disponibilidad de recursos, centradas en la integración y basadas en los resultados, con el objeto de optimizar la fuerza actual, complementar la fuerza del futuro y aprovechar las capacidades conjuntas de todo el Ejército.

El Centro de Excelencia “Signal”¹⁷

Generalidades.

El Centro de Excelencia de Señales del Ejército de Estados Unidos, entrena más personal militar que cualquier otro centro de entrenamiento de este Ejército. La multifacética misión de este Centro de Excelencia abarca entrenamiento, doctrina e integración de la fuerza.

Tareas y funcionamiento.

El Centro de Excelencia Signal imparte instrucción especializada al personal militar de todos los regimientos de Señales y al personal civil del Departamento del Ejército, proveyendo además apoyo a las publicaciones de desarrollo de doctrina y entrenamiento. La integración de la fuerza se cumple a través de la administración del ciclo de vida de todos los sistemas electrónicos y de comunicaciones de mayor envergadura, bajo el estudio o en desarrollo para uso futuro en el Ejército.

La CDID/TRADOC Oficina de Integración de *Networks*¹⁸ es la responsable de administrar e integrar las actividades de los usuarios asociados

con el desarrollo, sincronización e integración de las redes de trabajo de comunicaciones y sus aspectos relacionados con el Ejército. En tal sentido, esta oficina administra los aspectos de interoperabilidad dentro de la actual y futura fuerza, con el fin de asegurarla en el Ejército, como también en lo conjunto, interinstitucional y multinacional. Administra y sincroniza todas las acciones desde una aproximación comprehensiva (DOMTMLPF)¹⁹ con el fin de entregar, oportunamente, al servicio las capacidades de la *network*. Es responsable del desarrollo de capacidades y apoyar el sistema de prueba y respuestas. Supervisa los esfuerzos para implementar y actualizar la estrategia de transición de *LandWarNet*, en lo que se refiere a transporte y operación de la *network* en servicio actualmente en la fuerza. Es responsable por las tres Gerencias de Capacidades de TRADOC: la División Experimentación, Conceptos y Requerimientos de Signal y la División Doctrina.

Army Cyber Command

Generalidades.

El *U.S. Army Cyber Command (Army Cyber)* es la Unidad de esta naturaleza de mayor magnitud del Ejército, que además materializa el *U.S. Cyber Command*. Fue fundado el 1 de octubre de 2010, tomando el nombre de Segundo Ejército. Este comando es el único organismo del Ejército destinado a estos fines y en estas funciones, materializa el contacto con otras organizaciones externas relacionadas con el ciberespacio y las operaciones de información.

Tareas y funcionamiento.

Su misión es planificar, coordinar, integrar, sincronizar, dirigir y conducir las operaciones de la *network*, como también la defensa de todas las *networks* del Ejército. En su rol directivo, conduce las operaciones en el ciberespacio en apoyo de las operaciones de espectro total, con el fin de asegurar a EUA y sus aliados la libertad de acción en el ciberespacio, como también negarle su uso al adversario.

Además, es el único referente y contacto institucional para aspectos relacionados con el ciberespacio.

Asume también la responsabilidad de todas las investigaciones y desarrollo que se realizan en el Ejército, relacionadas con el ciberespacio y su empleo para el combate, en conjunto con

TRADOC, como también el mejoramiento de los aspectos de doctrina, organización, entrenamiento, equipamiento, comando, personal e instalaciones relacionadas con el ciberespacio.

Unidades Subordinadas.

- *Army Network Enterprise Technology Command / 9th Army Signal Command (NETCOM/9thSC(A))*

- *1st Information Operations Command (Land) (1st IO CMD (L)) (Portions)*

- *Army Intelligence and Security Command (INSCOM)*, bajo el control operacional del *Army Cyber Command* para acciones relacionadas con ciber.

Army Network Enterprise Technology Command²⁰

Generalidades.

Como ya se dijo anteriormente, el NETCOM es una unidad subordinada del *Army Cyber Command*. Su misión general es operar la *network* computacional del Ejército, como también materializar su defensa. Su número de identificación es *9th Army Signal Command* y se ubica en Fort Huachuca, estado de Arizona. Posee una fuerza estimada de 16.000 personas, desplegadas en todo el mundo.

Su comandante asume también el cargo de Comandante del 2º Ejército (*Deputy Commanding General for Network Operations, U.S. Army Cyber Command/2d U.S. Army*).

Misión

Planificar, diseñar, instalar, integrar, proteger y operar las acciones del Ejército en el ciberespacio, permitiéndole la materialización de *Mission Command*, a través de todas sus fases, en las operaciones conjuntas, interinstitucionales, intergubernamentales y multinacionales.

Unidades subordinadas y despliegue.

- *5th Signal Command* (Europa)

- *2nd Signal Brigade* (Mannheim, Alemania)

- *7th Signal Brigade* (Mannheim, Alemania)

- *7th Signal Command* (Teatro) (EUA, continental)

- *35th Signal Brigade* (Fuerte Gordon, estado de Georgia)

- *93rd Signal Brigade* (Fuerte Eustis, estado de Virginia)

- *106th Signal Brigade* (Fuerte Sam Houston, estado de Texas)

- *311th Signal Command* (Teatro) (Pacífico)

- *516th Signal Brigade* (Fuerte Shafter, Hawaii)

- *1st Signal Brigade* (Seoul, South Korea)

- *335th Signal Command* (Medio Oriente)

- *160th Signal Brigade* (Camp Arifjan, Kuwait)

- *21st Signal Brigade* (Fuerte Detrick, Maryland) para emergencias y territorio de los EUA

- US Army Signal Activity-Intelligence and Security Command (Fuerte Belvoir, estado de Virginia)

Conclusiones

1. El concepto "*Mission Command*" no resulta novedoso en sí mismo. Sin embargo, el mayor mérito en su nueva formulación se encuentra en haber plasmado en la doctrina lo que se había pensado y de alguna manera se estaba ejecutando, con el objeto de marcar con mayor fuerza una manera que parece adecuada de ejercer el mando conforme al actual ambiente operacional, incorporándole además nuevos elementos (tales como la redefinición de tareas al comandante y a su Estado Mayor, la capacidad de interactuar con otras agencias o fuerzas y la incorporación de tecnología de apoyo) y dándole un rol adicional como función de combate y generador de capacidad de adaptación.

2. Los ejes centrales de "*Mission Command*" son:

- Operaciones descentralizadas, gran libertad de acción a los comandantes subalternos, cumplimiento de tareas orientado por la intención del comandante.

- Precisión y, en algunos casos, redefinición de tareas del comandante y sus asesores, para facilitar el mando y conducción en un ambiente operacional de múltiples variables, gran complejidad e incertidumbre.

- Facilitación de la interacción con otras agencias o fuerzas, nacionales o internacionales.

- Implementación de tecnología destinada a permitir el acceso a la información, en todos los niveles de conducción, de todo tipo y de todas las variables que implican el ambiente operacional actual.

3. Existe un gran esfuerzo institucional para lograr la internalización y aplicación de este concepto. Sin duda alguna, su gran impulsor es el General Dempsey, quien ha participado personalmente en la construcción de los fundamentos teóricos y prácticos.

4. Siendo una visión institucional, el concepto requiere ser traspasado y aceptado por otras fuerzas y organismos, civiles y militares, nacionales e internacionales, dado que involucra una serie de aspectos que exceden el ámbito del Ejército de EUA, entre otros: uso de esta modalidad en Cuarteles Generales y en Fuerzas Multinacionales; implementación de soporte tecnológico compatible; marco administrativo y legal que permita delimitar responsabilidades por parte de altas autoridades ante eventuales errores de mandos subalternos, entre varios otros.

5. Por otra parte y en directa relación con el punto anterior, las hipótesis de empleo de la fuerza y la modalidad táctico-operacional adoptada por otros países a partir de las propias amenazas y ambiente operacional, entre otras variables, no siempre son coherentes con los propósitos que persigue la aplicación del concepto.

6. La tecnología que apoya el concepto es de alto nivel y costo, probablemente incompatible con los recursos, capacidades, dimensiones y necesidades de otros ejércitos. Asimismo, el factor tecnología debe ser equilibrado con otros factores de poder de combate, como lo son la preparación integral de comandantes (sentido común, iniciativa, conocimientos,

experiencia, liderazgo, carisma, etc.) y de las tropas (entrenamiento, equipamiento, ética, fortaleza física, moral, etc.).

7. Al existir la base teórica, se estima que el gran desafío está dado por la manera de hacer este concepto una realidad. Hay aspectos que no tienen respuesta de corto plazo, por ejemplo:

- La forma de permear a las nuevas generaciones de comandantes, particularmente los que están en grados intermedios y subalternos. ¿Cómo lograr que sean capaces de manejar escenarios y variables tan complejas, de manera tal de poder entregarles una gran libertad de acción, sin que tengan una experiencia y madurez mayor que les permita sortear con éxito los múltiples problemas?

- El modo de cambiar la estructura mental de los comandantes superiores, quienes ya han experimentado formas distintas en combate y de alguna manera han logrado cumplir sus misiones con ellas. ¿Por qué habrían de modificar sus estilos ya probadamente exitosos?

- La paradoja que nos presenta la sociedad actual. Los militares más que nunca necesitan libertad de acción y descentralización para cumplir sus tareas, pero por otra parte cada vez más la sociedad los controla, les pide cuenta por sus acciones y los hace responsables por sus errores. ¿Cuántos comandantes superiores estarán dispuestos a asumir las consecuencias por eventuales fallas que ocurran en unidades bajo su mando, pero lejos de su control? Y por otra parte, ¿Cuántos comandantes subalternos estarán listos para cumplir tareas sin claras y delimitadas órdenes, pensando en las consecuencias y responsabilidades por errores que pudieran ocurrir?**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Además del conocimiento teórico, el Crl. Gatica (entonces Capitán) participó en el rol de Jefe de Estado Mayor y Comandante de una Brigada, en un ejercicio desarrollado durante dos semanas en Julio de 1997 en Fort Leavenworth, en el marco de un entrenamiento combinado entre los alumnos del II Año del Curso Regular de Estado Mayor de la Academia de Guerra del Ejército de Chile y el Curso SAMS.
2. TRADOC Pam 525-3-3, *The United States Army Functional Concept for Mission Command 2016-202* y FM 6-0, entre otros.
3. Conferencia del MG Werner Widder al CGSOC, en 03 de Abril del 2002, en Fort Leavenworth, Kansas.
4. www.greathistory.com
5. Órdenes tipo misión.
6. FM 6-0, Mission Command: Command and Control of Army Forces (Ed. 2003) y FM 3-0, Operations (Ed. 2008).
7. Extractado y traducido de "Mission Command: Realizing Unified Action", Richard N. Pedersen, en www.smallwarsjournal.com
8. Extractado y traducido de "Introducing the Mission Command", LTG.

9. Caslen y CRL. Flynn, Army, February 2011.
9. Según la define Von Clausewitz.
10. Extractado y traducido de "Mission Command", Gen. Martin E. Dempsey, Army, January 2011, pág. 43.
11. Traducido del FM 6-0 *Mission Command* (Ed.2011).
12. Extractado de los sitios web de cada uno de los organismos indicados.
13. MCCoE, por sus siglas en inglés.
14. CALL, por sus siglas en inglés.
15. CADD, por sus siglas en inglés.
16. CDID, por sus siglas en inglés.
17. Signal CoE, por sus siglas en inglés.
18. CDID/TIO-Networks, por sus siglas en inglés.
19. Sigla que conceptualiza la idea de integrar las diferentes áreas: Doctrina, Organización, Material, Entrenamiento (T, de Training), Liderazgo, Personal e Instalaciones (F, de facilities).
20. NETCOM, por sus siglas en inglés.