

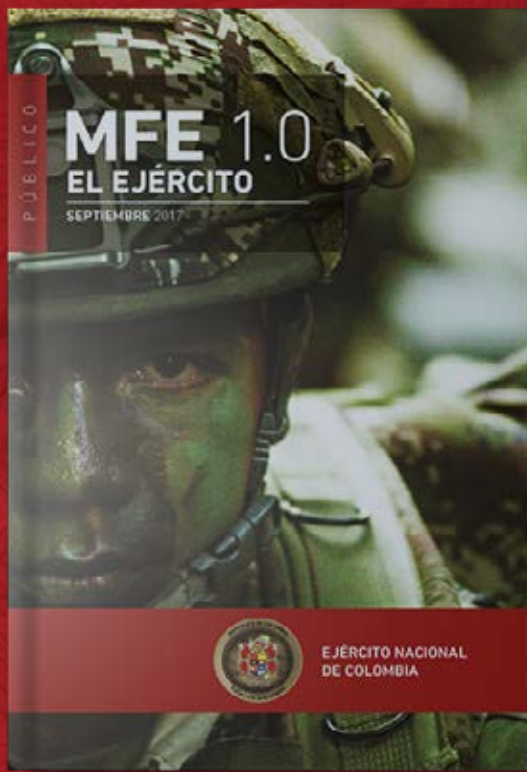
CEDOE

CENTRO DE DOCTRINA
DEL EJÉRCITO

MANUALES FUNDAMENTALES DEL EJÉRCITO
DOCTRINA DAMASCO
SEPTIEMBRE 2017

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

© 2018 Fuerzas Militares de Colombia
Ejército Nacional



CONTENIDO

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1 EL EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA

- 1.1. El dominio terrestre
- 1.2. Las operaciones terrestres
- 1.3. El poder terrestre de la nación
- 1.4. El Ejército Nacional de Colombia

CAPÍTULO 2 PRINCIPIOS Y VALORES DEL EJÉRCITO

- 2.1. Los principios del Ejército
- 2.2. El honor militar como principio específico
- 2.3. Los valores del Ejército
- 2.4. La difusión de los valores y principios

CAPÍTULO 3 NUESTRA PROFESIÓN

- 3.1. La confianza como fundamento de la profesión
- 3.2. Experticia militar
- 3.3. Servicio con honor
- 3.4. La ética militar
- 3.5. Espíritu de cuerpo o *esprit de corps*
- 3.6. Administradores y custodios

CAPÍTULO 4 EL EJÉRCITO Y LA FUERZA CONJUNTA

- 4.1. Misiones conjuntas
- 4.2. Competencias distintivas y facilitadoras
- 4.3. Interdependencia conjunta

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO****CAPÍTULO 5 NUESTRO DEBER CONTINUO**

- 5.1. Derrotar las amenazas
- 5.2. Desarrollar el Ejército del futuro
- 5.3. Adaptabilidad operacional
- 5.4. Sostener el alistamiento del componente de reserva
- 5.5. Desarrollo de líderes del Ejército Nacional
- 5.6. Fortalecimiento de nuestra profesión
- 5.7. Soldados para la vida

CAPÍTULO 6 +TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL DIRECCIÓN DE APLICACIÓN NORMAS DE TRANSPARENCIA DEL EJÉRCITO

- 6.1. Contexto general y estructura de la Política de Transparencia Institucional

Anexo A NUESTRA ORGANIZACIÓN**Anexo B BATALLAS Y CAMPAÑAS DEL EJÉRCITO****Anexo C ORACIÓN PATRIA****GLOSARIO**

1. Abreviaturas, siglas y acrónimos
2. Términos

FIGURAS

Figura 1 Trilogía de transparencia

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0** EL EJÉRCITO

MFE 1.0, C1

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJÉRCITO NACIONAL



COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA

Cambio 1
Manual fundamental del Ejército
N.º 1.0
Público
Septiembre de 2017

EL EJÉRCITO

El MFE 1.0, *El Ejército*, aprobado según Resolución 01647 del 5 de agosto de 2016 cambia así:

1. Se agrega el capítulo 6: Transparencia institucional Dirección de Aplicación Normas de Transparencia, para alinearlo con las políticas de transparencia que deben implementar las instituciones del Estado.
2. El signo + identifica el nuevo material.
3. La modificación de la estructura del MFE 1.0, cambio 1, no permite remover e insertar páginas.

REMOVER LAS PÁGINAS ANTIGUAS

INSERTAR LAS PÁGINAS NUEVAS

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

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

PRÓLOGO

Uno de los propósitos fundamentales que han guiado mi gestión como Comandante del Ejército es consolidar el plan de transformación y fortalecimiento institucional, que tiene como estado final deseado entregar a la nación una fuerza terrestre mucho más preparada para afrontar los retos y amenazas del futuro y para desempeñarse y vencer en ambientes cada vez más complejos.

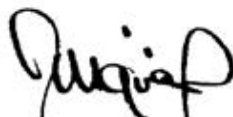
Entre los máximos esfuerzos en este plan de transformación ha estado el Proyecto Damasco, del Centro de Doctrina del Ejército (CEDOE), para la revisión, actualización y jerarquización de la doctrina, entendida como los principios fundamentales con sus correspondientes tácticas, técnicas, procedimientos y términos y símbolos que guían nuestras acciones en cumplimiento de los objetivos de la nación.

El trabajo realizado por el CEDOE, es decir, la doctrina Damasco, se materializa en los manuales fundamentales del Ejército, que capturan los principios perdurables inherentes a la guerra terrestre en el siglo XXI; además, presentan una denominación y numeración estandarizadas con los países miembros de la OTAN y se centran en los principios y las ideas generales ya probadas y fundamentales que constituyen el núcleo de nuestra base de conocimientos.

El presente MFE 1.0, *El Ejército*, es, junto con el [MFE 3-0, Operaciones](#), la piedra angular de la doctrina Damasco y la síntesis de temas desarrollados amplia y detalladamente en los manuales fundamentales de referencia del Ejército (MFRE), la descripción de lo que el Ejército representa para la nación y su importancia en el pasado, el presente y el futuro de nuestro país, y su fin primordial es que cualquier persona de cualquier condición conozca con absoluta claridad y transparencia qué es, qué piensa y cómo actúa el Ejército Nacional de Colombia.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0** EL EJÉRCITO

Desde luego, no podría cerrar estas líneas sin agradecer a nuestros líderes, antiguos y actuales, a la comunidad académica y, en general, a todas las personas que directa o indirectamente contribuyeron con su invaluable aporte en la construcción de la doctrina Damasco, expresada en este MFE 1.0 y en los demás manuales fundamentales del Ejército.

**General ALBERTO JOSÉ MEJÍA FERRERO**

Comandante del Ejército Nacional

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

INTRODUCCIÓN

El MFE 1.0 es el manual que define lo que es y será el Ejército Nacional de Colombia. Es un documento de carácter público al cual tendrá acceso el pueblo colombiano, compuesto de cinco capítulos, así:

El primero, *[El Ejército Nacional de Colombia](#)*, expone cómo el poder terrestre sigue siendo el componente de la fuerza militar con el esfuerzo principal y la mayor presencia en todo el territorio patrio y cómo ha desempeñado un papel protagónico en la historia del país, especialmente en el marco del conflicto armado interno, combatiendo, conteniendo y derrotando amenazas asimétricas y sus múltiples manifestaciones (terrorismo, narcotráfico, extorsión, secuestro, entre otras).

El capítulo segundo, *[Principios y valores del Ejército](#)*, señala las normas que orientan la actuación de los miembros de la Fuerza, trata del honor militar como principio específico y expone los valores que dan sentido moral y ético institucional.

El tercer capítulo, *[Nuestra profesión](#)*, describe la vida militar como una opción vocacional y voluntariamente elegida; como una carrera única de expertos certificados en el diseño, generación, soporte y aplicación ética del poder militar terrestre, para salvaguardar las instituciones y preservar la paz entre las naciones.

El cuarto capítulo, *[El Ejército y la fuerza conjunta](#)*, habla de cómo la cooperación con la Armada Nacional y la Fuerza Aérea ha sido y será siempre de vital importancia y de cómo la estrategia militar general traza la finalidad de las operaciones mayores y los medios disponibles para realizarlas, así como el propósito de las batallas y los combates.

El capítulo quinto, *[Nuestro deber continuo](#)*, cuenta cómo la razón de ser del Ejército es contribuir decididamente a consolidar la paz, preservando la doctrina, el entrenamiento y las competencias distintivas desarrolladas durante décadas de conflicto armado interno, lo cual permite tener una gran capacidad de respuesta frente a las amenazas internas

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0** EL EJÉRCITO

y anticipar los requerimientos para atender nuevos desafíos, ejerciendo dicha capacidad dentro del marco de los tratados internacionales, la Constitución y las leyes, y siempre con un altísimo sentido de respeto por los DD. HH. y la aplicación del DIH. De esta manera, los citados capítulos definen la filosofía y el carácter de la institución y su responsabilidad frente al pueblo colombiano y los intereses de la nación.

Finalmente, el capítulo sexto, que expone como el Ejército Nacional, en defensa de la soberanía y del orden constitucional, dispone dar cumplimiento a la ley de transparencia y el estatuto anticorrupción, con el fin de facilitar mecanismos para la socialización, interiorización y aplicación de normas bajo un comportamiento ético incluyente con el ciudadano, que le garantiza el derecho fundamental de acceso a la información pública y la existencia de una institución sólida en honor y valores, donde el centro de gravedad son nuestros hombres, enriquecida con buenas prácticas administrativas y una consolidada cultura de prevención y acción frente a la corrupción.

El MFE 1.0: El Ejército, publicación pivote de la Doctrina Damasco, pretende no solo exponer la filosofía de un ejército democrático y ético al servicio de los colombianos, sino también, representa el primer eslabón en el significado profundo de Damasco, inspirado en la conversión de Saulo de Tarso en el Apóstol Pablo, doctrinante, defensor de la fe y autor de buena parte del Nuevo Testamento. Por ello, Damasco representa la conversión de la doctrina, la nueva visión, el despertar y la transformación doctrinal del Ejército Nacional de Colombia.

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 1.0 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

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR**

MFE 1.0 EL EJÉRCITO

CAPÍTULO 1

EL EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA

“La doctrina Damasco del Ejército es para los soldados en el campo de combate. A ellos nos debemos y son ellos quienes comandados por líderes competentes, garantizan la supervivencia de la nación”.

Centro de Doctrina del Ejército (CEDOE)

[1-1] En cumplimiento del artículo 217 de la Constitución Política de Colombia, las Fuerzas Militares de nuestro país operan en los dominios terrestre, marítimo, aéreo, espacial y ciberespacial, siendo el primero el más complejo, toda vez que compromete a los seres humanos en sus dimensiones biológica, fisiológica, psicológica, sociológica y política, entre otras.

[1-2] El comienzo y fin de la guerra depende de cómo se afecte este dominio. Aunque los poderes marítimo, aéreo, espacial y ciberespacial pueden afectarlo de manera indirecta, el dominio terrestre es generalmente el que decide la victoria.

[1-3] El Ejército Nacional de Colombia proporciona a la nación el poder terrestre para prevenir, configurar y vencer en este dominio. La Constitución, las leyes, las directrices del Ministerio de Defensa y la naturaleza del poder terrestre forjan la misión del Ejército.

1.1. EL DOMINIO TERRESTRE

[1-4] La presencia de hombres y mujeres en gran número es precisamente la diferencia entre el terrestre y los demás dominios de

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0** EL EJÉRCITO

la guerra. En efecto, en mar, aire y espacio los seres humanos son transitorios: pueden estar allí, pero temporalmente y solo mediante el empleo de tecnologías; y si bien el ciberespacio es un depósito tecnológico y un medio para el tránsito de información, su contenido es originado también por personas en tierra que determinan casi todos los aspectos de las operaciones terrestres.

[1-5] La efectividad del Ejército depende tanto de la competencia técnica para emplear el equipo, como de la habilidad para interactuar con la población y las autoridades civiles. Los soldados cumplen con su misión de cara a estas poblaciones y autoridades, no a un lado o sobre ellas sino en medio y desde una perspectiva integral, analizando las diferentes variables operacionales: política, económica, militar, social, información, tiempo, infraestructura y medio ambiente físico (PEMSITIM).

[1-6] Si bien es importante ganar combates y batallas, hacerlo de manera aislada es insuficiente para producir un cambio duradero en las condiciones que genera un conflicto. El apoyo a la población y las autoridades civiles antes, durante y después de todas las fases de una campaña es decisivo para el éxito o fracaso de las operaciones terrestres.

[1-7] En este sentido, la excepcional experiencia del Ejército en contrterrorismo, contrainsurgencia, operaciones especiales (OO. EE.), acción integral, inteligencia, desminado, misiones de aviación y de lucha contra las amenazas transnacionales (narcotráfico, extorsión, secuestro y delitos contra el medio ambiente, entre otras), se constituye en el principal aporte de Colombia en la cooperación internacional (con equipo, entrenamiento y personal) y como parte de las áreas misionales del sector Defensa¹, todo lo cual permitirá una excelente interoperabilidad con otras fuerzas terrestres a través de la confianza derivada del trabajo en equipo.

¹ Las áreas misionales del sector Defensa son: 1) Defensa nacional, 2) Seguridad pública, 3) Seguridad y convivencia ciudadanas, 4) Gestión del riesgo y atención de desastres, 5) Contribución al desarrollo del país, 6) Cooperación internacional, 7) Protección del medio ambiente y los recursos naturales.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO****1.2. LAS OPERACIONES TERRESTRES**

[1-8] Las operaciones terrestres contra adversarios armados son una actividad humana intensa que se realiza en áreas que por lo general cuentan con la presencia de población civil y bienes civiles y que en la mayoría de las ocasiones se desarrolla en ambientes VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), donde son frecuentes el caos, la fatiga, el miedo, la violencia y la incertidumbre. Debido precisamente a esta complejidad, el riesgo potencial de consecuencias involuntarias es siempre alto.

[1-9] En cualquier conflicto, los soldados pueden enfrentar fuerzas enemigas convencionales, grupos armados organizados (GAO) y grupos delincuenciales organizados (GDO), que poseen armamento avanzado y tecnología (incluida aquella para comunicarse rápida y efectivamente) y que para complicar aún más la tarea, emplean el terrorismo o cualquier otra modalidad de acción criminal. Al final, sin embargo, no son las armas las que enfrentan estas amenazas, sino la calidad de los soldados que las emplean, y esto determina el éxito de la misión y la victoria sobre cualquier tipo de amenaza.

[1-10] En un grado cada vez mayor, las actividades en el ciberespacio y en el ambiente de información son inseparables de las operaciones terrestres. El ambiente de información se refiere al sistema único, común, confiable y ágil que integra las comunicaciones, comando, control y computadores de la Fuerza. El éxito en el combate requiere proteger las redes de comunicación amigas (cableadas e inalámbricas) mientras se degradan o eliminan las del enemigo. Por esta razón, la influencia del ambiente de información y de las actividades en este continuará incrementándose.

[1-11] Las operaciones que conduce el Ejército, dentro o fuera del territorio nacional, combinan, en mayor o en menor proporción, cuatro tipos de tareas: 1) ofensivas, 2) defensivas, 3) de estabilidad y 4) de apoyo de la defensa a la autoridad civil (ADAC). Cualquier misión puede evolucionar rápidamente y convertirse en una combinación de estas tareas.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

[1-12] Cuando sean requeridos, los soldados ejecutarán, con rapidez y eficacia, misiones no letales, como atención de desastres y ayuda humanitaria; y si bien no es hasta hoy que tales misiones se incluyen en las operaciones de estabilidad o de ADAC, el Ejército Nacional siempre ha estado atendiéndolas para bien de la sociedad colombiana.

[1-13] En todo caso, es la capacidad de combate lo que define la aptitud de la Fuerza para proporcionar asistencia, por lo que nadie, dentro o fuera de la profesión militar, puede cometer el error de organizar, equipar y entrenar el poder terrestre para algo que no sea ganar las guerras de la nación y prevalecer ante cualquier amenaza o reto que se presente en materia de seguridad y defensa al Estado.

[1-14] El Ejército ha acogido y adaptado como doctrina operacional básica el concepto de operaciones terrestres unificadas (OTU), el cual resalta la necesidad de sincronizar sus capacidades con las de otras fuerzas (conjunta), agencias e instituciones del gobierno (coordinada/interagencial) y/o fuerzas multinacionales (multinacional o combinada).

[1-15] La premisa básica de las OTU es que el Ejército combina tareas ofensivas, defensivas, de estabilidad o de apoyo de la defensa a la autoridad civil (ADAC) con asociados conjuntos, interagenciales e interinstitucionales, combinados y multinacionales. El esfuerzo empeñado en cada tarea es proporcional a la misión y varía según la situación. Estas combinaciones se denominan acción decisiva (AD) por su necesidad en la ejecución de toda campaña.

[1-16] Las agencias civiles nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales apoyan el poder terrestre, actúan en este dominio y dependen de él para crear las condiciones de seguridad en las regiones afectadas. A su vez, el poder terrestre asegura el territorio y permite trabajar directamente con los líderes locales para entender y atacar las causas de conflicto.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

[1-17] A menudo, las acciones constructivas del Ejército, en conjunto con estas agencias, son vistas por cualquier tipo de enemigo como acciones dirigidas a aislarlo de un potencial apoyo popular. Por esto mismo, el Ejército necesita organismos civiles que asuman estas funciones y le proporcionen conocimientos y recursos para reconstruir bienes civiles públicos y privados (que cumplan funciones públicas), administrar y suministrar los apoyos necesarios a la población civil en regiones afectadas por cualquier tipo de amenaza natural o humana (terrorismo, crimen organizado, crímenes contra el medio ambiente, conflicto armado, entre otros).

1.3. EL PODER TERRESTRE DE LA NACIÓN

[1-18] Nuestro Ejército le proporciona al país el poder terrestre, entendido como la capacidad de ocupar, ganar, mantener, explotar y retener el control legítimo sobre el territorio (mediante la disuasión, la fuerza o la ocupación). Este poder incluye estar en capacidad de:

- Imponer la voluntad de la nación ante un enemigo, dado el caso, por la fuerza, en el marco del DIH y/o el DIDH.
- Configurar la Fuerza para enfrentar, influir, prevenir y disuadir en cualquier ambiente operacional.
- Establecer y mantener un ambiente estable que fije las condiciones necesarias para generar gobernabilidad y desarrollo económico.
- Atender las consecuencias de eventos catastróficos naturales, para restablecer bienes civiles públicos y los servicios básicos (en coordinación con las autoridades civiles).
- Atender amenazas o eventos antrópicos (causados por el hombre), como incendios, atentados y daños contra bienes civiles, toma de rehenes, minería ilegal, deforestación, etc.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0** EL EJÉRCITO

- Asegurar y apoyar las bases militares desde donde las fuerzas conjuntas pueden controlar los dominios terrestre, marítimo, aéreo, espacial y ciberespacial en un ambiente operacional.

[1-19] Adicionalmente, acerca del poder terrestre pueden señalarse las siguientes generalidades:

- Pocos conflictos se han ganado sin la presencia de una fuerza terrestre.
- El cambio estratégico raramente proviene de un único y veloz ataque, y las campañas rápidas y victoriosas no han sido la constante a través de la historia.
- Habitualmente no puede determinarse la duración de un conflicto, debido a que es mutable y obliga a implementar cambios significativos en el plan original.
- La mayoría de los conflictos requiere constante intervención por parte del Ejército mientras se trabaja de manera conjunta, coordinada, combinada, interagencial o multinacional.

[1-20] En síntesis, el poder terrestre no solo ocupa, gana, mantiene, explota, retiene y defiende el territorio, sino que permanece en él hasta que se fijen los objetivos estratégicos de la nación a largo plazo. De hecho, insertar las tropas terrestres es una de las medidas más tangibles y duraderas de compromiso del Estado colombiano para defender los intereses de la nación.

1.4. EL EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA

1.4.1. Visión

[1-21] Ser un Ejército legítimo, disciplinado, moderno, profesional, entrenado, afianzado en sus valores, con la moral en alto, capaz de

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0** EL EJÉRCITO

neutralizar las amenazas internas y externas en el cumplimiento de su misión, contribuyendo a la consolidación de una paz estable y duradera y al desarrollo de la nación.

[1-22] En el futuro, el Ejército Nacional será una fuerza distinguida por altos estándares de efectividad y competitividad en el cumplimiento de las misiones y roles asignados; flexible y adaptable a los escenarios, con niveles superiores de capacidades operacionales, modernizado y afianzado en el alto desempeño y profesionalización de sus hombres y en la innovación tecnológica, para combatir las nuevas amenazas, asumir los retos emergentes, preservar la paz, el medio ambiente y contribuir al logro de los fines del Estado.

1.4.2. Roles estratégicos

[1-23] El Ejército cumple el mandato constitucional por medio de sus roles estratégicos: prevenir, configurar y vencer. Estos están sujetos a la intención política y para su aplicación dependen de una clara comprensión del propósito y el estado final deseado (a través del entendimiento del contexto operacional, la experiencia, el profesionalismo y la capacidad de la Fuerza). *Prevenir* y *configurar* no se ejecutan de manera esporádica (son permanentes); *vencer*, casi siempre, es producto exitoso de la correcta aplicación de la fuerza.

1.4.2.1. Prevenir

[1-24] En primer lugar, el Ejército debe prevenir el conflicto, y para esto se requiere una Fuerza creíble, es decir, que amigos y adversarios deben saber que se tiene la capacidad de disuadir. La credibilidad se construye con unas fuerzas preparadas para el combate y rápidamente adaptables y desplegadas. Por lo tanto, y como parte de la fuerza conjunta, en cualquier circunstancia compleja, amigos y adversarios deben saber que el poder terrestre, con el apoyo de las demás fuerzas, inclinará a su favor el balance militar y neutralizará la agresión.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

[1-25] Unas unidades bien equipadas y entrenadas reducen el riesgo de ser subestimadas por el enemigo; en este sentido, el Ejército no puede depender tan solo de su reputación, sino que debe hacer entender lo que está en capacidad de hacer ahora y en el futuro. En consecuencia, para disuadir es necesario un entrenamiento riguroso y realista, líderes expertos, equipo moderno y personal de calidad; de esta manera, combinado con los poderes naval y aéreo, el poder terrestre se constituye en predominante.

1.4.2.2. Configurar

[1-26] En segundo lugar, el Ejército debe contribuir en la construcción de un escenario nacional e internacional que permita al Estado y sus asociados de la acción unificada (AU) contener las diferentes amenazas. Configurar el ambiente de seguridad estratégico incrementa las posibilidades de garantizar la paz, contribuye a la disminución de las tensiones regionales y es vital para los intereses de estabilidad.

[1-27] Los comandantes en el más alto nivel deben desarrollar programas para mejorar la estabilidad de sus teatros de operaciones y promover la paz a través de la cooperación (conjunta, interagencial, interinstitucional y multinacional). Aunque la configuración por sí sola no garantiza la prevención del conflicto, sí reduce las probabilidades de una confrontación militar e incrementa los efectos de los instrumentos políticos, diplomáticos y socioeconómicos del poder nacional.

[1-28] La experiencia conseguida en décadas de conflicto le ha permitido al Ejército construir una reputación que lo convierte en referente regional y global y que, en caso necesario y previa decisión del Estado, puede asesorar a otras fuerzas en el diseño de su configuración para alcanzar los mismos estándares de desempeño militar. De esta manera, se sientan las bases para que nuestras tropas con experiencia, soldados y unidades, ofrezcan capacitación o asistencia militar especializada a diversas fuerzas de seguridad, lo que construye lazos multinacionales de confianza y amistad.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO****1.4.2.3. Vencer**

[1-29] Finalmente, el Ejército debe estar preparado para vencer de manera decisiva a las fuerzas terrestres enemigas. Los comandantes de fuerzas conjuntas requieren un Ejército capaz de derrotar al enemigo, aplicando el poder de combate a través de la acción decisiva.

[1-30] Derrotar es la tarea táctica de misión que se configura cuando una fuerza enemiga pierde temporal o permanentemente su voluntad de lucha y/o sus medios físicos. Puede lograrse mediante el uso de la fuerza o a través de la disuasión.

[1-31] El combate terrestre siempre será caótico, letal e intensamente humano, y la capacidad de prevalecer en él constituirá un factor decisivo para quebrantar la voluntad de lucha del enemigo. En lo posible, las capacidades del Ejército deben lograr la disuasión; de no hacerlo, se requiere el uso de la fuerza letal a través del poder de combate y del diestro empleo de la maniobra de armas combinadas.

[1-32] Las armas multiplican la efectividad del Ejército, pero si las unidades no pueden ubicar, fijar, acercarse y destruir oponentes armados en cualquier terreno, explotar el éxito, quebrar la cohesión del adversario y doblegar su voluntad de lucha, ni el Ejército ni la fuerza conjunta serán decisivas, lo cual significa que la letalidad por sí sola no es suficiente.

[1-33] Antes, durante y después de la batalla, el Ejército debe ocuparse de las necesidades de las personas protegidas por el DIH y/o el DIDH, en el área de operaciones conjuntas, pues, de lo contrario, las victorias tácticas logradas por uso legítimo de la fuerza solo conducirán al fracaso estratégico y a la condena nacional e internacional.

[1-34] Vencer es de importancia vital para el Ejército, porque al comprometer personal en gran número en el área de combate, las pérdidas pueden ser incalculables; por ende, el pueblo colombiano espera

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

que los comandantes asesoren a los líderes políticos, con franqueza y por anticipado, sobre las implicaciones militares de cualquier potencial conflicto y que si el Ejército combate, inflija una derrota de tal magnitud que el enemigo abandone sus objetivos y esté de acuerdo con la paz en nuestros términos. En otras palabras, los colombianos esperan que su Ejército Nacional domine y gane de manera decisiva.

1.4.3. Misión

[1-35] El Ejército Nacional conduce operaciones militares orientadas a defender la soberanía, la independencia y la integridad territorial y proteger a la población civil y los recursos privados y estatales para contribuir a generar un ambiente de paz, seguridad y desarrollo, que garantice el orden constitucional de la nación.

[1-36] Además, se rige por el cuerpo legal vigente para la nación que orienta el empleo de la fuerza militar. Este le otorga al presidente el mando supremo sobre las FF. MM. y la autoridad para influir en la determinación de su tamaño y organización.

[1-37] En esta medida, el Ejército cumple su misión fundamentado en los criterios, premisas y políticas del nivel estratégico, alineado con los requerimientos de las áreas misionales definidas por el sector Defensa y garantizando la presencia, el conocimiento y la visibilidad de la Fuerza, a través de la identificación de sus capacidades.

[1-38] Para lograr lo anterior, el Ejército se desempeña en el dominio terrestre como parte de una fuerza conjunta y desarrolla la competencia de maniobra de armas combinadas (MAC), de forma rápida (porque proporciona de modo inmediato fuerzas listas para el combate) y sostenida (porque mantiene su despliegue durante el tiempo que amerite la situación). En tal sentido, el Ejército se organiza, entrena, equipa y proporciona fuerzas capaces de:

- Conducir operaciones en todos los ambientes y terrenos, incluidos escenarios urbanos complejos, para derrotar fuerzas

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

terrestres enemigas y capturar, ocupar, mantener, explotar, retener y defender terreno.

- Proporcionar [defensa antiaérea y antimisiles](#) (DAM) para apoyar las campañas conjuntas y contribuir a conseguir la superioridad aérea dentro del concepto de la tridimensionalidad de la maniobra terrestre ([MFE 3-0](#)).
- Realizar operaciones de asalto aéreo, de paracaidismo y anfibas.
- Ocupar áreas dentro o fuera del territorio nacional y proporcionar las condiciones mínimas necesarias para el establecimiento del gobierno y la autoridad.
- Ejecutar operaciones de interdicción contra fuerzas militares enemigas y sus líneas de comunicación y abastecimientos.
- Proporcionar sostenimiento a las operaciones y campañas conjuntas.
- Conducir programas de ADAC.

[1-39] En conclusión, las anteriores capacidades se centran en el fortalecimiento del poder de combate mediante la aplicación de las funciones de conducción de la guerra (FCG). Así mismo, se orientan a la vigorización de las estructuras y procesos que apoyan las actividades de combate, lo que implica elaborar una comprensión moderna con base en las políticas del mando, las cuales expresan la intención del comandante, y los campos de acción futuros de la Fuerza; es decir, de lo que deben ser el ***ejército de combate*** —parte del Ejército compuesta por aquellas unidades cuya misión principal es conducir operaciones militares y llevar a cabo la guerra—, y el ***ejército generador de fuerza*** —parte del Ejército compuesta por aquellas unidades y organizaciones de la institución cuya misión principal es generar y sostener las capacidades para el empleo operacional de la Fuerza—.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR**

MFE 1.0 EL EJÉRCITO

CAPÍTULO 2

PRINCIPIOS Y VALORES DEL EJÉRCITO

“La fe y la razón van siempre de la mano. La fe en la causa es entender que esta es de tal valor, que supera toda explicación”.

Guillermo León Escobar Herrán

[2-1] Los principios y valores son las normas o reglas de conducta que se encuentran en la base de la actuación del Ejército y que animan y dan sentido moral y ética institucional a sus actos. Son el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos. Estos principios y valores se manifiestan y se hacen realidad en la cultura y forma de ser, pensar y conducirse de las personas que lo integran.

| PRINCIPIOS | VALORES |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Respeto por los DD. HH. y acatamiento del DIH • Respeto por la Constitución y la ley • Honor militar • Disciplina • Ética en todas las actuaciones • Compromiso • Fe en la causa • Persistencia en el empeño | <ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Honestidad • Lealtad • Valor • Prudencia • Constancia • Solidaridad • Fidelidad • Transparencia |

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

[2-2] Los principios que guían el cumplimiento de la misión y la proyección del Ejército son de dos tipos: 1) generales y normativos, propios de la condición de institución pública dentro del aparato Ejecutivo del Estado y de la Fuerza Pública y las Fuerzas Militares, y 2) específicos de la Fuerza Pública.

2.1. LOS PRINCIPIOS DEL EJÉRCITO

[2-3] Los principios generales y normativos le imponen al Ejército el respeto y aplicación de la Constitución y la ley y, por lo tanto, de los DD. HH. y el DIH, y son consistentes con el significado atribuido a la Constitución, a lo que en ella se protege y a su poder vinculante sobre el Ejército. Así, se encuentran como principios:

- Respeto por los DD. HH. y acatamiento del DIH: es una obligación el respeto y acatamiento de las normas y preceptos que rigen los DD. HH. y el DIH.
- Respeto por la Constitución y la ley: acatar y aplicar la Constitución. Nuestra misión es defenderla y respetarla.
- Honor militar: obligación que tiene el militar de obrar siempre en forma recta e irreprochable. Asumir con orgullo y respeto la investidura militar.
- Disciplina: condición esencial para la existencia de la fuerza militar. Mandar y obedecer dentro de las atribuciones del superior y las obligaciones del subalterno.
- Ética en todas las actuaciones: el comportamiento militar se caracteriza por el ejercicio de la moral acompañada de los valores y virtudes militares.
- Compromiso: decisión, motivación, deseo y responsabilidad de actuar conforme al juramento patrio.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

- Fe en la causa: fuerza interior que inspira a los integrantes del Ejército Nacional para lograr la victoria de manera irreproachable.
- Persistencia en el empeño: fortaleza espiritual que nos conduce a perseverar para el logro de objetivos con grandeza y determinación.

2.2. EL HONOR MILITAR COMO PRINCIPIO ESPECÍFICO

[2-4] La trascendencia del honor militar se refleja en instituciones tan fundamentales como la obediencia debida. Por esto, la Corte Constitucional señala que la obediencia debida no exime de responsabilidad por una orden cuando “de su ejecución puede derivarse manifiestamente la comisión de un delito, acto contra el honor militar o falta constitutiva de causal de mala conducta”, aun en el evento de que se inste por escrito.

[2-5] Lo anterior porque, como individuo, el militar es reflejo de la institución a la que pertenece, encarna sus valores y principios y, por lo tanto, su función personal se justifica y tiene por fin primordial defender la Constitución. Esta es “la primera lealtad del militar en servicio, que es una fidelidad irrevocable e incondicional a su misión”. De esta forma, se afirma que el “honor militar se adquiere, construye y demuestra en cada acto del servicio que no escatime esfuerzo ni sacrificio alguno en la devota entrega a este primerísimo deber, en el que se cifra la admiración y el aprecio del pueblo por sus soldados y en el que se ofrece la pauta suprema para juzgar su valor y coraje”.

[2-6] La Fuerza al servicio de la misión constitucional enaltece a las instituciones, sus miembros y al Estado, lo que constituye razón suficiente para impedir que el honor y las virtudes militares sean “las primeras en sucumbir si se impone la idea de una Fuerza independiente de toda constricción”. No carece de justificación entonces la insistencia en los aspectos de la democracia y los DD. HH. como condicionantes del honor

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

militar. Pero esto, a su vez, revierte en sus hombres como sujetos de derechos, como seres dignos.

[2-7] En este orden de ideas, la “relación de sujeción especial, a la cual está sometido el militar, implica para este una serie de restricciones y limitaciones que son necesarias para que las Fuerzas Militares puedan cumplir de manera eficaz sus funciones, pero se deben interpretar de acuerdo con criterios de razonabilidad y proporcionalidad, como quiera que aquel conserva la calidad de sujeto de derechos fundamentales que solo en la medida en que sea indispensable pueden restringirse”. Honor que caracteriza a todos los servidores del sector Defensa como personas investidas de un merecido reconocimiento por el decoro y la seriedad con la que cumplen sus fines constitucionales, a la vez que obliga a “anteponer los principios éticos de conducta en todas sus actuaciones”.

[2-8] Por tal motivo, el rol de los militares “en el imaginario de nación es de suma importancia, pues ellos, y sobre todo ellos, son los encargados de mantener vivos los valores que, por supuesto, comprometen a todos los ciudadanos en la estrecha relación Estado-nación”.

2.3. LOS VALORES DEL EJÉRCITO

[2-9] Son las convicciones profundas y superiores en las que se sustenta el actuar del soldado y de todos los miembros que conforman la institución. Se reconocen por tales:

- Respeto: profunda consideración por todas las personas y su dignidad, los compañeros superiores, por sí mismo y su familia.
- Honestidad: actuar con decencia, decoro, compostura, honradez e integridad de acuerdo con su conciencia.
- Lealtad: es hacia las personas, los superiores, compañeros y subalternos.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

- Valor: coraje y osadía para enfrentar los desafíos y retos que la misión impone, para reconocer los errores y decidirse a rectificar.
- Prudencia: sabiduría práctica para ejecutar y tomar decisiones acertadas en diferentes situaciones.
- Constancia: actitud y hábito permanente, sin interrupción, persistencia, tenacidad y perseverancia para obtener los objetivos.
- Solidaridad: responder con acciones humanitarias ante situaciones que pongan en peligro la vida, la paz, el orden y la seguridad de la población.
- Fidelidad: es hacia las instituciones, la patria, la familia, la Constitución y la ley.
- Transparencia: honor y rectitud en las acciones que se emprenden por la patria, siendo impenetrables ante la corrupción y actuando según la Constitución Política de Colombia y la ley, bajo el lema: “La ética y la integridad me hacen transparente”.

[2-10] El Ejército recoge los valores institucionales reconocidos que lo proyectan ante el país y el mundo y se sirve de ellos como base axiológica indispensable sobre la cual diseña su plan de organización y trabajo, así como sus programas y sistemas operativos de actuación.

2.4. LA DIFUSIÓN DE LOS VALORES Y PRINCIPIOS

[2-11] Es condición fundamental para que la confianza, la experticia, el servicio con honor y el espíritu de cuerpo perduren en el tiempo. Por lo tanto, es también una responsabilidad de todos sus integrantes para que la institución sea siempre victoriosa en toda misión que le asigne el país y para que las autoridades y la sociedad civil comprendan el porqué de nuestra profesión, establezcan relaciones civiles-militares

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0** EL EJÉRCITO

efectivas y sepan que el Ejército Nacional, como parte de la sociedad y el Estado, tiene un rol al igual que las autoridades civiles.

[2-12] Principios como el respeto por los DD. HH. y el acatamiento del DIH, el respeto por la Constitución y la ley, el honor militar, la disciplina, la ética en todas las actuaciones, el compromiso, la fe en la causa y la persistencia en el empeño; y valores como el respeto, la honestidad, la lealtad, el valor, la prudencia, la constancia, la solidaridad, la fidelidad y la transparencia son intangibles de la profesión militar que deben defenderse y difundirse para que el Ejército mantenga la máxima efectividad y transparencia en el cumplimiento de su misión.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0** EL EJÉRCITO

CAPÍTULO 3

NUESTRA PROFESIÓN

“El honor es la primera virtud militar; el honor debe llenar todo el corazón de un soldado; el honor debe ser el ídolo querido del hombre de guerra; el honor es el resorte vigoroso que da calor, movimiento y vida a todas sus operaciones”.

Coronel Francisco José de Caldas

[3-1] En el Ejército Nacional de Colombia, la profesión militar es asumida como una opción libremente elegida; una vocación única, de soldados certificados en el diseño, generación, soporte y aplicación ética del poder terrestre, que se preparan y ponen sus esfuerzos en el estudio, manejo y desarrollo del uso legítimo de las armas con el fin de salvaguardar las instituciones y preservar la paz entre las naciones.

[3-2] El Ejército cumple con el mandato constitucional de acuerdo con los objetivos nacionales, subordinado al poder civil del Estado y con la confianza que el pueblo colombiano le otorga para defender su Constitución Política, sus derechos y sus intereses.

[3-3] Este mandato lo hace de acuerdo con cuatro características que legitiman su actuar como una profesión: 1) el conocimiento militar; 2) el servicio con honor; 3) el espíritu de cuerpo o *esprit de corps* y 4) la difusión de los valores.

[3-4] Este capítulo describe la competencia, el carácter, el compromiso, la cultura, la ética y la moral de los integrantes del Ejército Nacional, quienes ejercen una profesión enmarcada en tres características: destreza (o conocimientos profesionales), identidad patriótica y responsabilidad.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO****3.1. LA CONFIANZA COMO FUNDAMENTO DE LA PROFESIÓN**

[3-5] La confianza es la certeza de que puede dependerse de alguien por su carácter, capacidad, fuerza y veracidad, siendo dicha confianza la esencia de la efectividad del Ejército y la base de la profesión militar. En el actual escenario del mundo, las guerras, batallas y combates se desarrollan en áreas extensas de acuerdo con el ambiente operacional, donde las unidades militares están dispersas y aisladas, haciéndose necesaria la descentralización del mando en todos los niveles. En este sentido, es necesaria la confianza en sí mismo y entre los soldados; entre los soldados y sus comandantes; entre los soldados, sus familias y el Ejército, y entre el Ejército Nacional y el pueblo colombiano; pero, sobre todo, la confianza y fe absolutas en Dios.

3.1.1. Confianza en sí mismo y entre los soldados

[3-6] La confianza es generada por los valores infundidos en cada uno de los integrantes del Ejército, como el respeto por la dignidad humana, la honestidad, la lealtad, el valor, la prudencia, la constancia, la solidaridad, la fidelidad y la transparencia. Los soldados deben actuar en confianza y combatir juntos, por sus ideales y su país, no solo por el éxito de la misión, sino por preservar su vida y enfrentar las vicisitudes del ambiente operacional.

3.1.2. Confianza entre los soldados y sus comandantes

[3-7] Una unidad militar es altamente efectiva cuando hay confianza entre sus integrantes (entre los soldados y entre estos y sus comandantes). Esta es necesaria para que los comandantes comuniquen su intención a los soldados y garanticen el bienestar de sus hombres y el cumplimiento con éxito de la misión. Esta relación de confianza es especialmente necesaria en el mando tipo misión (MTM), como filosofía y como FCG, para permitir el desarrollo de la *iniciativa disciplinada*.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO****3.1.3. Confianza entre los soldados, sus familias y el Ejército**

[3-8] Al igual que todos los colombianos, cada soldado tiene una familia que, en su caso particular, coadyuva a que se mantenga firme en la profesión militar. El liderazgo comienza en el hogar. Por esta razón, debe haber relaciones de confianza entre los soldados, sus familias y el Ejército para fortalecer su vocación y su fuerza de voluntad hacia el servicio y la nación.

3.1.4. Confianza entre el Ejército Nacional y el pueblo colombiano

[3-9] Debido a que el pueblo colombiano confía en su Ejército Nacional, es esta una de las instituciones con más aceptación en el imaginario colectivo. La ciudadanía le otorga su voto de confianza para proteger la Constitución Política en la cual residen sus derechos, deberes e instituciones, y es así como el Estado, representado en las tres ramas del poder público, Ejecutivo, Legislativo y Judicial, le otorga a su Ejército la confianza para lograr los objetivos de la nación.

3.1.5. Confianza y fe absolutas en Dios

[3-10] El Ejército de Colombia es el eje de la democracia. Es el músculo vital del Estado colombiano. Sin él, la nación se hallaría a merced de los criminales y terroristas; sin él, la república colapsaría. Los soldados de la patria hoy reivindican y ponen muy en alto la marca institucional, al fundirse, vestidos de honor, con los compatriotas más necesitados en cualquier rincón del territorio. De manera silenciosa, pero relevante, protegen la vida, honra y bienes de los ciudadanos; son guardianes de la soberanía, respetuosos del DIH y el DIDH y siempre adheridos a los preceptos de la Carta Política y las leyes. Sin embargo, este Ejército victorioso no subsistiría si Dios no estuviese inmerso en el quehacer militar en los cuarteles y campos colombianos.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO****3.2. EXPERTICIA MILITAR**

[3-11] Como en otras profesiones, en el Ejército se recopila un cuerpo de conocimiento único, haciendo de la institución una organización de aprendizaje. En su caso, el contexto es distintivo debido a su estructura y a la forma en que se emplea con las capacidades conjuntas; además, se aplica este conocimiento usando la especialización obtenida mediante una prolongada educación, instrucción y entrenamiento, con el fin de adquirir y perfeccionar competencias individuales, colectivas (organizacionales) y de los líderes.

3.2.1. Campos del conocimiento de la profesión

[3-12] El Ejército desarrolla y mantiene el conocimiento de la profesión militar en cuatro campos:

- 1) Técnico-militar, que hace referencia a cómo se aplica el poder terrestre en la integración y adaptación de la tecnología, la organización de las unidades y el planeamiento y conducción de las operaciones terrestres.
- 2) Ético-moral, que envuelve la aplicación del poder terrestre de acuerdo con la normatividad vigente y las expectativas del pueblo colombiano.
- 3) Político-cultural, que permite la aplicación del poder terrestre dentro y fuera del territorio nacional en el desarrollo de las operaciones terrestres unificadas.
- 4) De formación de líderes, que son los multiplicadores del conocimiento.

[3-13] El conocimiento militar es fortalecido a través de la doctrina, la cual guía sus acciones en apoyo de los objetivos nacionales (es autoritativa, pero requiere juicio en su aplicación). Precisamente, entre los aspectos más relevantes de las competencias de dicho conocimiento

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

se encuentra el mando tipo misión que, como FCG y alineado con la intención del comandante, cobra importancia significativa en la complejidad de los ambientes operacionales actuales. Además, promueve una cultura de confianza, entendimiento mutuo y disposición de aprender de los errores.

[3-14] Por su parte, la educación y el entrenamiento trascienden la experticia técnica y hacen que los profesionales militares tengan criterio acertado en la toma de decisiones. Una decisión desacertada trae consigo consecuencias que afectan la estrategia; por esta razón, la experticia militar tiene que lograrse simultáneamente a través de la fortaleza de la identidad profesional, la confianza, el servicio con honor y el espíritu de cuerpo.

3.2.2. Miembros de la profesión del Ejército

[3-15] La profesión del Ejército reconoce dos comunidades de práctica: de armas y civiles. Luego del juramento inicial, cada individuo se convierte en miembro del Ejército, pero aún no es un profesional certificado.

[3-16] La *membresía* es una condición que se gana a través de la certificación y las recertificaciones periódicas, en cuanto a competencia, carácter y compromiso. Esta membresía en la profesión del Ejército implica una responsabilidad significativa: la aplicación de la ética profesional y efectiva en todas sus actuaciones.

[3-17] La transición de aspirante a profesional, en cualquiera de las dos comunidades, no es automática. La certificación inicial ocurre con la graduación o cuando se completa el primer evento de calificación (por ejemplo, la fase de instrucción básica para el soldado).

[3-18] En la medida en que el profesional va avanzando (en cuanto a habilidades, experiencia y responsabilidad), se requieren certificaciones adicionales. La responsabilidad de cada desarrollo individual y certificación es compartida entre el individuo y el Ejército.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR**
MFE 1.0 EL EJÉRCITO

3.2.3. Certificación

[3-19] A pesar de que en el campo militar confluyen diferentes profesiones, algunas son exclusivamente militares y otras tienen homologas civiles. En este caso, los profesionales del Ejército obtienen primero una certificación en su carrera específica por parte de la autoridad competente (p. ej., el médico o el abogado) y, posteriormente, por parte de la Fuerza en una escuela de formación.

[3-20] En esta instancia, los soldados y civiles en el Ejército pueden ampliar su experticia con base en la aplicación militar específica donde se desempeñen (p. ej., el derecho operacional terrestre para algunos abogados que actúan como asesores jurídicos en este campo). Sin embargo, la experticia militar es altamente especializada y es validada como un todo dentro del Ejército (así, el entrenamiento y la validación de los operadores de una pieza de artillería no tienen equivalente o contraparte civil).

[3-21] Ahora bien, en el campo militar, el Ejército certifica la experticia de sus hombres y de sus unidades. La certificación individual ocurre en diferentes etapas de la carrera militar y varía dependiendo de las habilidades requeridas por cada perfil.

[3-22] En el Ejército, tres criterios amplios (competencia, carácter y compromiso) son utilizados para la certificación individual detallada, según cada arma, especialidad y programa de carrera. Demostrar competencia profesional (experticia en una habilidad específica) permite el progreso de los individuos en su carrera; el carácter asegura que empleen su experticia en nombre del pueblo colombiano y solo en cumplimiento de la ley, y el compromiso refleja la voluntad que cada individuo pone para que los requerimientos del Ejército y la nación estén por encima de sus objetivos personales.

[3-23] Las unidades también se certifican, pero en términos de alistamiento para cumplir sus misiones. La obediencia de las regulaciones en relación con la seguridad y el personal se realiza mediante las

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0** EL EJÉRCITO

inspecciones. El grado de alistamiento para el combate de una unidad se determina por la demostración del desempeño en eventos de entrenamiento y por las evaluaciones formales que efectúa la cadena de mando.

[3-24] En lo posible, las unidades que se despliegan para el combate deben pasar por una fase adicional de entrenamiento (denominada *Ejercicios de ensayo de la misión*, con énfasis en el entrenamiento diferencial), donde el ambiente operacional se simula en la medida en que lo permitan la seguridad, los recursos y el terreno.

3.3. SERVICIO CON HONOR

JURAMENTO A LA BANDERA

Quien toma el juramento:

–“Soldados, ¿juráis a Dios y prometéis a la patria, defender esta bandera hasta perder vuestras vidas, y no abandonar a vuestros superiores, subalternos y compañeros, en acción de guerra, ni en ninguna otra ocasión?”

Responden los soldados:

–“¡Sí, juro!”.

Quien toma el juramento:

–“Si así lo hicieréis, Dios y la patria os lo premien; si no Él y ella os lo demanden”.

Reglamento de ceremonial militar, FF. MM. 3-10

[3-25] El servicio desinteresado es un valor interiorizado que determina el carácter de un ejército. Sin embargo, en el Ejército Nacional, dicho servicio está determinado por el honor. Así, el servicio con honor se

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

reconoce como la manifestación externa de la conducta ética y del juramento que hace el profesional del Ejército. Nuestros soldados y civiles se unen para servir con honor a la nación y apoyar y defender la Constitución, de una manera respetuosa de la ley y los valores del pueblo colombiano.

[3-26] Los profesionales del Ejército tienen la obligación de cumplir su juramento y su código de honor, e inculcar los valores del Ejército en sí mismos y en los demás. Esta es nuestra filosofía, los principios morales colectivos que definen nuestra profesión.

CÓDIGO DE HONOR DEL SOLDADO COLOMBIANO

1. Soy un soldado del Ejército de Colombia.
2. Dios siempre guía mis actuaciones.
3. Sirvo con honor y disciplina al pueblo colombiano.
4. Defiendo la Constitución y la ley.
5. Entreno y combato para vencer.
6. Cumpló rigurosamente mi deber.
7. Soy leal con mis superiores, compañeros y subalternos.
8. Muestro humanidad y compasión con el enemigo vencido.
9. Mi interés más grande es la gloria de mi patria.
10. Soy fiel a mi institución, a mi familia y a mis principios.
11. La ética es mi única regla para tomar decisiones.
12. Tengo absoluta fe en Dios y fe en la causa.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO****3.4. LA ÉTICA MILITAR**

[3-27] El Ejército Nacional enfrenta un ambiente operacional complejo que constituye un reto para la ética y la moral de sus miembros. A menudo, el enemigo irrespeta los DD. HH. y el DIH y comete atrocidades con el propósito de provocar retaliaciones del mismo tipo. Cualquier pérdida de disciplina de parte de los soldados es explotada como propaganda y magnificada a través de los medios de comunicación. Por lo tanto, el reto ético recae sobre los hombros de los líderes de pequeñas unidades, quienes mantienen la disciplina y aseguran que la conducta de los soldados permanezca dentro de los límites éticos y morales.

[3-28] En resumen, existen cinco razones fundamentales que sustentan lo anterior: 1) El tratamiento humanitario al enemigo detenido estimula la rendición del enemigo y, en consecuencia, reduce las pérdidas propias (nada incrementa más la resistencia del enemigo que la creencia de que nuestras tropas lo torturarán o asesinarán). 2) El tratamiento humanitario a las personas protegidas reduce el antagonismo contra nuestras unidades y puede conducir a la obtención de valiosa Inteligencia. 3) Los comandantes toman decisiones bajo tensión y estas acarrearán consecuencias (si los líderes carecen de fundamentos éticos, dichas consecuencias pueden afectar negativamente el cumplimiento de la misión). 4) Los líderes que tácitamente acepten malas conductas o, aún peor, que las propicien, erosionan la disciplina dentro de la unidad (esto destruye la cohesión y el espíritu de cuerpo o *esprit de corps*). 5) Los soldados deben vivir con las consecuencias de sus acciones. La ética es la única regla, la regla de oro, para tomar decisiones.

[3-29] Todos los líderes llevan sobre sus hombros la responsabilidad de que sus subordinados regresen de la campaña, no solo como buenos soldados, sino como buenos ciudadanos, orgullosos de su servicio a la nación. Mientras defendemos la patria, aceptamos también ser los guardianes de la ética. El país lo necesita y debemos hacerlo.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO****3.5. ESPÍRITU DE CUERPO O *ESPRIT DE CORPS***

[3-30] Combatir y vencer requiere profesionales respetuosos de nuestra historia y tradiciones y comprometidos con los más altos estándares de excelencia individuales y colectivos. Tal respeto y compromiso es lo que se entiende por espíritu de cuerpo o *esprit de corps*, que es promovido y mantenido por los miembros de la institución en la profesión del Ejército. Con esta aspiración se demuestran fuertes lazos de lealtad y orgullo, al poner la misión por encima de su propio bienestar, lo cual hace de nosotros la familia del Ejército, una que cuida de los suyos y que nunca dejará atrás a un compañero o a su familia.

3.5.1. Tradiciones e historia

[3-31] Nuestro espíritu de cuerpo tiene sus raíces en nuestras tradiciones y se remonta a más de doscientos años de historia que representan el nacimiento de nuestra patria y el devenir del Ejército Nacional, todo lo cual lo materializamos a través de costumbres, usanzas y ceremonias. Las unidades preservan su historia y la representan en sus insignias y distintivos (como escudos, parches y lemas). Estas prácticas y símbolos nos dan un sentido de compromiso, identifican la causa por la que servimos, nos unen a nuestros antecesores y nos comprometen a honrar a quienes sacrificaron su vida en la construcción y el mantenimiento de la patria.

3.5.2. Disciplina y orgullo

[3-32] La disciplina y el orgullo son el sello de calidad de todas las unidades con alto espíritu de cuerpo o *esprit de corps*. La disciplina es un comportamiento modelado por altos estándares de conducta y rendimiento, que refleja el autocontrol necesario ante la tentación, los obstáculos y las adversidades, así como el valor para hacer lo más difícil, pero correcto, en lugar de lo más fácil y equivocado. El orgullo se deriva del reconocimiento interiorizado de que los obstáculos, la

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

adversidad y el miedo pueden dominarse a través de la disciplina y el trabajo en equipo. Así, la disciplina y el orgullo —junto con el juicio, el saber y la experiencia— crean militares y civiles profesionales.

3.6. ADMINISTRADORES Y CUSTODIOS

[3-33] Todos los profesionales del Ejército Nacional custodian el conjunto de estrategias, políticas, principios y creencias que, referido a la gestión decidida y al mantenimiento de los recursos, conocimientos, costumbres y tradiciones consagrados en el tiempo, conforma la profesión. Por lo tanto, la *custodia* implica una subordinación de todos los líderes del Ejército, civiles y militares, a la responsabilidad más grande de la profesión: mantener la confianza entre el Ejército y el pueblo colombiano.

3.6.1. Relaciones civiles-militares

[3-34] El control civil sobre lo militar está impuesto por la Constitución Política y sirve como piedra angular de nuestras Fuerzas Armadas. Los profesionales del Ejército Nacional entienden esto y aprecian el rol fundamental que este concepto ha desempeñado a lo largo de la historia; por lo mismo, entienden el rol de los líderes civiles y de sus responsabilidades en el liderazgo político. Así mismo, dichos profesionales del Ejército son responsables de custodiar la relación entre el liderazgo militar y civil del Ejército y saben que por su experticia única, su aporte es vital para formular y ejecutar una política de defensa efectiva.

3.6.2. Los profesionales del Ejército y la nación

[3-35] Los profesionales del Ejército Nacional tienen una doble responsabilidad: por un lado, defienden la nación del peligro mediante la aplicación del poder terrestre, donde y cuando lo indique la autoridad

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0** EL EJÉRCITO

civil. Por otro lado, son también ciudadanos con una fuerza de carácter que ejemplifica los ideales defendidos por los principios institucionales. Al interiorizar los valores institucionales, extendemos el carácter de la profesión militar, mucho más allá del servicio activo.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0** EL EJÉRCITO

CAPÍTULO 4

EL EJÉRCITO Y LA FUERZA CONJUNTA

“El Ejército es la institución sagrada donde reposa la patria. Son los soldados colombianos quienes viven por defenderla y a quienes debemos nuestra libertad”.

Centro de Doctrina del Ejército (CEDOE)

[4-1] La sinergia de las operaciones de fuerzas conjuntas maximiza la capacidad del Ejército Nacional. El poder terrestre complementa al marítimo y al aéreo y, en retorno, estas fuerzas hacen del Ejército un referente internacional para las demás fuerzas terrestres. La interdependencia es una evolución de las armas combinadas: emplear una capacidad militar específica para multiplicar la eficacia y corregir las limitaciones de las otras. Las armas combinadas no son una idea nueva: desde la Guerra de Independencia, su dominio ha sido crucial para el éxito. Sin embargo, dicha utilización es de naturaleza táctica, pues combina las fuerzas en los niveles táctico, operacional y estratégico.

4.1. MISIONES CONJUNTAS

[4-2] Las misiones de las fuerzas conjuntas pueden requerir la ejecución de operaciones convencionales y de fuerzas especiales en coordinación con otros elementos del Estado (diplomático, económico, entre otros). La fuerza terrestre es decisiva en diferentes misiones:

- Contrarrestar amenazas que afecten la seguridad y la defensa del Estado.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0** EL EJÉRCITO

- Disuadir y derrotar la agresión.
- Proyectar su poder en áreas donde su acceso o accionar sea restringido.
- Neutralizar armas de destrucción masiva.
- Operar de manera efectiva en el ciberespacio.
- Actuar con eficacia en el espacio.
- Defender la patria y dar apoyo a las autoridades civiles.
- Proporcionar una presencia estabilizadora.
- Realizar las operaciones de estabilidad y de contrainsurgencia.
- Facilitar asistencia humanitaria y atención de desastres.

[4-3] La *Guía de planeamiento estratégico del Ejército* debe configurar estas misiones y cualquier otra que se considere como solución óptima dentro de la fuerza conjunta. Así como la Armada y la Fuerza Aérea dependen de las capacidades especializadas del Ejército, este depende de las de aquellas, pues la interdependencia conjunta no es otra cosa que la dependencia deliberada de las capacidades de cada fuerza.

[4-4] En lo que concierne al Ejército, sus capacidades son amplias y diversas, y van desde la defensa de misiles balísticos hasta el apoyo de transporte terrestre, servicios veterinarios, ingenieros, suministro de alimentos, etc. Tales capacidades se denominan *Apoyo del Ejército a otras fuerzas*. A nivel estratégico, el Ministerio de Defensa Nacional examina las capacidades de todas las fuerzas y determina qué capacidades de cada una puede proporcionarse mejor. Un cambio significativo en las FF. MM. es una buena oportunidad para que cada fuerza se especialice en una capacidad que deba cumplir, mientras depende de las otras para capacidades adicionales, lo cual crea integración de

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

medios complementarios en los niveles táctico, operacional y estratégico.

[4-5] El Ejército Nacional les proporciona profundidad y versatilidad a los comandantes de las unidades conjuntas de combate porque el poder terrestre amplía la gama de opciones militares a las propias tropas. Así mismo, proporciona una combinación única de fuerzas blindadas, medianas, livianas y aerotransportadas, lo que sumado al conjunto de facilitadores, le permite ofrecer paquetes de fuerza ajustables y escalables para diversas contingencias. Al multiplicar el rango de capacidades que el adversario debe contrarrestar, el Ejército reduce sus opciones, impidiéndole actuar como lo haría ante un oponente o coalición que estuviese apoyada solamente por el poder marítimo y aéreo.

[4-6] En su mayoría, las misiones de las FF. MM. requieren el compromiso de fuerzas en tierra en grandes cantidades o la disponibilidad de un gran número de soldados para hacer frente a las posibles contingencias. Así, por ejemplo, el Ejército respalda el planeamiento de las unidades conjuntas de combate por el compromiso que tiene en todo el rango de las operaciones militares (ROM).

[4-7] La defensa del territorio nacional y el apoyo de la defensa a la autoridad civil (ADAC) exigen la participación de todas las fuerzas, pero el segundo requiere la presencia intensiva del soldado allí donde se encuentran los ciudadanos. Y si bien la necesidad de seguridad y defensa es inicialmente nacional, esto no impide que el poder terrestre pueda extenderse más allá de las fronteras en aras de garantizar los intereses de la nación, con lo cual la capacidad de proyectar el poder militar depende de la modalidad de acceso.

[4-8] Si este es facilitado por la nación anfitriona, el Ejército puede configurar y ayudar a sus fuerzas en el establecimiento de la seguridad de las bases para nuestras unidades. Si el enemigo niega el acceso, la entrada por la fuerza puede ser necesaria (p. ej., en la Guerra de Corea, 1950-1953). En tal caso, los paracaidistas y las unidades de asalto

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

aéreo del Ejército proporcionan al comandante de la fuerza conjunta opciones flexibles para capturar terreno o desorientar al enemigo.

[4-9] Las armas de destrucción masiva son una gran amenaza para la patria, y cuando otras medidas son inadecuadas, el poder terrestre es el único medio seguro para la eliminación de tales armas desde su fuente. En este caso, los soldados ya desplegados incrementan la capacidad de respuesta contra la agresión y crean un entorno seguro necesario para el desarrollo de la paz.

[4-10] La asistencia humanitaria y la atención de desastres requieren por lo general una alta presencia de personal y, en caso de necesidad, los especialistas del Ejército pueden apoyar a las organizaciones de ayuda internacionales. Si la situación es grave, como en el caso del terremoto de Haití, sucedido el 12 de enero de 2010, los soldados pueden suministrar mano de obra calificada para ayudar directamente a la región afectada.

[4-11] El Ejército es un importante beneficiario y contribuyente de las capacidades conjuntas del espacio y el ciberespacio. El acceso asegurado al ciberespacio incrementa el desempeño de las armas combinadas y se integra a las capacidades conjuntas. El poder terrestre se dispersa y maniobra en vastas zonas, ejerciendo su efecto decisivo con un pequeño número de soldados. Sin embargo, el ciberespacio es ahora un campo de batalla y la intensidad de las actividades cibernéticas y electromagnéticas continúa multiplicándose.

[4-12] Del mismo modo, las FF. MM. no pueden seguir planeando sus acciones sin el apoyo de los sistemas espaciales, ya que estos les permiten el empleo flexible y eficaz de sus capacidades. El poder terrestre puede eliminar el acceso de un adversario al espacio y al ciberespacio mediante la captura y ocupación de los lugares desde los cuales dicho adversario opera sus sistemas espaciales y cibernéticos.

[4-13] Al mismo tiempo, la organización, entrenamiento y equipo superior preparan al Ejército para operar con eficacia a pesar de que las

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

redes sean degradadas, las comunicaciones saboteadas y el combate en el espacio y el ciberespacio sea intensificado. Por esta razón, es necesario enfatizar en el mando tipo misión (MTM) como filosofía y como FCG.

4.2. COMPETENCIAS DISTINTIVAS Y FACILITADORAS

[4-14] El comandante de la fuerza conjunta solicita y recibe unidades de acuerdo con lo que estas puedan hacer sobre el terreno. La contribución fundamental del Ejército a la fuerza conjunta son las [competencias distintivas](#): 1) maniobra de armas combinadas (MAC), 2) seguridad de área extensa (SAE) y 3) operaciones especiales (OO. EE.) (como se describe en el [MFE 3-0](#)).

[4-15] Sin embargo, otras competencias vitales o facilitadoras son fundamentales para garantizar la habilidad del Ejército de maniobrar y asegurar territorio para la fuerza conjunta. Estas incluyen: 1) cooperación en seguridad, 2) configuración de fuerzas, 3) operaciones de ocupación, 4) mando tipo misión (MTM), 5) apoyo a unidades conjuntas y de la fuerza, 6) apoyo a las autoridades civiles y 7) movilización e integración de componentes de reserva.

[4-16] Estas competencias no son exclusivas del Ejército, ya que las otras fuerzas pueden desarrollar funciones similares, y tampoco son una lista exhaustiva de lo que este hace en los niveles táctico y operacional.

4.2.1. Competencias distintivas

4.2.1.1. Maniobra de armas combinadas

[4-17] La letalidad en el campo de combate demanda el dominio de las armas combinadas. Pero no solo la combinación de capacidades

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0** EL EJÉRCITO

del Ejército, sino el despliegue de las capacidades conjuntas. Las habilidades necesarias para sincronizar el poder de fuego conjunto y la maniobra terrestre están en la cúspide de la eficiencia militar. La capacidad de prevalecer en la maniobra de armas combinadas (MAC) es un factor decisivo para quebrantar la voluntad del enemigo.

[4-18] Las unidades del Ejército ubican, fijan, se acercan y destruyen las fuerzas contrarias en tierra y luego aprovechan las oportunidades creadas para consolidar la victoria. La maniobra ubica al enemigo en desventaja física, donde es más vulnerable a las armas de las unidades del Ejército imponiéndole, además, la desventaja moral.

[4-19] El miedo individual conduce a una ruptura en la cohesión del enemigo, y cuando esto se logra, dicho enemigo es conducido y destruido significativamente. Si las armas de largo alcance no lo pueden neutralizar, destruir o desarticular, los soldados se mueven hacia él hasta cortarle toda oportunidad de escape. Entonces el enemigo se rinde, huye en desorden o, en el peor de los casos, muere.

[4-20] La MAC es la aplicación de los elementos de poder de combate en acción unificada para derrotar fuerzas enemigas terrestres, capturar, ocupar y defender terreno; y lograr una ventaja física, temporal y psicológica sobre el enemigo para capturar y explotar la iniciativa.

4.2.1.2. Seguridad de área extensa

[4-21] Es la aplicación de los elementos del poder de combate en la acción unificada (AU) para proteger a la población, las propias tropas, la infraestructura, los activos estratégicos y otras actividades, con el fin de negar al enemigo posiciones de ventaja y consolidar las victorias para retener la iniciativa. Esta puede ser aplicada tanto para enfrentar una amenaza dentro del territorio nacional, como en apoyo de una nación amiga.

[4-22] Fuera del territorio nacional, las unidades del Ejército pueden ejecutar la SAE de tres maneras: 1) cooperativa, con el Ejército de la

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

nación anfitriona que esté bajo la amenaza de un poder hostil; 2) coercitiva, cuando el componente terrestre deba capturar terreno para ubicar sus unidades y reforzar la seguridad y el control en áreas pobladas dentro de este territorio, o 3) mediante una mezcla equilibrada de acciones coercitivas y cooperativas, típica en las operaciones de contrainsurgencia.

[4-23] Las operaciones de estabilidad son las tareas tácticas que el Ejército conduce para mejorar las condiciones de la población civil en un área de operaciones, dentro o fuera del territorio nacional. Las tareas básicas incluyen proveer seguridad, ejercer el control y prestar apoyo de supervivencia (p. ej., distribuir agua y alimentos), mientras que las tareas complejas se refieren a garantizar la gobernabilidad y el desarrollo económico. Siempre que sea posible, las operaciones de estabilidad deben comprometer a las fuerzas locales de seguridad. Es importante destacar que las operaciones de estabilidad son un complemento indispensable para las operaciones ofensivas y defensivas.

4.2.1.3. Operaciones especiales

[4-24] Las *operaciones especiales* (OO. EE.) son acciones militares conducidas por unidades especialmente organizadas, entrenadas, equipadas y certificadas; con alta movilidad y flexibilidad, en espacios hostiles, negados y políticamente sensibles, para alcanzar objetivos militares de repercusiones estratégicas ([MFE 3-05](#)).

4.2.2. Competencias facilitadoras

4.2.2.1. Cooperación en seguridad

[4-25] La configuración del ambiente de seguridad disminuye las tensiones regionales y es vital para la nación. Cada comandante del ejército de combate desarrolla programas para mejorar la estabilidad regional y promover la paz a través de la cooperación en seguridad. El

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

teatro de operaciones del Ejército proporciona un enlace importante con los recursos necesarios para la ejecución de la estrategia del teatro conjunto. Por lo tanto, los comandantes dependen en gran medida del Ejército para ejecutar las misiones de cooperación en seguridad.

[4-26] Nuestras capacidades militares pueden fomentar la confianza con los asociados de la acción unificada (AU) y disuadir la agresión. Los soldados son particularmente importantes en la cooperación en seguridad, ya que todas las naciones, incluso aquellas que carecen de fuerzas navales y aéreas, tienen elementos de seguridad en tierra. Los soldados pueden desplegarse global y regionalmente para entrenar fuerzas de seguridad de otras naciones en apoyo de los objetivos nacionales, y aunque las Fuerzas Especiales del Ejército cumplen una función esencial en este esfuerzo, unidades especializadas pueden también efectuar dicha labor.

4.2.2.2. Configuración de fuerzas para los comandos conjuntos

[4-27] El MFRE 3-0 define la configuración de fuerzas del ejército de combate como el proceso que determina la combinación adecuada de unidades y la secuencia de su despliegue en apoyo del comandante de una fuerza conjunta. La configuración de fuerzas es la capacidad de traducir los requerimientos de los comandantes de fuerzas conjuntas en unidades modulares del Ejército listas para el despliegue en el área de operaciones conjunta desde su llegada.

[4-28] Para los comandantes de las unidades conjuntas, la amplia gama de capacidades del Ejército se traduce en una fuerza terrestre organizada que permite cualquier combinación de tareas, desde el combate hasta la asistencia humanitaria. Tal diversidad de capacidades facilita aumentar las de las otras fuerzas con las especialidades específicas del Ejército, aun cuando no se empleen grandes cantidades de tropas.

[4-29] En la práctica, la configuración de fuerzas es una competencia facilitadora de alta complejidad que implica dotación, organización,

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

entrenamiento y preparación, es decir, casi todo lo que hacemos antes de que los soldados lleguen al campo de combate.

[4-30] El poder terrestre proporciona al comandante de la fuerza conjunta profundidad y versatilidad (tanto en el desarrollo de las campañas, como antes y después de las operaciones de combate). El Ejército mantiene una configuración presente en los comandos conjuntos a través de una alineación regional de unidades y estados mayores. Estas fuerzas se entrenan y efectúan su planeamiento regionalmente (diferencial) para enfrentar las posibles contingencias de un área de responsabilidad particular. Esta configuración regional construye familiaridad con los asociados de la acción unificada (AU) multinacionales y mejora la capacidad de respuesta del Ejército ante una crisis.

4.2.2.3. Conducción de operaciones de ocupación

[4-31] El Ejército entrena y equipa las unidades de combate para conducir operaciones aerotransportadas (paracaidistas), de asalto aéreo (helicoportadas) y otras para capturar terreno u objetivos clave. La entrada de unidades conjuntas por la fuerza le otorga a su comandante la iniciativa porque obliga al enemigo a defenderse contra numerosas posibilidades. En algunos casos, el enemigo no puede oponerse al despliegue, pero las condiciones pueden ser tan precarias que es crucial proteger el terreno obtenido.

[4-32] Tan pronto como las fuerzas de ocupación inicial aseguran el territorio, el comandante de la fuerza conjunta despliega otras fuerzas, como unidades adicionales de maniobra, medios aéreos y unidades de OO. EE., para explotar la situación desde las áreas capturadas por asalto y ocupación. El Ejército proporciona gran parte de la capacidad de apertura del teatro de operaciones dentro de un territorio y la despliega desde fuera de la región, mientras que los expertos en logística y transporte se organizan en cuanto las circunstancias lo permiten.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0** EL EJÉRCITO**4.2.2.4. Mando tipo misión**

[4-33] El mando tipo misión (MTM) se centra en el comandante y abarca el arte del mando y la ciencia del control. El comando es mucho más que la autoridad y aunque esta es la base jurídica para el mando, su ejercicio es un arte. Incluso una unidad relativamente pequeña del Ejército, como un batallón, cuenta con decenas de organizaciones que realizan gran variedad de tareas. Cuando el combate añade el miedo, la fatiga, las oportunidades y la incertidumbre, los líderes deben equilibrar la autoridad y el liderazgo.

[4-34] Las operaciones terrestres dependen de cualidades humanas como la confianza en sí mismo y en los demás, la fe y la perseverancia. En condiciones de alto estrés, los comandantes aplican el equilibrio necesario de cualidades para conducir sus unidades al cumplimiento de la misión. Debido a la complejidad de las operaciones terrestres, debe darse al líder, en el terreno, tanta autoridad y apoyo como sea posible, incluso cuando esa persona lidera una pequeña unidad.

[4-35] El [MFE 6-0](#), [Mando tipo misión](#), resalta que este se basa en la confianza y entendimiento mutuos y el propósito. En las operaciones terrestres, las decisiones importantes deben tomarse rápidamente y en el terreno, donde las circunstancias pueden variar drásticamente de lo previsto al inicio de la operación. Los comandantes enfatizan el objetivo o estado final y no los detalles de cómo llevar a cabo la misión. La clave es que ellos comunican, y los subordinados entienden el propósito de la operación, la intención detrás de la misión, las tareas clave y el estado final, así como todos los recursos disponibles.

[4-36] La confianza mutua entre el comandante y sus subordinados se convierte en un aspecto esencial, ya que todos los soldados se preparan para poner la misión en primer lugar, tomar la iniciativa y actuar recursivamente dentro de la intención de su comandante. A su vez, cada comandante garantiza que las acciones de sus subordinados se enmarquen dentro de su intención y en los límites legales impuestos a las actividades militares, reconociendo que en el desarrollo

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

de las operaciones terrestres hay un alto grado de incertidumbre y eventos fortuitos.

[4-37] La MAC es imposible a menos que los comandantes tengan la experiencia y las comunicaciones para sincronizar el Ejército y el poder de combate conjunto. La ciencia del control (que regula, hace el seguimiento y direcciona la acción de las unidades) requiere sofisticados y robustos sistemas de información, junto con un personal bien entrenado para emplearlos. Sin estos sistemas, incluso comandantes bien informados y carismáticos no pueden controlar nada más allá de su entorno inmediato.

[4-38] En un grado ascendente, nuestra habilidad de emplear las capacidades del Ejército depende de actividades electromagnéticas y cibernéticas. El grado en que protegemos efectivamente las redes amigas (alámbricas e inalámbricas) y explotamos o degradamos las del enemigo se ha convertido en un aspecto intrínseco de las armas combinadas.

[4-39] La estructura de fuerza del Ejército incluye comandos con equipo especializado y manejado por personal altamente preparado desde el escalón de la compañía (comandado por capitanes), hasta el de división (comandado por generales). Estos comandos proporcionan el liderazgo y la organización de las fuerzas del Ejército, junto con las unidades conjuntas y multinacionales organizadas bajo su mando. El Cuartel General del Ejército, como escalón superior, puede ser complementado por personal de las otras fuerzas o de otros ejércitos, para convertirse en fuerza de tarea conjunta, combinada o multinacional.

4.2.2.5. Apoyo a unidades conjuntas y de la Fuerza

[4-40] Una porción significativa del poder de combate del Ejército se dedica a sostener la Fuerza; no solo a sus propias unidades, sino a las unidades de otras fuerzas y, en la medida de las posibilidades, de fuerzas multinacionales. El sostenimiento del Ejército da a nuestras

PARTE I: PIEDRA ANGULAR**MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

fuerzas la resistencia que permite que las fuerzas conjuntas permanezcan en la campaña durante meses y años, normalmente en ambientes hostiles.

[4-41] El comandante de la fuerza conjunta depende de la logística prevista por el Ejército. A lo largo de la historia, expediciones militares han fallado cuando las bajas ocasionadas por enfermedades (y en la primera línea de batalla) han erosionado su poder de combate, o cuando la falta de suministros les impidió aprovechar las oportunidades. Sin embargo, en el siglo XXI nuestro país puede desplegar fuerzas terrestres en cualquier lugar y para ser utilizadas indefinidamente.

4.2.2.6. Apoyo de la defensa a la autoridad civil (ADAC)

[4-42] El Ejército puede brindar apoyo a las autoridades a nivel nacional o local. Estas operaciones se enmarcan en el apoyo de la defensa a la autoridad civil. Las unidades del Ejército responden de inmediato a los desastres y ataques según sea requerido por las autoridades civiles y dentro de los límites establecidos por la ley. La respuesta que dan las unidades del Ejército en el marco de su capacidad combatiente es muy valiosa en situaciones de emergencia nacional. El Ejército tiene la responsabilidad primordial de velar por la comunidad, apoyando con sus medios disponibles en cualquiera de estos casos, según los requerimientos de la autoridad civil, y enfocándose en algunos propósitos especiales.

4.2.2.7. Movilización e integración de componentes de reserva

[4-43] A través de la historia, se ha demostrado la necesidad de que una parte significativa del Ejército esté compuesta por aquellos ciudadanos soldados, hombres y mujeres, que sirvieron a su país y que luego optaron por carreras civiles. Su servicio permite la constitución de los componentes de reserva, para proveer a la nación un Ejército único, capaz, versátil y poderoso. La reserva es la llamada a

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

proporcionar la profundidad y versatilidad que nos permite cumplir con los requerimientos de los comandantes del ejército de combate para la configuración del poder terrestre.

[4-44] El Ejército debe propender por desarrollar y mantener una reserva permanente capaz de integrarse rápidamente a las unidades operacionales. Deben preverse los mecanismos para su concentración y entrenamiento regular. La profundidad de la experiencia en la reserva activa tiene beneficios intangibles, aceptación y familiaridad. Los componentes de reserva deben coincidir con los requerimientos operacionales del poder terrestre en concordancia con las necesidades estratégicas de la nación.

4.3. INTERDEPENDENCIA CONJUNTA

[4-45] La integración del Ejército en unidades conjuntas nunca fue más determinante. En la II Guerra Mundial, la integración de las capacidades conjuntas se presentó en el nivel de teatro de operaciones, con misiones discretas asignadas a las diferentes fuerzas. Los incidentes de fratricidio que incluían fuegos navales errados, artillería y apoyo aéreo cercano eran frecuentes. El efecto completo de las armas de apoyo normalmente requería grandes gastos de municiones, y a menudo afectó a miles de personas no combatientes.

[4-46] La fuerza conjunta de hoy ha evolucionado de la integración a nivel de teatro de operaciones a la integración a nivel de pequeñas unidades. Los comandantes de pelotón pueden requerir el apoyo de capacidades aéreas y marítimas de manera precisa y oportuna en cualquier momento y lugar.

[4-47] Por ejemplo, en la actualidad, los soldados reciben la atención traumatológica más avanzada a pocos minutos de haber sido heridos; sus posibilidades de supervivencia son tan altas o superiores a los de un ciudadano gravemente herido en un accidente automovilístico.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0** EL EJÉRCITO

Los soldados son estadísticamente más saludables en una zona de combate que cuando están en casa. En consecuencia, hoy el Ejército despliega menos soldados al teatro de operaciones como reemplazos de víctimas, en comparación con los que desplegaba en el pasado.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0** EL EJÉRCITO

CAPÍTULO 5

NUESTRO DEBER CONTINUO

“Compatriotas: vosotros me honráis con el título de Libertador. Los oficiales, los soldados, el Ejército: ¡ved ahí a los libertadores!”.

Simón Bolívar

[5-1] Aunque desde el nacimiento mismo de la república, la paz y la seguridad han dependido de la preparación del Ejército Nacional, hoy el reto es prepararnos para los desafíos futuros. Es así como estamos en proceso de convertirnos en una Fuerza más contundente, sin dejar de enfrentar las actuales amenazas y sin descuidar nuestras capacidades. Por lo mismo, tenemos que apoyarnos en la experticia de nuestros líderes para desarrollar una nueva generación que supere los desafíos venideros, lo cual requiere un renovado compromiso con nuestra profesión y con todos los que sirven y han servido, especialmente los componentes de reserva constituidos por hombres y mujeres de invaluable experiencia y dedicación.

5.1. DERROTAR LAS AMENAZAS

[5-2] Nuestro objetivo inmediato es el cumplimiento de las misiones; pero a la vez que se consolidan los éxitos en los conflictos en curso, nos preparamos para enfrentar las contingencias futuras. En este exigente entorno, es vital la inversión en entrenamiento y formación de líderes con el fin de preparar a nuestros soldados con los más altos estándares. El compromiso y el desempeño de cada uno de ellos son extraordinarios, ya que, por un lado, combaten sin tregua al enemigo

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

y, por el otro, cuidan con decisión la población civil. Los soldados del Ejército se han convertido en voceros efectivos y coordinadores de comunidades pequeñas, y por ello los colombianos les han dado un apoyo que ha sido y seguirá siendo fundamental para alcanzar el triunfo. En todos los niveles de la Fuerza somos conscientes de la confianza de la ciudadanía en nosotros para el cumplimiento de nuestras misiones en beneficio de la nación.

5.2. DESARROLLAR EL EJÉRCITO DEL FUTURO

[5-3] Un entorno de seguridad impredecible nos obliga a desarrollar la fuerza terrestre futura como parte de la fuerza conjunta, a la vez flexible y lista para cumplir con los requerimientos de la nación. No obstante, y puesto que la mayoría de los conflictos actuales tiene características asimétricas, es fundamental que nuestro Ejército Nacional, en su evolución, neutralice el riesgo de perder las habilidades de los líderes y las capacidades de las unidades tan laboriosamente adquiridas en seis décadas de conflicto armado interno.

[5-4] Por lo tanto, Colombia desarrollará una fuerza terrestre eficaz en el combate y eficiente en la disuasión, la seguridad y la cooperación internacional e interagencial; polivalente, interoperativa y con una doctrina actualizada que permita el desarrollo de su organización, equipamiento y capacidades; de espíritu ganador y enmarcada dentro de los más altos valores éticos y morales; proyectada en reconocimiento y liderazgo en las comunidades nacional e internacional; con capacidad de aportar y sostener fuerzas en operaciones de paz; que toma parte en ejercicios y operaciones internacionales de estabilidad y de combate enmarcadas en la doctrina de OTU; que apoya a la sociedad realizando, con otras instituciones, acciones de ayuda humanitaria en los niveles local, nacional y regional, y que a través del liderazgo fortalece la cooperación e integración con ejércitos de países amigos.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

[5-5] Así mismo, nuestro país desarrollará un Ejército que contribuya a la cooperación para el desarrollo; que en cumplimiento de su responsabilidad social e institucional hace parte de equipos para la prevención, mitigación y atención a catástrofes y desastres; que mantiene su letalidad con gran capacidad de despliegue rápido en aras de atender contingencias inesperadas; que coopera positivamente con ONG y organismos internacionales con el propósito de garantizar la aplicación del DIH/DIDH en un conflicto armado internacional o interno, y que se relaciona efectivamente con los medios de comunicación social, facilitando y protegiendo su labor informativa independientemente del escenario en que esta se desarrolle, aplicando las medidas de contrainteligencia con el fin de proteger la seguridad de la misión y de la Fuerza.

[5-6] En aras de cumplir las anteriores exigencias, requerimos un cuadro de líderes idóneo que construya el núcleo de nuevas formaciones cuando sea necesario; invertir significativamente en las fuerzas de OO. EE. a fin de incrementar las capacidades del Ejército, permitiendo el trabajo en equipo con fuerzas convencionales; contar con fuerzas de reserva listas y accesibles, y adquirir tecnología de punta para optimizar las funciones de conducción de la guerra.

[5-7] En tal sentido, debemos tener presente que una Fuerza que fortalece el desarrollo y crecimiento del recurso humano, ajusta el perfil de los cargos a ocupar por meritocracia y hace del soldado el eje de la institución, el motor del cambio y la transformación y el principio y fin de la aplicación y uso legítimo de la fuerza.

[5-8] Igualmente, debemos prestar especial atención a las experiencias y lecciones aprendidas, propias y de otros ejércitos, y ser receptivos a los adelantos en el arte y la ciencia militar, aplicados a la dimensión de la seguridad nacional e internacional a través del pensamiento crítico y creativo para visualizar los desafíos del futuro que surjan en los niveles estratégico, político-estratégico y operacional.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

[5-9] Por último, debemos tener claro que la doctrina de la fuerza terrestre requiere 1) la integración de las armas (armas combinadas) y 2) el mando tipo misión (qué hacer y no cómo hacerlo) para armonizar las funciones de conducción de la guerra, haciendo parte de una fuerza conjunta que actúa de manera sincronizada en diferentes escenarios, aumentando la sinergia y la unidad de esfuerzo y proporcionando capacidad multidimensional.

5.3. ADAPTABILIDAD OPERACIONAL

[5-10] Se basa en el reconocimiento de que aun pudiendo realizar análisis prospectivos, no podemos predecir el próximo conflicto, desastre o crisis humanitaria. En tal sentido, la adaptabilidad operacional implica que el poder terrestre sea escalable y modular y se ajuste rápidamente para evitar conflictos, dar forma a un entorno operativo y ganar las guerras de la nación. Por lo tanto, la adaptabilidad operacional exige actuar con eficacia en todo el rango de las operaciones militares (ROM), superando los retos psicológicos y morales que implica el combate terrestre.

[5-11] La adaptabilidad operacional es condición esencial en nuestros roles estratégicos (prevenir, configurar y vencer) y permite fortalecer nuestras competencias distintivas en apoyo de las operaciones conjuntas. Por lo general decisivo, a veces indirecto, pero siempre indispensable, el poder terrestre es parte integrante de la fuerza conjunta.

[5-12] Dicho poder terrestre proporciona a los comandantes de las fuerzas conjuntas defensas antiaéreas y antimisiles (DAM) para la protección de la infraestructura y las bases clave en tierra. También provee fuerzas élite de OO. EE. Además, los comandantes de las fuerzas conjuntas emplean los asuntos civiles del Ejército, la Policía Militar, los ingenieros y otras funciones de apoyo. Así, la fuerza conjunta se apoya con capacidades complementarias, por ejemplo, las requeridas en el ciberespacio o con sincronización de redes de comunicación, y es aquí

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

cuando la fuerza terrestre efectúa la recolección de Inteligencia, el análisis y la sincronización.

[5-13] La adaptabilidad operacional impulsa los cambios en los componentes de capacidad del Ejército (DOMPILEM). A medida que se mejora la capacidad de adaptación operacional, se incorporan algunas ventajas. Se desarrollan habilidades altamente especializadas para las operaciones conjuntas, interagenciales, combinadas y multinacionales. El liderazgo en el nivel de pequeñas unidades es el que mejor debe desarrollarse, y puesto que hoy se cuenta con los soldados más altamente entrenados y mejor equipados de nuestra historia, la adaptabilidad operacional se construye sobre estas ventajas y se concentra en el desarrollo de los siguientes cinco pares de características:

5.3.1. Profundidad y versatilidad

[5-14] *Profundidad* es la capacidad de alistamiento rápido de las fuerzas regulares, combinada con una capacidad de movilizar, desplegar y emplear el componente de reserva. La inversión y la regeneración de la Fuerza también contribuyen a la profundidad estratégica. Por su parte, la *versatilidad operacional* es la combinación de las diversas capacidades, formaciones y equipos que permiten a la Fuerza organizar unidades según las necesidades de los comandantes del ejército de combate. Ambas, profundidad y versatilidad, ofrecen opciones a nuestro comandante en jefe para escalar el poder terrestre en un entorno global complejo, dinámico e incierto.

5.3.2. Adaptabilidad e innovación

[5-15] Este par de características se centra en cómo pensamos. Aunque la naturaleza de la guerra permanece constante, el combate cambia permanentemente. Las unidades del Ejército se han caracterizado por dominar rápidamente los desafíos planteados por los cambios en el entorno y el enemigo. Nuestros líderes más antiguos insisten en la absoluta necesidad de anticipar al enemigo, modificar procedimientos

PARTE I: PIEDRA ANGULAR

MFE 1.0 EL EJÉRCITO

y ejercicios para dominar la situación y escuchar a los subordinados. Los líderes reconocen que no existen soluciones predeterminadas; cada situación requiere juicio y discreción. Dada la complejidad inherente a las operaciones terrestres, los líderes deben ser capaces de adaptarse con base en la evaluación continua y aceptar el riesgo de manera prudente. Nuestro entrenamiento y formación de líderes debe destacar y reconocer la creatividad en todos los niveles y premiar a los líderes por su iniciativa e imaginación para la solución de problemas militares.

5.3.3. Flexibilidad y agilidad

[5-16] En aras de lograr el éxito estratégico, operacional y táctico, tenemos que ser flexibles y ágiles. La *flexibilidad* es una característica operacional que describe nuestra capacidad para llevar a cabo diferentes misiones conjuntas a través de una amplia gama de entornos operacionales contra amenazas igualmente diversas. Se mantiene la disposición para ejecutar las misiones que abarcan todo tipo de operaciones militares.

[5-17] La *agilidad*, por su parte, es táctica y describe la rapidez y eficacia con que combinamos las tareas tácticas (ofensivas, defensivas, de estabilidad y/o de ADAC) como parte de una acción decisiva. La agilidad depende del mando tipo misión, que consiste básicamente en el planeamiento centralizado y la ejecución descentralizada.

5.3.4. Integración y sincronización

[5-18] Estas características direccionan la conducción de las operaciones. Las unidades del Ejército no operan de forma independiente, sino como parte de un esfuerzo más grande, conjunto, interagencial e incluso multinacional. La forma en que el poder terrestre se organiza y opera se deriva de la interdependencia conjunta. Tácticamente, sincronizamos las operaciones con el fin de maximizar el efecto de las armas combinadas. Empleamos capacidades diferentes en la misma

PARTE I: PIEDRA ANGULAR**MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

área y en la secuencia correcta para multiplicar nuestro poder relativo de combate en el lugar y momento decisivos.

5.3.5. Letal y discriminado

[5-19] El rol principal de los ejércitos es combatir y ganar las guerras en cumplimiento de los objetivos políticos. La letalidad es el elemento básico, la materia prima que permite luchar y vencer. La fuerza terrestre se organiza, entrena y equipa soldados para ubicar, fijar, acercarse y destruir las fuerzas del enemigo en tierra en una amplia gama de condiciones.

[5-20] El Ejército Nacional aplica su poder letal en el marco de las leyes de la república y los tratados internacionales. La proximidad del enemigo a la población civil y el riesgo asociado a nuestros soldados hacen de la aplicación discriminada del poder de combate uno de nuestros mayores retos; por ello, enfatizamos en nuestra capacidad única de utilizar las armas con discreción y precisión en zonas pobladas, y frente a este desafío, contamos con líderes de altísimo nivel profesional, vasta experiencia e inquebrantable orientación ética.

5.4. SOSTENER EL ALISTAMIENTO DEL COMPONENTE DE RESERVA

[5-21] El alistamiento de la reserva en los aspectos de preparación y organización se realiza en tiempo de paz y continúa durante la guerra. En este proceso, se deben planificar, preparar y realizar acciones para su concentración, capacitación y entrenamiento, y contar con apoyo en cuanto a medios de transporte, recursos financieros, lugares de concentración del personal y material y equipo para su dotación. Si, por el contrario, la movilización se efectúa en tiempo de guerra, inevitablemente se caerá en la improvisación y, más que una solución, será otro problema en el campo de batalla.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

[5-22] El director de reclutamiento y control de reservas es un líder de pensamiento crítico con capacidad de planear procesos dentro de la gestión de calidad, generando como resultado a corto plazo una reserva con capacidad para relevar unidades en su función militar, ya que ahí radica su importancia: ser la fuente primaria de reemplazos del personal empleado en un teatro de operaciones.

5.5. DESARROLLO DE LÍDERES DEL EJÉRCITO NACIONAL

[5-23] El poder de combate puede medirse de muchas formas, pero su mayor potenciador es intangible: el liderazgo. Esta es la capacidad de influir en las personas proporcionando dirección, propósito y motivación para el cumplimiento de la misión y el mejoramiento de la organización. El liderazgo multiplica los otros factores del poder de combate y, cuando es excelente, puede superar enormes desventajas, mientras que cuando es pobre, puede desperdiciar grandes ventajas en cantidad y equipo.

[5-24] Nuestro Ejército es la principal institución para el desarrollo de líderes. Recibimos el mayor talento de nuestros jóvenes; evaluamos a cada uno de ellos permanentemente y los formamos a través del entrenamiento y la experiencia como profesionales expertos. Para conseguir esto, agregamos la educación, el desarrollo de líderes y, lo más importante, la responsabilidad de sí mismos y de sus compañeros.

[5-25] La responsabilidad llega pronto y por una razón: en cualquier momento, los líderes de pequeñas unidades pueden marcar la diferencia entre el cumplimiento de la misión y el fracaso de la misma. Los buenos líderes responden a la complejidad y el caos, anticipan oportunidades y mantienen la eficacia bajo altos niveles de estrés. Así mismo, muestran con su ejemplo el norte moral y ético de su organización y necesitan aprender, pensar, adaptarse y comunicarse completa, honesta y cordialmente con superiores, subalternos y pares.

PARTE I: PIEDRA ANGULAR**MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

[5-26] Los líderes preparan a sus subalternos empoderándolos para operar autónomamente y asegurando los riesgos. Los líderes que se adaptan constituyen el núcleo de equipos ágiles y de alto desempeño. El éxito en la misión se alcanza a través de líderes que saben balancear el riesgo con la oportunidad de retener la iniciativa.

5.6. FORTALECIMIENTO DE NUESTRA PROFESIÓN

[5-27] En esta trascendental evolución, los líderes del Ejército Nacional se constituyen en los custodios de la profesión. Con el personal no desplegado, los comandantes aseguran que nueva experticia militar se siga desarrollando y transmitiendo a quienes se inician en la noble carrera de las armas. Así mismo, se garantiza el entrenamiento de los conscriptos y el de la reserva, lo cual requiere un mayor rigor intelectual aplicado a la educación militar profesional y al arte operacional. Los líderes del Ejército fortalecen los estándares y sistemas que impactan los requerimientos operacionales mediante procesos de certificación profesional y estudian cómo cada curso de acción y cada decisión contemplada impactan la profesión militar.

5.7. SOLDADOS PARA LA VIDA

[5-28] El soldado es el recurso más importante que tiene el Ejército Nacional. Desde el momento en que ingresa a la vida militar, comienza la capacitación y el entrenamiento que le permite desarrollar competencias, carácter y compromiso logrando, a través de los hábitos, una transformación cultural en lo mental, físico y moral para toda su vida.

[5-29] El soldado es un ejemplo de ciudadano por comportarse dentro de los más altos parámetros de ética y valores; observador y prudente ante las situaciones; crítico y creativo para enfrentar los problemas que se presentan en el diario vivir, y responsable de los deberes que asume en su vida personal, familiar y de trabajo. A través de su competencia y

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0** EL EJÉRCITO

compromiso, el soldado desarrolla tareas que potencializan los recursos materiales, tecnológicos e informáticos del Ejército.

[5-30] La cultura militar del soldado determina normas de conducta con base en la disciplina; carácter en sus actuaciones (obrar conforme a las leyes y la ética); respeto por las personas; cortesía en el trato; fidelidad con la patria y la institución; lealtad con los superiores, subalternos y compañeros, y facilidad de adaptación para desempeñarse dentro de un equipo.

[5-31] Un ciudadano que en el servicio militar a la patria fue altamente competente, a quien los principios éticos le desarrollaron el carácter y que aún conserva un férreo compromiso de servirle a la nación, es un ciudadano que, al pasar a la reserva, mantiene la formación recibida en el transcurso de la vida militar, convirtiéndose en persona digna de imitar, tolerante ante las diferentes formas de pensar, consciente de sus derechos y deberes cívicos, respetuoso de la ley, garante de la democracia y fiel a las instituciones legítimamente constituidas.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0** EL EJÉRCITO

+ CAPÍTULO 6

TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL DIRECCIÓN DE APLICACIÓN NORMAS DE TRANSPARENCIA DEL EJÉRCITO

[6-1] El Ejército Nacional diseña la Política de Transparencia Institucional como un lineamiento del orden estratégico, pilar fundamental de la doctrina que arraiga el comportamiento ético en cada uno de los hombres y mujeres que integran la institución.

[6-2] La institucionalización de la Política de Transparencia se enmarca en los lineamientos emanados desde el Gobierno nacional, mediante la normatividad vigente y las convenciones internacionales que ha firmado el Estado Colombiano en relación con esta temática, lo que deja entrever el compromiso arduo y decidido por construir y gestionar medidas preventivas asertivas que batallen contra los flagelos distractores del buen comportamiento y las buenas prácticas administrativas y operacionales. De la misma forma, se puede evidenciar como a partir de su interiorización y cumplimiento se contribuye al logro de los objetivos estratégicos del Ejército Nacional, cuyo objetivo "Garantizar la transparencia en todos los procesos" es prioritario y transversal en el proceso de transformación del Ejército Multimisión, su gestión se enfoca en establecer políticas y lineamientos diferenciales definidos que orienten la construcción de integridad y transparencia acorde con las capacidades requeridas para la seguridad y la defensa de la soberanía nacional.

[6-3] La Política de Transparencia se convierte en un eslabón transversal dentro de una cadena dinámica de medidas establecidas en

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

función de dar sostenibilidad a la legitimidad y la integridad de la institución, siendo determinante para la reorganización del Ejército Nacional, donde de manera holística se estructura un sistema con capacidad de articular sus esfuerzos para la protección de la Fuerza, inquebrantable ante las nuevas amenazas y capaz de afrontar los nuevos retos multidimensionales.

6.1. CONTEXTO GENERAL Y ESTRUCTURA DE LA POLÍTICA DE TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL

[6-4] La Política de Transparencia está diseñada con destacada validez aplicable a escenarios diferenciales, en los que se vaticina un impacto significativo en el cambio cultural de los hombres y mujeres pertenecientes a la institución, la cual está conformada por cuatro elementos fundamentales presentados a continuación, así:

- 1) Cumplimiento de la normatividad existente tanto de índole nacional como internacional.
- 2) Gestión de mecanismos de socialización e interiorización que se conciben para lograr la aplicabilidad de los conocimientos relacionados con la transparencia y la integridad.
- 3) Interiorización de los principios y valores descritos en la doctrina y puestos de manifiesto en el diario vivir.
- 4) Gestión de administración integral dispuesta por las buenas prácticas, cumplimiento de la normatividad y altos estándares en los protocolos de los organismos de control y organizaciones afines.

6.1.1. Cumplimiento de la normatividad

[6-5] En relación con la normatividad vigente de transparencia, el Ejército Nacional dispone la promoción, aplicación y cumplimiento de

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

las tres Convenciones Internacionales firmadas por el Estado Colombiano y las dos leyes de índole nacional: la Ley de Transparencia y el Estatuto Anticorrupción; instrumentos normativos que le permiten estandarizar, reglamentar, regular y disfrutar de parámetros claros de prevención, gestión y mecanismos de administración de justicia frente a hechos que se presenten y que tengan relación directa con el tema, en este sentido y amparado en estos designios la Política de Transparencia Institucional es tácita en la medida que cita el compromiso y la voluntad expresa por dar cumplimiento a esta normatividad vigente.

6.1.1.1. Convenciones internacionales

[6-6] Las convenciones internacionales en las que el Estado colombiano es partícipe y vinculante de acuerdo con las normas del Derecho Internacional son estándares comúnmente aceptados que adoptan los países mediante consensos para luchar de manera conjunta por disminuir y eliminar los grandes flagelos que afectan a las sociedades, entre ellos la corrupción la cual ocupa una destacada participación. Estas convenciones definen guías para que los Estados precisen estrategias que prevengan, detecten, investiguen y sancionen prácticas corruptas que se dieran en cada Estado en particular, no solamente desde el ámbito público, sino también en el relacionamiento con otros actores como el sector privado y la sociedad civil en general.

[6-7] Para el caso del Estado colombiano en consenso se da cumplimiento a tres convenciones:

- Convención Interamericana contra la Corrupción
- Del 29 de marzo de 1996 en Caracas, Venezuela
- Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción
- Del 09 de diciembre de 2003 en Mérida, México

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

- Convención de la OCDE Soborno Transnacional
- Del 17 de diciembre de 1997

[6-8] Las convenciones internacionales además de las estrategias planteadas, logran impactar vigorosamente en el tiempo, toda vez que por su naturaleza, lo que se acuerde en ellas prevalece frente a la rotación de los gobiernos, siendo esto vital para lograr alcanzar objetivos a mediano y largo plazo; de igual manera, facilitan la cooperación internacional entre los países participantes y logran que enfoques de políticas globales se puedan adaptar y aplicar a nivel local.

6.1.1.2. Legislación nacional

[6-9] Se destacan dos leyes fundamentales, la “Ley 1712 de 2014 de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública” y la “Ley 1474 de 2011 o también conocido como Estatuto Anticorrupción”. La Ley de Transparencia fundamentalmente reglamenta el derecho de acceso a la información pública entendido como el derecho que tiene toda persona de acceder y conocer, de manera anónima y sin necesidad de justificación sobre la existencia de información pública en posesión o bajo control de las instituciones, este derecho aplica a todas las personas independiente de su lugar de nacimiento, nivel de ingreso o características físicas, así como permite proteger los intereses más importantes de las personas en razón que mediante su garantía se salvaguardan los bienes básicos para la construcción de proyectos y planes de vida. Ahora bien, en lo que respecta a la institución la aplicabilidad de esta Ley logra motivar y mejorar una auténtica cultura de transparencia donde se motiven actuaciones probas que inhiben y disuaden las malas prácticas, así como también impulsa la cultura de servicio al ciudadano por parte de los servidores públicos, supera la cultura del secreto, potencia la participación ciudadana, disminuye los riesgos de corrupción y en sí mejora la eficiencia y la modernización de toda la cadena que involucra la gestión de la Fuerza.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

[6-10] En lo que refiere a la Ley 1474 de 2011 o más conocida como el Estatuto Anticorrupción, se subraya que está diseñada como el instrumento que responde a los desafíos consignados en las convenciones internacionales y en donde se promueven varias iniciativas de orden regulatorio y sancionatorio, entre las que encontramos la ampliación de términos en la prescripción de las investigaciones relacionadas con delitos de corrupción, la ampliación de la responsabilidad de hechos de corrupción al ámbito penal, disciplinario y fiscal, la incorporación de nuevos delitos y faltas disciplinarias.

[6-11] De igual manera, el Estatuto Anticorrupción dentro de sus apartes significativos reglamenta la obligatoriedad que tiene cada entidad de orden nacional, departamental y municipal de elaborar anualmente una estrategia de lucha contra la corrupción y atención al ciudadano en la que se desarrollan componentes como el mapa de riesgos de corrupción, la rendición de cuentas, la estrategia antitrámite, los mecanismos para mejorar la atención al ciudadano y la gestión de transparencia y acceso a la Información pública; en este sentido, para el Ejército Nacional estas medidas sin lugar a duda impactan exponencialmente en la gestión de la Fuerza, puesto que en la medida que se plantee y estructure una estrategia de lucha contra la corrupción se logra dinamizar, impulsar e impactar los procesos de manera asertiva acercándonos ágilmente al estado final deseado: “crear una auténtica cultura de integridad y transparencia”.

6.1.2. Mecanismos de socialización, interiorización y aplicación de normas

[6-12] La Política de Transparencia Institucional del Ejército promueve e incentiva los mecanismos de socialización, interiorización y aplicación de normas de modo emprendedor y constante, se tiene plena certeza de que su dinamismo y empoderamiento dentro de los hombres y mujeres es determinante para contribuir al objetivo deseado y más aún cuando existe la responsabilidad decidida de todos por trascender hasta el punto de afianzar la cultura de transparencia y legalidad alcanzada hasta la fecha.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0** EL EJÉRCITO

[6-13] Estos mecanismos se componen de una serie de actividades que han logrado posicionar la institución como una entidad promotora y abanderada de los temas de transparencia dentro del sector defensa y líder en el direccionamiento del cambio cultural en donde priman las buenas prácticas y las conductas enmarcadas en ambientes éticos, con lo anterior es pertinente referirse a algunas de las actividades previstas como mecanismos de socialización, interiorización y aplicación de normas, así:

- Componente de capacitación dinámico y constante, como pedestal para lograr el cambio.
- Manifestaciones directas y expresas del compromiso del alto mando por potenciar la integridad y transparencia en todos los niveles jerárquicos y escenarios disponibles.
- Empleo de las herramientas tecnológicas disponibles para transmitir de forma masiva los mensajes respecto a integridad y transparencia.
- Fomento y gestión de los canales de denuncia y protección al denunciante dentro de la institución.
- Desarrollo de planes de estímulos otorgados a quienes promuevan acciones en pro de la transparencia e integridad.
- Motivación por cambiar paradigmas nocivos dentro de un ambiente de transparencia.
- Seguimiento a los indicadores y mediciones, en virtud de promocionarlos y buscar herramientas que permitan lograr mejores calificaciones en los mismos.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO****6.1.3. Institución sólida en honor y valores**

[6-14] El diseño de la política es totalmente integrativo y sistémico en razón de que logró visualizar la mayoría de los aspectos influyentes y determinantes que gestionan la transparencia e integridad en el Ejército Nacional; la persona se consolida como eje central de la política cuya representación fundamental reside en el soldado, concebido como el centro de gravedad capaz de potenciar y poner su tenacidad, entrenamiento y conocimiento en pro de contribuir positivamente en la construcción de escenarios acordes al Ejército Multimisión, de la mano de su formación en principios y valores, los cuales son percibidos como componentes sólidos, estructurados y con posibilidad de penetrar el ADN en todos y cada uno de los miembros que integran la Fuerza.

[6-15] En este sentido, la Política de Transparencia se apoyó en conceptos emanados de la Doctrina Damasco, manuales fundamentales del Ejército (MFE), la cual determinó los postulados que orientan la actuación de todos los miembros de la Fuerza y aquellos que dan sentido moral y ético a las actuaciones (Ejército Nacional, 2016). Como primer elemento visualizado se encontraron los principios, entendidos de acuerdo con el MFE 1.0 “El Ejército” como el soporte a seguir de todas las actuaciones; su aplicabilidad, estudio y gestión describen indudablemente personas, hechos y entornos más sanos, más transparentes y sin tacha ni cuestionamiento alguno. Como segundo elemento diferenciador y complementario están los valores definidos como las “convicciones profundas y superiores en las que se sustentan el actuar del soldado y de los miembros que conforman la Institución”, si bien se observa, estos dos conceptos son complementarios el uno del otro, lo que impulsa significativamente ambientes virtuosos previstos de afianzados parámetros de proceder.

[6-16] Por último, destacar la inclusión de la transparencia dentro del grupo de nueve valores previstos para el Ejército Nacional, su concepto radica en emprender acciones por la patria revestidas de honor y rectitud, siendo estas impenetrables ante hechos de corrupción y así

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

ser garantes en todo momento de la Constitución Política de Colombia y en donde el lema “la ética y la integridad me hacen transparentes” debe quedar tatuado en todos y cada uno de los corazones del personal que integra la Fuerza trascendiendo hasta llegar a forjar una filosofía de vida.

6.1.4. Gestión administrativa integral

[6-17] La gestión administrativa integral explorada dentro de la Política de Transparencia Institucional considera movilizar escenarios traslúcidos en todos y cada uno de los procesos que demanda la administración de recursos, iniciando desde la planeación, pasando por los procesos contractuales hasta llegar a la ejecución y supervisión de los diversos proyectos desarrollados. La gestión administrativa, si bien, es bastante compleja por la integralidad de saberes que esgrime, puede llegar a ser también algo escueta en la medida que se dé cumplimiento y observancia a la normatividad, herramientas establecidas y aplicación de buenas prácticas.

[6-18] En este contexto, existe un grupo de herramientas de vital importancia, congregadas bajo un concepto genérico denominado “buenas prácticas”, concebidas como aquellas actividades que buscan mejoras en los procesos y actividades; orientadas a producir resultados positivos y mayor eficiencia en la gestión de los procesos. Las buenas prácticas radican en implementar una metodología basada en la iniciativa, la experiencia y el conocimiento puestos en función de un objetivo definido, de esta manera pueden distinguirse dos grandes tipos; las pioneras, entendidas como las que se introducen por primera vez; y las de excelencia, las cuales retoman prácticas anteriores exitosas, se aprovecha los conocimientos y se valora la experiencia existente.

[6-19] Ahora bien, ya identificados y habiendo realizado un bosquejo de los cuatro principales enfoques que la Política de Transparencia Institucional transmite, podemos afirmar vehementemente la po-

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

sición inquebrantable y sostenida de la institución por mantener la integridad y transparencia en todos los procesos y actuaciones de tal forma que no merezcan tacha ni cuestionamiento alguno, de la misma forma, mantener el alto grado de confianza que nos entrega la sociedad civil y que es determinante al momento de dar cumplimiento a la misión asignada por la Constitución Política de Colombia, significación que bien la describe la trilogía de la transparencia pensada por la institución en donde se pone de manifiesto el equilibrio que debe primar entre tres actores fundamentales para lograr los estándares de transparencia e integridad óptimos, descritos a continuación: el Ejército Nacional, la legislación vigente y la sociedad civil, esta trilogía, si bien da soporte a la legitimidad Institucional necesariamente debe apoyarse en elementos transversales que coadyuven a potenciarla, entre los que se encuentran la confianza internacional y las buenas prácticas aplicadas, en conclusión, esta trilogía recapitula gráficamente todos los conceptos, iniciativas y demás instrumentos ineludibles a apreciar dentro de un escenario íntegro.

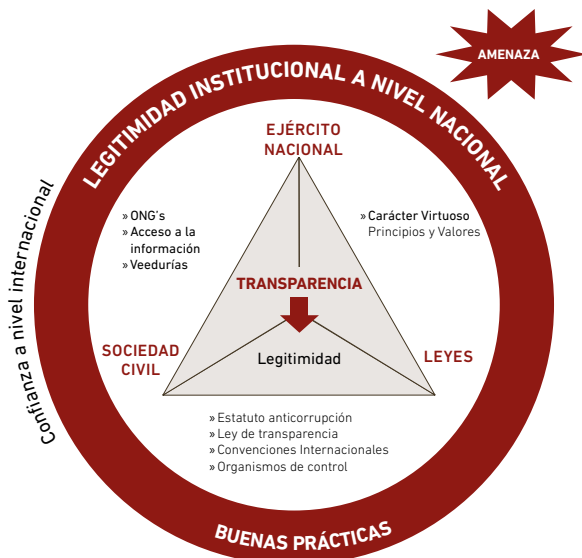


Figura 1 | Trilogía de transparencia (fuente: DANTE)

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR**

MFE 1.0 EL EJÉRCITO

ANEXO A

NUESTRA ORGANIZACIÓN

[A-1] Con las revisiones planteadas desde 2011, en el marco del Comité de Revisión Estratégica e Innovación (CRE-i), de donde se generó la estrategia del Plan Espada de Honor y el Comité Estratégico de Diseño del Ejército del Futuro (CEDEF) en 2013, se abrió paso a diferentes estudios que, con base en el pensamiento crítico y creativo, dieron lugar a los proyectos que vienen generando la transformación institucional.

[A-2] En este contexto, en el año 2015 surgió una propuesta innovadora y diferencial denominada Plan Minerva y, dentro de esta, la estrategia Damasco 1.0 que buscaba reestructurar de manera secuencial y metódica la doctrina del Ejército, alineándola con la doctrina conjunta y multinacional, y teniendo como centro de gravedad para el mejoramiento y crecimiento de la institución, la cultura militar.

[A-3] Del esfuerzo del CEDEF se derivan los dos componentes principales de la configuración de fuerza: el ejército de combate y el ejército generador de fuerza, cada uno integrado por elementos, conceptos, estructuras y, principalmente, capacidades y competencias administrativas que constituyen la base de desarrollo integral del Ejército. Lo anterior en el entendido de que la distinción entre logística y combate, es una distinción funcional y no una distinción organizativa formal.

[A-4] Así, el ejército de combate es el encargado de conducir operaciones militares y llevar a cabo la guerra, mientras que el ejército generador de fuerza se ocupa de los procesos de apoyo (logístico, mantenimiento, administrativo, instrucción y entrenamiento, entre otros) y sostenimiento (reclutamiento, sanidad operacional y asistencial, infraestructura). La

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0** EL EJÉRCITO

ejecución eficiente de estos procesos permite instruir, entrenar, dotar y mantener fuerzas listas para ser empleadas por el ejército de combate, cada vez que se requieran, garantizando la agilidad y oportunidad que la dinámica operacional exige.

EJÉRCITO DE COMBATE

[A-5] **Es la parte del Ejército compuesta por aquellas unidades cuya misión principal es conducir operaciones militares y llevar a cabo la guerra.** Las unidades tipo con que el Ejército enfrentará las amenazas serán la división y la brigada. Las clases de brigada serán las siguientes:

- Armas combinadas: se compone de brigadas pesadas, medianas y ligeras.
- Operaciones especiales (OO. EE.): dentro de ellas se hallan las unidades de fuerzas especiales que conforman la reserva estratégica del Ejército, y aquellas unidades élite que poseen capacidades militares cualificadas que le permiten lograr la superioridad relativa sobre el enemigo, en función de su talento humano, liderazgo, entrenamiento, tecnología, material, equipo y organización especial que lo diferencia de las fuerzas convencionales.
- Apoyo de combate.
- Apoyo y servicios para el combate.

[A-6] Su organización y composición se determinarán de acuerdo con el énfasis misional, sin olvidar que su vocación es multipropósito. La propuesta de estructura de estas brigadas es el resultado del análisis y consultas con expertos y de las experiencias de otros ejércitos que han implementado con éxito este concepto organizacional. El Comando del Ejército y su estado mayor validarán las organizaciones tipo diseñadas según cada misión.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

[A-7] En esta tipología se propusieron cuatro modalidades de brigada: Brigada de Armas Combinadas (BAC), Brigada de Fuerzas Especiales (BFE), Brigada de Apoyo de Combate (BDAC) y Brigada de Apoyo de Servicio para el Combate (BASC), las cuales tienen, a su vez, clasificaciones que dependen de la estructura y configuración que se requiera para el cumplimiento de la misión asignada.

EJÉRCITO GENERADOR DE FUERZA

[A-8] **Es la parte del Ejército compuesta por aquellas unidades y organizaciones de la institución cuya misión principal es generar y sostener las capacidades para el empleo operacional de la Fuerza** y, por lo tanto, es el encargado de los procesos de apoyo (logístico, mantenimiento, administrativo, instrucción y entrenamiento, entre otros) y sostenimiento (reclutamiento, sanidad operacional y asistencial, e infraestructura). La ejecución eficiente de dichos procesos permite instruir, entrenar, dotar y mantener fuerzas listas, para ser empleadas por el ejército de combate cada vez que se requieran, garantizando la agilidad y oportunidad que la dinámica operacional exige.

[A-9] En este componente se incluyen los subsistemas y sus respuestas para garantizar un apoyo efectivo, cumplir los requerimientos del ejército de combate y adquirir las capacidades operacionales diseñadas. Estas respuestas se soportan en procesos, estructuras, prácticas y fortalezas que han permitido el cumplimiento de la misión en el tiempo presente. Más aún, la identificación de brechas, limitaciones y necesidades que deben suplirse fue crucial para optimizar la calidad de la respuesta y la eficiencia.

[A-10] La generación de fuerzas entrenadas y listas para cumplir misiones es un proceso que comprende dos fases. La primera es la organización, configuración, equipamiento y entrenamiento de las BAC. La segunda consiste en determinar la forma en que estas brigadas, incluyendo sus unidades tácticas, son preparadas para desempeñar

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0** EL EJÉRCITO

una misión principal diferente o una misión secundaria o complementaria.

[A-11] La primera fase se denomina precisamente *Generación de Fuerza*, y se lleva a cabo mediante el ciclo de operaciones, descanso y entrenamiento (CODE) y requerirá cambios mayores en la estructura vigente del Ejército. Será necesario desactivar, reasignar y convertir unidades que actualmente son de empleo específico, a componentes de BAC, como es el caso de las Brigadas Móviles y los Batallones de Combate Terrestre.

[A-12] Esta transición no puede darse en forma abrupta. Dentro del ciclo operacional en la fase de entrenamiento, serán extraídas este tipo de unidades de las áreas, las que serán liberadas de control o entregadas a otra fuerza o unidad. Las unidades serán reasignadas y se irán conformando gradualmente las BAC requeridas, según las prioridades definidas por el mando.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

ANEXO B

BATALLAS Y CAMPAÑAS DEL EJÉRCITO

[B-1] En la bicentenaria historia del Ejército Nacional de Colombia, numerosas han sido las batallas y campañas que han fraguado su gloria. Nuestra fuerza terrestre nace con la república el 20 de julio de 1810, cuando la mayor parte de la milicia santafereña apoya a los criollos en la Independencia y tres días más tarde, al mando del coronel Antonio Baraya y bajo el nombre de Guardia Nacional de Voluntarios de la Nueva Granada, se constituye en el primer cuerpo armado del país.

[B-2] El paso hacia la consolidación del Ejército Nacional tiene su inicio con la Batalla del Bajo Palacé, el 28 de marzo de 1811, cuando se da la primera batalla contra el Ejército Realista, con una victoria que dejó al estamento colonial relegado en la ciudad de San Juan de Pasto.

[B-3] Luego de este inicio victorioso, la unidad del Ejército se ve puesta a prueba ante las complicadas circunstancias de formar un nuevo Estado. Las disputas ideológicas dividieron al Ejército Patriota en dos bandos y, por consiguiente, en dos ejércitos, uno centralista y otro federalista, que a fines de 1812, se enfrentan en dos batallas decisivas: la de Ventaquemada (diciembre de 1812), cuando el ejército federalista, al mando de Antonio Baraya, derrota al ejército centralista, al mando del general Antonio Nariño, e inicia su camino a Santafé para disolver el sistema centralista, y la de San Victorino (enero de 1813), cuando Nariño inflige una derrota estratégica y moral al ejército federalista que no vuelve a intentar sitiar Santafé hasta finales de 1814.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0** EL EJÉRCITO

[B-4] Luego del triunfo, el general Nariño emprendió la expulsión de los españoles del territorio granadino, en la Campaña del Sur, exitosa en sus inicios con triunfos como los del Alto Palacé (diciembre de 1813), Calibío (enero de 1814), Juanambú (abril de 1814) y Tacines (mayo de 1814). Sin embargo, en la batalla de los Ejidos de Pasto (mayo de 1814), Nariño sufre un revés y es derrotado y capturado por el Ejército Realista.

[B-5] Paralelamente, una fracción del ejército federalista apoya al general venezolano Simón Bolívar en su empresa de libertar Venezuela en la Campaña Admirable que contó con la presencia de los granadinos Atanasio Girardot y Antonio Ricaurte, ambos martirizados en el curso de dicha campaña (Bárbula y San Mateo, respectivamente). Tras la derrota de Bolívar ante el general realista Tomás Boves, que el 12 de diciembre de 1814 impidió la liberación de Venezuela, el ejército federalista se une con el general venezolano y toma la ciudad de Santafé, dando así fin al centralismo y unificando al Ejército Patriota.

[B-6] A partir de entonces, nuestra Fuerza se prepara para recibir al ejército español al mando del general Pablo Morillo, circunstancia ante la cual, muchos criollos, especialmente venezolanos, Simón Bolívar entre ellos, buscan apoyo en las colonias británicas del Caribe. Otros afrontan la llegada de los españoles que arriban el 26 de agosto 1815 a nuestras costas y sitian y toman Cartagena.

[B-7] En 1816 las tropas realistas derrotan al Ejército Patriota en las batallas de Cachirí (febrero de 1816), la Cuchilla del Tambo (junio de 1816) y La Plata (julio de 1816), y fusilan a las cabezas principales del movimiento independentista de 1810. Así, el Ejército Patriota, al mando del general Francisco de Paula Santander, tiene que replegarse en los llanos del Casanare para reorganizarse y planear la estrategia de guerra ante la nueva situación.

[B-8] En 1819, Simón Bolívar, que ha estado buscando apoyos en Jamaica, emprende, con el favor de los británicos y el concurso de mercenarios y patriotas unidos a la causa, la Campaña Libertadora, cuyo

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

primer escenario es la Nueva Granada. Durante dicha campaña, se producen triunfos e hitos históricos decisivos para el país: combate del Pantano de Vargas (julio de 1819), batalla de Boyacá (agosto de 1819), batalla de Chorros Blancos (febrero de 1820), toma de Cartagena (octubre de 1821), batalla de Ciénaga (noviembre de 1821) y batalla de Bomboná (abril de 1822), que permiten la consolidación de la Independencia definitiva de la Nueva Granada y enaltecen la figura del general José María Córdova, como principal soldado granadino de la Campaña Libertadora.

[B-9] Luego de la Independencia, el país nuevamente se ve dividido por las ideologías políticas, unos son seguidores del general Santander y otros, del general Bolívar, lo cual posteriormente da lugar tanto al ejército liberal, como al ejército conservador, ambos fieles al sistema constitucional de turno. Esta división genera ocho guerras civiles entre 1839 y 1902, que finalmente se sellan en la Guerra de los Mil días (1899-1902) con la victoria total del ejército conservador, el cual sirve de base para el actual Ejército Nacional.

[B-10] En su esfuerzo por profesionalizarse y desprenderse de su pasado partidista, el Ejército Nacional es adoctrinado y organizado por distintas misiones militares internacionales, entre ellas, la francesa (1896); la chilena (1907), que funda la Escuela Militar de Cadetes y trae el modelo prusiano, y la Suiza (1924), que recalca la apoliticidad del estamento militar e inicia la aviación militar, fortaleciendo el horizonte estratégico y organizacional del Ejército.

[B-11] El 1.º de septiembre de 1932, una fracción del ejército peruano invade la ciudad de Leticia, lo que da inicio al conflicto colombo-peruano en el que nuestro Ejército obtiene triunfos significativos en los combates de Tarapacá (febrero de 1933) y de Güepí (marzo de 1933). Este conflicto no pasa a mayores debido a que se soluciona por vía diplomática, mediante el Protocolo de Río de Janeiro (mayo de 1934).

[B-12] En 1950, el gobierno de los Estados Unidos de América solicita al gobierno colombiano la participación de un batallón de infantería,

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

para la guerra que se libra en Corea entre comunistas y republicanos. El Batallón N.º 1, Colombia, es el elegido para participar en esta misión militar multinacional, hace presencia en la guerra durante dos años (1951-1953) e interviene en operaciones militares emblemáticas, como la operación Nómada (octubre de 1951), la operación Climber (junio de 1952), la operación Bárbula (marzo de 1953) y el ataque a los cerros de Old Baldy y Dale (marzo de 1953). Esta participación muestra al mundo entero la entrega y fiereza del soldado colombiano y es el inicio de la cooperación militar entre los Estados Unidos de América y Colombia. Luego, el Ejército colombiano tiene participaciones en otras misiones multinacionales, como la del canal de Suez (1956) con el Batallón Colombia N.º 2 y la de la península del Sinaí (1982) con el Batallón Colombia N.º 3.

[B-13] Para la década de 1950 y mediados de la década de 1960, debido a decisiones políticas, el Ejército colombiano tiene funciones de orden interno; su lucha se centra contra el bandolerismo, problema de orden social derivado de la crisis política y social a raíz de los hechos del 9 de abril de 1948, cuando el país se encuentra atemorizado por una serie de delincuentes que realizan secuestros, extorsiones, pillajes, asesinatos y masacres y que controlan algunas regiones del país. El Ejército contrarresta efectivamente el fenómeno neutralizando a los principales bandoleros de la época.

[B-14] Para mediados de la década de 1960 y las décadas de 1970 y 1980, la lucha se concentra contra las guerrillas comunistas resultado de la Guerra Fría y en su mayoría inspiradas en la Revolución Cubana y la guerra civil salvadoreña; otras son continuación del fenómeno social del bandolerismo, como las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC). El Ejército logra golpes importantes contra estas guerrillas como la Operación Anorí (1973) contra el Ejército de Liberación Nacional (ELN), la Operación San Jorge (1981) contra el Movimiento 19 de Abril (M-19) y otros golpes a guerrillas, como el Ejército Popular de Liberación (EPL), el Frente Ricardo Franco y el Quintín Lame.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

[B-15] Finalmente, para las décadas de 1990 y 2000, la lucha se centra contra organizaciones al margen de la ley; la caída del bloque soviético significa para muchas guerrillas comunistas el final de su ideal político, pero otras mutan a organizaciones terroristas financiadas por el narcotráfico.

[B-16] En este escenario, se produce el inicio de la modernización del Ejército colombiano, en dos partes: la primera (1990-1999), cuando se realizan operaciones como Vuelo del Ángel (noviembre de 1998) e Independencia (julio de 1999), que buscan contrarrestar y controlar el despliegue estratégico de estos grupos armados a nivel nacional en la década de 1990, y la segunda parte, desde el año 2000 en adelante, que consiste en la consolidación de cuatro elementos clave del Ejército colombiano para derrotar las amenazas: fuerzas especiales, aviación del Ejército, Inteligencia Militar y acción integral, que aunadas a la férrea voluntad de todos los soldados, logran reducir las organizaciones terroristas con operaciones militares como Libertad I (junio de 2003), Fénix (marzo de 2008), Jaque (julio de 2008), Camaleón (junio de 2010), Sodoma (septiembre de 2010), Odiseo (noviembre de 2011) y Armagedón (marzo de 2012), entre otras, que logran golpear a estas organizaciones en distintos puntos estratégicos.

[B-17] Con dichas operaciones, se consigue la neutralización del plan estratégico de las FARC (estructurado en la Séptima Conferencia, año 1982); la liberación de rehenes y secuestrados; la incautación de armamento, material de intendencia, transportes y estupefacientes; la recuperación de zonas del país que se encontraban bajo la influencia de estos grupos ilegales, y la reducción de miembros de alto y mediano rango, todo lo cual significa el final de ese modelo terrorista que impedía el desarrollo económico y social del país.

[B-18] Con las referidas batallas y campañas y por más de doscientos años, el Ejército colombiano ha estado siempre presente en el desarrollo y consolidación del país, constituyéndose como un pilar de la democracia del pueblo colombiano. ¡Primero fue Ejército, que República!

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0** EL EJÉRCITO

ANEXO C

ORACIÓN PATRIA

Colombia, patria mía,
te llevo con amor en mi corazón;
creo en tu destino
y espero verte siempre
grande, respetada y libre;
en ti amo todo lo que me es querido:
tu gloria, tu hermosura, mi hogar,
las tumbas de mis mayores, mis creencias,
el fruto de mis esfuerzos
y la realización de mis sueños.
Ser soldado tuyo es la mayor de mis glorias;
mi ambición más grande
es la de llevar con honor
el título de colombiano
y, llegado el caso,
¡MORIR POR DEFENDERTE!

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO****GLOSARIO****1. ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS**

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------|--|----------------------------|--|
| AD | Acción decisiva | --- | <i>Decisive action</i> |
| ADAC | Apoyo de la defensa a la autoridad civil | DSCA | <i>Defense support of civil authorities</i> |
| AU | Acción Unificada | --- | <i>Unified action</i> |
| CEDOC | Comando de Educación y Doctrina | --- | --- |
| CEDOE | Centro de Doctrina del Ejército | --- | --- |
| DAM | Defensa antiaérea y antimisiles | AMD | <i>Air and missile defense</i> |
| DD. HH. | Derechos Humanos | -- | <i>Human rights</i> |
| DIDH | Derecho Internacional de los Derechos Humanos | --- | --- |
| DIH | Derecho Internacional Humanitario | *IHL | <i>International humanitarian law</i> |
| DOMPILEM | Doctrina, organización, material y equipo, personal, infraestructura, liderazgo y educación, entrenamiento y mantenimiento | DOTMLPF | <i>Doctrine, organization, training, materiel, leadership and education, personnel, and facilities</i> |

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------|--|----------------------------|---|
| EJC | Ejército Nacional de Colombia | --- | --- |
| FCG | Función de conducción de la guerra | --- | <i>Warfighting function</i> |
| FF. MM. | Fuerzas Militares | --- | <i>Military forces</i> |
| GAO | Grupos armados organizados | --- | --- |
| GDO | Grupos delincuenciales organizados | --- | --- |
| MAC | Maniobra de armas combinadas | --- | <i>Combined arms maneuver</i> |
| MFE | Manual fundamental del Ejército | --- | --- |
| MFRE | Manual fundamental de referencia del Ejército | --- | --- |
| MTM | Mando tipo misión | --- | <i>Mission command</i> |
| ONG | Organización no gubernamental | NGO | <i>Non-governmental organization</i> |
| OO. EE. | Operaciones especiales | --- | <i>Special operations</i> |
| OTU | Operaciones terrestres unificadas | --- | <i>Unified land operations</i> |
| PEMSITM | Política, económica, militar, social, información, tiempo, infraestructura y medio ambiente físico | PMESII-PT | <i>political, military, economic, social, information, infrastructure, physical environment, and time</i> |

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 1.0 EL EJÉRCITO**

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------|------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|
| ROM | Rango de las operaciones militares | --- | <i>Range of military operations</i> |
| SAE | Seguridad de área extensa | --- | <i>Wide area security</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. TÉRMINOS¹

***Ejército de combate:** parte del Ejército compuesta por aquellas unidades cuya misión principal es conducir operaciones militares y llevar a cabo la guerra.

***Ejército generador de fuerza:** parte del Ejército compuesta por aquellas unidades y organizaciones de la institución cuya misión principal es generar y sostener las capacidades para el empleo operacional de la Fuerza.

¹ 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.

CONTENIDO

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

1. OPERACIONES

- 1.1. Operaciones militares
- 1.2. Rango de las operaciones militares
- 1.3. El éxito mediante las operaciones terrestres unificadas
- 1.4. Concepto operacional del Ejército
- 1.5. Guerra irregular
- 1.6. Acción decisiva
- 1.7. Capturar, retener y explotar la iniciativa
- 1.8. Consolidar ganancias
- 1.9. El rol del Ejército de Colombia
- 1.10. El rol de la doctrina

2. CONTEXTO ESTRATÉGICO DE LAS OPERACIONES TERRESTRES UNIFICADAS

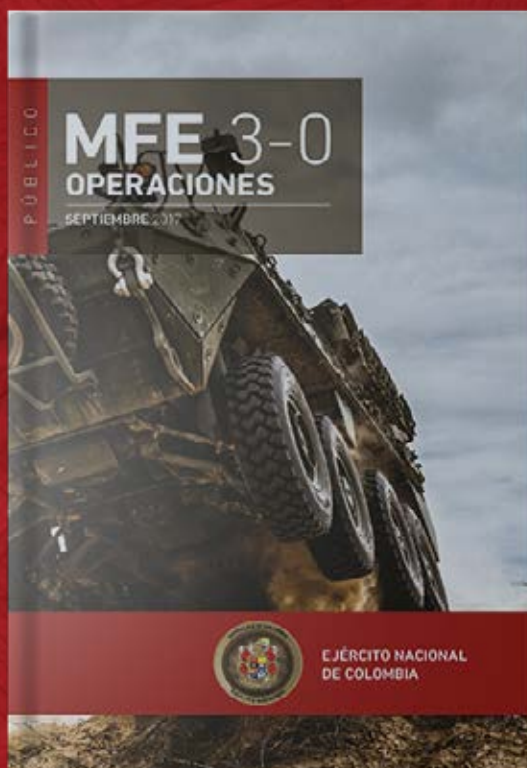
- 2.1. El ambiente operacional
- 2.2. Variables operacionales y de la misión
- 2.3. Amenazas y peligros
- 2.4. La guerra como un comportamiento humano
- 2.5. Carácter de las propias tropas
- 2.6. El carácter de la amenaza
- 2.7. Características de las operaciones terrestres
- 2.8. Fuerzas del Ejército, capacidad expedicionaria y calidad de campaña
- 2.9. Combate cercano
- 2.10. Preparación por medio del entrenamiento

3. FUNDAMENTOS DE LAS OPERACIONES TERRESTRES UNIFICADAS

- 3.1. Iniciativa
- 3.2. Acción decisiva
- 3.3. Competencias distintivas del Ejército
- 3.4. Mando tipo misión

4. +PRINCIPIOS DE LAS OPERACIONES TERRESTRES UNIFICADAS

- 4.1. Mando tipo misión
- 4.2. Desarrollar la situación a través de la acción



PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0 OPERACIONES**

- 4.3. Armas combinadas
- 4.4. Adhesión al derecho de la guerra
- 4.5. Establecer y mantener la seguridad
- 4.6. Crear múltiples dilemas para el enemigo

5. +PILARES DE LAS OPERACIONES TERRESTRES UNIFICADAS

- 5.1. Simultaneidad
- 5.2. Profundidad
- 5.3. Sincronización
- 5.4. Flexibilidad

6. ARTE OPERACIONAL**7. ESTRUCTURA DE LAS OPERACIONES**

- 7.1. Proceso de operaciones
- 7.2. Marco operacional
- 7.3. Funciones de conducción de la guerra

8. +PODER DE COMBATE

- 8.1. Liderazgo e información
- 8.2. Mando tipo misión
- 8.3. Movimiento y maniobra
- 8.4. Inteligencia
- 8.5. Fuegos
- 8.6. Sostenimiento
- 8.7. Protección
- 8.8 Organización del poder de combate

GLOSARIO

- 1. Abreviaturas, siglas y acrónimos
- 2. Términos

FIGURAS

Figura 1 Operaciones terrestres unificadas

Figura 2 Rango de las operaciones militares

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0** OPERACIONES

MFE 3-0, C1

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJÉRCITO NACIONAL



COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA

Cambio 1
Manual fundamental del Ejército
N.º 3-0
Público
Septiembre de 2017

OPERACIONES

El MFE 3-0, *Operaciones*, aprobado según Resolución 01638 del 5 de agosto de 2016 cambia así:

1. Este cambio contiene una nueva estructura en la publicación. Inicia con el concepto de "operaciones" y continúa con el concepto operacional del Ejército (operaciones terrestres unificadas) para desglosarlo.
2. Actualiza la definición del concepto operacional del Ejército que se ajusta a los roles establecidos en el MFE 1.0.
3. Actualiza los pilares de las operaciones para alinearlos a la definición del MFE 1-01.
4. Se incluyen los principios de las operaciones terrestres unificadas (OTU).
5. Se modifican los marcos operacionales para que sean consistentes con su empleo.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0** OPERACIONES

6. Se incluye un nuevo título sobre *poder de combate*, en el cual se incorpora la descripción de las funciones de conducción de la guerra.
7. El signo + identifica el nuevo material.
8. La modificación de la estructura del MFE 3-0, cambio 1, no permite remover e insertar páginas.

REMOVER LAS PÁGINAS ANTIGUAS

INSERTAR LAS PÁGINAS NUEVAS

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

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0 OPERACIONES**

PRÓLOGO

La publicación del manual fundamental del Ejército (MFE) 3-0, *Operaciones*, constituye un paso trascendental en la evolución de la doctrina del Ejército Nacional. En primer término, como manual piedra angular, junto con el [MFE 1.0](#), *El Ejército*, esta publicación sienta las bases para la generación y actualización de los demás manuales fundamentales del Ejército, manuales fundamentales de referencia del Ejército, manuales de campaña del Ejército y manuales de técnicas del Ejército, dentro de una jerarquía claramente establecida. Por otro lado, define un único concepto operacional que rige el desarrollo de las demás publicaciones de acción decisiva y de las funciones de conducción de la guerra.

El presente texto no solo refleja las enseñanzas del pasado, sino que prevé la incertidumbre del futuro. Proporciona el concepto de operaciones terrestres unificadas para que las unidades del Ejército lo incorporen en todo el rango de las operaciones militares, integrando sus acciones con asociados de la acción unificada (conjuntos, intergeneracionales y multinacionales) como parte de un esfuerzo mayor.

El concepto de las operaciones terrestres unificadas permite una alineación multinacional, tanto en el ámbito regional como en el mundial, facilitando la interoperabilidad en la ejecución de cualquier tipo de misión. Además, como una forma de evolución natural, recoge las enseñanzas de la batalla aeroterrestre —que reconoce la tridimensionalidad de la guerra moderna— y de las operaciones del espectro total —que identifican una combinación fluida y simultánea de las tareas ofensivas, defensivas y de estabilidad—.


La idea central del concepto de operaciones terrestres unificadas consiste en que el Ejército capture, retenga y explote la iniciativa y consolide ganancias, lo cual se ejecuta a través de la acción decisiva (tareas ofensivas, defensivas, de estabilidad o de apoyo de la defensa

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0 OPERACIONES**

a la autoridad civil [ADAC], conducidas simultáneamente), con el fin de crear las condiciones para una resolución favorable del conflicto.

Esta idea se extiende a las diferentes tareas que el Ejército puede desarrollar; incorpora los criterios de simultaneidad, profundidad, sincronización y flexibilidad; e incluye el concepto de que el arte operacional es el conector entre los objetivos estratégicos y las acciones tácticas, proporcionando así una construcción común para la organización de las operaciones militares.

Junto con el [MFE 1.0](#), *El Ejército*, este MFE 3-0, *Operaciones*, es la piedra angular de la doctrina Damasco del Ejército Nacional; la consecuencia intelectual de analizar las diferentes experiencias del combate en décadas de conflicto no solo en nuestro país, sino en otros y, por lo tanto, la visión de cómo el Ejército conduce sus operaciones en cumplimiento de su responsabilidad frente al pueblo colombiano y los intereses de la nación.



Mayor General RICARDO JIMÉNEZ MEJÍA
Jefe de Estado Mayor de Operaciones

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0 OPERACIONES**

INTRODUCCIÓN

El presente MFE 3-0, *Operaciones* —soportado en los conceptos del [MFE 6-27](#), *Derecho Operacional Terrestre*, y el [MFE 1-01](#), *Doctrina*— proporciona la guía doctrinal para la conducción y ejecución de las operaciones ([figura 1](#)). Así, determina la visión de cómo el Ejército conduce operaciones terrestres sostenidas y establece los fundamentos para el desarrollo de otros principios fundamentales, tácticas, técnicas y procedimientos detallados en otras publicaciones doctrinales subordinadas. Igualmente, provee una guía operacional para los comandantes y docentes en todos los niveles y da forma a las bases para el desarrollo de los currículos del sistema educativo del Ejército.

Respecto del MFE 3-0 de 2016, el presente manual actualiza los pilares y adiciona principios de las operaciones terrestres unificadas. También modifica la definición de OTU para dar cuenta del apoyo de la defensa a la autoridad civil. Esta actualización incluye una descripción de las características que las unidades del Ejército deben mostrar en el combate terrestre y una modificación de una tarea del estado mayor para incluir las capacidades del Ejército en el ciberespacio.

La principal audiencia del MFE 3-0 son los oficiales del Ejército que participan en la conducción y ejecución de campañas y operaciones mayores o que se desempeñan en los estados mayores. También proporciona una orientación sobre el rol del Ejército a los demás miembros de la institución, militares y civiles; personal de las otras fuerzas militares que participan en las operaciones conjuntas, e integrantes de las diferentes agencias del Estado y organizaciones no gubernamentales, entre otras.

El propósito de esta publicación es definir y describir las operaciones terrestres unificadas y el rol de la doctrina; así mismo, establecer el contexto estratégico en que se espera que las unidades del Ejército desarrollen las operaciones; señalar el vínculo entre la consecución de los objetivos estratégicos y las acciones tácticas (arte operacional),

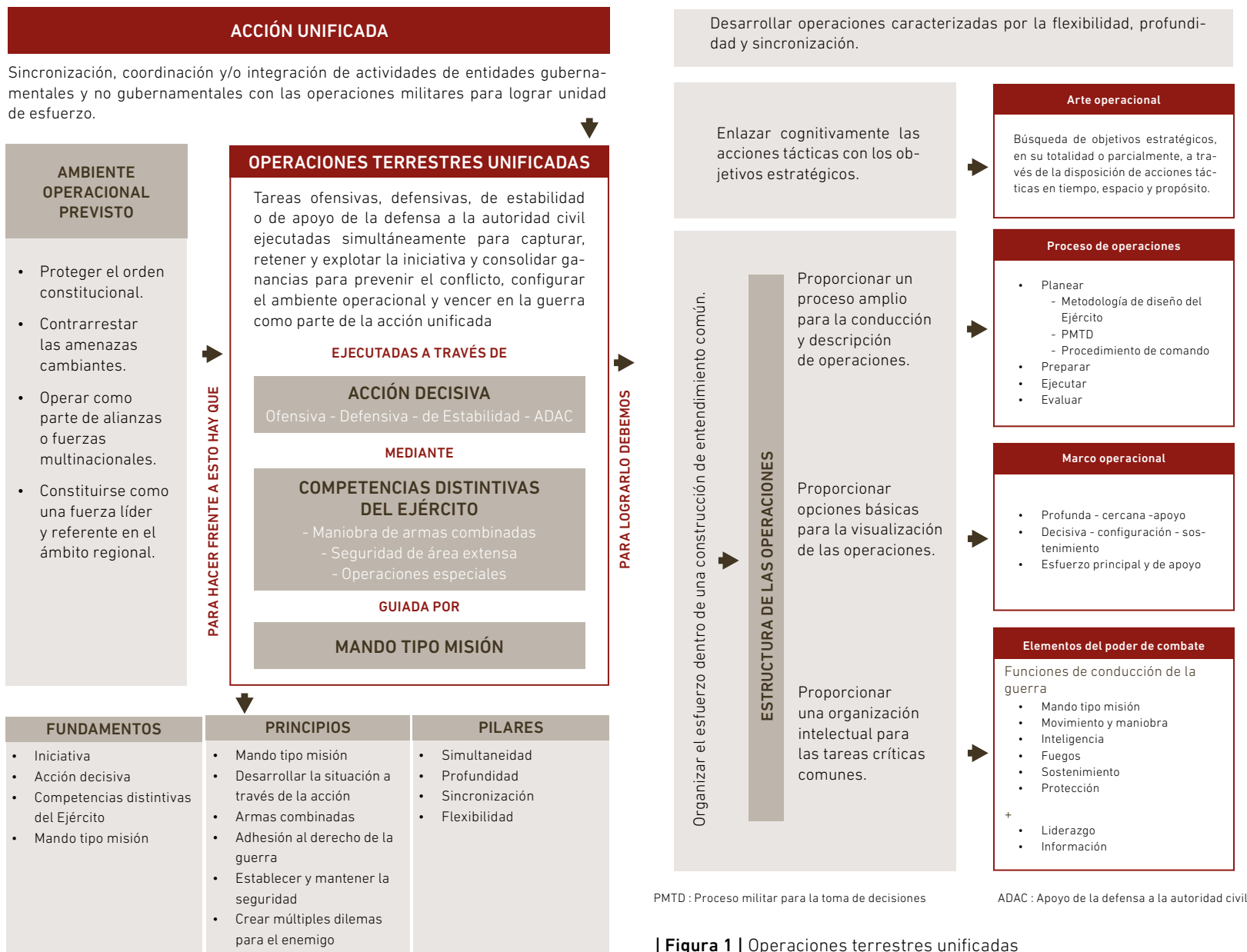
PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0** OPERACIONES

y exponer la construcción conceptual para la organización del esfuerzo militar (estructura de las operaciones).

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 3-0 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

PARTE I: PIEDRA ANGULAR
MFE 3-0 OPERACIONES



| Figura 1 | Operaciones terrestres unificadas

PARTE I: PIEDRA ANGULAR

MFE 3-0 OPERACIONES

1. OPERACIONES

[1-1] Una **operación** es una secuencia de acciones tácticas con un propósito común o un tema unificador. Las unidades del Ejército, como parte de la fuerza conjunta, contribuyen al combate conjunto por medio de la conducción de operaciones terrestres unificadas. 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).

[1-2] Aparte de ser la doctrina básica de combate del Ejército y de contribuir a la acción unificada (AU), las OTU son la consecuencia intelectual de sus antecesoras (la batalla aeroterrestre, las operaciones de dimensión total y las operaciones de espectro total) y de la reciente experiencia de combate. Son también un reconocimiento del carácter tridimensional de la guerra moderna y de la necesidad de realizar fluida y simultáneamente las operaciones de la acción decisiva (AD).

[1-3] En consecuencia, la idea central de las OTU, como doctrina básica del Ejército, comprende la sincronización, coordinación e integración de las actividades de las entidades gubernamentales y no gubernamentales, así como de los asociados de la AU para lograr la unidad de esfuerzo.

1.1. OPERACIONES MILITARES

[1-4] Las unidades del Ejército se emplean dentro de un contexto definido por el ambiente operacional específico, el carácter de la amenaza y el carácter de las propias tropas. Las fuerzas del Ejército conducen operaciones para preservar los intereses vitales de la nación, entre los

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0 OPERACIONES**

que destacan la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y el orden constitucional. Cumpliendo lo anterior, protege a la población, al cumplir su misión con la firmeza y la contundencia adecuadas para someter a quienes subvierten el orden constitucional y desafían el principio democrático, según el cual se confía al Estado el monopolio del uso legítimo de las armas. Además, están preparadas para operar en todo el rango de las operaciones militares (ROM), integrando sus acciones con asociados de la acción unificada como parte de un esfuerzo mayor.

1.2. RANGO DE LAS OPERACIONES MILITARES

[1-5] Las operaciones terrestres unificadas (OTU) describen el enfoque del Ejército para generar y aplicar el poder de combate en las campañas y operaciones. A nivel operacional, las FF. MM. alcanzan sus objetivos estratégicos mediante el diseño, organización y ejecución de operaciones mayores —serie de acciones tácticas (batallas, combates, ataques) conducidas por unidades de combate de una o más fuerzas, coordinadas en tiempo y lugar para cumplir objetivos operacionales o estratégicos en un área de operaciones— y campañas mediante el ROM.

[1-6] **El rango de las operaciones militares es el concepto descriptivo de relación que conecta el nivel operacional de la guerra con el estratégico y el táctico (considerando que las operaciones y las campañas también son escalables), mediante su delimitación en tres categorías que facilitan el empleo del poder militar en formas que varían en propósito, escala, riesgo e intensidad de combate y que en el continuo del conflicto van de la paz a la guerra.** El ROM contempla las siguientes categorías (figura 2):

- Operaciones mayores y campañas.
- Respuesta a las crisis y operaciones de contingencia limitada.
- Encuentro militar, cooperación en seguridad y disuasión.

PARTE I: PIEDRA ANGULAR

MFE 3-0 OPERACIONES

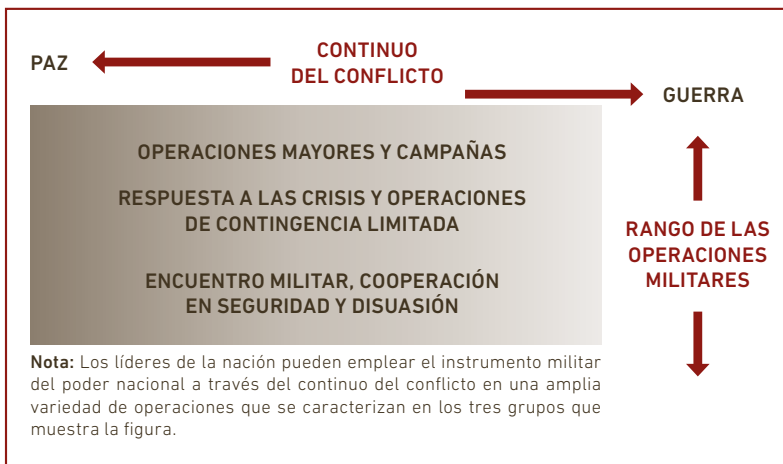


Figura 2 | Rango de las operaciones militares

[1-7] Una *campaña* es una serie de operaciones mayores relacionadas con el logro de objetivos estratégicos y operacionales dentro de un tiempo y un espacio determinados (MFRE 3-0). Es posible que varias campañas se efectúen simultáneamente cuando el teatro de guerra tiene más de un teatro de operaciones.

[1-8] Una operación, como se definió anteriormente, hace referencia a una acción militar consistente en dos o más acciones tácticas relacionadas entre sí. Está diseñada para alcanzar objetivos estratégicos total o parcialmente. Por su parte, la *acción táctica* es una batalla, encuentro o combate que emplea acciones letales y no letales diseñadas para un propósito específico en relación con el enemigo, el terreno, las fuerzas amigas u otras entidades (MFRE 3-0).

[1-9] Las acciones tácticas incluyen una amplia variedad de actividades, como el ataque para capturar una porción de terreno o destruir una unidad enemiga, defender una localidad y el entrenamiento de militares extranjeros, con el fin de asistir a las fuerzas de seguridad como parte de una construcción de capacidades con asociados de la acción unificada.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR**
MFE 3-0 OPERACIONES

1.3. EL ÉXITO MEDIANTE LAS OPERACIONES TERRESTRES UNIFICADAS

[1-10] El concepto operacional “operaciones terrestres unificadas” busca, en última instancia, cumplir la misión. Capturar, retener y explotar la iniciativa requiere que los comandantes interpreten los acontecimientos y desplacen el peso del esfuerzo a lo largo de sus operaciones para lograr resultados decisivos. A medida que los interpretan, las fuerzas asignadas y las prioridades para cada tarea de la acción decisiva cambian.

[1-11] A lo largo de una operación, los comandantes constantemente se adaptan y realizan muchas tareas de forma simultánea, siempre preparándose para consolidar ganancias. Además, cambian las tácticas, modifican su ejercicio del mando tipo misión (MTM), cambian la organización de las tareas y ajustan el peso asignado a cada tarea de la acción decisiva. Estas acciones mantienen la fuerza enfocada en el cumplimiento de la misión y permiten capturar, retener y explotar la iniciativa.

[1-12] Los comandantes basan cada acción en su comprensión de la situación, los recursos disponibles y la capacidad de la Fuerza para ejecutar múltiples y diversas tareas. Después de cada acción, evalúan los resultados. Las evaluaciones incluyen el progreso de las operaciones en curso, los cambios en la situación y los efectos que las reglas de enfrentamiento tienen en la efectividad de la fuerza. Los comandantes no solo evalúan hasta qué punto una operación actual está cumpliendo la misión, sino también cómo su conducción está configurando la situación para misiones posteriores.

1.4. CONCEPTO OPERACIONAL DEL EJÉRCITO

[1-13] El *concepto operacional* es un enunciado fundamental que enmarca cómo las unidades del Ejército conducen operaciones como

PARTE I: PIEDRA ANGULAR

MFE 3-0 OPERACIONES

parte de una fuerza conjunta (MFE 1-01). El concepto operacional del Ejército es operaciones terrestres unificadas. Su objetivo es aplicar el poder terrestre como parte de la acción unificada para derrotar al enemigo en tierra y establecer condiciones que logren el estado final deseado por del comandante de la fuerza conjunta.

1.5. GUERRA IRREGULAR

[1-14] La vasta experiencia conseguida por el Ejército Nacional en décadas de conflicto y el estudio de las lecciones aprendidas durante este tiempo proporcionan una amplia visión de la guerra irregular desde los niveles estratégico, operacional y táctico. Este aprendizaje, que posiciona a la institución como un referente global en este tipo de lucha, hace parte del ADN de la Fuerza, porque contiene las instrucciones genéticas usadas para su desarrollo y funcionamiento.

[1-15] +La *guerra irregular* es la lucha violenta entre actores estatales y no estatales por su legitimidad e influencia sobre la población relevante (MFRE 3-0). Dada su complejidad y carácter heterogéneo, en un ambiente operacional cada día más volátil, donde estas amenazas también evolucionan en el desarrollo de nuevas capacidades y tácticas, el Ejército articula esta información por medio de toda la estructura de la jerarquía doctrinal, desde el MFRE 3-0, *Operaciones*, y el MCE 3-24.0, *Guerra irregular*.

[1-16] Esta experiencia, recolectada en los manuales institucionales durante las últimas décadas, fue transversalizada para las operaciones en el país como conflicto armado no internacional, de acuerdo con el artículo 3 común a los convenios de ginebra. **+Un conflicto armado no internacional es un conflicto armado que no es de índole internacional y que surge en el territorio de una de las Altas Partes Contratantes.**

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0 OPERACIONES****1.6. ACCIÓN DECISIVA**

[1-17] La *acción decisiva* es la combinación continua y simultánea de tareas ofensivas, defensivas, de estabilidad o de apoyo de la defensa a la autoridad civil (MFRE 3-0). En las OTU, los comandantes buscan capturar, retener y explotar la iniciativa mientras sincronizan sus acciones para lograr los mejores efectos posibles. Las operaciones llevadas a cabo dentro y fuera del país combinan simultáneamente tres elementos: ofensivas, defensivas y estabilidad, y cuando se opera dentro del territorio nacional, se incluyen las tareas de apoyo de la defensa a la autoridad civil, cuando sea requerido.

1.7. CAPTURAR, RETENER Y EXPLOTAR LA INICIATIVA

[1-18] Las fuerzas del Ejército capturan, retienen y explotan la iniciativa forzando al enemigo a responder a la acción amiga. Al presentar al enemigo múltiples dilemas, los comandantes lo obligan a reaccionar continuamente hasta que por último es llevado a posiciones insostenibles. Capturar la iniciativa presiona a los comandantes enemigos para que abandonen sus opciones preferidas y cometan errores costosos. A medida que ocurren errores enemigos, las fuerzas amigas aprovechan las oportunidades y crean nuevas vías para la explotación. Durante las operaciones, los comandantes enfocan el poder de combate para proteger la población, las fuerzas amigas y la infraestructura; así como para negar a los enemigos las posiciones de ventaja y consolidar ganancias para retener la iniciativa.

[1-19] Las unidades del Ejército siguen siendo la principal fuerza de combate en el dominio terrestre. Sin embargo, las fuerzas del Ejército conducen combate multidominio, como parte de una fuerza conjunta, para capturar, retener y explotar el control sobre las fuerzas enemigas. Además, las fuerzas del Ejército disuaden a los adversarios, restringen la libertad de acción del enemigo y garantizan la libertad de maniobra y acción en múltiples dominios para el comandante de la fuerza conjunta.

PARTE I: PIEDRA ANGULAR

MFE 3-0 OPERACIONES

1.8. CONSOLIDAR GANANCIAS

[1-20] +*Consolidar ganancias* es el conjunto de actividades para hacer permanente cualquier éxito operacional temporal y establecer las condiciones para un ambiente estable y sostenible que permita una transición de control a las autoridades civiles legítimas (MFRE 3-0). Las unidades del Ejército proporcionan al comandante de la fuerza conjunta la capacidad de capitalizar el éxito operacional consolidando las ganancias. Así mismo, consolidar las ganancias es una parte integral de ganar un conflicto armado y lograr el éxito en todo el rango de las operaciones militares, y es esencial retener la iniciativa sobre determinados enemigos y adversarios. Para consolidar los logros, las unidades del Ejército refuerzan e integran los esfuerzos de todos los asociados de la acción unificada.

1.9. EL ROL DEL EJÉRCITO DE COLOMBIA

[1-21] Nuestro Ejército es una institución legítima, disciplinada, moderna, profesional, entrenada, organizada, equipada, afianzada en sus valores, con la moral en alto y capaz de neutralizar las amenazas internas y externas en el cumplimiento de su misión constitucional, a la vez que contribuye al desarrollo de la nación. El [MFE 1.0, El Ejército](#), describe claramente cómo nuestra Fuerza cumple con lo anterior mediante los roles estratégicos de [prevenir, configurar y vencer](#).

1.10. EL ROL DE LA DOCTRINA

[1-22] La doctrina del Ejército es el cuerpo de pensamiento sobre la forma de operar de sus unidades como parte integral de una fuerza conjunta. Su audiencia principal son los líderes del Ejército que emplean las unidades en operaciones bajo la dirección sugerida por la doctrina, la cual actúa entonces como una guía para la acción y no como un conjunto de reglas fijas.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0 OPERACIONES**

[1-23] El [rol de la doctrina](#) se describe en las siguientes contribuciones que se explican detalladamente en el [MFE 1-01](#): proporcionar una visión coherente de la guerra; incrementar la efectividad operacional; proveer un marco común de referencia y una perspectiva cultural; aportar un lenguaje profesional común; analizar la contribución del Ejército a la acción unificada; establecer y fomentar el trato entre líderes y soldados.

[1-24] La doctrina es, igualmente, un enunciado de cómo el Ejército tiene la intención de combatir y, en tal sentido, describe con frecuencia una situación ideal y luego la contrasta con la realidad particular que los líderes del Ejército pueden esperar. La doctrina proporciona un medio para conceptualizar las campañas y las operaciones, así como un entendimiento detallado de las condiciones, fricciones e incertidumbres que hacen difícil el logro del ideal. Ayuda también a los asociados o asociados potenciales de la AU a entender cómo el Ejército va a operar, y establece un marco de referencia y una perspectiva cultural comunes para resolver los problemas militares, incluyendo herramientas intelectuales útiles.

2. CONTEXTO ESTRATÉGICO DE LAS OPERACIONES TERRESTRES UNIFICADAS

[2-1] El Ejército de Colombia actúa dentro de un contexto estratégico definido por el ambiente operacional específico y por el carácter de las propias tropas y de la amenaza, teniendo en cuenta el interés de la nación, el cual determina la estrategia que se empleará. Sostenerse en el contexto estratégico le permite al Ejército preservar los intereses nacionales vitales, como la soberanía, la independencia, la democracia y el orden constitucional.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0 OPERACIONES****2.1. EL AMBIENTE OPERACIONAL**

[2-2] El *ambiente operacional* es una composición de condiciones, circunstancias e influencias que afectan el empleo de las capacidades y pesan en las decisiones del comandante ([MFE 1-01](#)). Los líderes del Ejército planean, preparan, ejecutan y evalúan las operaciones mediante el análisis del ambiente operacional en términos de las variables operacionales y las de la misión.

2.2. VARIABLES OPERACIONALES Y DE LA MISIÓN

[2-3] Las variables operacionales se componen de las siguientes categorías: política, económica, militar, social, información, tiempo, infraestructura y medio ambiente físico (PEMSITIM). Las variables de la misión comprenden las siguientes categorías de información: misión, enemigo, terreno y clima, tropas y apoyo disponible, tiempo disponible y consideraciones civiles (METT-TC).

[2-4] La forma como estas variables interactúan en una situación específica, un dominio (terrestre, marítimo, aéreo, espacial o ciberespacial), un área de operaciones (AO) o un área de interés (AI) describen el teatro de operaciones de un comandante, pero no lo limitan. No hay dos ambientes operacionales idénticos, incluso dentro del mismo teatro de operaciones. Más aún, cada ambiente operacional cambia con el tiempo. Por esto, los líderes en el Ejército deben considerar cómo la evolución relevante de las variables operacionales o de la misión afecta los conceptos de empleo de la fuerza y las acciones tácticas que contribuyen al propósito estratégico.

[2-5] Los ambientes operacionales no son estáticos. Dentro de un ambiente operacional, un líder podrá llevar a cabo combates, encuentros y asistencia humanitaria de forma simultánea. La doctrina del Ejército siempre ha establecido que las tropas deben estar preparadas para la transición rápida de un tipo de operación a otra.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0** OPERACIONES

Décadas de combate y despliegue sostenido han refinado ese entendimiento.

2.3. AMENAZAS Y PELIGROS

[2-6] Las amenazas son una parte fundamental de un ambiente operacional general para cualquier operación. Una *amenaza* es cualquier combinación de actores, entidades o fuerzas que tienen la capacidad y la intención de afectar las fuerzas amigas, los intereses nacionales o la nación (MFRE 3-0). Las amenazas se clasifican en enemigos, adversarios, neutrales y amenazas híbridas. Estas pueden incluir individuos, grupos de individuos (organizados o no organizados), fuerzas paramilitares o militares, Estados nación o alianzas nacionales. Los comandantes y estados mayores deben entender cómo las amenazas actuales y potenciales organizan, equipan, entrenan, emplean y controlan sus fuerzas.

[2-7] Aunque no se considere estrictamente como una amenaza, un *peligro* es una condición con el potencial de causar lesión, enfermedad o muerte del personal; daño o pérdida de equipo o propiedad; o la degradación de la misión (MFRE 3-0). Las condiciones peligrosas o los fenómenos naturales pueden dañar o destruir la vida, los recursos vitales y las instituciones, o impedir el cumplimiento de la misión. Comprender los peligros y sus efectos en las operaciones permite al comandante entender mejor el terreno, el clima y otros factores que apoyan la misión, y además ayuda al comandante a visualizar los impactos potenciales en las operaciones.

2.4. LA GUERRA COMO UN COMPORTAMIENTO HUMANO

[2-8] La guerra es un esfuerzo humano; es, fundamentalmente, un choque de voluntades que a menudo se presenta entre la población. No es un proceso mecánico que puede ser controlado con precisión,

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0 OPERACIONES**

ni por máquinas, estadísticas o leyes que cubren operaciones en ambientes cuidadosamente controlados y predecibles. Fundamentalmente, toda guerra consiste en cambiar el comportamiento humano. Es, a la vez, un concurso de voluntades y un concurso de intelectos entre dos o más partes en un conflicto, cada uno tratando de alterar el comportamiento del otro lado.

[2-9] El éxito en las operaciones con frecuencia está determinado por la capacidad de un líder para pensar mejor que un oponente, con el fin de ganar y retener la iniciativa. El lado que pronostica, aprende y se adapta mejor y más velozmente, el que piensa, decide y actúa más clara y rápidamente, y el que se siente más cómodo con la incertidumbre es el que tiene la mayor oportunidad de capturar, retener y explotar la iniciativa para tener éxito sobre un oponente.

2.5. CARÁCTER DE LAS PROPIAS TROPAS

[2-10] El Ejército opera como parte de un esfuerzo nacional mayor referido como ***acción unificada, la cual se define como la sincronización, coordinación y/o integración de actividades de entidades gubernamentales y no gubernamentales con las operaciones militares para lograr unidad de esfuerzo.*** La *unidad de esfuerzo* es 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).

[2-11] Los líderes del Ejército deben integrar sus acciones y operaciones dentro de este marco mayor, colaborando con las entidades que están fuera de su control directo. Se requiere que todos los escalones incorporen dicha integración, pero tiende a ser marcadamente exigente en los niveles más altos. Los líderes más antiguos del Ejército pueden encontrar que la integración dentro de la acción unificada (AU) requiere más tiempo y dedicación que la sincronización de sus propias operaciones.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0 OPERACIONES**

[2-12] La acción unificada eficaz requiere que los líderes del Ejército puedan entender, influenciar y cooperar con los participantes de dicha AU. El Ejército depende de los participantes conjuntos para las capacidades que no residen dentro de la Fuerza, y no puede funcionar eficazmente sin su apoyo. Del mismo modo, las agencias gubernamentales fuera del Ministerio de Defensa Nacional poseen los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para el éxito.

[2-13] La cooperación activa de los asociados de la AU a menudo permite a los líderes del Ejército capitalizar las fortalezas de la organización mientras compensa las debilidades. Solo mediante la creación de un entendimiento y propósito compartidos mediante la colaboración con todos los elementos de la Fuerza (un elemento clave del mando tipo misión), los líderes del Ejército pueden integrar sus acciones dentro de la AU y sincronizar sus propias operaciones.

[2-14] La AU requiere esfuerzos interinstitucionales integrales (actividades, programas y compromisos), con el fin de fortalecer la capacidad de los asociados para asegurar la población, proteger la infraestructura y consolidar las instituciones como medio de protección de los intereses de seguridad, el gobierno, el desarrollo económico, los servicios esenciales, el Estado de derecho y otras funciones gubernamentales críticas comunes.

[2-15] Integrar las capacidades del ejército de combate y del ejército generador de fuerza, incluyendo las unidades de operaciones especiales (OO. EE.), apoya la construcción de capacidades de unidades de países amigos, principalmente por medio de las actividades de cooperación en seguridad. Con base en las políticas, el marco jurídico y las autoridades pertinentes, el Ejército lidera la asistencia a fuerzas de seguridad para las unidades e instituciones de este sector.

[2-16] Por una parte, el ejército de combate y las unidades de Fuerzas Especiales (FF. EE.) entrenan y asesoran unidades amigas para que desarrollen competencias individuales y colectivas en operaciones de seguridad y, por la otra, el ejército generador entrena y asesora las

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0 OPERACIONES**

actividades generadoras de la fuerza amiga para construir la capacidad institucional de educación profesional, generación de fuerza y sostenimiento del Ejército. En conjunto, los elementos del ejército de combate, los del ejército generador y las unidades de OO. EE. contribuyen con los programas del sector de seguridad que profesionalizan y fortalecen las capacidades de seguridad de la fuerza amiga para sincronizar y sostener operaciones.

2.6. EL CARÁCTER DE LA AMENAZA

[2-17] Las amenazas no son estáticas ni monolíticas; pueden surgir de intereses divergentes o por competencia entre Estados, grupos u organizaciones en un ambiente operacional y mutar a otras formas generadoras de violencia e inestabilidad. Si bien es posible anticipar las características de un potencial conflicto, la dinámica de las variables operacionales no permite emitir predicciones totalmente precisas sobre a quién y dónde combatirán las unidades del Ejército.

[2-18] Aquellas amenazas de seguridad que con mayor probabilidad encontrarán las unidades del Ejército se describen como amenazas híbridas. Una *amenaza híbrida* es la combinación diversa y dinámica de fuerzas regulares, fuerzas irregulares, fuerzas terroristas y/o elementos criminales unificados para lograr efectos mutuamente beneficiosos (MFRE 3-0).

[2-19] Además, estas pueden involucrar adversarios de la nación y del Estado que emplean formas prolongadas de la guerra, posiblemente utilizando fuerzas delegadas para coaccionar e intimidar, o actores no estatales que utilizan conceptos operacionales y capacidades de alta gama tradicionalmente asociados con los Estados nación.

[2-20] Es posible que las amenazas usen armas sofisticadas en escenarios específicos para crear o explotar vulnerabilidades y organizarse para conducir y ejecutar operaciones durante muchos meses.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0** OPERACIONES

A menudo, trabajan para asegurar el apoyo activo de otros poderes regionales. En el teatro de operaciones, las amenazas pueden tratar de interrumpir las actividades del Estado por medio de ataques cibernéticos y terrorismo.

[2-21] Las amenazas tratan de aislar y derrotar las formaciones tácticas del Ejército mientras evitan la batalla en condiciones desfavorables. Buscan ser decisivas usando los encuentros tácticos para erosionar el compromiso político o nacional con el propósito estratégico de la operación. Las amenazas híbridas pueden optar por luchar un conflicto prolongado en zonas pobladas; con frecuencia utilizan las personas y el medio urbano en su beneficio y buscan localidades como refugio, apoyo y protección contra el ataque y la detección por parte de las fuerzas del Estado.

[2-22] El teatro de operaciones a menudo contiene más espacio y personas que aquellas que pueden controlarse directamente por las propias tropas. Los líderes del Ejército toman decisiones para mitigar los riesgos sobre dónde y cómo emplear sus fuerzas, a fin de lograr una posición de relativa ventaja sobre el enemigo sin afectar la población civil o ponerla en peligro.

[2-23] El enemigo potencial más difícil se presenta de dos formas: la primera, como una entidad no estatal que posee armas de destrucción u otros métodos únicos para desafiar el dominio legítimo atacando la voluntad pública. Este enemigo puede carecer de una organización claramente definida o de una ubicación geográfica específica en la que las unidades del Ejército o conjuntas puedan concentrarse. Este enemigo presenta un reto enorme para las operaciones decisivas.

[2-24] La segunda forma es un Estado nación con alto poder militar, incluso armas de destrucción masiva, en asocio con uno o más actores no estatales mediante vínculos ideológicos, religiosos, políticos u otros. Este enemigo puede emplear la tecnología avanzada de la información, las fuerzas militares convencionales armadas con equipos modernos y las fuerzas irregulares en los distintos niveles de organi-

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0 OPERACIONES**

zación, entrenamiento y equipo. Este enemigo a menudo mantiene el control de las fuerzas convencionales y opera fuerzas irregulares en los distintos niveles de autonomía con algunos grupos que comparten uno o más objetivos con el actor estatal. En algunos casos, derrotar nuestras unidades puede ser el único objetivo que une a los actores que cooperan.

2.7. CARACTERÍSTICAS DE LAS OPERACIONES TERRESTRES

[2-25] La misión principal del Ejército es organizar, entrenar y equipar las unidades para conducir y mantener operaciones de combate terrestre y desempeñar otros deberes, asignados por medio de la línea de mando. El Ejército lo hace mediante su concepto operacional de operaciones terrestres unificadas. La doctrina del Ejército se alinea con la doctrina conjunta y multinacional, teniendo en cuenta la naturaleza de las operaciones terrestres. El mando y control de las operaciones en tierra difiere fundamentalmente de otros tipos de operaciones militares. Cinco características distinguen las operaciones terrestres: alcance, duración, terreno, permanencia y presencia civil.

2.7.1. Alcance

[2-26] Las operaciones terrestres pueden ocurrir en toda la extensión del dominio terrestre y del rango de las operaciones militares. El combate terrestre puede incluir la guerra de *combate cercano* (combate efectuado en tierra mediante el fuego directo, apoyado por fuegos directos e indirectos y otros medios [MFRE 3-0]).

2.7.2. Duración

[2-27] Con pocas excepciones (como emboscadas o incursiones), las fuerzas del Ejército no regresan a una base inmediatamente después de ejecutar una operación, sino que permanecen en contacto con las

PARTE I: PIEDRA ANGULAR**MFE 3-0 OPERACIONES**

fuerzas enemigas casi continuamente. Hacer esto les permite destruir al enemigo, hacerlo incapaz de realizar acciones adicionales o llevarlo a perder su voluntad de lucha.

2.7.3. Terreno

[2-28] Las operaciones terrestres ocurren en el más denso de todos los medios: el ambiente terrestre. La compleja variedad de características naturales y artificiales del ambiente terrestre contrasta significativamente con la relativa transparencia de los ambientes aéreo, marítimo y espacial.

2.7.4. Permanencia

[2-29] Las operaciones terrestres frecuentemente requieren capturar o asegurar el terreno. Con el control del terreno se obtiene el control de la población local y sus capacidades productivas.

2.7.5. Presencia civil

[2-30] Las operaciones terrestres afectan a los civiles al interrumpir los patrones de vida cotidiana y potencialmente los exponen a algún peligro. Las fuerzas del Ejército deben planear la ejecución de tareas mínimas esenciales de estabilidad (proporcionar seguridad, alimento, agua, refugio y tratamiento médico) como parte integral del combate terrestre.

2.8. FUERZAS DEL EJÉRCITO, CAPACIDAD EXPEDICIONARIA Y CALIDAD DE CAMPAÑA

[2-31] El Ejército combina la capacidad expedicionaria y la calidad de la campaña para contribuir a la acción unificada de manera crucial y sostenida con el poder terrestre. Las fuerzas del Ejército proporcionan

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0 OPERACIONES**

al comandante de la fuerza conjunta la capacidad de conducir operaciones de combate terrestre rápidas y sostenidas. +La *capacidad expedicionaria* es la capacidad que permite desplegar unidades del ejército como parte de una fuerza multinacional o coalición, regional o globalmente y ejecutar operaciones a su llegada en cualquier área de operaciones (MFRE 3-0). Consiste en desplegar rápidamente fuerzas de armas combinadas que al llegar a cualquier lugar sean capaces de realizar operaciones de inmediato o en corto plazo. +La *calidad de la campaña* es la capacidad de sostener las operaciones durante el tiempo que sea necesario y concluir las con éxito (MFRE 3-0). Los comandantes conjuntos en los escalones más altos planean conjuntamente con los líderes del Ejército campañas y operaciones mayores eficaces.

2.9. COMBATE CERCANO

[2-32] El combate cercano es indispensable y exclusivo de las operaciones terrestres. Solamente en tierra los combatientes se ven cara a cara y en gran número con su oponente de forma rutinaria. El combate cercano subyace a la mayoría de los esfuerzos del Ejército en paz y en guerra. Cuando otros medios no logran expulsar a las fuerzas enemigas de sus posiciones, las fuerzas del Ejército las cierran y las destruyen o capturan. El resultado de las batallas y combates depende de las habilidades de las fuerzas del Ejército para prevalecer en el combate cercano.

2.10. PREPARACIÓN POR MEDIO DEL ENTRENAMIENTO

[2-33] El entrenamiento efectivo es la piedra angular del éxito operacional. Mediante el entrenamiento y el desarrollo de líderes, soldados, comandantes y unidades logran la competencia táctica y técnica que crea confianza y les permite conducir operaciones exitosas a través del continuo del conflicto. El Ejército entrena sus fuerzas usando la doctrina de entrenamiento que sostiene su excelencia expedicionaria y de la

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0 OPERACIONES**

campaña. El entrenamiento enfocado prepara a soldados, líderes y unidades para desplegarse, luchar y vencer; este mismo entrenamiento prepara a los soldados para crear ambientes estables. El logro de esta competencia requiere una capacitación específica y dedicada a las tareas ofensivas, defensivas y de estabilidad o de ADAC. El entrenamiento continúa en las unidades desplegadas para sostener habilidades y para adaptarse a los cambios en el ambiente operacional.

3. FUNDAMENTOS DE LAS OPERACIONES TERRESTRES UNIFICADAS

[3-1] Operaciones terrestres unificadas (OTU) es la doctrina de combate del Ejército Nacional, basada en la idea central de que sus unidades capturen, retengan y exploten la iniciativa y consoliden ganancias en operaciones terrestres sostenidas, por medio de la acción decisiva, con el fin de prevenir el conflicto, configurar el ambiente operacional y vencer en la guerra.

[3-2] Las tres competencias distintivas del Ejército —maniobra de armas combinadas (MAC), seguridad de área extensa (SAE) y operaciones especiales (OO. EE.)— proporcionan el medio para aplicar de manera balanceada las funciones de conducción de la guerra (FCG) dentro de acciones y tareas tácticas de la acción decisiva. La aplicación integrada de estas tres competencias les permite a las unidades del Ejército destruir un enemigo, capturar u ocupar terreno clave y proteger o asegurar la población y los activos críticos para evitar que el enemigo gane una posición de ventaja.

[3-3] La filosofía del mando tipo misión guía a los líderes en la ejecución de las OTU. Estas operaciones inician y terminan con el ejercicio individual y colectivo de la iniciativa para ganar una posición de ventaja sobre la amenaza y derrotar al enemigo a través de la profundidad

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0 OPERACIONES**

de su organización. El fundamento de las OTU se construye sobre la iniciativa, la acción decisiva y el mando tipo misión (vinculado y anidado por medio de la ejecución deliberada y simultánea de las competencias distintas) para cumplir la intención del comandante y lograr el estado final deseado (ver el MFRE 6-0).

3.1. INICIATIVA

[3-4] Para capturar, retener y explotar la iniciativa, las unidades del Ejército golpean al enemigo tanto letal como no letalmente, en tiempos, lugares o formas para las cuales el enemigo no se encuentra preparado. A fin de retener la iniciativa (establecer y dictar los términos de la acción), las unidades del Ejército reducen la capacidad del enemigo para funcionar como una fuerza coherente. Luego, los líderes impiden la recuperación del enemigo mediante la retención de la iniciativa y siguen con una serie de acciones que destruyen sus capacidades; se apoderan del terreno decisivo, protegen a la población y los recursos críticos y continúan reduciendo la coherencia de la fuerza enemiga. Posteriormente, los líderes siguen explotando la iniciativa hasta que ponen al enemigo en una posición que desactiva cualquier capacidad de emplear coherentemente su capacidad militar.

[3-5] Esta continua resistencia solo puede conducir a la destrucción física del potencial militar del enemigo y a la exposición de sus fuentes de poder a la destrucción inminente o a su captura. Estas son las condiciones militares típicas necesarias para la terminación de un conflicto en términos favorables. El enemigo debe percibir las operaciones como rápidas, imprevisibles y desconcertantes.

3.2. ACCIÓN DECISIVA

[3-6] El Ejército Nacional conduce operaciones terrestres tridimensionales decisivas y sostenidas mediante la combinación simultánea

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0 OPERACIONES**

de dichas tareas, de acuerdo con la misión y el ambiente operacional específico. Es decir, las FF. MM. conducen el combate regular e irregular ante amenazas de origen militar convencional, no convencional o híbrido.

[3-7] Las tareas ofensivas se llevan a cabo para derrotar y destruir las fuerzas enemigas y capturar terreno, recursos y localidades. Incluyen el movimiento al contacto, el ataque, la explotación y la persecución.

[3-8] Las tareas defensivas se realizan para derrotar un ataque enemigo, ganar tiempo, economizar fuerzas y desarrollar condiciones favorables para las tareas ofensivas y de estabilidad. Incluyen la defensa móvil, la defensa de área y los movimientos retrógrados.

[3-9] Las tareas de estabilidad abarcan misiones, tareas y actividades militares llevadas a cabo dentro o fuera del territorio nacional, en coordinación con otros instrumentos del poder nacional, con el fin de mantener o restablecer un ambiente seguro, la prestación de servicios gubernamentales esenciales, la reconstrucción de infraestructura de emergencia y la asistencia humanitaria.

[3-10] Las tareas de ADAC se desarrollan exclusivamente dentro del territorio propio para proteger a la población, las propias tropas, la infraestructura, los recursos estratégicos y otras actividades importantes que requieran la presencia de la fuerza terrestre en emergencias nacionales, restablecimiento del orden público y otras actividades en el país o entidades que soliciten participación calificada para eventos especiales. Estas pueden incluir el apoyo a las agencias gubernamentales y no gubernamentales en relación con la atención humanitaria ante los desastres nacionales o los incidentes de alto alcance con explosivos (químicos, biológicos, radiológicos o nucleares).

[3-11] Es importante conocer las similitudes y diferencias entre las tareas de apoyo de la defensa a la autoridad civil (ADAC) y las otras tareas de acción decisiva. Cuando el Ejército conduce tareas ofensivas, defensivas y de estabilidad lo hace principalmente con el propósito de

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0 OPERACIONES**

prevenir el conflicto, configurar el ambiente operacional y vencer en la guerra en todo el rango de las operaciones militares. En contraste, al conducir las tareas de ADAC, las unidades del Ejército capturan, retienen y explotan la iniciativa con el propósito salvar vidas, aliviar el sufrimiento, proteger la propiedad y configurar el ambiente para el éxito interagencial.

3.3. COMPETENCIAS DISTINTIVAS DEL EJÉRCITO

[3-12]. La maniobra de armas combinadas, la seguridad de área extensa y las operaciones especiales proporcionan los medios para balancear la aplicación de los elementos del poder de combate, dentro de las acciones y tareas tácticas relacionadas con las operaciones ofensivas, defensivas, de estabilidad y de ADAC.

[3-13] **La *maniobra de armas combinadas* es la aplicación de los elementos del poder de combate en acción unificada para derrotar a las fuerzas terrestres enemigas; capturar, ocupar y defender terreno; y lograr ventajas físicas, temporales y psicológicas sobre el enemigo para capturar y explotar la iniciativa.** Implica el empleo de los medios terrestres y aéreos de la Fuerza para exponer a dicho enemigo a nuestro poder de combate desde direcciones inesperadas y prevenir su reacción efectiva (tridimensionalidad de la maniobra terrestre).

[3-14] **La *seguridad de área extensa* es la aplicación de los elementos del poder de combate, en acción unificada, para proteger a la población, nuestras fuerzas, los activos críticos y actividades en aras de negar una posición ventajosa al enemigo y consolidar los éxitos con el fin de retener la iniciativa.**

[3-15] Las *operaciones especiales* (OO. EE.) son las acciones militares conducidas por unidades especialmente organizadas, entrenadas, equipadas y certificadas; con alta movilidad y flexibilidad en espacios hostiles, negados y políticamente sensibles para alcanzar objetivos

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0** OPERACIONES

militares de repercusiones estratégicas ([MFE 3-05](#)). Estas actividades se llevan a cabo en todo el rango de las operaciones militares de forma independiente o en coordinación con las operaciones de las fuerzas convencionales para lograr objetivos políticos, militares, psicológicos y económicos. Las consideraciones político-militares pueden requerir técnicas encubiertas o discretas y la aceptación de un grado de riesgo físico y político no asociado con operaciones convencionales. Incluyen las actividades de guerra especial y ataques de precisión quirúrgica. Ejecuta misiones como reconocimiento especial, acción directa, contraterrorismo, actividades colaterales, contrainsurgencia, guerra no convencional y acciones militares no letales.

[3-16] Las tareas ofensivas, defensivas, de estabilidad y de ADAC requieren la combinación de la MAC, la SAE y las OO. EE. Ninguna de estas competencias es aplicable por sí sola. En el caso específico de una operación o campaña, se combinan necesariamente las tres competencias, mientras que una acción táctica específica puede caracterizarse por ser predominantemente de MAC, de SAE o de OO. EE. Por ejemplo, una tarea ofensiva frecuentemente emplea la SAE como una medida de economía de fuerza, permitiendo la concentración del poder de combate para la MAC.

3.4. MANDO TIPO MISIÓN

[3-17] Al aplicar las competencias distintivas del Ejército, los comandantes son guiados por la filosofía del mando tipo misión (MTM). La capacidad del Ejército de combinar sus competencias distintivas de manera fluida y combinada en las tareas ofensivas, defensivas y de estabilidad depende de una filosofía de mando que haga hincapié en las órdenes de misión (ODM), con el fin de ampliar la iniciativa individual dentro de la intención del comandante y de líderes que puedan anticiparse y adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes.

[3-18] Este concepto hace énfasis en el subordinado y profundiza en sus capacidades, destrezas y valores. Así mismo, impulsa al líder a

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0 OPERACIONES**

fortalecer sus cualidades ante situaciones difíciles en las que tendrá que tomar decisiones sin que el superior le indique directamente lo que tiene que hacer para cumplir la misión mediante sus capacidades, iniciativa e ingenio, aunque sin desconocer la intención del comandante.

4. +PRINCIPIOS DE LAS OPERACIONES TERRESTRES UNIFICADAS

[4-1] Un *principio* es una norma integral y fundamental o una suposición de importancia central que guía cómo se enfoca y piensa una organización o función sobre la conducción de las operaciones ([MFE 1-01](#)). Al integrar los principios de operaciones terrestres unificadas, los comandantes del Ejército pueden lograr éxito operacional y estratégico. Los seis principios de las operaciones terrestres unificadas son: mando tipo misión, desarrollar la situación por medio de la acción, armas combinadas, adherencia al derecho de la guerra, establecer y mantener la seguridad y crear múltiples dilemas para el enemigo.

4.1. MANDO TIPO MISIÓN

[4-2] 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 ([MFE 6-0](#)). El mando tipo misión es ejercido por los comandantes en el Ejército. Combina el arte del mando y la ciencia del control, al integrar las funciones de conducción de la guerra para la ejecución de las tareas de la acción decisiva.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0 OPERACIONES****4.2. DESARROLLAR LA SITUACIÓN A TRAVÉS DE LA ACCIÓN**

[4-3] Los comandantes luchan por la información para desarrollar la situación mientras están en contacto con el enemigo en múltiples dominios y mediante una estrecha cooperación con la población. Desarrollar la situación a través de la acción es responsabilidad de cada uno de los soldados.

4.3. ARMAS COMBINADAS

[4-4] *Armas combinadas* es la sincronización y aplicación simultánea de todos los elementos del poder de combate que juntos consiguen un efecto mayor que si cada elemento se empleara por separado o secuencialmente (MFRE 3-0). Las armas combinadas utilizan las capacidades de todos los sistemas de armas del Ejército y de las armas conjuntas, incluidas las operaciones del ciberespacio y los medios multinacionales en capacidades complementarias y de refuerzo.

4.4. ADHESIÓN AL DERECHO DE LA GUERRA

[4-5] El *derecho de la guerra* es la parte del derecho internacional que trata de las relaciones entre los Estados que se encuentran en estado formal de guerra o llevando a cabo hostilidades reales en una guerra no declarada; constituye un vasto cuerpo de normas consuetudinarias y establecidas en los tratados. También se conoce como derecho de los conflictos armados (MFRE 3-0). Sus principales propósitos son proteger a los combatientes, a los no combatientes y a los civiles; proporcionar ciertas protecciones fundamentales para las personas que caen en manos del enemigo; facilitar el restablecimiento de la paz; ayudar a los comandantes militares a garantizar el uso disciplinado y eficiente de la fuerza; y preservar la profesión y la humanidad de los combatientes.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0 OPERACIONES****4.5. ESTABLECER Y MANTENER LA SEGURIDAD**

[4-6] Las unidades del Ejército conducen la seguridad del área para asegurar la libertad de movimiento y acción y para evitar que el enemigo pueda interrumpir las operaciones. Los comandantes combinan el reconocimiento y la incursión y las tareas ofensivas, defensivas y de estabilidad para proteger a la población, las fuerzas amigas, las instalaciones, las fronteras, la infraestructura extensa y las actividades críticas para el logro de la misión.

4.6. CREAR MÚLTIPLES DILEMAS PARA EL ENEMIGO

[4-7] Las unidades del Ejército presentan múltiples dilemas por medio de diferentes dominios, porque poseen la simultaneidad para abrumar física y psicológicamente al enemigo; además, tienen la profundidad para evitar que las fuerzas enemigas se recuperen y la resistencia para sostener operaciones. Las operaciones simultáneas en profundidad, apoyadas por la decepción militar, presentan al enemigo múltiples dilemas, degradan su libertad de acción, reducen su flexibilidad y resistencia y alteran los planes y la coordinación.

5. +PILARES DE LAS OPERACIONES TERRESTRES UNIFICADAS

[5-1] Los *[pilares de las operaciones](#)* son atributos deseables que deben ser incorporados en todos los planes y operaciones y están directamente relacionados con el concepto operacional del Ejército ([MFE 1-01](#)). Estos describen el enfoque de la Fuerza para generar y aplicar poder de combate por medio del rango de las operaciones militares a través de las cuatro tareas de acción decisiva. Los cuatro pilares de

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0 OPERACIONES**

las OTU son la simultaneidad, la profundidad, la sincronización y la flexibilidad.

5.1. SIMULTANEIDAD

[5-2] *Simultaneidad* es la ejecución de tareas relacionadas que se apoyan mutuamente y se ejecutan al mismo tiempo en múltiples ubicaciones y dominios (MFRE 3-0). Implica aplicar, al mismo tiempo, el poder militar y el no militar contra las fuentes de fortaleza y capacidades clave del enemigo. Operar simultáneamente a través de los dominios terrestres, aéreos, marítimos, espaciales y ciberespaciales permite que las unidades del Ejército den múltiples golpes al enemigo, al mismo tiempo que tranquilizan a los aliados e influyen a los neutrales.

5.2. PROFUNDIDAD

[5-3] La *profundidad* es la extensión de las operaciones en tiempo, espacio o propósito, para lograr resultados definitivos (MFRE 3-0). Los líderes del Ejército hacen contacto con las fuerzas enemigas en toda su profundidad, impidiendo el empleo efectivo de reservas, nodos de mando y control, logística y otras capacidades que no están en contacto directo con fuerzas amigas.

5.3. SINCRONIZACIÓN

[5-4] La *sincronización* es la disposición de las acciones militares en tiempo, espacio y propósito para producir el máximo poder relativo de combate en el lugar y el momento decisivos (MFRE 3-0). La sincronización es la capacidad de ejecutar múltiples tareas relacionadas y de apoyo mutuo en diferentes ubicaciones al mismo tiempo, produciendo mayores efectos que ejecutar cada una de forma aislada.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0 OPERACIONES****5.4 FLEXIBILIDAD**

[5-5] La *flexibilidad* es el empleo de una mezcla versátil de capacidades, formaciones y equipo para conducir operaciones (MFRE 3-0). Los comandantes facilitan las fuerzas adaptativas a través de la flexibilidad, lo que facilita el planeamiento colaborativo y la ejecución descentralizada.

6. ARTE OPERACIONAL

[6-1] El *arte operacional* es la búsqueda de objetivos estratégicos, en su totalidad o parcialmente, mediante la disposición de acciones tácticas en tiempo, espacio y propósito (MFRE 3-0). Hipotéticamente, las unidades militares podrían alcanzar un objetivo estratégico mediante una acción táctica única, lo que elimina la necesidad del arte operacional (ARTOP).

[6-2] La escala de la mayoría de los conflictos modernos y la posibilidad de las fuerzas enemigas de conservar su capacidad operacional, incluso ante una derrota táctica significativa, hacen de este un evento excepcionalmente raro. Crear las condiciones militares necesarias para la terminación del conflicto en términos favorables casi siempre requiere muchas acciones tácticas. La disposición efectiva de las condiciones militares en tiempo, espacio y propósito es la tarea del ARTOP.

[6-3] El ARTOP no está asociado con un escalón o una formación específica, ni es exclusivo del teatro ni de los comandantes de la fuerza conjunta. Por el contrario, se aplica a cualquier formación que organice con eficacia múltiples acciones tácticas en tiempo, espacio y propósito, con el fin de lograr un objetivo estratégico en su totalidad o parcialmente.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0 OPERACIONES**

[6-4] En un ambiente de combates mayores, una división puede recibir una serie de misiones, tales como “capturar una porción de terreno” o “destruir una formación enemiga”. Cada misión requiere una sola acción táctica, y el comandante emplea tácticas para cumplir cada una. Por otra parte, en una operación dominada por las tareas de estabilidad, la misma división puede recibir la responsabilidad de un área de operaciones durante un periodo prolongado con el propósito de “crear un ambiente seguro”. Esta misión requiere del comandante la aplicación del ARTOP empleando una secuencia de acciones tácticas en el tiempo y el espacio.

[6-5] Los doce principios de la guerra representan factores importantes que afectan la conducción de las operaciones por medio de los niveles de la guerra. Estos doce principios son: objetivo, ofensiva, masa, maniobra, economía de fuerza, unidad de mando, seguridad, sorpresa, sencillez, restricción, perseverancia y legitimidad. En lugar de una lista de verificación, los principios son consideraciones. Mientras que los comandantes consideran los principios en todas las operaciones, no se aplican de la misma manera a cada situación. Tampoco todos los principios se aplican a todas las situaciones. Más bien, estos resumen las características de las operaciones exitosas.

[6-6] Al aplicar el arte operacional, los comandantes y su estado mayor utilizan herramientas intelectuales para ayudarlos a comprender un ambiente operacional, así como a visualizar y describir su enfoque para llevar a cabo una operación. Colectivamente, este conjunto de herramientas se conoce como los diez elementos del arte operacional. Estos 10 elementos son: el estado final y las condiciones, el centro de gravedad, los puntos decisivos, las líneas de operaciones y las líneas de esfuerzo, la base de operaciones, el tempo, las fases y las transiciones, la culminación, el alcance operacional y el riesgo. Su función es ayudar a los comandantes a comprender, visualizar y describir la integración y sincronización de los elementos del poder de combate, así como la intención y guía del comandante.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0 OPERACIONES**

[6-7] El arte operacional se refiere a la forma como un comandante mantiene el balance entre los riesgos y las oportunidades, en aras de crear y mantener las condiciones que permitan capturar, retener y explotar la iniciativa para ganar una posición de relativa ventaja, mientras vincula acciones tácticas que buscan alcanzar los objetivos estratégicos. Esto requiere que el comandante entienda el ambiente operacional, los objetivos estratégicos y las capacidades de todos los elementos de la Fuerza. Los comandantes buscan continuamente ampliar y perfeccionar su comprensión y no están encasillados por nociones de soluciones preconcebidas.

7. ESTRUCTURA DE LAS OPERACIONES

[7-1] La estructura es la construcción común de las operaciones del Ejército y permite a los líderes organizar el esfuerzo de una manera rápida y efectiva para que pueda ser entendida de forma estándar en toda la Fuerza. El proceso de operaciones (PRODOP) proporciona un enfoque definido en términos generales para la ejecución y conducción de operaciones. El marco operacional ofrece a los líderes del Ejército algunas opciones conceptuales básicas para la visualización y descripción de las operaciones. Las FCG sirven como organización intelectual para funciones críticas comunes.

7.1. PROCESO DE OPERACIONES

[7-2] El *proceso de operaciones* (PRODOP) es una serie de pasos que el comandante desarrolla en las operaciones a través del mando tipo misión: planear, preparar, ejecutar y evaluar (MFE 5-0). Es una actividad centrada en el comandante, comunicado mediante el enfoque del MTM. Estos pasos pueden ser secuenciales o simultáneos; de hecho, rara vez son independientes, y con frecuencia se superponen en alto

PARTE I: PIEDRA ANGULAR

MFE 3-0 OPERACIONES

grado. Los comandantes usan el PRODOP para conducir el planeamiento conceptual y el planeamiento detallado necesarios para entender, visualizar y describir su ambiente operacional único, así como para articular y tomar decisiones y dirigir, liderar y evaluar las operaciones militares.

7.1.1. Planear

[7-3] *Planear* es el arte y ciencia de entender una situación de manera prospectiva para visualizar el futuro deseado y trazar formas eficaces a fin de conseguirlo (MFE 5-0). El planeamiento consta de dos componentes separados, pero relacionados entre sí: el conceptual y el detallado. Un planeamiento exitoso requiere la integración de estos dos componentes.

[7-4] Los comandantes emplean dos metodologías para el planeamiento —proceso militar para la toma de decisiones (PMTD) y procedimiento de comando (PDC)— y se apoyan en la metodología de diseño del Ejército (MDE) para determinar la combinación adecuada basada en el alcance del problema, su familiaridad con él y el tiempo disponible:

- La *metodología de diseño del Ejército* (MDE) es un sistema para aplicar el pensamiento crítico y creativo, a fin de entender, visualizar y describir problemas complejos y establecer enfoques para su solución (MFE 5-0). Si bien ayuda al pensamiento conceptual sobre problemas inusuales, los líderes deben integrar la MDE con el planeamiento detallado, típicamente asociado con el PMTD, para producir planes ejecutables.
- El *proceso militar para la toma de decisiones* (PMTD) es la metodología de planeamiento cíclico para entender la situación y la misión, desarrollar cursos de acción, seleccionar el más oportuno y producir un plan u orden de operaciones (MFE 5-0). El PMTD aplica los enfoques conceptuales y detallados para el pensamiento, pero está más estrechamente relacionado con el planeamiento detallado. Respecto de problemas desconocidos,

PARTE I: PIEDRA ANGULAR

MFE 3-0 OPERACIONES

las soluciones ejecutables normalmente requieren la integración de la metodología de la MDE y el PMTD.

- El [procedimiento de comando](#) (PDC) es el proceso dinámico empleado por los comandantes de pequeñas unidades para analizar la misión, desarrollar un plan y prepararse para una operación ([MFE 5-0](#)). El PDC se inclina fuertemente en favor de los problemas conocidos y en lapsos cortos, y por lo general no se emplea en las organizaciones con estado mayor.

7.1.2. Preparar

[7-5] [Preparar](#) consiste en aquellas actividades realizadas por unidades y soldados para mejorar su capacidad de ejecutar una operación ([MFE 5-0](#)). Las unidades del Ejército no pueden entrenarse para todas las misiones posibles, así que se preparan para la AD con énfasis en la combinación de las tareas que con mayor probabilidad tendrán que ejecutar.

7.1.3. Ejecutar

[7-6] [Ejecutar](#) es poner en acción el plan mediante la aplicación del poder de combate para el cumplimiento de la misión ([MFE 5-0](#)), empleando el entendimiento de la situación para evaluar los avances y tomar decisiones de ajuste y ejecución.

7.1.4. Evaluar

[7-7] [Evaluar](#) es medir el progreso en el cumplimiento de una tarea o misión, de la creación de un efecto o del logro de un objetivo ([MFE 5-0](#)).

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0 OPERACIONES****7.2. MARCO OPERACIONAL**

[7-8] Un *marco operacional* es una herramienta cognitiva utilizada para ayudar a los comandantes y a los estados mayores a visualizar y describir claramente la aplicación del poder de combate en tiempo, espacio, propósito y recursos en el concepto de la operación ([MFE 1-01](#)). El marco operacional tiene cuatro componentes. Primero, a los comandantes se les asigna un área de operaciones para la ejecución de estas. Segundo, los comandantes pueden designar áreas profundas, cercanas y de apoyo para describir la disposición física de las fuerzas en el tiempo y el espacio. Tercero, dentro de estas áreas, los comandantes conducen operaciones decisivas de configuración y sostenimiento para articular la operación en términos de propósito. Finalmente, los comandantes designan los esfuerzos principales y de apoyo para designar la prioridad cambiante de los recursos.

7.2.1. Área de operaciones

[7-9] El *área de operaciones* es el área definida por el comandante de la fuerza conjunta para las fuerzas terrestres y marítimas que debe ser lo suficientemente grande para ejecutar sus misiones y proteger sus fuerzas ([MFE 1-01](#)). También se refiere al terreno designado para las unidades del Ejército por su escalón superior.

7.2.2. Área de interés

[7-10] Un *área de interés* (AI) hace referencia al área que le compete al comandante, incluyendo el área de influencia y las áreas adyacentes a la misma, y se extiende en el territorio enemigo (MFRE 3-0). Incluye las áreas ocupadas por las fuerzas enemigas que puedan poner en riesgo el cumplimiento de la misión.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0 OPERACIONES****7.2.3. Áreas profunda, cercana y de apoyo**

[7-11] Un *área profunda* es la parte del área de operaciones de un comandante que no ha sido asignada a una unidad subordinada (MFRE 3-0). Las operaciones en el área profunda implican esfuerzos para evitar que las fuerzas enemigas no comprometidas se comprometan de manera coherente.

[7-12] El *área cercana* es la parte del área de operaciones de un comandante que se asigna a una unidad de maniobra subordinada (MFRE 3-0). Las operaciones en el área cercana están dentro del área de operación de un comandante subordinado.

[7-13] El *área de apoyo* es la porción del área de operaciones del comandante que designa para facilitar el posicionamiento, el empleo y la protección de los medios de sostenimiento básico necesarios para sostener, facilitar y controlar las operaciones (MFRE 3-0). Los comandantes asignan un área de apoyo como un área subordinada de operaciones para las funciones de apoyo.

7.2.4. Operaciones decisivas, de configuración y sostenimiento

[7-14] Una *operación decisiva* es la operación que cumple específicamente la misión (MFRE 3-0). Estos, típicamente, identifican una sola operación decisiva, pero más de una unidad subordinada puede desempeñar un papel decisivo en la operación. Los comandantes pueden combinar el marco decisiva-configuración-sostenimiento y el marco profunda-cercana-seguridad cuando esto ayuda a visualizar y describir la operación. La operación decisiva no tiene que ser necesariamente una operación de combate cercano.

[7-15] Las operaciones de configuración crean y preservan las condiciones para el éxito de la operación decisiva. Los comandantes pueden designar más de una operación de configuración. Las operaciones de sostenimiento son las que en cualquier escalón permiten la operación decisiva y de configuración mediante la generación

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0** OPERACIONES

y mantenimiento del poder de combate. Por medio de operaciones decisivas, de configuración y de sostenimiento, los comandantes y su estado mayor deben asegurar que las fuerzas mantengan posiciones de relativa ventaja; las operaciones se integran con asociados de la acción unificada y se mantiene la continuidad durante estas.

[7-16] Una *posición de relativa ventaja* es una localización o el establecimiento de una condición favorable dentro del área de operaciones que proporciona al comandante libertad de acción temporal para aumentar el poder de combate sobre un enemigo o influir en este para que acepte el riesgo y pase a una posición de desventaja (MFRE 3-0). Las posiciones de relativa ventaja proporcionan una oportunidad para una unidad de obligar, persuadir o disuadir una decisión o acción del enemigo.

[7-17]. Los líderes del Ejército integran las operaciones dentro de este esfuerzo más amplio. Los comandantes, con la ayuda de su estado mayor, integran numerosos procesos y actividades dentro de su comando y en toda la Fuerza. Los comandantes equilibran cuidadosamente las prioridades entre las operaciones actuales y futuras. Ellos buscan cumplir la misión de manera eficiente, mientras conservan el mayor número posible de recursos para las operaciones futuras.

7.2.5. Esfuerzo principal y de apoyo

[7-18] El marco del esfuerzo principal y de apoyo —más sencillo que los anteriores marcos de organización— se enfoca en priorizar el esfuerzo entre las unidades subordinadas. Por lo tanto, los comandantes pueden emplearlo bien con el marco profunda-cercana-apoyo o bien con el decisiva-configuración-sostenimiento. El *esfuerzo principal* es la unidad subordinada designada cuya misión en un momento dado es la más crítica para el éxito general de la misión (MFRE 3-0). Por lo general, se le otorga la preponderancia del poder de combate y típicamente varía una o más veces durante la ejecución. El *esfuerzo de apoyo* es la unidad subordinada designada con una misión que asiste al éxito del esfuerzo principal (MFRE 3-0). Los comandantes

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0 OPERACIONES**

asignan a los esfuerzos de apoyo los recursos mínimos necesarios para el cumplimiento de la misión.

7.3. FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

[7-19] Una ***función de conducción de la guerra*** es un conjunto de tareas y sistemas (personas, organizaciones, información y procesos) unidos por un propósito común que los comandantes utilizan para cumplir misiones y objetivos de entrenamiento. Las FCG del Ejército están ligadas a las funciones conjuntas.

8. +PODER DE COMBATE

[8-1] El *poder de combate* es el total de medios y de capacidades destructivas, constructivas y de información que una unidad o formación militar puede aplicar en un momento dado (MFRE 3-0). Para ejecutar operaciones de armas combinadas, los comandantes conceptualizan las capacidades en términos de poder de combate. El poder de combate tiene ocho elementos: liderazgo, información, mando tipo misión, movimiento y maniobra, inteligencia, fuegos, sostenimiento y protección. Estos elementos facilitan a las fuerzas del Ejército el acceso a fuegos y medios conjuntos y multinacionales. El Ejército describe colectivamente los seis últimos elementos como las FCG. Los comandantes aplican el poder de combate a través de las funciones de conducción de la guerra utilizando liderazgo e información.

8.1. LIDERAZGO E INFORMACIÓN

[8-2] El *liderazgo* es un elemento de multiplicación y unificación del poder de combate, definido como la capacidad de influir en las personas,

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0 OPERACIONES**

proporcionando dirección, propósito y motivación para cumplir la misión y mejorar la organización ([MFE 6-22](#)). Los comandantes aplican el liderazgo por medio del mando tipo misión.

[8-3] La información permite a los comandantes en todos los niveles tomar decisiones informadas sobre cómo aplicar mejor el poder de combate. En última instancia, esto crea oportunidades para lograr resultados definitivos.

[8-4] La gestión del conocimiento permite a los comandantes tomar decisiones informadas y oportunas a pesar de la incertidumbre de las operaciones. La gestión de la información ayuda a los comandantes a tomar y diseminar decisiones eficaces más rápido que el enemigo.

8.2. MANDO TIPO MISIÓN

[8-5] **La *FCG 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.** Los comandantes, apoyados por su estado mayor, integran numerosos procesos y actividades dentro del comando y a través de toda la fuerza, mientras ejercen el MTM. Mediante el ejercicio de la iniciativa disciplinada en condiciones dinámicas dentro de la intención del comandante, los subordinados se adaptan y actúan de manera decisiva.

8.3. MOVIMIENTO Y MANIOBRA

[8-6] **La *FCG Movimiento y maniobra* es el conjunto de tareas y sistemas relacionados entre sí que mueve y emplea las fuerzas para ganar una posición de relativa ventaja sobre el enemigo y otras amenazas.** El fuego directo y combate cercano son inherentes a la maniobra. Esta función incluye las tareas asociadas con la proyec-

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0 OPERACIONES**

ción de fuerza en relación con la obtención de una posición de ventaja sobre el enemigo. El movimiento es necesario para dispersar y desplazar la fuerza como un todo o en parte cuando se maniobra. Como tal, la [maniobra](#) es el empleo de las fuerzas en el área de operaciones a través de la combinación de movimiento con los fuegos para lograr una posición de ventaja con respecto al enemigo ([MFE 3-90](#)).

8.4. INTELIGENCIA

[8-7] **La FCG Inteligencia es el conjunto de tareas y sistemas relacionados entre sí para facilitar el entendimiento del enemigo, el terreno, las condiciones del tiempo atmosférico y las consideraciones civiles.** Incluye la sincronización de los requerimientos de recolección de información mediante tareas tácticas, tales como reconocimiento y vigilancia y las relacionadas con las operaciones de inteligencia. Esta FCG incluye estructuras específicas de inteligencia y comunicaciones en cada escalón.

8.5. FUEGOS

[8-8] **La FCG Fuegos es el conjunto de tareas y sistemas relacionados entre sí que provee el uso colectivo y coordinado de fuegos indirectos del Ejército, defensa antiaérea y antimisiles y fuegos conjuntos, mediante el proceso de selección y priorización de blancos.** Los sistemas de fuegos del Ejército entregan fuegos en apoyo de las tareas ofensivas y defensivas para crear efectos letales y no letales específicos sobre un objetivo.

8.6. SOSTENIMIENTO

[8-9] **La FCG Sostenimiento es el conjunto de tareas y sistemas relacionados entre sí, para proporcionar apoyo y servicios que aseguran**

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0 OPERACIONES**

la libertad de acción, extienden el alcance operacional y prolongan la resistencia. Prolongar la resistencia de las unidades del Ejército es la principal función del sostenimiento. Este determina la profundidad y duración de las operaciones y es esencial para retener y explotar la iniciativa. Esta FCG se compone de tres elementos principales: logística, servicios de personal y apoyo de servicios de salud.

8.7. PROTECCIÓN

[8-10] **La FCG Protección es el conjunto de tareas y sistemas relacionados entre sí que preserva la Fuerza para que los comandantes puedan aplicar el máximo poder de combate en el cumplimiento de la misión.** Esta preservación implica la protección de la población civil, los medios físicos de la nación (infraestructura estratégica, instalaciones, etc.) y los asociados de la AU.

8.8 ORGANIZACIÓN DEL PODER DE COMBATE

[8-11] Los comandantes emplean tres medios para organizar el poder de combate: la adaptación de la fuerza, la organización por tareas y el apoyo mutuo. *La adaptación de la fuerza* es el proceso de determinar la combinación correcta de unidades y la secuencia de su despliegue en apoyo del comandante de una fuerza conjunta (MFRE 3-0). Así, consiste en seleccionar la estructura de fuerza adecuada para una operación conjunta a partir de las unidades disponibles dentro una unidad del Ejército. Los comandantes secuencian entonces las fuerzas seleccionadas en el área de operaciones como parte de la proyección de la fuerza.

[8-12] *La organización por tareas* es la acción de diseñar una unidad operacional, estado mayor de apoyo o paquete de sostenimiento de un tamaño y composición específicos para cumplir una única tarea o misión (MFRE 3-0). Las características que se deben examinar cuan-

PARTE I: PIEDRA ANGULAR

MFE 3-0 OPERACIONES

do se organiza por tareas una unidad incluyen (sin limitarse a ellas) el entrenamiento, la experiencia, el equipo, la sostenibilidad, el ambiente operacional, la amenaza del enemigo y la movilidad. Así mismo, la organización por tareas incluye la asignación de medios a comandantes subordinados y el establecimiento de sus relaciones de comando y apoyo.

[8-13] El *apoyo mutuo* es el apoyo que las unidades se dan mutuamente contra un enemigo por sus tareas asignadas, su posición relativa entre sí y con el enemigo y sus capacidades inherentes (MFRE 3-0).

[8-14] El *rango de apoyo* es la distancia en que una unidad puede separarse geográficamente de una segunda unidad, pero permaneciendo dentro del alcance máximo de los sistemas de armas de la última (MFRE 3-0).

[8-15] La *distancia de apoyo* es la distancia entre dos unidades que se puede recorrer a tiempo para que una pueda ayudar a la otra e impedir su derrota por el enemigo o asegurar que recupere el control de una situación civil (MFRE 3-0). Los factores que afectan la distancia de apoyo son el terreno y la movilidad, la longitud de los trayectos, las capacidades del enemigo, las capacidades propias y el tiempo de reacción. Para explotar la ventaja de la distancia de apoyo, las unidades deben sincronizar su maniobra y fuegos con más efectividad de lo que puede hacerlo el enemigo.

PARTE I: PIEDRA ANGULAR

MFE 3-0 OPERACIONES

GLOSARIO

1. ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------|--|----------------------------|---|
| AD | Acción decisiva | --- | <i>Decisive action</i> |
| ADAC | Apoyo de la defensa a la autoridad civil | DSCA (US) | <i>Defense support of civil authorities</i> |
| AI | Área de interés | AOI | <i>Area of interest</i> |
| AO | Área de operaciones | *A00 | <i>Area of operations</i> |
| ARTOP | Arte operacional | --- | <i>Operational art</i> |
| AU | Acción unificada | --- | <i>Unified action</i> |
| DAM | Defensa antiaérea y antimisiles | AMD | <i>Air and missile defense</i> |
| FCG | Función de conducción de la Guerra | --- | <i>Warfighting function</i> |
| FF. EE. | Fuerzas Especiales | SOF | <i>Special Operations Forces</i> |
| FF. MM. | Fuerzas Militares | --- | <i>Military forces</i> |
| MAC | Maniobra de armas combinadas | --- | <i>Combined arms maneuver</i> |

PARTE I: PIEDRA ANGULAR

MFE 3-0 OPERACIONES

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------|---|----------------------------|--|
| MDE | Metodología de diseño del Ejército | ADM | <i>Army design methodology</i> |
| METT-TC | Misión, enemigo, terreno y clima, tropas y apoyo disponibles, tiempo disponible y consideraciones civiles | METT-TC | <i>Mission, enemy, terrain and weather, troops and support available, time available, and civil considerations</i> |
| MFE | Manual fundamental del Ejército | --- | --- |
| MTM | Mando tipo misión | --- | <i>Mission command</i> |
| ODM | Órdenes de misión | --- | <i>Mission orders</i> |
| OO. EE. | Operaciones Especiales | --- | <i>Special operations</i> |
| OTU | Operaciones terrestres unificadas | --- | <i>Unified land operations</i> |
| PDC | Procedimiento de comando | TLP | <i>Troop leading procedures</i> |
| PEMSITIM | Política, económica, militar, social, información, tiempo, infraestructura y medio ambiente físico | *PMESII-PT | <i>Political, military, economic, social, information, infrastructure, physical environment, and time</i> |
| PMTD | Proceso militar para la toma de decisiones | *MDMP | <i>Military decision-making process</i> |
| PRODOP | Proceso de operaciones | --- | <i>Operations process</i> |
| PSPB | Proceso de selección y priorización de blancos | --- | <i>Targeting</i> |

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0** OPERACIONES

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| ROM | Rango de las operaciones militares | ROMO | <i>Range of military operations</i> |
| SAE | Seguridad de área extensa | --- | <i>Wide area security</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. TÉRMINOS¹

Acción decisiva (AD): combinación continua y simultánea de tareas ofensivas, defensivas, de estabilidad o de apoyo de la defensa a la autoridad civil (MFRE 3-0).

Acción táctica: batalla, encuentro o combate que emplea acciones letales y no letales diseñadas para un propósito específico en relación con el enemigo, el terreno, las fuerzas amigas u otras entidades (MFRE 3-0).

***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.

Adaptación de la fuerza: proceso de determinar la combinación correcta de unidades y la secuencia de su despliegue en apoyo del comandante de una fuerza conjunta (MFRE 3-0).

Ambiente operacional: composición de condiciones, circunstancias e influencias que afectan el empleo de las capacidades y pesan en las decisiones del comandante (MFE 1-01).

¹ 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.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0** OPERACIONES

Amenaza: cualquier combinación de actores, entidades o fuerzas que tienen la capacidad y la intención de afectar las fuerzas amigas, los intereses nacionales o la nación (MFRE 3-0).

Amenaza híbrida: combinación diversa y dinámica de fuerzas regulares, fuerzas irregulares, fuerzas terroristas y/o elementos criminales unificados para lograr efectos mutuamente beneficiosos (MFRE 3-0).

Apoyo mutuo: apoyo que las unidades se dan mutuamente contra un enemigo por sus tareas asignadas, su posición relativa entre sí y con el enemigo y sus capacidades inherentes (MFRE 3-0).

Área cercana: parte del área de operaciones de un comandante que se asigna a una unidad de maniobra subordinada (MFRE 3-0).

Área de apoyo: porción del área de operaciones del comandante que designa para facilitar el posicionamiento, el empleo y la protección de los medios de sostenimiento básico necesarios para sostener, facilitar y controlar las operaciones (MFRE 3-0).

Área de interés (AI): área que le compete al comandante, incluyendo el área de influencia y las áreas adyacentes a la misma, y se extiende en el territorio enemigo (MFRE 3-0).

Área de operaciones (AO): área definida por el comandante de la fuerza conjunta para las fuerzas terrestres y marítimas que debe ser lo suficientemente grande para ejecutar sus misiones y proteger sus fuerzas (MFE 1-01).

Área profunda: parte del área de operaciones de un comandante que no ha sido asignada a una unidad subordinada (MFRE 3-0).

Armas combinadas: sincronización y aplicación simultánea de todos los elementos del poder de combate que juntos consiguen un efecto mayor que si cada elemento se empleara por separado o secuencialmente (MFRE 3-0).

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0** OPERACIONES

Arte operacional (ARTOP): 1. Enfoque cognitivo de los comandantes y estados mayores apoyados en su habilidad, conocimiento, experiencia, creatividad, criterio y juicio en el desarrollo de estrategias, campañas y operaciones para organizar y emplear fuerzas militares integrando fines, formas y medios (MFE 1-01). **2.** Búsqueda de objetivos estratégicos, en su totalidad o parcialmente, mediante la disposición de acciones tácticas en tiempo, espacio y propósito (MFRE 3-0).

Calidad de la campaña: capacidad de sostener las operaciones durante el tiempo que sea necesario y concluir las con éxito (MFRE 3-0).

Campaña: serie de operaciones mayores relacionadas con el logro de objetivos estratégicos y operacionales dentro de un tiempo y un espacio determinados (MFRE 3-0).

Capacidad expedicionaria: capacidad que permite desplegar unidades del ejército como parte de una fuerza multinacional o coalición, regional o globalmente y ejecutar operaciones a su llegada en cualquier área de operaciones (MFRE 3-0).

Combate cercano: combate efectuado en tierra mediante el fuego directo, apoyado por fuegos directos e indirectos y otros medios (MFRE 3-0).

Concepto operacional: enunciado fundamental que enmarca cómo las unidades del Ejército conducen operaciones como parte de una fuerza conjunta (MFE 1-01).

***Conflicto armado no internacional:** conflicto armado que no es de índole internacional y que surge en el territorio de una de las Altas Partes Contratantes.

Consolidar ganancias: conjunto de actividades para hacer permanente cualquier éxito operacional temporal y establecer las condiciones para un ambiente estable y sostenible que permita una transición de control a las autoridades civiles legítimas (MFRE 3-0).

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0** OPERACIONES

Derecho de la guerra: parte del derecho internacional que trata de las relaciones entre los Estados que se encuentran en estado formal de guerra o llevando a cabo hostilidades reales en una guerra no declarada; constituye un vasto cuerpo de normas consuetudinarias y establecidas en los tratados. También se conoce como derecho de los conflictos armados (MFRE 3-0).

Distancia de apoyo: distancia entre dos unidades que se puede recorrer a tiempo para que una pueda ayudar a la otra e impedir su derrota por el enemigo o asegurar que recupere el control de una situación civil (MFRE 3-0).

Ejecutar: poner en acción el plan mediante la aplicación del poder de combate para el cumplimiento de la misión (MFE 5-0).

Esfuerzo de apoyo: unidad subordinada designada con una misión que asiste al éxito del esfuerzo principal (MFRE 3-0).

Esfuerzo principal: unidad subordinada designada cuya misión en un momento dado es la más crítica para el éxito general de la misión (MFRE 3-0).

Evaluar: medir el progreso en el cumplimiento de una tarea o misión, de la creación de un efecto o del logro de un objetivo (MFE 5-0).

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 (MFE 6-0).

Flexibilidad: empleo de una mezcla versátil de capacidades, formaciones y equipo para conducir operaciones (MFRE 3-0).

***Función de conducción de la guerra (FCG):** conjunto de tareas y sistemas (personas, organizaciones, información y procesos) unidos por un propósito común que los comandantes utilizan para cumplir misiones y objetivos de entrenamiento.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0 OPERACIONES**

***Función de conducción de la guerra Fuegos:** conjunto de tareas y sistemas relacionados entre sí que provee el uso colectivo y coordinado de fuegos indirectos del Ejército, defensa antiaérea y antimisiles y fuegos conjuntos, mediante el proceso de selección y priorización de blancos.

***Función de conducción de la guerra Inteligencia:** conjunto de tareas y sistemas relacionados entre sí para facilitar el entendimiento del enemigo, el terreno, las condiciones del tiempo atmosférico y las consideraciones civiles.

***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.

***Función de conducción de la guerra Movimiento y maniobra:** conjunto de tareas y sistemas relacionados entre sí que mueve y emplea las fuerzas para ganar una posición de relativa ventaja sobre el enemigo y otras amenazas.

***Función de conducción de la guerra Protección:** conjunto de tareas y sistemas relacionados entre sí que preserva la Fuerza para que los comandantes puedan aplicar el máximo poder de combate en el cumplimiento de la misión.

***Función de conducción de la guerra Sostenimiento:** conjunto de tareas y sistemas relacionados entre sí, para proporcionar apoyo y servicios que aseguran la libertad de acción, extienden el alcance operacional y prolongan la resistencia.

Guerra irregular: lucha violenta entre actores estatales y no estatales por su legitimidad e influencia sobre la población relevante (MFRE 3-0).

PARTE I: PIEDRA ANGULAR

MFE 3-0 OPERACIONES

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

Maniobra: empleo de las fuerzas en el área de operaciones a través de la combinación de movimiento con los fuegos para lograr una posición de ventaja con respecto al enemigo (MFE 3-90).

***Maniobra de armas combinadas (MAC):** aplicación de los elementos del poder de combate en acción unificada para derrotar a las fuerzas terrestres enemigas; capturar, ocupar y defender terreno; y lograr ventajas físicas, temporales y psicológicas sobre el enemigo para capturar y explotar la iniciativa.

Marco operacional: herramienta cognitiva utilizada para ayudar a los comandantes y a los estados mayores a visualizar y describir claramente la aplicación del poder de combate en tiempo, espacio, propósito y recursos en el concepto de la operación (MFE 1-01).

Metodología de diseño del Ejército (MDE): sistema para aplicar el pensamiento crítico y creativo, a fin de entender, visualizar y describir problemas complejos y establecer enfoques para su solución (MFE 5-0).

***Operación:** secuencia de acciones tácticas con un propósito común o un tema unificador.

Operación de configuración: operación que establece las condiciones para la operación decisiva a través de efectos sobre el enemigo, otros actores y el terreno (MFRE 3-0).

Operación decisiva: operación que cumple específicamente la misión (MFRE 3-0).

Operación de sostenimiento: operación que permite la operación decisiva o la de configuración en cualquier escalón generando y manteniendo el poder de combate (MFRE 3-0).

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0 OPERACIONES**

Operaciones especiales (00. EE.): acciones militares conducidas por unidades especialmente organizadas, entrenadas, equipadas y certificadas; con alta movilidad y flexibilidad en espacios hostiles, negados y políticamente sensibles para alcanzar objetivos militares de repercusiones estratégicas (MFE 3-05).

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).

Organización por tareas: acción de diseñar una unidad operacional, estado mayor de apoyo o paquete de sostenimiento de un tamaño y composición específicos para cumplir una única tarea o misión (MFRE 3-0).

Peligro: condición con el potencial de causar lesión, enfermedad o muerte del personal; daño o pérdida de equipo o propiedad; o la degradación de la misión (MFRE 3-0).

Pilares de las operaciones: atributos deseables que deben ser incorporados en todos los planes y operaciones y están directamente relacionados con el concepto operacional del Ejército (MFE 1-01).

Planear: arte y ciencia de entender una situación de manera prospectiva para visualizar el futuro deseado y trazar formas eficaces a fin de conseguirlo (MFE 5-0).

Poder de combate: total de medios y de capacidades destructivas, constructivas y de información que una unidad o formación militar puede aplicar en un momento dado (MFRE 3-0).

Posición de relativa ventaja: localización o el establecimiento de una condición favorable dentro del área de operaciones que proporciona al comandante libertad de acción temporal para aumentar el poder de

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0 OPERACIONES**

combate sobre un enemigo o influir en este para que acepte el riesgo y pase a una posición de desventaja (MFRE 3-0).

Preparar: actividades realizadas por unidades y soldados para mejorar su capacidad de ejecutar una operación (MFE 5-0).

Principio: norma integral y fundamental o una suposición de importancia central que guía cómo se enfoca y piensa una organización o función sobre la conducción de las operaciones (MFE 1-01).

Procedimiento de comando (PDC): proceso dinámico empleado por los comandantes de pequeñas unidades para analizar la misión, desarrollar un plan y prepararse para una operación (MFE 5-0).

Proceso de operaciones (PRODOP): serie de pasos que el comandante desarrolla en las operaciones a través del mando tipo misión: planear, preparar, ejecutar y evaluar (MFE 5-0).

Proceso militar para la toma de decisiones (PMTD): metodología de planeamiento cíclico para entender la situación y la misión, desarrollar cursos de acción, seleccionar el más oportuno y producir un plan u orden de operaciones (MFE 5-0).

Profundidad: extensión de las operaciones en tiempo, espacio o propósito, para lograr resultados definitivos (MFRE 3-0).

Rango de apoyo: distancia en que una unidad puede separarse geográficamente de una segunda unidad, pero permaneciendo dentro del alcance máximo de los sistemas de armas de la última (MFRE 3-0).

***Rango de las operaciones militares (ROM):** concepto descriptivo de relación que conecta el nivel operacional de la guerra con el estratégico y el táctico (considerando que las operaciones y las campañas también son escalables), mediante su delimitación en tres categorías que facilitan el empleo del poder militar en formas que varían en propósito, escala, riesgo e intensidad de combate y que en el continuo del conflicto van de la paz a la guerra.

PARTE I: **PIEDRA ANGULAR****MFE 3-0** OPERACIONES

***Seguridad de área extensa (SAE):** aplicación de los elementos del poder de combate, en acción unificada, para proteger a la población, nuestras fuerzas, los activos críticos y actividades en aras de negar una posición ventajosa al enemigo y consolidar los éxitos con el fin de retener la iniciativa.

Simultaneidad: ejecución de tareas relacionadas que se apoyan mutuamente y se ejecutan al mismo tiempo en múltiples ubicaciones y dominios (MFRE 3-0).

Sincronización: disposición de las acciones militares en tiempo, espacio y propósito para producir el máximo poder relativo de combate en el lugar y el momento decisivos (MFRE 3-0).

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).



CONTENIDO

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

1. TÁCTICA

- 1.1. El nivel táctico de la guerra
- 1.2. El arte y la ciencia de la táctica
- 1.3. Operaciones imprevistas vs. deliberadas
- 1.4. Opciones, ventajas y desventajas
- 1.5. Mitigación del riesgo

2. CONCEPTOS TÁCTICOS COMUNES

- 2.1. Interdependencia conjunta
- 2.2. Principios de la guerra
- 2.3. Variables operacionales
- 2.4. Variables de la misión
- 2.5. Conceptos tácticos básicos
- 2.6. Escalones tácticos

3. LA OFENSIVA

- 3.1. Propósitos de la ofensiva
- 3.2. Características de la ofensiva
- 3.3. Tareas ofensivas
- 3.4. Medidas de control en la ofensiva
- 3.5. Formas de maniobra
- 3.6. Consideraciones comunes del planeamiento ofensivo

4. LA DEFENSA

- 4.1. Propósitos de la defensa
- 4.2. Características de la defensa
- 4.3. Tareas defensivas

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-90** OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

- 4.4. Medidas de control comunes de la defensa
- 4.5. Formas de defensa
- 4.6. Consideraciones comunes del planeamiento de defensa

5. TAREAS TÁCTICAS

- 5.1. Tareas tácticas facilitadoras
- 5.2. Tareas tácticas de la misión

CONCLUSIÓN**GLOSARIO**

- 1. Abreviaturas, siglas y acrónimos
- 2. Términos

FIGURAS

- Figura 1** Ofensivas y defensivas

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA**
MFE 3-90 OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

MFE 3-90, C1

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJÉRCITO NACIONAL



COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA

Cambio 1
Manual fundamental del Ejército
N.º 3-90
Público
Septiembre de 2017

OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

El MFE 3-90, *Ofensivas y defensivas*, aprobado según Resolución 01635 del 5 de agosto de 2016 cambia así:

1. Este cambio mantiene la estructura de la publicación, pero actualiza términos para alinearse con el MFRE 1-02 y el MFRE 3-90.
2. El signo + identifica el nuevo material.
3. La modificación de la estructura del MFE 3-90, cambio 1, no permite remover e insertar páginas.

REMOVER LAS PÁGINAS ANTIGUAS

INSERTAR LAS PÁGINAS NUEVAS

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

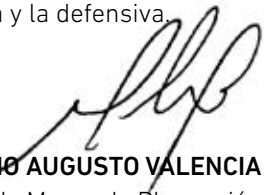
PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-90** OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

PRÓLOGO

El manual fundamental del Ejército 3-90, *Ofensivas y defensivas*, mantiene los fundamentos perdurables de las acciones ofensivas y defensivas, identifica claramente qué hace la unidad en el combate y las batallas y proporciona definiciones de términos tácticos comunes que reflejan el vocabulario estandarizado para la doctrina del Ejército; por lo tanto, su contenido está estructurado para facilitar la conducción de las operaciones.

Además, disminuye la redundancia, con el fin de evitar la inclusión de la misma información en diferentes textos; por esta razón, no detalla aspectos relacionados con las operaciones psicológicas, las operaciones de armas combinadas, el proceso militar para la toma de decisiones, el procedimiento de comando, el mando tipo misión ni el liderazgo.

En esta medida, define algunos fundamentos de la táctica, conceptos y escalones tácticos comunes (que inciden significativamente en las tareas ofensivas y defensivas) y describe el propósito, las características, las tareas, las medidas de control y las consideraciones comunes para el planeamiento de la ofensiva y la defensiva.



Mayor General MARIO AUGUSTO VALENCIA VALENCIA
Jefe de la Jefatura de Estado Mayor de Planeación y Políticas

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-90** OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

INTRODUCCIÓN

El manual fundamental del Ejército 3-90, *Ofensivas y defensivas*, únicamente proporciona doctrina sobre la conducción de las tareas ofensivas y defensivas y establece un marco común para que los comandantes lo utilicen para planear, preparar, ejecutar y evaluar estas tareas a nivel táctico (apoyados por sus estados mayores). Es importante aclarar que esta publicación no detalla la doctrina para las operaciones de estabilidad ni las de apoyo de la defensa a la autoridad civil (ADAC).

En las operaciones, los líderes efectivos reconocen cuándo y dónde la doctrina, el entrenamiento o, incluso, su experiencia ya no se ajustan a la situación y rápidamente se adaptan de acuerdo con esta. Para lograr lo anterior, este manual contiene la doctrina que guía el actuar de la Fuerza (no un conjunto de normas y reglas fijas) y constituye el fundamento para el diseño curricular del entrenamiento y la educación militar, con respecto a la conducción de las tareas tácticas ofensivas y defensivas; por consiguiente, la audiencia principal está compuesta por todos los miembros de la profesión militar.

Adicionalmente, los comandantes y estados mayores, que se desempeñan en unidades conjuntas o multinacionales, deberán remitirse a la doctrina conjunta o multinacional aplicable, según el rango de las operaciones militares (ROM) y el tipo de organización o fuerza de tarea a la que se encuentren agregados. Asimismo, se sugiere que los lectores se remitan al manual fundamental de referencia 3-90, *Ofensivas y defensivas*, para una explicación más detallada de la doctrina asociada con la conducción de las tareas ofensivas y defensivas. Finalmente, para profundizar en las tácticas y los procedimientos específicos referentes a estas, se debe consultar el manual de campaña del Ejército 3-90.1, *Ofensivas y defensivas*.

Los términos definidos se encuentran identificados en el cuerpo del texto con ***cursiva*** y **negrilla**, si su proponente es esta publicación, y se

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-90** OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

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 3-90 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

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA**
MFE 3-90 OFENSIVAS Y DEFENSIVAS



| **Figura 1** | Ofensivas y defensivas

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-90** OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

1. TÁCTICA

[1-1] La *táctica* se define como el empleo y disposición ordenada de unidades en relación con otras ([MFE 1-01](#)). En el nivel táctico, el comandante emplea el poder de combate en la conducción de encuentros y batallas para cumplir misiones. Las tácticas no son de naturaleza prescriptiva y requieren juicio en su aplicación; es decir, las operaciones tácticas también precisan siempre juicio y adaptación a las circunstancias únicas de la situación específica.

[1-2] Por su parte, las *técnicas* son formas o métodos no obligatorios utilizados para ejecutar misiones, funciones o tareas ([MFE 1-01](#)), y los *procedimientos* son pasos estandarizados y detallados que imponen la forma en que deben ejecutarse tareas específicas ([MFE 1-01](#)). Estos se aplican en una variedad de circunstancias y, en conjunto [tácticas, técnicas y procedimientos (TTP)], le proporcionan a cada comandante un conjunto de herramientas para usar en el desarrollo de la solución a un problema táctico específico, con base en una evaluación crítica de la situación.

[1-3] En este sentido, los comandantes determinan una solución acorde con su dominio de la doctrina, su creatividad y los TTP existentes, perfeccionados por la experiencia adquirida y forjada a través del entrenamiento y las operaciones, para las cuales el enemigo no está preparado y no es capaz de enfrentarlas. En todo momento, los comandantes, sus estados mayores y sus subordinados deben asegurarse de que sus decisiones y acciones cumplan con las leyes y regulaciones nacionales e internacionales, y con las de la nación anfitriona cuando se opere fuera del país (como parte de una fuerza multinacional); de este modo, se aseguran de operar de acuerdo con la ley de la guerra y las reglas para el uso de la fuerza.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-90** OFENSIVAS Y DEFENSIVAS**1.1. EL NIVEL TÁCTICO DE LA GUERRA**

[1-4] En el nivel táctico de la guerra se planean y ejecutan las batallas y los combates para alcanzar los objetivos militares asignados a las unidades tácticas o fuerzas de tarea. Así, las actividades de este nivel se enfocan en el empleo y la disposición ordenada de unidades en relación con otras para cumplir dichos objetivos.

[1-5] Es importante entender la táctica dentro del contexto que los niveles de guerra, operacional y estratégico, le proporcionan a las operaciones tácticas; sin él, estas serían solamente una serie de acciones desconectadas y desenfocadas. Por una parte, el éxito estratégico y operacional es la medida de cómo una o más batallas se relacionan para vencer en una operación mayor o campaña. Por la otra, el éxito táctico es una medida de cómo uno o más combates se enlazan para ganar una batalla.

[1-6] Un *combate* es un conflicto táctico, por lo general, entre fuerzas de maniobra opuestas de escalones menores (MFRE 3-90). Las brigadas y escalones menores conducen los combates, que suelen ser cortos (ejecutados en términos de minutos, horas o días). Además, pueden surgir de movimientos ofensivos deliberados de la contraparte o de un encuentro casual entre los oponentes, como un combate de encuentro.

[1-7] Una *batalla* consiste en un conjunto de combates relacionados, de mayor duración y que involucran fuerzas más grandes que en un combate (MFRE 3-90). Se puede decir que es habitual que las batallas sean operacionalmente significativas, incluso, operacionalmente decisivas.

[1-8] Los diferentes niveles de comando, los tamaños de las unidades y los tipos de equipos, de fuerzas o componentes no están asociados con un nivel particular de guerra. Los recursos de la nación, antes considerados principalmente en el contexto estratégico, son un adjunto importante para las operaciones tácticas, como los medios de inteligencia y comunicaciones (también se podrá incluir a los satélites, en un futuro).

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-90** OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

Por lo tanto, los comandantes consideran acciones estratégicas, operacionales o tácticas basadas en su efecto o contribución para alcanzar objetivos estratégicos, operacionales o tácticos, y, adicionalmente, deben evaluar las acciones de su unidad considerando todos los niveles de guerra.

1.2. EL ARTE Y LA CIENCIA DE LA TÁCTICA

[1-9] En todos los niveles, los profesionales militares deben entender y dominar el arte y la ciencia de la táctica, dos conceptos diferentes e inseparables que permiten resolver los problemas a enfrentar en el campo de batalla. Un arte, a diferencia de una ciencia, requiere el ejercicio de facultades intuitivas que no se pueden aprender únicamente con el estudio. Un problema táctico es aquel en el que la situación difiere del estado final deseado, expresado en términos de las variables de la misión: misión, enemigo, terreno y clima, tropas y apoyo disponible, tiempo disponible y consideraciones civiles (METT-TC).

1.2.1. El arte de la táctica

[1-10] Este consiste en tres aspectos interrelacionados: la disposición creativa y flexible de medios para llevar a cabo la misión asignada; la toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre, cuando se enfrenta a un enemigo pensante y adaptativo, y el entendimiento de los efectos del combate sobre las tropas.

[1-11] Con relación al primer aspecto, los medios mencionados incluyen la doctrina, los TTP, el entrenamiento, las organizaciones, el material y los soldados. Por esto, el profesional militar debe entender cómo entrenar y emplear fuerzas simultáneamente, conduciendo tareas ofensivas, defensivas, de estabilidad y/o de ADAC.

[1-12] Debido a que las variables de la misión (METT-TC) tienen mutaciones infinitas, que siempre se combinan para formar una nueva

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-90** OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

situación táctica, no hay listados de chequeo que se apliquen adecuadamente a cada situación particular. Por ejemplo, dado que el enemigo cambia y se adapta a los movimientos de las propias tropas durante el planeamiento, preparación y ejecución de una operación, no hay garantía de que las tácticas que funcionaron en una situación funcionen de nuevo; es decir, cada problema táctico es único y debe ser resuelto en sus propias circunstancias.

[1-13] Con relación al segundo aspecto, la toma de decisiones (bajo condiciones de incertidumbre y en un tiempo limitado) implica un choque de voluntades; una lucha violenta entre dos comandantes hostiles, pensantes, adaptativos, opuestos, independientes y con objetivos irreconciliables. Lo anterior implica que todo comandante necesita un alto grado de creatividad y claridad de pensamiento para ser más listo que un oponente dispuesto y capaz. En esta medida, debe aplicar rápidamente su juicio para interpretar la totalidad de la situación operacional común, proporcionada de forma incompleta por sus sistemas de mando tipo misión (MTM), a fin de entender las implicaciones y oportunidades que esta le ofrece.

[1-14] Con relación al tercer y último aspecto, el efecto del combate en los soldados es la diferencia entre el combate real y los problemas encontrados durante el entrenamiento y el aula de clases. El combate es una de las actividades humanas más complejas y se caracteriza por la muerte violenta, la fricción, la incertidumbre y el azar; por ende, el éxito depende tanto del aspecto humano como de la superioridad numérica y tecnológica.

[1-15] Los profesionales militares invocan el arte de la táctica para resolver problemas tácticos, contenidos en la intención del comandante, por medio de la elección entre opciones interrelacionadas que incluyen:

- Tipos y formas de tareas ofensivas o defensivas, formas de maniobra y tareas tácticas de misión.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-90** OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

- Organización para el combate de fuerzas disponibles, para incluir la distribución de recursos limitados.
- Disposición y elección de medidas de control.
- Tempo de la operación.
- Riesgos que el comandante está dispuesto a asumir.

[1-16] Estas opciones representan un punto de partida para que el profesional cree una solución única para un problema táctico específico. Para balancear los distintos requerimientos que compiten entre sí, es necesaria la aplicación del juicio en cada paso; de este modo, la evolución de las habilidades en el empleo del arte de la táctica que tienen los profesionales militares se da a través de una variedad de experiencias relevantes y prácticas.

1.2.2. La ciencia de la táctica

[1-17] La *ciencia de la táctica* es el entendimiento de los aspectos militares de las tácticas (capacidades, técnicas y procedimientos) que pueden ser medidos y codificados (MFRE 3-90). Este incluye las capacidades físicas de organizaciones y sistemas de las propias tropas y del enemigo, como la determinación del tiempo que tarda una organización dada (p. ej. una brigada) para moverse una cierta distancia, y comprende las técnicas y los procedimientos utilizados para la ejecución de tareas específicas, como los términos y símbolos de control táctico que componen el lenguaje doctrinal.

[1-18] Aun cuando no es sencilla, es directa. Gran parte de lo que está contenido en las diferentes publicaciones es la ciencia de la táctica, las técnicas y los procedimientos, para el empleo de los diferentes medios del equipo de armas combinadas, con el objetivo de crear los efectos necesarios y cumplir las misiones de combate asignadas.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-90** OFENSIVAS Y DEFENSIVAS**1.3. OPERACIONES IMPREVISTAS VS. DELIBERADAS**

[1-19] Una *operación imprevista* es una acción militar que un comandante dirige inmediatamente con fuerzas disponibles, utilizando órdenes fragmentarias (OFrag), para conducir actividades con un mínimo de preparación, cambiando el tiempo de planeamiento y preparación por una rápida ejecución (MFRE 3-90). Este tipo de operación le permite al comandante capitalizar oportunidades.

[1-20] Una *operación deliberada* es una acción militar en que la situación táctica permite el desarrollo y la coordinación de planes detallados, incluyendo múltiples contingencias y secuelas (MFRE 3-90). Las fuerzas de tarea son organizadas específicamente para esta clase de operación, proporcionando un equipo de armas combinadas totalmente sincronizado y que lleva a cabo extensos ensayos, mientras se realizan operaciones de configuración para establecer las condiciones para la operación decisiva.

1.4. OPCIONES, VENTAJAS Y DESVENTAJAS

[1-21] El comandante basa la decisión de conducir una operación imprevista o deliberada en el conocimiento actual de la situación y en la evaluación de si los recursos disponibles y los medios para coordinarlos y sincronizarlos son adecuados para el cumplimiento de la misión; si no lo son, toma tiempo adicional para planear y prepararse para la operación, o traer fuerzas adicionales para enfrentar el problema. Además, él escoge la opción en un ambiente de incertidumbre, lo cual siempre conlleva algún riesgo; estos son dos factores inherentes en las operaciones tácticas.

[1-22] Un comandante no puede ser exitoso sin contar con la capacidad de actuar en condiciones de incertidumbre, mientras balancea diversos riesgos y aprovecha las oportunidades. Aunque se esfuerce por maximizar el conocimiento de las METT-TC, la falta de información no puede paralizar el proceso de toma de decisiones.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-90** OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

[1-23] A mayor información sobre estas variables de la misión, mejor podrá realizar una evaluación; a menor, incrementará el riesgo de tomar una mala decisión para la situación específica. Ahora bien, nunca tendrá la información perfecta, pero saber cuándo es suficiente para tomar una decisión (dentro de la intención y las limitaciones del comandante superior) es parte del arte de la táctica y es una habilidad crítica del comandante.

[1-24] Cuando se enfrenta a un enemigo claramente menos capaz y preparado, el comandante puede ser menos deliberado en el planeamiento y la preparación para una operación. En estas circunstancias puede renunciar al planeamiento detallado, los ensayos extensos y los cambios significativos en la organización para el combate.

[1-25] Por ejemplo, una fuerza de tarea que se encuentra con elementos de seguridad enemigos, que hasta ahora se mueven a su posición, conduce una acción al contacto para destruirlos inmediatamente sin perder el *momentum*. La destrucción se limita a objetivos que por su naturaleza, ubicación, propósito o uso hacen una contribución efectiva al éxito de la acción militar y cuya destrucción total o parcial, o captura o neutralización, en las circunstancias del momento, ofrecen una ventaja militar definitiva (ver el MFRE 3-0). Las *acciones al contacto* son una serie de acciones de combate, con frecuencia conducidas casi simultáneamente, tomando contacto con el enemigo para desarrollar la situación (MFRE 3-90).

[1-26] Contra un enemigo más grande y más preparado, el comandante necesita más tiempo de preparación y una fuerza más grande para tener éxito. Si el comandante establece que el enemigo no puede ser derrotado con las fuerzas disponibles, tiene que determinar qué medidas adicionales debe llevar a cabo para tener éxito.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-90** OFENSIVAS Y DEFENSIVAS**1.5. MITIGACIÓN DEL RIESGO**

[1-27] Un factor importante en la reducción del riesgo es la cantidad de inteligencia disponible acerca del enemigo. En este sentido, si el comandante decide ejecutar una operación imprevista, con base en inteligencia limitada, tiene un mayor nivel de riesgo en las operaciones no coordinadas contra un enemigo del que sabe poco. Además, las fuerzas disponibles pueden no ser lo suficientemente fuertes como para llevar a cabo su misión con un mínimo de pérdidas, lo cual podría conducir a un comprometimiento gradual y una potencial derrota. Por consiguiente, el comandante debe equilibrar esta opción frente al riesgo de esperar para atacar, lo que da tiempo al enemigo para reforzar o realizar preparativos defensivos adicionales.

[1-28] El comandante puede reducir los riesgos asociados a cualquier situación, incrementando el conocimiento del terreno y las fuerzas amigas, neutrales y enemigas; por el contrario, estos aumentan si el entendimiento de la situación es incompleto o errado. En consecuencia, al carecer de información suficiente para seleccionar una opción, la prioridad debe ser su consecución para apoyar la toma de decisiones, mientras que, al mismo tiempo, se toman las precauciones necesarias para proteger de la sorpresa a las tropas.

[1-29] La reducción del riesgo no siempre significa aumentar el conocimiento del enemigo a expensas del tiempo. Un comandante puede compensar parcialmente la falta de inteligencia siendo flexible en las disposiciones de las tropas mediante el aumento en la profundidad de la zona de seguridad, el tamaño y el número de las unidades de seguridad y de la reserva. Así, las decisiones de combate, las formaciones y el movimiento del comandante proporcionan la versatilidad necesaria para permitir el contacto inicial de la unidad propia más pequeña posible con el enemigo. Otra forma de compensar el incremento del riesgo es dar tiempo y recursos a los elementos subordinados para desarrollar la situación.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-90** OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

2. CONCEPTOS TÁCTICOS COMUNES

[2-1] Los comandantes y sus estados mayores deben entender los conceptos tácticos comunes y las definiciones empleadas por la profesión militar en la conducción de tareas ofensivas y defensivas. Por esta razón, se define la interdependencia conjunta, los principios de la guerra, las variables operacionales y de la misión, los conceptos tácticos básicos y los escalones tácticos que son comunes para la mayoría de las operaciones de combate.

2.1. INTERDEPENDENCIA CONJUNTA

[2-2] El Ejército conduce tareas ofensivas y defensivas como parte de fuerzas conjuntas interdependientes. Esta *interdependencia conjunta* es la dependencia deliberada de una fuerza de las capacidades de otra para maximizar los efectos complementarios y de refuerzo de ambas (MFRE 3-0). Para el caso colombiano, el Ejército depende de otras fuerzas para desarrollar y maximizar sus capacidades especializadas; del mismo modo, estas dependen del Ejército. Todo esto les permite ser más efectivas de lo que serían por sí mismas, reforzar los efectos que producen y reducir sus vulnerabilidades.

2.2. PRINCIPIOS DE LA GUERRA

PRINCIPIOS DE LA GUERRA

- Objetivo.
- Ofensiva.
- Masa.
- Maniobra.
- Economía de fuerzas.
- Unidad de mando.
- Seguridad.
- Sorpresa.
- Sencillez.
- Perseverancia.
- Legitimidad.
- Restricción.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-90** OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

[2-3] Los doce principios de la guerra, definidos en operaciones terrestres unificadas (OTU), proporcionan una guía general para la realización de operaciones militares. Estos son verdades fundamentales que rigen todas las operaciones, no una lista de verificación, y su grado de aplicación varía según la situación.

[2-4] El cumplimiento ciego de estos principios no garantiza el éxito, pero cada desviación puede aumentar el riesgo de fracaso. Por consiguiente, estos aportan rigor y enfoque a los aspectos estrictamente creativos de las tácticas y proporcionan un vínculo crucial entre la teoría pura y la aplicación real.

2.3. VARIABLES OPERACIONALES

[2-5] Los responsables del planeamiento en el Ejército analizan un ambiente operacional, en términos de ocho *variables operacionales* interrelacionadas que pueden diferir de un área operacional a otra y afectar las operaciones. Estas son un conjunto amplio de categorías de información utilizadas para describir un ambiente operacional: política, económica, militar, social, información, tiempo, infraestructura, medio ambiente físico (PEMSITIM) ([MFE 1-01](#)).

VARIABLES OPERACIONALES

- Política.
- Económica.
- Militar.
- Social.
- Información.
- Tiempo.
- Infraestructura.
- Medio ambiente físico.

[2-6] Tan pronto como un comandante y su estado mayor/plana mayor tienen la información del lugar donde su unidad probablemente se desplegará, comienzan a analizar las variables operacionales asociadas con esa ubicación. Los comandantes pueden solicitar reforzar

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-90** OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

su estado mayor/plana mayor, ya sea con personal de los asociados multinacionales, interagenciales, de otras fuerzas o del mismo Ejército, a fin de contribuir en este análisis. Posteriormente, estos continúan refinando y actualizando dicho análisis, incluso, después de recibir una misión específica y durante todo el curso de la operación.

2.4. VARIABLES DE LA MISIÓN

[2-7] Las *variables de la misión* son las categorías de información específica necesaria para ejecutar las operaciones ([MFE 1-01](#)). Estas se conocen como METT-TC: misión, enemigo, terreno y clima, tropas y apoyo disponible, tiempo disponible y consideraciones civiles (ver el [MFE 1-01](#)).

[2-8] Principalmente, su propósito es suministrar información a los comandantes y al estado mayor/plana mayor sobre lo que necesitan saber para lograr el entendimiento de una situación particular, una vez recibida una anteorden o misión. De esta manera, estos las utilizan como un filtro para extraer de las variables operacionales la información que necesitan, a fin de conducir una operación, ejercer el mando tipo misión y ejecutar el arte y la ciencia de la táctica. Adicionalmente, un análisis de estas variables es crítico durante el proceso militar para la toma de decisiones (PMTD).

VARIABLES DE LA MISIÓN

- Misión.
- Enemigo.
- Terreno y clima.
- Tropas y apoyo disponible.
- Tiempo disponible.
- Consideraciones civiles.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-90** OFENSIVAS Y DEFENSIVAS**2.5. CONCEPTOS TÁCTICOS BÁSICOS**

| CONCEPTOS TÁCTICOS BÁSICOS | |
|-----------------------------------|------------------------------------|
| • Área de operaciones. | • Marcos operacionales. |
| • Armas combinadas. | • Combate fragmentario. |
| • Concepto operacional. | • Reconstitución. |
| • Combate decisivo. | • Reserva. |
| • Derrota en detalle. | • Reglas para el uso de la fuerza. |
| • Flancos. | • Reglas de enfrentamiento. |
| • Maniobra. | • Movilidad táctica. |
| • Operación. | • Fuerzas no comprometidas. |

[2-9] El MFRE 3-90 explica los conceptos tácticos básicos comunes para la conducción de las tareas ofensivas y defensivas. Estos conceptos, junto con los principios de la guerra, las variables de la misión, los elementos del diseño operacional, las funciones de conducción de la guerra (FCG), las apreciaciones y los aportes de otros comandantes, la propia experiencia del comandante y su juicio, le permiten visualizar la conducción de las operaciones.

2.6. ESCALONES TÁCTICOS

[2-10] Son una amplia disposición de las capacidades para llevar a cabo diversas funciones, las cuales varían según el tipo de unidad, la naturaleza de la operación y el número de propias tropas comprometidas en el esfuerzo. Por su parte, estos escalones varían desde una escuadra, una sección, un pelotón, una compañía, un batallón, una brigada y una división (dependiendo de la situación, una división también puede ser un escalón operacional).

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-90** OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

3. LA OFENSIVA

[3-1] La ofensiva es la forma decisiva de guerra. Aunque las consideraciones estratégicas, operacionales o tácticas pueden requerir defender por un tiempo determinado, la derrota del enemigo eventualmente debe precisar la transición a la ofensiva. Las unidades del Ejército golpean al enemigo empleando la acción ofensiva en momentos, formas y lugares ante los que no se encuentra preparado, con el fin de capturar terreno decisivo, desviar o engañar al enemigo, desarrollar inteligencia o mantener al enemigo en una posición (ver el MFRE 3-90).

3.1. PROPÓSITOS DE LA OFENSIVA

[3-2] El propósito principal de la ofensiva es derrotar, destruir o neutralizar la fuerza enemiga. Además, los comandantes conducen tareas ofensivas para asegurar terreno decisivo, negar recursos al enemigo, capturar su información, engañarlo y desviarlo, mantenerlo en posición, desarticular su ataque y establecer las condiciones para un futuro éxito operacional.

3.2. CARACTERÍSTICAS DE LA OFENSIVA

[3-3] La principal característica de las tareas ofensivas es capturar y retener la iniciativa. El objetivo del comandante en la ofensiva es agilizar el resultado. La audacia, la concentración, la sorpresa y el tempo caracterizan la conducción de estas tareas y son los componentes de la iniciativa. Esta, dentro de la intención del comandante superior y combinada con la maniobra y los fuegos, hace posible la realización de tareas ofensivas decisivas.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-90** OFENSIVAS Y DEFENSIVAS**3.2.1. Audacia**

[3-4] La *audacia* es la valentía en la ejecución de un plan de acción simple (MFRE 3-90). Los comandantes tienen que entender cuándo y dónde se están tomando riesgos, pero no deben dudar en la ejecución de su plan. Una situación difícil, como la inferioridad numérica, conducida audazmente debe llevar a un éxito contundente. En sí misma, la ofensiva es una acción audaz y los comandantes deben ejecutar de esta manera las tareas ofensivas.

3.2.2. Concentración

[3-5] La *concentración* es la capacidad de reunir los efectos de un arrollador poder de combate para lograr un solo propósito (MFRE 3-90). Por lo tanto, es esencial para alcanzar y aprovechar el éxito. La concentración de cualquier tamaño de fuerza es también una vulnerabilidad. La tecnología moderna hace que el proceso de concentración física, sin ser detectado por el enemigo, sea más difícil de lograr, y es aún más peligroso si esa concentración es detectada. Por otro lado, esta tecnología, como los sistemas de control moderno, puede hacer también que la concentración de efectos sea más fácil de lograr.

3.2.3. Sorpresa

[3-6] La *sorpresa* consiste en atacar al enemigo en el momento o lugar en que menos lo espera o de una forma para la que este no está preparado (MFRE 3-90). Esta retarda la reacción enemiga, sobrepasando y confundiendo a sus comandantes y sus sistemas de mando y control, lo cual induce un choque psicológico en tropas y líderes, y les reduce la coherencia en la defensa.

[3-7] Los comandantes logran la sorpresa variando la dirección, el tiempo, la audacia, los medios y la fuerza del ataque. Asimismo, el ser impredecibles y utilizar la astucia y el engaño militar les ayuda a su consecución.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-90** OFENSIVAS Y DEFENSIVAS**3.2.4. Tempo**

[3-8] El *tempo* es la velocidad relativa y ritmo de las operaciones militares sobre el tiempo con respecto al enemigo (MFRE 3-90). Controlar o alterar la cadencia es esencial para retener la iniciativa. Mientras que las fuerzas oponentes combaten entre sí, las operaciones se alternan entre acciones y pausas. La aplicación agresiva de maniobra y fuegos deja al enemigo fuera de balance y en un estado reactivo.

[3-9] Los comandantes deben buscar un tempo que mantenga una presión implacable sobre el enemigo para evitar que se recupere del choque y los efectos del ataque. Desarticular las operaciones de este a lo largo de toda el área de operaciones (AO), con fuegos del Ejército y conjuntos, puede evitar que imponga su tempo de operaciones y la concentración de fuerza deseada.

3.3. TAREAS OFENSIVAS

[3-10] Las cuatro tareas ofensivas principales son: movimiento al contacto, ataque, explotación y persecución. Si bien es conveniente referirse a ellas como tareas diferentes, en la práctica se fluye fácilmente de una a otra.

3.3.1. Movimiento al contacto

[3-11] El *movimiento al contacto* es una tarea ofensiva diseñada para desarrollar la situación y establecer o recuperar el contacto (MFRE 3-90). En esta, el propósito es establecer el contacto inicial con un pequeño elemento mientras se retiene suficiente poder de combate para desarrollar la situación y mitigar el riesgo asociado. También puede incluir acciones de distracción preliminares y fuegos de preparación.

[3-12] El alcance y la naturaleza de esta tarea dependen de si las fuerzas opuestas estaban o no en contacto previamente. Si no lo

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-90** OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

estaban, entonces la característica central será ganarlo o restablecerlo.

[3-13] En alguna proporción, el movimiento al contacto ocurre prácticamente en todas las tareas ofensivas donde las fuerzas no se encuentran dentro de una distancia inmediata. Por esta razón, conocer la ubicación y las actividades del enemigo es una prioridad móvil orientada a la fuerza.

3.3.2. Ataque

[3-14] Un *ataque* es una tarea ofensiva que destruye o derrota a las fuerzas enemigas, aprovecha y asegura el terreno o ambos (MFRE 3-90). Las principales diferencias entre los tipos de ataque (emboscada, contraataque, engaño, ataque de desarticulación, finta e incurción) dependen de las variables de la misión y el propósito específico de estos. Los objetivos orientados a la fuerza permiten mayor libertad de acción que los que están orientados al terreno, por lo tanto, estos se constituyen como la opción efectiva para derrotar la fuerza enemiga.

[3-15] Normalmente, el ataque sigue después del movimiento al contacto, pero también puede ser apropiado posterior a la explotación, la persecución y la conducción de tareas defensivas. Decidir cuándo se debe iniciar o terminar un ataque requiere juicio táctico u operacional, basado en su contribución al cumplimiento de los objetivos del comandante.

3.3.3. Explotación

[3-16] La *explotación* es una tarea ofensiva que usualmente sigue a la conducción de un ataque exitoso y está diseñada para desorganizar al enemigo en profundidad (MFRE 3-90). En una explotación, el atacante extiende la destrucción del defensor manteniendo la presión ofensiva.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-90** OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

[3-17] Son raros los ataques que resultan en una destrucción casi total del enemigo que se defiende. Con mayor frecuencia este intentará romper el contacto, retirarse y reconstituir una defensa efectiva tan rápido como le sea posible.

[3-18] En operaciones a gran escala, el enemigo puede intentar emplear fuerzas que se encuentran en zonas menos activas o adelantar previamente reservas no comprometidas. Las oportunidades para la explotación local se pueden presentar al tiempo que el ataque continúa en cualquier otro lugar del AO.

3.3.4. Persecución

[3-19] La *persecución* es una tarea ofensiva diseñada para capturar o cortar una fuerza hostil que intenta escapar con el fin de destruirla (MFRE 3-90). Se ejecuta luego de un ataque o explotación, cuando el enemigo no puede conducir una defensa e intenta romper el contacto. Si su resistencia parece haberse quebrado por completo y abandona el campo de combate, cualquier tarea ofensiva proporciona una forma de persecución.

[3-20] Al igual que la explotación, la persecución incluye una amplia descentralización y un movimiento rápido; sin embargo, a diferencia de esa, los comandantes rara vez podrán anticipar la persecución, por lo que normalmente no se dispondrá una reserva para cumplir exclusivamente con esta misión. Por lo anterior, los comandantes deben ser lo suficientemente ágiles para reaccionar cuando la situación se presenta. Finalmente, la audacia, la iniciativa calculada y asumir los riesgos asociados son necesarios en la conducción de esta tarea ofensiva.

3.4. MEDIDAS DE CONTROL EN LA OFENSIVA

[3-21] El MFRE 3-90 explica el empleo de las medidas de control comunes en la ofensiva que el comandante utiliza para sincronizar los

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-90** OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

efectos del poder de combate durante la conducción de las tareas ofensivas (de acuerdo con lo definido en el MFRE 1-02). Estas medidas de control incluyen: la posición de asalto, el tiempo de asalto, la posición de ataque por fuego, la posición de ataque, el eje de avance, la dirección del ataque, las líneas finales de coordinación, el límite de avance, las líneas de partida, el objetivo, el punto de partida, la línea probable de despliegue, el punto de reunión, la posición de apoyo de fuego y el tiempo de ataque. El comandante emplea las medidas de control mínimas requeridas para completar con éxito la misión, mientras les proporciona a los subordinados la flexibilidad necesaria para responder a los cambios en la situación.

3.5. FORMAS DE MANIOBRA

[3-22] La *maniobra* es el empleo de las fuerzas en el área de operaciones a través de la combinación de movimiento con los fuegos para lograr una posición de ventaja con respecto al enemigo. Las formas de maniobra son: el envolvimiento, el ataque por el flanco, el ataque frontal, la infiltración, la penetración y el movimiento envolvente. Los comandantes las utilizan para orientarse con respecto al enemigo (no al terreno) y determinan cuál van a emplear de acuerdo con su análisis de las variables de la misión; no obstante, esto es arte, no ciencia, y se puede aplicar más de una forma de maniobra.

[3-23] Las formas de maniobra y las tareas ofensivas se complementan entre sí y pueden aplicarse en AO contiguas y no contiguas. Además, el enunciado de la intención del comandante o el concepto de la operación debe articular cómo apoyarán los fuegos cualquier forma de maniobra que se decida utilizar.

3.6. CONSIDERACIONES COMUNES DEL PLANEAMIENTO OFENSIVO

[3-24] Cada batalla o encuentro, incluso los que se producen simultáneamente como parte de una misma campaña, tienen sus propias

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-90** OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

peculiaridades determinadas por las condiciones actuales de cada situación. La guerra de armas combinadas se caracteriza por la aplicación generalizada de armas letales y de alta precisión, un alto grado de movilidad táctica, una naturaleza dinámica, rápidos cambios de situación y el gran alcance espacial de las áreas de operaciones de la unidad.

[3-25] El comandante que primero sea capaz de visualizar correctamente el campo de combate, entender las implicaciones de la disposición existente de sus tropas y las del enemigo y tomar una acción efectiva para imponer su voluntad en la situación, tendrá mejores oportunidades de disfrutar del éxito táctico. Por lo tanto, este manual utiliza las seis FCG ([mando tipo misión](#), [movimiento y maniobra](#), [inteligencia](#), [fuegos](#), [sostenimiento](#) y [protección](#)) definidas en el [MFE 3-0](#), *Operaciones*, como el marco para la discusión de las consideraciones del planeamiento que aplican para todas las tareas ofensivas.

4. LA DEFENSA

[4-1] Mientras que la ofensiva es el tipo de operación de combate más decisivo, la defensa es el más fuerte. Las unidades del Ejército conducen tareas defensivas, como parte de operaciones mayores y campañas conjuntas, al tiempo que realizan tareas ofensivas y de estabilidad como parte de una acción decisiva (AD).

4.1. PROPÓSITOS DE LA DEFENSA

[4-2] Los comandantes optan por defender, con el fin de crear las condiciones para una contraofensiva que les permita a las unidades del Ejército recuperar la iniciativa. Otras razones para llevar a cabo la defensa incluyen retener terreno decisivo o negar un área vital para el enemigo; agotarlo o fijarlo (previo a la ofensiva), en respuesta a

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-90** OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

una acción sorpresiva por su parte, o para aumentar su vulnerabilidad forzándolo a concentrar sus fuerzas.

4.2. CARACTERÍSTICAS DE LA DEFENSA

[4-3] Una característica del combate defensivo es el esfuerzo por recuperar la iniciativa ante el enemigo atacante. El comandante de la defensa utiliza las características de la defensa (desarticulación, flexibilidad, masa y concentración, preparación y seguridad) para ayudar a cumplir esa tarea.

4.2.1. Desarticulación

[4-4] Se da cuando el defensor altera el tempo y la sincronización del atacante, buscando constantemente arrebatarle la iniciativa del ataque y evitarle que concentre un arrollador poder de combate en contra de los elementos de la fuerza de la defensa.

[4-5] Los comandantes de la defensa hacen esto al derrotar o engañar a las fuerzas de reconocimiento del enemigo para desarticular sus formaciones e impedir que combatan como parte de un todo integrado. Es decir, los defensores tratan de separar las fuerzas del enemigo para que unidades o capacidades seleccionadas de este puedan ser aisladas y, así, derrotarlas o destruirlas.

[4-6] El defensor interrumpe las capacidades de apoyo de fuego de sostenimiento y de comando y control del atacante. Por consiguiente, engaña al enemigo con respecto a la verdadera disposición e intención de las propias tropas, le descifra la coordinación de las armas de apoyo y rompe el tempo de la ofensiva.

[4-7] Para lograr lo anterior, la fuerza de la defensa puede comprometer a la fuerza atacante con fuegos de largo alcance del Ejército, o conjuntos, y ataques de desarticulación antes de que esta sea capaz

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-90** OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

de centrar su poder de combate disponible. El defensor contraataca al atacante antes de que este sea capaz de consolidar las ganancias temporales.

4.2.2. Flexibilidad

[4-8] La defensa sintetiza la conducción flexible del proceso de operaciones (ver el [MFE 5-0](#)). En el ejercicio de la iniciativa, el atacante decide inicialmente cuándo se llevará a cabo el combate. Por su parte, el defensor, que es lo suficientemente ágil para contrarrestar o evadir el golpe del atacante, puede luego contraatacar con efectividad.

[4-9] La flexibilidad táctica se deriva de la realización correcta de los cuatro pasos principales del proceso de operaciones: planear, preparar, ejecutar y evaluar. Los comandantes y sus estados mayores emplean el planeamiento detallado y utilizan tres procesos integradores (preparación de inteligencia del campo de combate (PICC), proceso de selección y priorización de blancos (PSPB) y administración del riesgo), a fin de sincronizar la aplicación de las FCG.

[4-10] Los comandantes pueden incrementar la flexibilidad en sus planes básicos organizando la defensa en profundidad, manteniendo reservas, diseñando planes de contraataque y preparándose para la transición a la ofensiva. Un plan rígido y una defensa estática pueden ceder la iniciativa a un enemigo adaptable y pensante.

[4-11] La maniobra le permite al defensor tomar una ventaja máxima del AO y concentrarse cuando se requiera. Además, a través de la combinación del fuego y el movimiento, le posibilita lograr una posición de ventaja sobre el enemigo para cumplir la misión. También abarca acciones defensivas, como la seguridad y el apoyo del área de operaciones.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-90** OFENSIVAS Y DEFENSIVAS**4.2.3. Masa y concentración**

[4-12] El defensor busca concentrar los efectos de un arrollador poder de combate en el punto y momento en que él lo determine; cambiar aquellos efectos concentrados repetidamente, de acuerdo con el esquema defensivo, y economizar y asumir riesgos en algunas áreas y maniobras, para lograr una ventaja local en el punto de decisión. Adicionalmente, puede tener que ceder algo de terreno, a fin de ganar el tiempo necesario para concentrar los efectos de la fuerza defensora. El comandante defensor retiene la reserva como un medio de asegurar el cumplimiento de la misión y para explotar oportunidades a lo largo de la acción ofensiva.

[4-13] La aplicación simultánea del poder de combate en toda el AO mejora las posibilidades de éxito y reduce al mínimo las pérdidas propias. Acciones rápidas, violentas y simultáneas que concentren los efectos a lo largo de la profundidad del área de operaciones de la defensa pueden dañar, confundir e incluso paralizar a la fuerza enemiga (dado que se encontrará más expuesta y vulnerable). Estas acciones le debilitan la voluntad y no permiten ningún éxito enemigo temprano que le sirva para construir la confianza de sus líderes y soldados.

4.2.4. Preparación

[4-14] Al hacer las preparaciones más exhaustivas que le permita el tiempo, el defensor llega a la zona principal de batalla antes que el atacante. En las primeras etapas de la defensa, este capitaliza la ventaja de combatir desde posiciones preparadas; dichos preparativos implican posicionar fuerzas en profundidad, mejorar el terreno para favorecer la defensa, planear juegos de guerra, integrar fuegos disponibles en esos planes, organizar la fuerza para el movimiento y apoyo, ensayar y tomar medidas para protegerla. La sincronización de operaciones decisivas, de configuración y de sostenimiento facilita el éxito de la misión.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA**
MFE 3-90 OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

4.2.5. Seguridad

[4-15] El propósito de las medidas de seguridad es coordinar y sincronizar la defensa, a fin de proporcionar una alerta a tiempo y comenzar el proceso de desarticulación de la integridad del ataque enemigo lo antes posible. Los comandantes deben brindar protección a sus fuerzas, y el medio físico principal para hacerlo es mediante el uso de una fuerza de seguridad. El comandante superior puede asignar dicha fuerza para las tareas de cobertura, protección, vigilancia o seguridad de área; normalmente, él asigna a la fuerza de seguridad su propia AO (todas las unidades son responsables de proveer su propia seguridad local).

4.3. TAREAS DEFENSIVAS

[4-16] Hay tres tipos de tareas defensivas básicas: defensa de área, defensa móvil y retrógradas. Estas se aplican a los niveles de la guerra tácticos y operacionales (aunque la defensa móvil está más asociada con el nivel operacional).

4.3.1. Defensa de área

[4-17] **La *defensa de área* es una tarea defensiva que se concentra en negar a las fuerzas enemigas el acceso a un terreno específico por un tiempo determinado, en lugar de buscar su destrucción.** En esta defensa se pretende retener terreno y conducir al enemigo hacia una serie de posiciones defensivas entrelazadas a fin de debilitarlo, especialmente, mediante el fuego.

4.3.2. Defensa móvil

[4-18] **La *defensa móvil* es una tarea defensiva que se concentra en la destrucción o derrota al enemigo, a través de un ataque decisivo por la fuerza que impacta.**

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-90** OFENSIVAS Y DEFENSIVAS**4.3.3. Retrógradas**

[4-19] **Las retrógradas son tareas defensivas que contemplan el movimiento organizado para alejarse del enemigo.** Hay tres de tipos de movimientos retrógrados: acción dilatoria, repliegue y retirada.

- **La acción dilatoria es un movimiento en el cual una fuerza bajo presión cambia espacio por tiempo, desacelerando el *momentum* del enemigo e infligiéndole el máximo daño sin que inicialmente se comprometa de forma decisiva;** es decir, las unidades optan por ganar tiempo para retener la flexibilidad y libertad de acción, mientras se le causa el máximo daño al enemigo.
- **El repliegue es un movimiento retrógrado planeado en el que una fuerza rompe el contacto con el enemigo y se mueve lejos de este.** Las unidades que se repliegan, como un todo o parte de la fuerza comprometida, rompen el contacto voluntariamente para preservar su integridad y emplearse en una nueva misión.
- **La retirada es un movimiento retrógrado en el que una fuerza que no está en contacto con el enemigo se aleja de este.** En cada movimiento, la fuerza se mueve a una nueva ubicación, normalmente mediante un movimiento táctico. En todas las operaciones retrógradas el control firme de la maniobra de las propias tropas es un requisito para el éxito.

[4-20] A pesar de que estas descripciones transmiten un patrón general de cada tarea defensiva, todas emplean elementos estáticos y dinámicos. En una defensa de área, los comandantes integran estrechamente medios de recolección de información y fuerzas de reserva para cubrir las brechas entre las posiciones defensivas, reposicionan fuerzas, refuerzan aquellas posiciones defensivas amenazadas por el enemigo y contraatacan cuando sea necesario.

[4-21] En una defensa móvil, el comandante emplea la fuerza para fijar al enemigo (por medio de una mezcla de posiciones defensivas y estáticas)

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-90** OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

y realiza movimientos para ayudar a controlar la profundidad y amplitud de la penetración enemiga, con el fin de asegurar la retención de terreno desde el cual la fuerza de choque puede lanzar el contraataque decisivo.

[4-22] En un movimiento retrógrado, los comandantes maniobran sus fuerzas de seguridad para proteger el cuerpo principal de cualquier acción ofensiva enemiga.

[4-23] Los comandantes de la defensa que llevan a cabo las tres tareas utilizan elementos estáticos para retardar, canalizar y finalmente detener al atacante y a los elementos dinámicos (que desarticulan los ataques y contraataques), con el propósito de atacar y destruir a las fuerzas enemigas. El equilibrio entre estos elementos depende de las variables de la misión.

4.4. MEDIDAS DE CONTROL COMUNES DE LA DEFENSA

[4-24] El comandante controla la defensa mediante el uso de medidas de control para proporcionar la flexibilidad necesaria que responda a los cambios en la situación y permitir que el comandante de la defensa concentre rápidamente el poder de combate en el punto decisivo. Además de las medidas de control ofensivo que se mencionaron con anterioridad, aquellas que emplea un comandante que conduce una defensa incluyen la designación del área de seguridad, el área principal de combate (con su borde delantero del área de combate) y el área del escalón de apoyo.

[4-25] Para sincronizar aún más el empleo del poder de combate, el comandante puede utilizar posiciones de combate, medidas de control de fuego directo y de coordinación de apoyo de fuegos, así como otras medidas definidas en el MFRE 1-02. También designa líneas de romper el contacto para activar el desplazamiento de fuerzas subordinadas. Lo anterior se explica en detalle en el MFRE 3-90.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-90** OFENSIVAS Y DEFENSIVAS**4.5. FORMAS DE DEFENSA**

[4-26] Las formas subordinadas de la defensa tienen propósitos especiales y cuentan con consideraciones de planeamiento propias y únicas. El Ejército reconoce tres formas de la defensa:

- Defensa de un obstáculo lineal.
- Defensa en perímetro.
- Defensa en contrapendiente.

4.6. CONSIDERACIONES COMUNES DEL PLANEAMIENTO DE DEFENSA

[4-27] Las consideraciones comunes del planeamiento defensivo que se describen en el MFRE 3-90 aplican para todas las tareas defensivas. En la defensa, la sincronización entre los efectos de las FCG, la información y el liderazgo le permite al comandante aplicar un arrollador poder de combate contra el avance de las fuerzas enemigas seleccionadas para alterar el plan del comandante enemigo y destruir su equipo de armas combinadas.

[4-28] La sincronización defensiva es normalmente el resultado de un planeamiento y preparación detallados entre las diversas unidades que participan en la defensa. Si bien estas actividades pueden ser separadas en el tiempo y el espacio, son sincronizadas si las consecuencias combinadas se presentan en los momentos y lugares decisivos.

[4-29] Mientras la operación evoluciona, el comandante sabe que probablemente se requerirá cambiar las operaciones decisivas y de configuración o los esfuerzos principales y de apoyo, con el fin de presionar el combate y mantener al enemigo fuera de balance. Sincronizar antes

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-90** OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

de planear y preparar, refuerza el poder de combate del comandante y aumenta la efectividad de la defensa.

5. TAREAS TÁCTICAS

5.1. TAREAS TÁCTICAS FACILITADORAS

[5-1] Los comandantes dirigen tareas tácticas facilitadoras para ayudar en la conducción de las tareas ofensivas, defensivas, de estabilidad y de apoyo de la defensa a la autoridad civil. Las tareas tácticas facilitadoras que se describen en el MFRE 3-90 incluyen operaciones de reconocimiento, operaciones de seguridad, movilidad de tropas, operaciones de movilidad, relevo en posición, paso de líneas, operaciones de cerco y operaciones urbanas. Las tareas tácticas facilitadoras que se discuten en otras publicaciones militares no se repiten en este manual referenciado.

5.2. TAREAS TÁCTICAS DE LA MISIÓN

[5-2] Estas tareas hacen referencia a las acciones conducidas por las propias tropas o a los efectos sobre las fuerzas enemigas que tienen definiciones militares específicas (ver el MCE 3-90); es decir, estas definiciones son diferentes de las que se encuentran en los diccionarios.

CONCLUSIÓN

El manual fundamental del Ejército 3-90, *Ofensivas y defensivas*, contiene conceptos de fácil asimilación que ya se conocen y articulan

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-90** OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

dentro de las operaciones que ejecuta y realiza el Ejército Nacional. En esta medida, compila las diferentes definiciones y términos apropiados dentro del proceso de transformación de la doctrina de la Fuerza, brinda los conocimientos necesarios para que los comandantes y sus estados mayores visualicen de forma clara y precisa la conducción de la ofensiva y la defensa, con el fin de facilitar el planeamiento, preparación, ejecución y evaluación de las tareas tácticas.

Adicionalmente, ofrece a los diferentes escalones del mando la búsqueda de soluciones a inquietudes acerca de problemas tácticos con respecto a las variables operacionales y de la misión, por medio de la táctica como arte y ciencia. Además, establece principios fundamentales para reducir el riesgo en las operaciones, con el objetivo de minimizar y evitar las pérdidas de personal, material y terreno.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA**
MFE 3-90 OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

GLOSARIO

1. ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------|---|----------------------------|--|
| AD | Acción decisiva | --- | <i>Decisive action</i> |
| ADAC | Apoyo de la defensa a la autoridad civil | DSCA | <i>Defense support of civil authorities</i> |
| AO | Área de operaciones | *A00 | <i>Area of operations</i> |
| CEDOE | Centro de Doctrina del Ejército | --- | --- |
| FCG | Función de conducción de la Guerra | --- | <i>Warfighting function</i> |
| MCE | Manual de Campaña del Ejército | --- | --- |
| METT-TC | Misión, enemigo, terreno y clima, tropas y apoyo disponibles, tiempo disponible y consideraciones civiles | METT-TC | <i>Mission, enemy, terrain and weather, troops and support available, time available, and civil considerations</i> |
| MFE | Manual fundamental del Ejército | --- | --- |
| MFRE | Manual fundamental de referencia del Ejército | --- | --- |
| MTM | Mando tipo misión | --- | <i>Mission command</i> |

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-90** OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN ¹) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------|--|---|---|
| OFRAG | Órdenes fragmentarias | FRAGORD | <i>Fragmentary order</i> |
| OTU | Operaciones terrestres unificadas | --- | <i>Unified land operations</i> |
| PDC | Procedimiento de comando | TLP | <i>Troop leading procedures</i> |
| PEMSITM | Política, económica, militar, social, información, tiempo, infraestructura y medio ambiente físico | *PMESII-PT | <i>Political, military, economic, social, information, infrastructure, physical environment, and time</i> |
| PICC | Preparación de inteligencia del campo de combate | IPB | <i>Intelligence preparation of the battlefield</i> |
| PMTD | Proceso militar para la toma de decisiones | *MDMP | <i>Military decision-making process</i> |
| PSPB | Proceso de selección y priorización de blancos | --- | <i>Targeting</i> |
| ROM | Rango de las operaciones militares | ROMO | <i>Range of military operations</i> |
| TTP | Tácticas, técnicas y procedimientos | TTP | <i>Tactics, techniques, and procedures</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. TÉRMINOS¹

***Acción dilatoria:** movimiento en el cual una fuerza bajo presión cambia espacio por tiempo, desacelerando el *momentum* del enemigo e infligiéndole el máximo daño sin que inicialmente se comprometa de forma decisiva.

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

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-90** OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

Acciones al contacto: serie de acciones de combate, con frecuencia conducidas casi simultáneamente, tomando contacto con el enemigo para desarrollar la situación (MFRE 3-90).

Ataque: tarea ofensiva que destruye o derrota a las fuerzas enemigas, aprovecha y asegura el terreno o ambos (MFRE 3-90).

Audacia: valentía en la ejecución de un plan de acción simple (MFRE 3-90).

Batalla: conjunto de combates relacionados, de mayor duración y que involucran fuerzas más grandes que en un combate (MFRE 3-90).

Ciencia de la táctica: entendimiento de los aspectos militares de las tácticas (capacidades, técnicas y procedimientos) que pueden ser medidos y codificados (MFRE 3-90).

Combate: conflicto táctico, por lo general, entre fuerzas de maniobra opuestas de escalones menores (MFRE 3-90).

Concentración: capacidad de reunir los efectos de un arrollador poder de combate para lograr un solo propósito (MFRE 3-90).

***Defensa de área:** tarea defensiva que se concentra en negar a las fuerzas enemigas el acceso a un terreno específico por un tiempo determinado, en lugar de buscar su destrucción.

***Defensa móvil:** tarea defensiva que se concentra en la destrucción o derrota al enemigo, a través de un ataque decisivo por la fuerza que impacta.

Destruir: tarea táctica de la misión que hace físicamente ineficaz a una fuerza enemiga hasta que se reconstituye (MFRE 3-0).

Explotación: tarea ofensiva que usualmente sigue a la conducción de un ataque exitoso y está diseñada para desorganizar al enemigo en profundidad (MFRE 3-90).

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-90** OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

Interdependencia conjunta: dependencia deliberada de una fuerza de las capacidades de otra para maximizar los efectos complementarios y de refuerzo de ambas (MFRE 3-0).

***Maniobra:** empleo de las fuerzas en el área de operaciones a través de la combinación de movimiento con los fuegos para lograr una posición de ventaja con respecto al enemigo.

Movimiento al contacto: tarea ofensiva diseñada para desarrollar la situación y establecer o recuperar el contacto (MFRE 3-90).

Operación deliberada: acción militar en que la situación táctica permite el desarrollo y la coordinación de planes detallados, incluyendo múltiples contingencias y secuelas (MFRE 3-90).

Operación imprevista: acción militar que un comandante dirige inmediatamente con fuerzas disponibles, utilizando órdenes fragmentarias, para conducir actividades con un mínimo de preparación, cambiando el tiempo de planeamiento y preparación por una rápida ejecución (MFRE 3-90).

Persecución: tarea ofensiva diseñada para capturar o cortar una fuerza hostil que intenta escapar con el fin de destruirla (MFRE 3-90).

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

***Repliegue:** movimiento retrógrado planeado en el que una fuerza rompe el contacto con el enemigo y se mueve lejos de este.

***Retirada:** movimiento retrógrado en el que una fuerza que no está en contacto con el enemigo se aleja de este.

***Retrógradas:** tareas defensivas que contemplan el movimiento organizado para alejarse del enemigo.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-90** OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

Sorpresa: atacar al enemigo en el momento o lugar en que menos lo espera o de una forma para la que este no está preparado (MFRE 3-90).

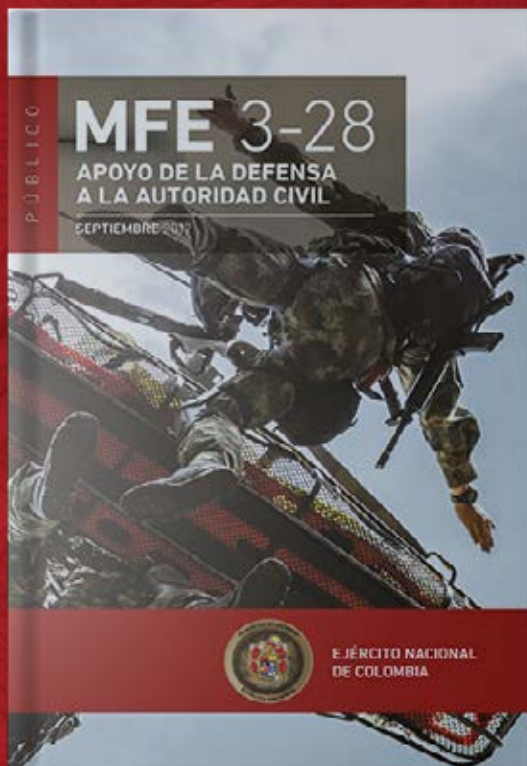
Táctica: empleo y disposición ordenada de unidades en relación con otras (MFE 1-01).

Técnicas: formas o métodos no obligatorios utilizados para ejecutar misiones, funciones o tareas (MFE 1-01).

Tempo: velocidad relativa y ritmo de las operaciones militares sobre el tiempo con respecto al enemigo (MFRE 3-90).

Variables de la misión: categorías de información específica necesaria para ejecutar las operaciones (MFE 1-01).

Variables operacionales: conjunto amplio de categorías de información utilizadas para describir un ambiente operacional (MFE 1-01).



CONTENIDO

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

1. APOYO DEL EJÉRCITO A LAS AUTORIDADES CIVILES

- 1.1. Alistamiento
- 1.2. Capacidad militar

2. PROPÓSITOS DE LAS TAREAS DE ADAC

3. CARACTERÍSTICAS FUNCIONALES DE LAS TAREAS DE ADAC

- 3.1. El marco jurídico define cómo el Ejército Nacional apoya a las autoridades civiles
- 3.2. Las autoridades civiles están a cargo y las Fuerzas Militares las apoyan
- 3.3. El Ejército Nacional termina la misión cuando las autoridades civiles puedan continuar sin apoyo militar y se deben documentar todos los costos
- 3.4. Las capacidades y limitaciones deben ser entendidas por las autoridades civiles

4. TAREAS PRIMARIAS DEL APOYO DE LA DEFENSA A LA AUTORIDAD CIVIL

- 4.1. Proporcionar apoyo a las instituciones civiles nacionales encargadas de hacer cumplir la ley
- 4.2. Proporcionar apoyo para atender emergencias químicas, biológicas, radiológicas y nucleares
- 4.3. Proporcionar apoyo en incidentes internos sin importar la causa, el tamaño o la complejidad
- 4.4. Proporcionar otro apoyo designado

CONCLUSIÓN

GLOSARIO

1. Abreviaturas, siglas y acrónimos
2. Términos

FIGURAS

Figura 1 Tareas de apoyo de la defensa a la autoridad civil (ADAC)

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-28** APOYO DE LA DEFENSA A LA AUTORIDAD CIVIL**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA**
EJÉRCITO NACIONAL**COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA**

Cambio 1

Manual fundamental del Ejército

N.º 3-28

Público

Septiembre de 2017

APOYO DE LA DEFENSA A LA AUTORIDAD CIVIL

El MFE 3-28, *Apoyo de la defensa a la autoridad civil*, aprobado según Resolución 01641 del 5 de agosto de 2016 cambia así:

1. Se actualiza el término *apoyo de la defensa a la autoridad civil* para alinearlo con el MFE 3-0.
2. Se actualiza el término *tareas de ADAC* de acuerdo con la transversalización con el MFE 3-0.
3. Se actualiza el marco jurídico aplicable para el uso de la fuerza que corresponde a DIDH.
4. Se adicionaron 3 propósitos de las operaciones de ADAC, para alinearlos con el MFRE 3-0.
5. Se complementa la tercera característica funcional y se adiciona la cuarta: *“las capacidades y limitaciones deben ser entendidas por las autoridades civiles”*.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-28** APOYO DE LA DEFENSA A LA AUTORIDAD CIVIL

6. El signo (+) identifica el nuevo material.
7. La modificación de la estructura del MFE 3-28, cambio 1, no permite remover e insertar páginas.

REMOVER LAS PÁGINAS ANTIGUAS

INSERTAR LAS PÁGINAS NUEVAS

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

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-28** APOYO DE LA DEFENSA A LA AUTORIDAD CIVIL

PRÓLOGO

El apoyo que provee el sector defensa a las autoridades civiles en situaciones de crisis, emergencia o grave perturbación del orden público da una visión más amplia de las operaciones que las Fuerzas Militares (FF. MM.), específicamente el Ejército Nacional, ofrecen a la nación.

En este sentido, la institución se ha caracterizado por ser un baluarte fundamental en el desarrollo del país, llevando tranquilidad y alivio a regiones azotadas por el conflicto, y hacer un aporte en situaciones especiales a través de las tareas de apoyo de la defensa a la autoridad civil (ADAC), las cuales tienen siete propósitos principales: salvar vidas, restaurar los servicios esenciales, mantener o restaurar la ley y el orden, proteger la infraestructura y propiedad (pública y privada), apoyar el mantenimiento o restauración del Gobierno local, configurar el ambiente operacional para el éxito interagencial y apoyar la recuperación social del territorio.

Es decir, que el Ejército busca estrechar mucho más la cooperación civil-militar por medio de estas, a partir de un entendimiento compartido de los principios y las directrices, para ayudar en la coordinación de la interfaz militar-humanitaria y garantizar que cualquier apoyo militar ofrecido sea complementario de la agenda humanitaria o los requerimientos de la autoridad civil competente, el cual dependerá de la solicitud que estas autoridades eleven a la militar y estarán reguladas por las disposiciones legales que para su fin emita el Gobierno nacional.



Brigadier General ALBERTO SEPÚLVEDA RIAÑO

Comandante Comando de Apoyo de Acción Integral y Desarrollo

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-28** APOYO DE LA DEFENSA A LA AUTORIDAD CIVIL

INTRODUCCIÓN

El MFE 3-28 es el manual que define las tareas de apoyo de la defensa a la autoridad civil (ADAC) en el Ejército Nacional de Colombia. Este documento es de carácter público, al cual podrá tener acceso todo el pueblo colombiano (en especial las autoridades civiles), y que describe cómo será el soporte proporcionado por las Fuerzas Militares de Colombia y todas las instituciones que integran el sector defensa, en respuesta a solicitudes de asistencia de las autoridades civiles nacionales para emergencias domésticas de cualquier índole, apoyo a la imposición de la ley y otras actividades con entidades calificadas para situaciones especiales.

Por consiguiente, el propósito de esta publicación es lograr que la audiencia entienda que las tareas de ADAC son distintas de las otras tareas de la acción decisiva (ofensivas, defensivas y de estabilidad), debido a que las tareas de esta se enfocan en el empleo de medios no letales, en la medida que las condiciones y el ambiente operacional lo permitan, con el fin de salvar vidas, mejorar la calidad de vida, proteger la propiedad (pública y privada) y apoyar la recuperación social del territorio.

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 3-28 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

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-28** APOYO DE LA DEFENSA A LA AUTORIDAD CIVIL

| | |
|------------------------------------|---|
| DEFINICIÓN | El apoyo de la defensa a la autoridad civil se define como el soporte proporcionado por las Fuerzas Militares de Colombia y todas las instituciones que integran el sector defensa, en respuesta a solicitudes de asistencia de las autoridades civiles nacionales para emergencias domésticas de cualquier índole, apoyo a la imposición de la ley y otras actividades con entidades calificadas para situaciones especiales. |
| PROPÓSITOS | <ol style="list-style-type: none"> 1) Salvar vidas. 2) +Restaurar los servicios esenciales. 3) +Mantener o restaurar la ley y el orden. 4) Proteger la infraestructura y propiedad (pública y privada). 5) +Apoyar el mantenimiento o restauración del Gobierno local. 6) +Configurar el ambiente operacional para el éxito interagencial. 7) Apoyar la recuperación social del territorio. |
| CARACTERÍSTICAS FUNCIONALES | <ol style="list-style-type: none"> 1) El marco jurídico define cómo el Ejército Nacional apoya a las autoridades civiles. 2) Las autoridades civiles están a cargo y las Fuerzas Militares las apoyan. 3) El Ejército Nacional termina la misión cuando las autoridades civiles puedan continuar sin apoyo militar y se deben documentar todos los costos. 4) +Las capacidades y limitaciones deben ser entendidas por las autoridades civiles. |
| TAREAS PRIMARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar apoyo a las instituciones civiles nacionales encargadas de hacer cumplir la ley • Proporcionar apoyo para atender incidentes químicos, biológicos, radiológicos y nucleares (QBRN). • Proporcionar apoyo en incidentes internos sin importar la causa, el tamaño o la complejidad. • Proporcionar otro apoyo designado. |

| **Figura 1** | Tareas de apoyo de la defensa a la autoridad civil (ADAC)

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-28** APOYO DE LA DEFENSA A LA AUTORIDAD CIVIL

1. APOYO DEL EJÉRCITO A LAS AUTORIDADES CIVILES

[1-1] El Ejército apoya a las autoridades civiles mediante la realización de tareas de apoyo de la defensa a la autoridad civil como parte de la acción decisiva. Puntualmente, esta clase de tareas se define como el **soporte proporcionado por las Fuerzas Militares de Colombia y todas las instituciones que integran el sector defensa, en respuesta a solicitudes de asistencia de las autoridades civiles nacionales para emergencias domésticas de cualquier índole, apoyo a la imposición de la ley y otras actividades con entidades calificadas para situaciones especiales.**

[1-2] En este sentido, el apoyo tiene dos propósitos: garantizar que las autoridades logren aplicar las leyes vigentes en una situación de emergencia para restaurar la gobernabilidad y ayudar a restablecer los servicios básicos de la población para mejorar su calidad de vida. Esto se logra en coordinación con la autoridad civil competente por medio de la acción unificada.

1.1. ALISTAMIENTO

[1-3] Las características de las operaciones de ADAC son distintas de las otras tareas que conforman la acción decisiva (AD) —ofensivas, defensivas y de estabilidad—, debido a que las tareas de esta se enfocan en el empleo de medios no letales, en la medida que las condiciones y el ambiente operacional lo permitan, con el fin de salvar vidas, mejorar la calidad de vida, proteger la propiedad (pública y privada) y apoyar la recuperación social del territorio, salvaguardando siempre los derechos y garantías de la población civil.

[1-4] Para lograr lo anterior, los comandantes analizan el alistamiento de sus unidades mediante la evaluación de su competencia en

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-28** APOYO DE LA DEFENSA A LA AUTORIDAD CIVIL

tres funciones de conducción de la guerra (FCG): mando tipo misión (MTM), sostenimiento y protección. En primer lugar, el requisito para el despliegue de unidades en un entorno operacional de este tipo, que usualmente se realiza con poca anticipación, requiere sistemas de MTM que permitan llevar a cabo las coordinaciones con organizaciones, gubernamentales y no gubernamentales, y que se adapten a las estructura liderada por la organización civil.

[1-5] En segundo lugar, puesto que el éxito de la misión depende de la capacidad de las unidades para llevar personal, apoyo médico, suministros y equipos (aprovechando todos los recursos disponibles), la mayoría de las misiones de ADAC se enfoca en la FCG Sostenimiento. Esto se constituye como un reto porque, con frecuencia, las FF. MM. proporcionan apoyo en aquellas zonas devastadas por desastres y que carecen de agua potable, energía eléctrica y saneamiento básico; por lo tanto, cuando sea necesario, deben instalar un área de apoyo y servicios para el combate (ASPC) próxima al área afectada, que les sirva como base durante la misión.

[1-6] La FCG Protección es la tercer área de evaluación del alistamiento. Es fundamental que los comandantes tengan en cuenta sus capacidades en este campo y cómo se ejercen legalmente en el ámbito nacional para integrarlas en el esquema de protección.

1.2. CAPACIDAD MILITAR

[1-7] Los soldados están formados y entrenados para ejercer la iniciativa en el combate; además, deben entender qué capacidades militares pueden aplicar durante las tareas de ADAC, ya que esto les permite aprovechar al máximo su iniciativa disciplinada y esfuerzo. De este modo, los comandantes mantienen un equilibrio entre la voluntad de los subordinados para realizar cualquier tipo de misión y su capacidad para cumplirla. Estas incluyen:

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-28** APOYO DE LA DEFENSA A LA AUTORIDAD CIVIL

- Realizar las tareas de manera eficaz y eficiente.
- Hacer las tareas de forma segura.
- Desarrollar las tareas dentro del cuerpo jurídico vigente.

2. PROPÓSITOS DE LAS TAREAS DE ADAC

[2-1] Aun cuando hay muchas misiones potenciales para los soldados en las tareas de ADAC, como el apoyo humanitario, las jornadas de apoyo al desarrollo, el fortalecimiento de la presencia del Estado con oferta estatal y los proyectos productivos y de infraestructura. +Los propósitos principales de estas son siete: salvar vidas, restaurar servicios esenciales, mantener o restaurar la ley y el orden, proteger la infraestructura y propiedad (pública y privada), apoyar el mantenimiento o restauración del Gobierno local, configurar el ambiente operacional para el éxito interagencial y apoyar con la recuperación social del territorio.

[2-2] En algunas misiones de ADAC se pueden lograr estos fines directamente; por ejemplo, la tripulación de una aeronave que participa en una operación de búsqueda y rescate está ahí para salvar vidas, o unos soldados que combaten los incendios en un parque nacional o que patrullan las calles después de un desastre natural están protegiendo la propiedad pública.

[2-3] En otras, estos se alcanzan indirectamente; por ejemplo, unos soldados que ayudan al transporte de suministros médicos, desde un área determinada a una instalación de albergue, ayudan a reducir la angustia de sus conciudadanos por medio de sus acciones (a pesar de que no sean ellos quienes los entreguen).

[2-4] Adicionalmente, es importante aclarar que en ausencia de órdenes o en situaciones de incertidumbre y caos, cada soldado gobierna

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-28** APOYO DE LA DEFENSA A LA AUTORIDAD CIVIL

sus acciones sobre la base de estos cuatro propósitos (dentro de sus capacidades y limitaciones).

3. CARACTERÍSTICAS FUNCIONALES DE LAS TAREAS DE ADAC

[3-1] Los soldados y civiles al servicio de la institución, tienen que entender los diferentes entornos donde se desarrollan las tareas de ADAC, con el fin de que puedan emplear las capacidades del Ejército en forma eficiente, eficaz y legítima (dado que el apoyo que este proporciona depende de las circunstancias específicas dictadas por la ley).

[3-2] Aun cuando cada misión de ayuda es única, siempre hay cuatro características que definen y dan forma a las acciones de los comandantes y líderes en cualquiera de ellas:

- 1) El marco jurídico define cómo el Ejército Nacional apoya a las autoridades civiles.
- 2) Las autoridades civiles están a cargo y las Fuerzas Militares las apoyan.
- 3) El Ejército Nacional termina la misión cuando las autoridades civiles puedan continuar sin apoyo militar.
- 4) El Ejército Nacional debe documentar los costos de todo el apoyo directo e indirecto proporcionado.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-28** APOYO DE LA DEFENSA A LA AUTORIDAD CIVIL**3.1. EL MARCO JURÍDICO DEFINE CÓMO EL EJÉRCITO NACIONAL APOYA A LAS AUTORIDADES CIVILES**

[3-3] En el cumplimiento de las tareas impuestas por las operaciones de ADAC, el Ejército está sujeto al marco legal vigente que define la forma en que estas se deben desarrollar; asimismo, el accionar de cada Fuerza está delimitado por sus roles característicos. Sin embargo, es fundamental entender que los miembros de la Fuerza Pública tienen una posición de garantes frente a la población civil, la cual establece que se deben emplear todos los medios disponibles para proteger la vida, honra y bienes de la población civil.

[3-4] Además, es pertinente entender que el Ejército Nacional realiza tareas de ADAC por solicitud previa de las autoridades civiles, cualquiera que sea su naturaleza, bajo los parámetros establecidos por el Presidente de la República, de conformidad con el artículo 189 de la Constitución Política de Colombia. En este sentido, el comandante militar debe desarrollar las reuniones (consejos de seguridad, comités regionales, comités para la prevención de desastres, reuniones con las comunidades vulnerables, entre otras) para establecer los protocolos y aspectos donde se va a realizar la asistencia militar, cuando la capacidad de dichas autoridades civiles sea insuficiente.

[3-5] Al respecto, cabe aclarar que en todas las actividades que realizan los miembros del Ejército se tienen que respetar los derechos fundamentales de la población civil y solamente se limitan cuando se busca proteger un derecho de mayor jerarquía. Por ejemplo, la vida tiene mayor jerarquía que la propiedad privada; es decir, que si en el caso hipotético de que una persona de una comunidad indígena, cuya creencia le prohíba despojarse de algún elemento ritual, se encuentre en peligro de perder su vida por causa de un desastre natural, y la única forma de proteger su integridad sea despojarla de este elemento para brindarle los primeros auxilios, pues priman su vida e integridad sobre su creencia.

[3-6] Finalmente, es fundamental recordar que el marco jurídico aplicable para el uso de la fuerza —de ser necesaria en el desarrollo de

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-28** APOYO DE LA DEFENSA A LA AUTORIDAD CIVIL

este tipo de operaciones— es el del [Derecho Internacional de los Derechos Humanos](#) (DIDH), donde el uso de las armas letales es excepcional ([MFE 6-27](#)). Adicionalmente, el líder militar que ejecute cualquier tarea de ADAC, sin importar cuál sea la circunstancia, debe dejar un registro (documento, video, foto, mapa o croquis, entre otros).

3.2. LAS AUTORIDADES CIVILES ESTÁN A CARGO Y LAS FUERZAS MILITARES LAS APOYAN

[3-7] Es importante que las tareas de ADAC se efectúen de forma mancomunada con la población y las autoridades civiles, ya que estas últimas lideran la situación y establecen la prioridad del esfuerzo para cualquier misión de ayuda. Sin embargo, es de carácter horizontal, es decir, que no emiten órdenes a las unidades militares; por el contrario, coordinan con la autoridad militar para que esta las imparta a sus unidades mediante órdenes de misión (ODM). Ahora bien, es indispensable orientar el trabajo mancomunado de cada entidad que participa en la atención de la situación de crisis mediante la integración de sus capacidades desde la planeación, preparación, ejecución y evaluación, con el fin de alcanzar los objetivos comunes propuestos.

[3-8] Aunque la misión puede constituirse en una tarea militar específica, los comandantes deben tener en cuenta que, para alcanzar el estado final deseado, las autoridades departamentales, municipales, locales y tribales tienen que ser capaces en el futuro de proporcionar un apoyo eficaz a sus ciudadanos, sin contar con el del Ejército.

[3-9] Al momento de iniciar una tarea de ADAC, los comandantes tienen que entender su ambiente operacional por medio de la identificación de múltiples variables, como género, grupos étnicos, creencias religiosas, costumbres y diferentes autoridades civiles (gobernadores, alcaldes, Policía, Bomberos, Defensa Civil, entre otras), ya que es importante tener claro que cada una goza de primacía y autoridad en su campo de acción.

PARTE II: ACCIÓN DECISIVA**MFE 3-28 APOYO DE LA DEFENSA A LA AUTORIDAD CIVIL**

[3-10] Al respecto, uno de los errores más grandes que los comandantes en el nivel táctico pueden cometer, es asumir que tienen que hacerse cargo de toda la situación desde su llegada al lugar de un incidente, pues corren el riesgo de alterar el equilibrio de las funciones constitucionales entre la autoridad civil, los militares y el sector privado.

3.3. EL EJÉRCITO NACIONAL TERMINA LA MISIÓN CUANDO LAS AUTORIDADES CIVILES PUEDAN CONTINUAR SIN APOYO MILITAR Y SE DEBEN DOCUMENTAR TODOS LOS COSTOS

[3-11] Las unidades militares completan su misión cuando se restablecen las condiciones mínimas para que las autoridades civiles puedan desarrollar sus funciones sin la necesidad del apoyo militar; es decir, que dicha misión se da por finalizada cuando el comandante militar, encargado de cumplir la orden, informa a su superior jerárquico sobre la situación en desarrollo y este ordena terminarla, o cuando en la mesa de trabajo de toma de decisiones se establece que el apoyo de la Fuerza ya no es necesario.

[3-12] Adicionalmente, se deben documentar los costos de todo el apoyo directo e indirecto proporcionado por el Ejército. En esta medida, una vez se culmine una misión ADAC, se tiene que informar a través de los canales de mando sobre los recursos recibidos y gastos causados en el cumplimiento de las diversas tareas ejecutadas, a fin de que el Ministerio de Defensa realice los trámites administrativos necesarios.

+3.4. LAS CAPACIDADES Y LIMITACIONES DEBEN SER ENTENDIDAS POR LAS AUTORIDADES CIVILES

[3-13] Cuando una unidad militar acuda en apoyo de la autoridad civil, es indispensable que los comandantes militares hagan entender a

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-28** APOYO DE LA DEFENSA A LA AUTORIDAD CIVIL

los líderes civiles las capacidades y limitaciones que tienen (de apoyo, requisitos, etc.). Así, cada unidad puede apoyar a diversas agencias al mismo tiempo, bajo diferentes cadenas de mando, en la realización de diferentes tareas.

[3-14] En primer lugar, una capacidad clave del Ejército es que sus unidades se encuentran desplegadas sobre todo el territorio nacional, lo cual facilita el apoyo del componente terrestre y de otras fuerzas en operaciones. En muchas ocasiones, las unidades de ingenieros desplegadas pueden emplear sus capacidades propias en apoyo a las autoridades civiles.

[3-15] En segundo lugar, algunas limitaciones que tiene el Ejército radican básicamente en los siguientes aspectos:

- Comprometimiento de las unidades militares en cumplimiento de otras misiones.
- Falta de material y equipo requerido (en algunas ocasiones).
- Difícil configuración topográfica del territorio nacional.
- Carencia de infraestructura que permita el acceso a zonas apartadas del territorio (vías y aeropuertos).
- Alteración del cumplimiento de la misión (jurisdicciones especiales) debido a consideraciones legales.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-28** APOYO DE LA DEFENSA A LA AUTORIDAD CIVIL

4. TAREAS PRIMARIAS DEL APOYO DE LA DEFENSA A LA AUTORIDAD CIVIL

4.1. PROPORCIONAR APOYO A LAS INSTITUCIONES CIVILES NACIONALES ENCARGADAS DE HACER CUMPLIR LA LEY

[4-1] Inicialmente, se debe evitar la confrontación con los agentes generadores del desorden público. No obstante, en los eventos en que se sobrepasen las capacidades de la Policía Nacional en el mantenimiento del orden público, y previa solicitud de esa institución a las FF. MM., el Ejército brinda la asistencia militar. Este apoyo puede ser directo (se emplean tropas con entrenamiento especial) o indirecto (se suministra con material logístico y medios de comunicación para restablecer el orden público).

4.2. PROPORCIONAR APOYO PARA ATENDER EMERGENCIAS QUÍMICAS, BIOLÓGICAS, RADIOLÓGICAS Y NUCLEARES

[4-2] Otra de las capacidades militares que tiene el Ejército consiste en la prevención y atención de desastres de índole QBRN. Aunque no todas las amenazas de este tipo tienen origen en el terrorismo, o por acción humana, la mayoría de estas sí son causadas por grupos terroristas dotados con armas de destrucción masiva. En el peor de los casos, cuando el incidente es producto de un ataque de destrucción QBRN, el Ejército debe proporcionar capacidades especializadas y unidades de propósitos generales para enfrentarlas.

[4-3] Adicionalmente, las pandemias (enfermedades epidémicas que se extienden a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región para las cuales las personas tienen poca o ninguna inmunidad, y no hay vacuna disponible inmediatamente) y los brotes de enfermedades infecciosas, que pueden resultar más graves

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-28** APOYO DE LA DEFENSA A LA AUTORIDAD CIVIL

que una gripe contagiosa, se incluyen en estas tareas de ADAC (esto comprende los animales y cultivos afectados por hongos, bacterias o virus); por lo cual, es preciso aclarar que el Ejército puede proporcionar apoyo cuando sea solicitado por las agencias estatales.

4.3. PROPORCIONAR APOYO EN INCIDENTES INTERNOS SIN IMPORTAR LA CAUSA, EL TAMAÑO O LA COMPLEJIDAD

[4-4] **Se denomina *incidente* cualquier tipo de desastre, emergencia o evento causado por humanos (o por fenómenos naturales), que requiere una acción para evitar o reducir al máximo la pérdida de vidas o daños a la propiedad y a los recursos naturales.** Por consiguiente, para prevenir y atender situaciones de emergencia que sean producto de incidentes, se constituirán los consejos de seguridad y comités de orden público.

[4-5] Al respecto, el Estado colombiano, a través de la Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres, permite unidad de criterio, acción y esfuerzo de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales en tareas de prevención y atención de desastres.

4.4. PROPORCIONAR OTRO APOYO DESIGNADO

[4-6] Consiste en cooperación civil - militar, transporte especial o seguridad adicional, entre otros. Pueden ser eventos como juegos olímpicos, inauguraciones, visitas de personalidades o actividades donde se necesite el apoyo.

[4-7] Asimismo, algunas misiones pueden implicar el apoyo solicitado por una autoridad local para aumentar sus capacidades debido a la escasez de mano de obra o un incremento repentino en la demanda de algún apoyo autorizado por el Presidente de la República. Por ejemplo, en caso de que se inhabilite un aeropuerto nacional, se puede emplear

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-28** APOYO DE LA DEFENSA A LA AUTORIDAD CIVIL

uno militar (previa autorización y coordinaciones); otro ejemplo es el apoyo que se presta a una comunidad con medios aéreos para garantizar ayuda médica.

CONCLUSIÓN

El Ejército desarrolla las tareas de apoyo de la defensa a la autoridad civil (ADAC) dentro del marco jurídico vigente y se centra en siete propósitos: salvar vidas, restaurar los servicios esenciales, mantener o restaurar la ley y el orden, proteger la infraestructura y propiedad (pública y privada), apoyar el mantenimiento o restauración del Gobierno local, configurar el ambiente operacional para el éxito interagencial y apoyar la recuperación social del territorio. Para esto proporciona unidades, con el fin de prevenir y apoyar al Estado en caso de graves perturbaciones que sean producto de cualquier tipo de incidente, previa solicitud de las autoridades civiles competentes.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-28** APOYO DE LA DEFENSA A LA AUTORIDAD CIVIL

GLOSARIO

1. ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------|---|----------------------------|---|
| AD | Acción decisiva | -- | <i>Decisive action</i> |
| ADAC | Apoyo de la defensa a la autoridad civil | DSCA | <i>Defense support of civil authorities</i> |
| ASPC | Apoyo y servicios para el combate | -- | --- |
| CEDOE | Centro de Doctrina del Ejército | -- | -- |
| DD. HH. | Derechos Humanos | -- | <i>Human rights</i> |
| DIH | Derecho Internacional Humanitario | *IHL | <i>International humanitarian law</i> |
| FCG | Función de conducción de la guerra | -- | <i>Warfighting function</i> |
| FF. MM. | Fuerzas Militares | -- | -- |
| MFE | Manual fundamental del Ejército | -- | --- |
| MFRE | Manual fundamental de referencia del Ejército | --- | --- |
| MTM | Mando tipo misión | -- | <i>Mission command</i> |

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-28** APOYO DE LA DEFENSA A LA AUTORIDAD CIVIL

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------|---|----------------------------|--|
| ODM | Órdenes de misión | -- | <i>Mission orders</i> |
| OO. EE. | Operaciones especiales | -- | <i>Special operations</i> |
| QBRN | Químico, biológico, radiológico y nuclear | CBRN | <i>Chemical, biological, radiological, and nuclear</i> |
| RST | Recuperación social del territorio | --- | --- |

* 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. TÉRMINOS¹

***Apoyo de la defensa a la autoridad civil (ADAC):** soporte proporcionado por las Fuerzas Militares de Colombia y todas las instituciones que integran el sector defensa, en respuesta a solicitudes de asistencia de las autoridades civiles nacionales para emergencias domésticas de cualquier índole, apoyo a la imposición de la ley y otras actividades con entidades calificadas para situaciones especiales.

***Incidente:** cualquier tipo de desastre, emergencia o evento causado por humanos (o por fenómenos naturales), que requiere una acción para evitar o reducir al máximo la pérdida de vidas o daños a la propiedad y a los recursos naturales.

¹ 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.



CONTENIDO

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN A LA ESTABILIDAD

- 1.1. Principios de la estabilidad
- 1.2. Política de defensa y seguridad nacional
- 1.3. Marco de la estabilidad
- 1.4. Condiciones del estado final para la estabilidad

2. LA ESTABILIDAD EN LAS OPERACIONES TERRESTRES UNIFICADAS

- 2.1. Operaciones terrestres unificadas
- 2.2. Estabilidad a través del rango de las operaciones militares
- 2.3. Pilares de las operaciones terrestres unificadas y las tareas de estabilidad en la acción decisiva
- 2.4. Tareas mínimas esenciales de estabilidad
- 2.5. Enlazar esfuerzos militares y civiles
- 2.6. Tareas primarias de estabilidad del Ejército

3. CONSIDERACIONES ÚNICAS

- 3.1. Rol militar en actividades de prevención
- 3.2. Encuentro militar
- 3.3. Cooperación en seguridad
- 3.4. Operaciones de paz
- 3.5. Transiciones
- 3.6. Asistencia humanitaria en el exterior
- 3.7. Contrainsurgencia
- 3.8. Otras actividades en las consideraciones de estabilidad

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD**4. PLANEAMIENTO PARA LA ESTABILIDAD EN LAS OPERACIONES**

- 4.1. Consideraciones para el planeamiento de las operaciones
- 4.2. Rol de los comandantes en el planeamiento
- 4.3. Arte operacional y estabilidad en las operaciones
- 4.4. Enfoque operacional
- 4.5. Mecanismos de estabilidad y derrota
- 4.6. Organización de la Fuerza y de las unidades
- 4.7. La evaluación en la estabilidad
- 4.8. Marco del distrito de estabilidad

CONCLUSIÓN**GLOSARIO**

1. Abreviaturas, siglas y acrónimos
2. Términos

FIGURAS

- Figura 1** Tareas de estabilidad
- Figura 2** Relaciones para alcanzar el enfoque integral
- Figura 3** Marco de la estabilidad
- Figura 4** Acción decisiva

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA**
MFE 3-07 ESTABILIDAD

MFE 3-07, C1

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJÉRCITO NACIONAL



COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA

Cambio 1
Manual fundamental del Ejército
N.º 3-07
Público
Septiembre de 2017

ESTABILIDAD

El MFE 3-07, *Estabilidad*, aprobado según Resolución 01649 del 5 de agosto de 2016 cambia así:

1. Esta actualización está alineada con la nueva definición del concepto operacional del Ejército incluido en el MFE 3-0, el cual, a la vez, está ajustado a los roles establecidos en el MFE 1.0.
2. Se agregan o se eliminan diferentes párrafos o líneas con el fin de alinear la información contenida en este MFE con la del MFRE.
3. Se actualizan las condiciones del estado final para la estabilidad, particularmente “establecer el Estado de derecho” y se añade una nueva: “supremacía de la ley”.
4. Se actualizan los pilares de las operaciones terrestres unificadas de acuerdo con los cambios en el MFRE 3-0.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD

5. Se cambia el título “Sectores y entidades de estabilidad del Gobierno colombiano”, por “Sectores de estabilización del Gobierno”, teniendo en cuenta que se explican sectores como áreas técnicas de gran amplitud que están descritas de forma más detallada en el MFRE 3-07; cuando se habla de “estabilización” se hacen esfuerzos por identificar y mitigar los factores de inestabilidad que permitan establecer condiciones perdurables (a largo plazo).
6. De acuerdo con los cambios realizados en el manual piedra angular MFE 3-0 y en el MFRE 3-0, se actualizan las tareas primarias de estabilidad del Ejército, y se establece una nueva: apoyar la cooperación en seguridad, dentro de la cual se mencionan cuatro actividades que se desarrollan en el MFRE 3-07.
7. Dentro de las consideraciones únicas, en el numeral 3 se incluyen algunas descripciones que aclaran cada uno de los numerales y otras actividades u operaciones que hacen énfasis en la conducción de tareas de estabilidad, las cuales se desarrollan en el MFRE 3-07.
8. Se realizan cambios teniendo en cuenta la actualización del MFE 5-0 y la generación del MFRE 5-0.
9. El signo + identifica el nuevo material.
10. La modificación de la estructura del MFE 3-07, cambio 1, no permite remover e insertar páginas.

REMOVER LAS PÁGINAS ANTIGUAS**INSERTAR LAS PÁGINAS NUEVAS**

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

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD

PRÓLOGO

El manual fundamental del Ejército 3-07, *Estabilidad*, materializa el avance en dos importantes y trascendentales esfuerzos de la evolución de la doctrina del Ejército de Colombia. En primer lugar, consolida las enseñanzas asimiladas por la Fuerza durante las últimas décadas de experiencia operacional, dentro y fuera del territorio colombiano. En segundo lugar, garantiza la interoperabilidad con los asociados de la acción unificada, debido a que aporta la experticia adquirida por sus soldados en la consecución de objetivos comunes.

Las tareas de estabilidad se enmarcan en la acción decisiva, lo que implica su ejecución simultánea con las tareas ofensivas y defensivas. En este contexto, las unidades del Ejército ponen en ejecución las operaciones militares, como parte de la acción unificada, adaptándose al ambiente operacional dentro o fuera del territorio nacional.

Asimismo, el Ejército conduce y ejecuta tareas de estabilidad antes, durante y después del conflicto, guiadas por el mando tipo misión. Es decir, que, sin importar el contexto, estas tareas se ejecutan siempre en estrecha coordinación con otros instrumentos del poder nacional, con el fin de alcanzar las condiciones deseadas de seguridad, la sujeción a la ley, el bienestar social, la gobernabilidad e institucionalidad legítima, la sostenibilidad económica; y fomentar un sentido de unidad nacional para crear condiciones que permitan a la autoridad civil asumir la responsabilidad política, jurídica, económica, social y policial de su jurisdicción.

Para lograr lo anterior, es necesario la aplicar los principios de transformación del conflicto, que consisten en la reducción de los medios y las motivaciones de la violencia, mientras se desarrollan alternativas más viables, con el objetivo de conseguir las aspiraciones políticas y socioeconómicas; la unidad de esfuerzo, que se alcanza con la concentración del trabajo de todos los actores en el logro de objetivos

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD

comunes; la legitimidad y autonomía (de la nación anfitriona o del gobierno regional o local), que se fundamenta en la percepción de la legalidad, moralidad o rectitud de las acciones de las autoridades u organizaciones; y, finalmente, la construcción de capacidades de los asociados, que es el producto de actividades, programas e interacción entre las organizaciones para incrementar las capacidades de los asociados de la acción unificada.



Mayor General EMIRO JOSÉ BARRIOS JIMÉNEZ

Agregado de Defensa en Chile

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD

INTRODUCCIÓN

El manual fundamental del Ejército 3-07, *Estabilidad*, contiene la doctrina del Ejército para las tareas de estabilidad, y se constituye en guía y dirección para estas dentro de la acción decisiva, al establecer los fundamentos para el desarrollo, tácticas, procedimientos y técnicas que se detallan en las publicaciones subordinadas a este MFE. Del mismo modo, proporciona una orientación a los comandantes, docentes e instructores en todos los escalones.

En este sentido, la audiencia principal propuesta se compone de oficiales con grado de mayor en adelante, comandantes de unidades y miembros de los estados mayores. También aplica para ser consultado por líderes civiles de las instituciones y organizaciones del Estado, internacionales, no gubernamentales y entidades del sector privado, que buscan entender el rol del Ejército en un amplio esfuerzo de reconstrucción y estabilización.

En esta publicación se describe que el principal responsable de la estabilidad es el Gobierno de Colombia, cuyos esfuerzos son apoyados desde diversos sectores por las funciones conjuntas y fortalecidos por las misiones que cumple el Ejército Nacional mediante la conducción de las tareas de estabilidad, para garantizar la seguridad y otros servicios civiles esenciales en todo el rango de las operaciones militares (ROM).

Así mismo, este manual describe los principios de la estabilidad y explica su rol dentro de la acción decisiva (AD), mediante las tareas primarias de estabilidad del Ejército. También, define las consideraciones únicas para las operaciones que se caracterizan por las tareas de estabilidad en el ROM, como base de los esfuerzos de prevención para apoyar las gestiones diplomáticas del Gobierno de Colombia. Finalmente, provee una guía para el planeamiento de la estabilidad en las operaciones militares.

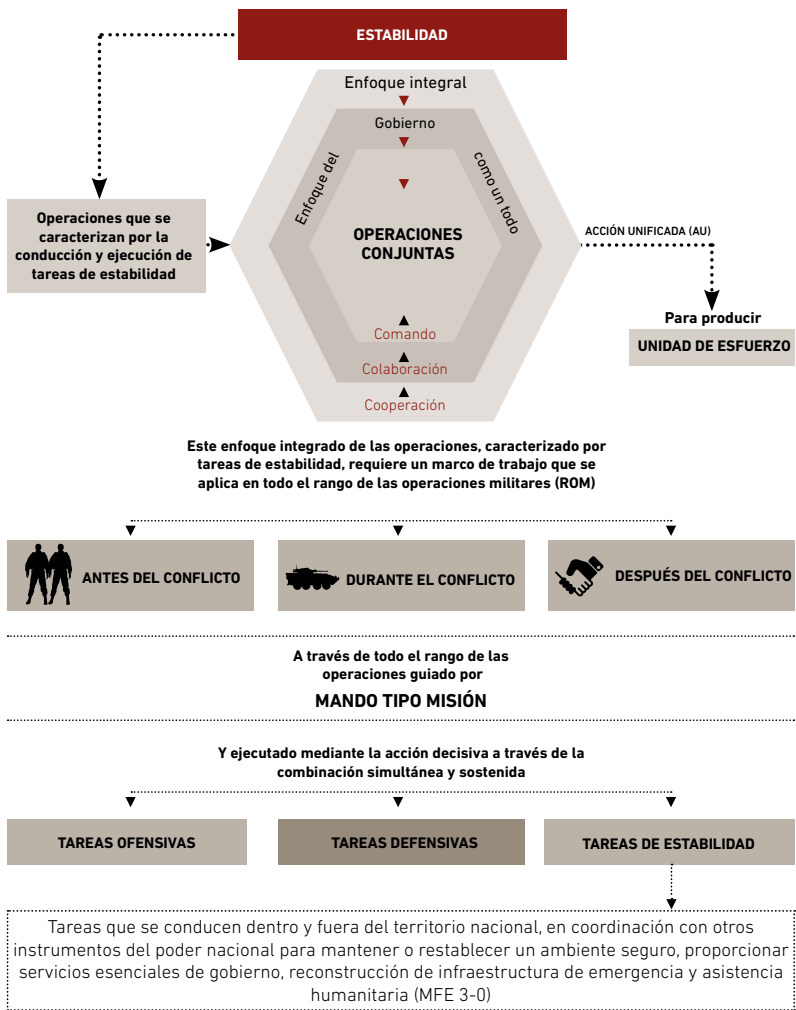
PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD

Por otra parte, es importante mencionar que los comandantes, los estados mayores/planas mayores y los subordinados deben asegurarse de que sus decisiones y acciones cumplan la legislación nacional e internacional. Cuando se opere en el exterior como parte de una fuerza multinacional, se deberán observar también las leyes y regulaciones de la nación anfitriona. Por ende, los comandantes tienen que garantizar que sus subalternos, en todos los niveles, operen de acuerdo con las leyes de la guerra, las reglas para el uso de la fuerza (RUF) y las reglas de enfrentamiento (ROE) estipulados en el MFRE 6-27, *Derecho operacional terrestre*.

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 3-07 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

PARTE II: ACCIÓN DECISIVA
MFE 3-07 ESTABILIDAD



| OPERACIONES TERRESTRES UNIFICADAS (OTU) | | | | |
|---|---|---|---|------------------------------|
| | SECTORES DE ESTABILIZACIÓN DEL GOBIERNO | FUNCIONES CONJUNTAS DE LA ESTABILIDAD | TAREAS PRIMARIAS DE ESTABILIDAD | CONDICIONES DEL ESTADO FINAL |
| ACCIÓN DECISIVA (AD) | Seguridad | Seguridad | Establecer la seguridad civil Apoyar la cooperación en seguridad | Ambiente seguro y protegido |
| | Justicia y reconciliación | Supremacía de la ley | Establecer el control civil | Supremacía de la ley |
| | Asistencia humanitaria y bienestar social | Asistencia humanitaria | Restablecer los servicios esenciales | Bienestar social |
| | Gobernabilidad y participación | Gobernabilidad y participación | Apoyar al Gobierno | Gobierno estable |
| | Estabilización económica y de infraestructura | Estabilización económica y de infraestructura | Apoyar el desarrollo económico y de infraestructura | Sostenibilidad económica |
| | | | | |

Figura 1 | Tareas de estabilidad

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07 ESTABILIDAD**

1. INTRODUCCIÓN A LA ESTABILIDAD

[1-1] La estabilidad busca crear las condiciones para que la población local perciba la situación como legítima, aceptable y predecible. El objetivo de la estabilidad es reducir el nivel de violencia; para lo cual las Fuerzas Militares (FF. MM.) realizan operaciones que se caracterizan principalmente por la conducción de tareas de estabilidad para apoyar el funcionamiento de las instituciones gubernamentales, económicas y sociales, y la adhesión general a las leyes locales, las reglas y las normas de comportamiento.

[1-2] En la estabilidad, los comandantes y los líderes identifican y mitigan los factores fundamentales de la inestabilidad para construir condiciones perdurables. Si bien, el desarrollo a largo plazo requiere estabilidad, esta no precisa el desarrollo a largo plazo. Por ende, las tareas de estabilidad se centran en identificar y seleccionar las causas profundas de la inestabilidad y la construcción de la capacidad de las instituciones locales.

[1-3] +Las *tareas de estabilidad* son aquella que se conducen dentro o fuera del territorio nacional, en coordinación con otros instrumentos del poder nacional, para mantener o restablecer un ambiente seguro y proporcionar servicios esenciales de gobierno, reconstrucción de infraestructura de emergencia y asistencia humanitaria (MFRE 3-0).

[1-4] +Las tareas de estabilidad no pueden tener éxito si solo reaccionan a iniciativas enemigas o adversarias; deben mantener la iniciativa para alcanzar objetivos que disipen o disminuyan los factores de inestabilidad.

[1-5] El éxito de las tareas de estabilidad depende de que el Ejército capture, retenga y explote la iniciativa para anticiparse a las fuentes que motivan la inestabilidad y que actúe en apoyo del enfoque integral que garantice +la ***estabilización, que es el proceso en el cual el***

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD**personal identifica y mitiga los factores fundamentales de la inestabilidad para establecer condiciones perdurables.**

[1-6] A lo largo de la historia, el Ejército de Colombia ha participado en operaciones que se caracterizaron principalmente por la ejecución de tareas de estabilidad para ayudar a otros países como parte de una Fuerza de Emergencia en el canal de Suez, en una Fuerza Multinacional en el Sinaí y en actividades de estabilidad ejecutadas para apoyar al Gobierno de Haití. Particularmente, en el territorio colombiano, a causa de las circunstancias que el país ha tenido que enfrentar por causa del conflicto contra los grupos insurgentes, el Ejército ha desarrollado un papel decisivo en el mantenimiento del orden interno. Sin embargo, las tareas de estabilidad ejecutadas en una nación anfitriona (en el exterior) o en un gobierno regional o local (dentro del territorio nacional), se enmarcan como parte fundamental de la acción decisiva.

[1-7] Por lo tanto, es importante tener en cuenta que el Ejército de Colombia puede participar en este tipo de operaciones en cualquier parte del mundo y que, en consecuencia, las tropas deben mantener el rol de ser garantes de los Derechos Humanos (DD. HH.), del Derecho Internacional Humanitario (DIH) y del respeto por las tradiciones, la cultura y la religión de la nación anfitriona.

[1-8] Los factores de inestabilidad se manifiestan por sí mismos a nivel local. Inicialmente, esta se debe a la disminución del apoyo al Gobierno, con base en lo que los habitantes realmente esperan de él. Luego, crece a partir de un mayor favorecimiento a los elementos antigubernamentales, lo que por lo general ocurre cuando la población local ve cómo estos pueden ayudar a resolver las necesidades prioritarias. Por último, esta inestabilidad se traduce en el debilitamiento del normal funcionamiento de la sociedad; en este punto, se debe hacer énfasis en el regreso a las normas establecidas.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD**1.1. PRINCIPIOS DE LA ESTABILIDAD**

[1-9] Las tareas de estabilidad abarcan misiones, tareas y actividades militares llevadas a cabo dentro o fuera del territorio nacional, en coordinación con otros instrumentos del poder nacional, con el fin de mantener o restablecer un ambiente seguro, la prestación de servicios gubernamentales esenciales, la reconstrucción de infraestructura de emergencia y la asistencia humanitaria.

[1-10] Las tareas de estabilidad se fundamentan en cuatro principios que sientan las bases para una estabilidad a largo plazo:

- Transformación del conflicto.
- Unidad de esfuerzo.
- Legitimidad y autonomía (de la nación anfitriona o del gobierno regional o local).
- Construcción de capacidades de los asociados.

1.1.1. Transformación del conflicto

[1-11] La transformación del conflicto es el proceso de reducción de los medios y motivaciones del conflicto, durante el desarrollo de alternativas viables y pacíficas para la búsqueda competitiva de las aspiraciones políticas y socioeconómicas. Este principio se enfoca en la conversión de la dinámica del conflicto hacia procesos de cambios constructivos positivos. Así, su objetivo es ubicar a la nación anfitriona o al gobierno regional o local (en operaciones dentro del territorio nacional) en una trayectoria sostenible y positiva, con el fin de que los procesos de transformación se ocupen directamente de las dinámicas que causan la inestabilidad o el conflicto.

[1-12] En síntesis, la transformación del conflicto se basa en la identificación y mitigación de las causas profundas de los conflictos y de

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD

los factores de inestabilidad, mientras que se construye simultáneamente la capacidad de las instituciones locales para prevenir dicha inestabilidad en el futuro.

1.1.2. Unidad de esfuerzo

[1-13] *Unidad de esfuerzo* es 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). El éxito de las tareas de estabilidad radica en que todos los actores trabajen hacia un objetivo común (figura 2). En este sentido, las operaciones militares requieren típicamente la unidad de mando, lo cual se constituye en un reto para los líderes militares y civiles porque se debe forjar la unidad de esfuerzo, o de propósito, entre la amplia gama de actores que participan en una operación que se caracteriza principalmente por la conducción de tareas de estabilidad.



| **Figura 2** | Relaciones para alcanzar el enfoque integral

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD

[1-14] Para el Ejército de Colombia, esta es la esencia de la *acción unificada* (AU) que es 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**). Dicha unidad de esfuerzo se define como la coordinación y cooperación hacia objetivos comunes, incluso cuando los participantes no se encuentran bajo el mismo mando o no forman parte de la misma organización.

[1-15] De este modo, el trabajo en equipo efectivo entre civiles y militares se inicia con el desarrollo de objetivos, metas y fines compartidos (unidad de propósito) que conducen a una relación de confianza mutua y hacen posible la unidad de esfuerzo.

[1-16] Muchos de los actores, especialmente de las organizaciones no gubernamentales, participan en la AU a criterio propio, y, con frecuencia, definen sus roles con intereses y mandatos incompatibles. Los comandantes deben superar este tipo de retos y facilitar el entendimiento compartido entre las unidades de la Fuerza, las agencias del gobierno, los actores internacionales y multinacionales y las organizaciones no gubernamentales.

[1-17] +La unidad de esfuerzo se debe promover constantemente. Los comandantes deben generar las condiciones para mantener relaciones amistosas con las diferentes entidades y organizaciones y, de esta manera, potencializar las capacidades del Ejército para la eficaz ejecución de las tareas de estabilidad.

1.1.3 Enfoque del gobierno como un todo

[1-18] **El enfoque del gobierno como un todo es aquel que integra los esfuerzos colaborativos de los ministerios, entidades y organizaciones del Estado colombiano, con el fin de lograr la unidad de esfuerzo hacia una meta común.** Este enfoque integra los esfuerzos de colaboración de las instituciones del Gobierno de Colombia, o de los países

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD

que participan en las operaciones, para lograr la unidad de esfuerzo hacia una meta compartida; permite alcanzar un equilibrio de recursos, capacidades y actividades que refuerzan el progreso hecho por uno de los instrumentos del poder nacional, mientras se fomenta el éxito en los otros. Por otra parte, se basa en el esfuerzo coordinado e interagencial de todos los asociados, incluyendo el Ministerio de Defensa Nacional (MDN) y también, asegura que las FF. MM. puedan impulsar, sincronizar y dirigir todas las capacidades disponibles para hacerle frente a las causas del conflicto y reforzar las instituciones locales, con el objetivo de lograr una paz sostenible.

[1-19] En esta medida, todos los actores que participan en la AU se integran desde el inicio del planeamiento, complementando los detalles del análisis de la situación y el ambiente operacional, desarrollando integradamente los cursos de acción y evaluando continuamente la situación. Esta integración de esfuerzos civiles y militares, dentro del enfoque del gobierno, presenta retos complejos. Por una parte, porque los esfuerzos tienen capacidades y perspectivas diferentes. Por la otra, debido a que los dos esfuerzos emplean enfoques y procesos de toma de decisiones diferentes.

1.1.4 Enfoque integral

[1-20] **El *enfoque integral* es aquel que integra los esfuerzos cooperativos de las agencias o instituciones del Gobierno, asociados de la acción unificada y entidades del sector privado, para alcanzar la unidad de esfuerzo hacia el logro de un objetivo común.**

[1-21] Las operaciones exitosas emplean este enfoque que permite incluir a los diversos actores que participan de manera independiente y según su propio criterio; o que están presentes en el área de operaciones, pero que no actúan como miembros asociados. De hecho, la integración y colaboración entre quienes tienen diferentes agendas y experiencias representa un desafío. En este sentido, las diferencias de mando, liderazgo, experiencia, estructuras y culturas burocráticas

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD

hacen difícil sostener el enfoque integral; para ello, el comandante debe enfrentar y superar estos retos por medio de la cooperación y de la coordinación (figura 2).

1.1.5 Legitimidad y autonomía (de la nación anfitriona o del gobierno regional o local)

[1-22] La legitimidad es una condición basada en la percepción de legalidad, moralidad o rectitud de una serie de acciones y en la propiedad de la autoridad de los individuos o de las organizaciones de ser aceptados por unas audiencias específicas. Esta es fundamental en las tareas de estabilidad y tiene dos aspectos clave: primero la legitimidad y la autoridad que el gobierno de la nación anfitriona o el gobierno regional o local puedan ejercer y segundo la legitimidad de la operación.

[1-23] La legitimidad depende de la exitosa interrelación de cuatro factores: el mandato, la forma, el consentimiento y la expectativa:

- **Mandato:** Es la legitimidad percibida que establece la autoridad participante y la autoridad estatal de la nación anfitriona o del gobierno regional o local, tanto si se sustenta sobre los principios del sufragio universal, que es el principal mecanismo de participación ciudadana, como si se reconoce y acepta basándose en modelos donde la participación ciudadana es limitada o totalmente restringida.

+Los comandantes y líderes deben conocer y entender fundamentalmente que, de acuerdo con las normas nacionales e internacionales, el instrumento militar se encuentra subordinado a la autoridad civil (supremacía del poder civil sobre el poder militar, por cuanto se debe garantizar en todo caso la primacía del poder civil sobre el militar).

- **Forma:** Es la legitimidad percibida del modo en el que la autoridad pone en práctica el mandato (constitucional y legal), la manera

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD

como se comporta tanto individual como colectivamente. La forma creíble en la que las FF. MM. y sus asociados, proceden y ejecutan sus operaciones crea legitimidad a medida que avanza la operación.

- **Consentimiento:** Es el punto hasta el cual las facciones, poblaciones locales y otras partes cumplen o resisten la autoridad de aquellos que ponen en práctica el mandato. No hay ninguna misión que se perciba como legítima, sin el consentimiento total del gobierno (nacional); de la nación anfitriona (internacional) o un mandato reconocido a nivel internacional (este consentimiento debe estar condicionado y respaldado por las leyes y normas nacionales e internacionales).
- **Expectativa:** Es el punto hasta el cual aquellas personas que ejecutan el mandato, administran o cumplen los intereses y las aspiraciones de las facciones, la población local y otras partes. Las expectativas son el árbitro final de la legitimidad y cuando son realistas, coherentes y viables, ayudan a garantizar la legitimidad a lo largo de una operación prolongada en el tiempo.

1.1.6 Construcción de capacidades de los asociados

[1-24] La construcción de capacidades de los asociados es el resultado de las actividades y programas de apoyo e interacción entre organizaciones, que mejora el potencial de la nación anfitriona o el gobierno regional o local, para establecer la seguridad, la gobernabilidad, el desarrollo económico, los servicios básicos, la supremacía de la ley y otras funciones de gobierno de vital importancia. Por su parte, las unidades del Ejército apoyan la autonomía de la nación anfitriona al planear e implementar la construcción de capacidades, como parte de un enfoque integral.

[1-25] Construir la capacidad institucional de la nación anfitriona es fundamental para el éxito, dado que este proceso de construcción

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD

permite un ambiente en el que se fomenta la participación de la comunidad y el desarrollo humano, que se constituye en un proceso continuo y a largo plazo, soportado en una política y un marco legal apropiado, en el cual todos los actores contribuyen a incrementar los recursos y las capacidades humanas, tecnológicas, organizacionales e institucionales, entre otras.

1.2. POLÍTICA DE DEFENSA Y SEGURIDAD NACIONAL

[1-26] Las operaciones que se caracterizan principalmente por la conducción de tareas de estabilidad, se establecen como base fundamental para la ejecución de las políticas del sector defensa y seguridad nacional, y, para estas, el Ejército se prepara con la misma eficiencia que para la conducción de las operaciones que enfatizan en tareas ofensivas y defensivas (de combate). Las tareas de estabilidad pueden ser aplicadas dentro del territorio nacional o en el exterior cuando se participa en operaciones multinacionales, en apoyo a una nación anfitriona.

[1-27] Cuando se realizan dentro del territorio colombiano, el Ejército actúa bajo las políticas del Ministerio de Defensa Nacional (MDN); y cuando son fuera de Colombia, bajo las políticas o la oficina que el Gobierno nacional designe.

[1-28] Fuera del territorio colombiano, la oficina o fuerza multinacional designada lidera estas actividades de estabilidad, hasta que la nación anfitriona pueda liderarlas o ser parte de la responsabilidad de las agencias de la fuerza multinacional, de un gobierno extranjero, de las fuerzas de seguridad o de los organismos internacionales, siempre y cuando exista un común acuerdo.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD**1.3. MARCO DE LA ESTABILIDAD**

[1-29] El marco de la estabilidad se refiere al progreso realizado hacia la estabilización de los ambientes operacionales los cuales se presentan cuando hay una nación anfitriona o un gobierno regional en crisis, vulnerable o en recuperación (ver figura 3). Define también el ambiente de acuerdo con dos escalas cuantificables complementarias: la reducción de la violencia y el progreso de la normalización. Además ofrece un método para evaluar las condiciones de un ambiente operacional, formular un método de compromiso y medir los avances logrados hacia el éxito. El marco de la estabilidad tiene tres categorías las cuales se dividen en tres fases:

- Fase de respuesta inicial.
- Fase de transformación.
- Fase de sostenibilidad.



| **Figura 3** | Marco de la estabilidad

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD

[1-30] Este marco tiene como objetivo abarcar todas las tareas efectuadas por los agentes, instituciones y organizaciones civiles y militares en todo el rango de las operaciones militares. También sirve como guía para entender los esfuerzos y el compromiso necesario para configurar las actividades de encuentro militar en tiempos de paz que tienen como fin prevenir el conflicto y reconstruir una nación afectada o un gobierno regional o local azotado por el conflicto o el desastre.

1.4. CONDICIONES DEL ESTADO FINAL PARA LA ESTABILIDAD

[1-31] Las condiciones que describen el estado final deseado para el éxito de la conducción de las tareas de estabilidad durante las OTU se desarrollan sucesivamente, como una serie de objetivos que las ligan con la ejecución de las tareas tácticas. Por su parte, los comandantes deben basar todas esas condiciones más en las normas locales que en las externas; sin embargo, tienen que evitar implementar actividades en apoyo de estas condiciones, mientras identifican y priorizan los factores locales de inestabilidad que resultan del análisis detallado del ambiente operacional.

[1-32] Estas condiciones proporcionan las bases de una planeación estratégica integral de gobierno, y también sirven como punto central para la integración de tareas a nivel operacional y táctico. Además, son lo suficientemente flexibles y adaptables para apoyar las actividades en todo el ROM y se basan en principios y fundamentos.

[1-33] Las condiciones del estado final que se incluyen en el sistema integrado de estabilidad son:

- Ambiente seguro y protegido.
- +Supremacía de la ley.
- Bienestar social.
- Gobierno estable.
- Sostenibilidad económica.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD**1.4.1. Ambiente seguro y protegido**

[1-34] Se considera un ambiente seguro y protegido aquel donde la población tiene la libertad de desarrollar sus actividades diarias, sin temor a la violencia de gran escala, persistente o de motivación política. Este fin es una preocupación inmediata y particular para los militares; por eso, es esencial establecer un ambiente seguro y protegido para la implementación de los programas diplomáticos, económicos y de información que tienen como objetivo mitigar los factores de inestabilidad.

1.4.2. Supremacía de la ley

[1-35] Hace referencia a la condición en la cual los individuos, las instituciones públicas, privadas y el Estado son responsables ante la ley. La inestabilidad se desencadena cuando se percibe desigualdad en la administración de la ley e injusticias reales o aparentes.

1.4.3. Bienestar social

[1-36] Es la condición en la cual la población civil tiene la percepción de que sus necesidades básicas son conocidas y subsanadas para mitigar los factores de inestabilidad que pueden afectar su convivencia pacífica. Algunos ejemplos incluyen el acceso a la entrega de servicios básicos (como agua, comida, refugio, saneamiento básico y atención sanitaria), el regreso de los desplazados por la violencia del conflicto y el restablecimiento del tejido social y la vida comunitaria.

1.4.4. Gobierno estable

[1-37] Es la habilidad del Estado para servir a sus ciudadanos a través de normas, procesos y acciones, mediante las cuales los intereses están relacionados, los recursos son administrados y el poder es ejercido en una sociedad. Estos intereses incluyen la representación participativa en los procesos de toma de decisiones, garantizados típicamente bajo una autoridad constitucional inclusiva.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD

[1-38] En esta medida, el gobierno estable se refiere a la condición en la cual el Estado tiene una estructura política sostenible (que permite resolver de forma pacífica las contiendas internas por el poder), los funcionarios públicos rinden cuentas, la participación popular está garantizada y la población considera al Estado como legítimo.

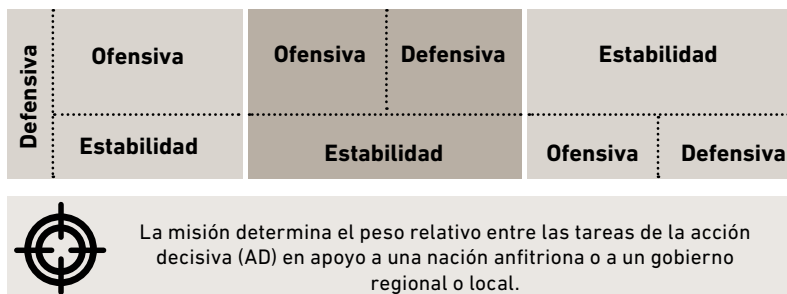
1.4.5. Sostenibilidad económica

[1-39] Una economía sostenible es aquella en la que los ciudadanos pueden perseguir oportunidades para obtener su sustento dentro de un sistema económico predecible limitado por la ley. Adicionalmente, se caracteriza por una normatividad competitiva activa, la supremacía de la ley, una legislación que fomenta el comercio y la inversión, unas políticas monetarias y fiscales sólidas, la estabilidad macroeconómica (basada en el mercado, el control sobre la economía ilícita y las amenazas para la paz que se fundamentan en ella), el desarrollo de una economía de mercado y el empleo. Este estado final incluye la existencia de infraestructura de funcionamiento.

2. LA ESTABILIDAD EN LAS OPERACIONES TERRESTRES UNIFICADAS

2.1. 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). Por otra parte, la *acción decisiva (AD)* es la combinación continua y simultánea de tareas ofensivas, defensivas, de estabilidad o de apoyo de la defensa a la autoridad civil (MFRE 3-0), (figura 4).

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD| **Figura 4** | Acción decisiva

[2-2] El concepto operacional refleja la naturaleza fundamental de la contribución del Ejército en operaciones conducidas dentro o fuera del territorio nacional.

+2.1.1. Acción decisiva

[2-3] +La acción decisiva requiere combinaciones simultáneas de las tareas ofensivas, defensivas y de estabilidad o de apoyo de la defensa a la autoridad civil (ADAC). Cada una de estas tiene numerosas tareas subordinadas asociadas. Cuando se complementa con quién (unidad), cuándo (tiempo), dónde (ubicación) y para qué (propósito), las tareas se convierten en enunciados de misión.

[2-4] +Dentro del concepto de las OTU es importante conocer las similitudes y diferencias entre las tareas ADAC y las otras tareas de AD.

[2-5] +Cuando el Ejército conduce tareas ofensivas, defensivas y de estabilidad lo hace principalmente con el propósito de prevenir el conflicto, configurar el ambiente operacional y vencer en la guerra en todo el rango de las operaciones militares.

[2-6] +En contraste, al conducir las tareas de ADAC, las unidades del Ejército capturan, retienen y explotan la iniciativa con el propósito salvar vidas, aliviar el sufrimiento, proteger la propiedad y configurar

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD

el ambiente para el éxito interagencial. Además, procuran crear las condiciones para que las autoridades civiles continúen sin el apoyo militar.

2.1.2. Tareas ofensivas y defensivas

[2-7] Se centran en el empleo de los efectos letales del poder de combate contra una fuerza enemiga; no obstante, también son críticas para el éxito en algunas operaciones donde el énfasis recae en las tareas de estabilidad. Por una parte, las tareas ofensivas obligan al enemigo a reaccionar, crear o revelar debilidades que la fuerza atacante puede explotar. Por la otra, las tareas defensivas contrarrestan las acciones ofensivas de fuerzas enemigas o adversarias.

2.2. ESTABILIDAD A TRAVÉS DEL RANGO DE LAS OPERACIONES MILITARES

[2-8] Las unidades del Ejército ejecutan las tareas primarias de estabilidad, en combinación con las tareas ofensivas y defensivas. Las seis tareas primarias de estabilidad son: establecer la seguridad de la población civil, apoyar la cooperación en seguridad, establecer el control civil, establecer los servicios esenciales, apoyar al gobierno y apoyar el desarrollo económico y de infraestructura (ver con más detalle las tareas primarias de estabilidad en el capítulo 2 del MFRE 3-07).

[2-9] Antes, durante y después del conflicto, las tareas de estabilidad son importantes para la conducción de las operaciones. Antes del conflicto, actúa como una medida preventiva y refuerza las alianzas o demuestra el apoyo de más naciones o países estables (el Ejército adquiere estos compromisos, como parte del enfoque del Gobierno como un todo, junto con otros instrumentos del poder nacional). Durante el conflicto ayudan a establecer condiciones de posconflicto y a mitigar los factores de inestabilidad que fomentan el conflicto (estas

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD

actividades se dirigen hacia las fuentes de inestabilidad para sentar las bases de una estabilidad a largo plazo). Después del conflicto, se incrementan y son dominantes en las operaciones, con el propósito de fomentar una estabilidad duradera.

[2-10] En tiempos de paz, frecuentemente, las tareas de estabilidad son el elemento crítico de la AD; por ejemplo, en las operaciones de paz (específicamente las de prevención del conflicto) y en la construcción de las capacidades locales (en la forma de cooperación de seguridad). Durante las misiones de encuentro militar, cooperación en seguridad y disuasión, las tareas de estabilidad cumplen un rol importante en las operaciones conducidas para apoyar los objetivos planeados en la campaña del teatro y los objetivos individuales de los asociados.

[2-11] Durante las respuestas a las crisis y operaciones de contingencia limitada fuera del país, el equilibrio de las tareas de combate (defensivas y ofensivas) y de estabilidad varía según las circunstancias. Algunas de las respuestas, como la asistencia humanitaria en el exterior, requieren pocas tareas ofensivas y defensivas. Otras, como las diversas clases de operaciones de paz, precisan un detallado equilibrio de tareas ofensivas, defensivas y de estabilidad, a lo largo de la conducción y la ejecución de las operaciones.

[2-12] Un enfoque exclusivo o predominante de las tareas ofensivas y defensivas, en los planes iniciales de las operaciones mayores o campañas, con frecuencia limita el desarrollo apropiado de las fases subsiguientes y el éxito de la estrategia; el logro del equilibrio entre las tareas ofensivas, defensivas y de estabilidad establece las condiciones para la operación actual y las siguientes. Aun cuando las operaciones sostenidas continúen, la nación anfitriona (en el exterior) o el gobierno regional o local (dentro del territorio nacional) necesitará establecer o restablecer la seguridad y el control civil y las tareas de asistencia humanitaria, durante el tiempo que las unidades ocupen, sobrepasen o —en determinados casos excepcionales, teniendo en cuenta las normas nacionales e internacionales— regresen áreas a una autoridad

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD

que designe la autoridad civil de acuerdo con el mandato, de la nación anfitriona o de la autoridad del gobierno regional o local.

[2-13] Después de alcanzar los objetivos de las operaciones y de las campañas, las tareas de estabilidad reciben mayor enfoque. Las unidades del Ejército determinan las actividades trabajando en la identificación de las causas locales de la inestabilidad. El Ejército debe trabajar en unidad de esfuerzo con la nación o el país apoyado y con las entidades gubernamentales y no gubernamentales, con el fin de identificar los motivos locales que puedan ser factores de la inestabilidad. Las tareas se deben enfocar en establecer la seguridad civil para proteger la población y atender las necesidades humanitarias de los civiles afectados por la guerra. Simultáneamente, los comandantes mantienen el *momentum* de las operaciones, a fin de apoyar el restablecimiento de los servicios esenciales, reparar y proteger la infraestructura crítica si la situación de seguridad lo permite.

[2-14] Las tareas de estabilidad apoyan los esfuerzos de una transición civil o autoridad militar cuando no existe un gobierno legítimo e impulsan las capacidades coercitivas y constructivas de la fuerza militar, para establecer un ambiente seguro y protegido, que facilite la reconciliación entre los adversarios locales o regionales, apoye la creación de las instituciones políticas, legales, sociales y económicas, y facilite la transición de la responsabilidad a una autoridad civil legítimamente constituida. A través de las tareas de estabilidad, el Ejército ayuda a establecer las condiciones que habilitan las acciones de otros instrumentos del poder nacional para lograr el éxito de la transformación del conflicto. Además, ayudan a los esfuerzos del gobierno legítimo para enfrentar la inhabilidad de mantener la seguridad y el control, ocasionada por un déficit de sus capacidades.

2.2.1. Iniciativa

[2-15] El éxito de las tareas de estabilidad depende de que el Ejército capture, retenga y explote la iniciativa para anticiparse a las fuentes que

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD

motivan la inestabilidad y lograr que actúen en apoyo del enfoque integral. Al actuar rápidamente y mitigar los factores de la inestabilidad, el Ejército mejora la situación de seguridad, retarda el deterioro de las instituciones y la infraestructura y crea el espacio para que las agencias civiles y las organizaciones de la nación anfitriona o del gobierno regional o local puedan trabajar. Los comandantes deben considerar las limitaciones políticas y de recursos para el uso de la fuerza; tomar determinaciones para actuar en el marco la evaluación de conflictos, y encajar acciones en una estrategia más amplia para transformar el conflicto.

[2-16] En el enfoque del Gobierno como un todo, el comandante debe identificar y priorizar los objetivos críticos que requieran una atención inmediata, además de aportar su experticia militar cuando las demás agencias, las organizaciones y la nación anfitriona o el gobierno regional o local, no tengan la capacidad de lograrlos. Habitualmente, tales objetivos incluyen acciones consistentes, con el fin de apoyar y asegurar una gobernabilidad efectiva, apoyar los proyectos de reconstrucción y trabajar con los asociados de la AU para mejorar la seguridad pública. Todos estos objetivos contribuyen a retener la iniciativa, prevenir que el enemigo o adversario gane la ventaja e influir positivamente en quienes permanecen neutrales.

2.3. PILARES DE LAS OPERACIONES TERRESTRES UNIFICADAS Y LAS TAREAS DE ESTABILIDAD EN LA ACCIÓN DECISIVA

[2-17] +Los cuatro pilares de las OTU son:

- Simultaneidad.
- Profundidad.
- Sincronización.
- Flexibilidad.

[2-18] En el MFRE 3-0 se tratan con mayor detalle estos pilares.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD**2.4. TAREAS MÍNIMAS ESENCIALES DE ESTABILIDAD**

[2-19] Generalmente, la responsabilidad de cubrir las necesidades básicas de la población recae en el Gobierno colombiano (dentro del territorio nacional), en la nación anfitriona o en las autoridades civiles, agencias y organizaciones designadas (en el exterior). Cuando esto no es posible, las FF. MM. deben desarrollar tareas que permitan garantizar las condiciones mínimas de seguridad, comida, agua, refugio y tratamiento médico a la población local, hasta que las autoridades civiles puedan asumirla. Los comandantes, en todos los niveles, deben evaluar los recursos disponibles, con respecto a la misión, para determinar la mejor forma de ejecutar estas tareas mínimas esenciales de estabilidad y los riesgos que pueden aceptar.

2.5. ENLAZAR ESFUERZOS MILITARES Y CIVILES

[2-20] El Ejército Nacional, como parte una fuerza conjunta o multinacional, vincula los esfuerzos militares y civiles (asociados a la AU) dentro de los cuales se deben desarrollar una serie de tareas, empezando por crear un enfoque que forme los cimientos para el desarrollo de las líneas de esfuerzo, las cuales sustentan el enfoque integrado para las tareas de estabilidad sobre la base de la unidad de esfuerzo. Así, este enfoque asegura que los esfuerzos de las FF. MM. estén integrados con unas actividades de estabilización más amplias.

[2-21] Por consiguiente, militares y civiles unen sus esfuerzos en la búsqueda de una meta común y un entendimiento compartido del estado final deseado; de esta forma se busca una descripción y una comprensión clara de las líneas formales de autoridad que realcen la unidad de esfuerzo. Junto con las actividades de los demás participantes, estas tareas contribuyen a la unidad entre la amplia gama de actores involucrados en cualquier esfuerzo de colaboración.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD**2.5.1. Sectores de estabilización del Gobierno**

[2-22] En el Gobierno colombiano, el encargado de coordinar los esfuerzos de estabilización dentro de los sectores funcionales de la sociedad es la Presidencia de la República por medio del Ministerio de Defensa Nacional (dentro del territorio nacional) y el Ministerio de Relaciones Exteriores (trabajo coordinado con el MDN en una nación anfitriona). Para ese fin, el MDN debe desarrollar una matriz de estabilización y reconstrucción con tareas esenciales en apoyo a las entidades que el Gobierno asigne para las tareas de estabilidad.

[2-23] Esa matriz es un documento interagencial que les permite a los asesores identificar los requerimientos específicos necesarios para apoyar la transformación del conflicto. Además, sirve como herramienta para un detallado planeamiento y aplica en todo el rango de las operaciones militares, teniendo en cuenta que ese documento es solo el punto de inicio para ayudar a enmarcar el análisis de las actividades de estabilización y reconstrucción, y que no se puede considerar como una lista de chequeo ni una herramienta de análisis integral. Así, se divide en tareas dentro de las siguientes cinco áreas técnicas conocidas como los sectores de estabilización del gobierno:

- Seguridad.
- Justicia y reconciliación.
- Asistencia humanitaria y bienestar social.
- Gobernabilidad y participación.
- Estabilización económica y de infraestructura.

2.5.2. Funciones conjuntas de la estabilidad

[2-24] El Ejército aporta a la fuerza conjunta las seis tareas primarias de estabilidad que se deben alinear con las funciones conjuntas. Entre estas funciones se pueden incluir:

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD

- Seguridad.
- Supremacía de la ley.
- Asistencia humanitaria.
- Gobernabilidad y la participación.
- Estabilización económica y de infraestructura.

2.6. TAREAS PRIMARIAS DE ESTABILIDAD DEL EJÉRCITO

[2-25] +Las unidades del Ejército conducen las seis tareas primarias de estabilidad que apoyan los esfuerzos, militares y no militares, que generalmente se requieren para lograr la estabilidad. Estas tareas son similares y se anidan en las funciones conjuntas y en las que pueden desarrollar los sectores del gobierno que participan en la estabilidad. Por lo tanto, tomadas en conjunto, proporcionan una base para la vinculación de la ejecución de las actividades entre los instrumentos de poder nacional e internacional como parte de la AU.

[2-26] Las tareas primarias de estabilidad del Ejército son:

- Establecer la seguridad civil.
- +Apoyar la cooperación en seguridad.
- Establecer el control civil.
- Restablecer los servicios esenciales.
- Apoyar al gobierno.
- Apoyar el desarrollo económico y de infraestructura.

[2-27] Los comandantes y sus estados mayores/planas mayores deben tener en cuenta que ninguna de las tareas primarias de estabilidad se desarrolla de manera aislada. En el nivel operacional, estas

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD

sirven como línea de esfuerzo o, simplemente, como una guía para la acción, con lo cual aseguran una unidad de esfuerzo más amplia entre todos los sectores de estabilización. En cualquier operación, estas tareas (y las subordinadas incluidas en cada área) se integran con las ofensivas y defensivas en las operaciones terrestres unificadas.

[2-28] Las tareas primarias de estabilidad son fundamentales para las OTU y se ejecutan en todo el rango de las operaciones militares. Entonces, los comandantes pueden ejecutarlas antes, durante o después del conflicto para apoyar el gobierno legítimo de la nación anfitriona o un gobierno regional o local (dentro del territorio nacional).

2.6.1. Establecer la seguridad civil

[2-29] Esta tarea hace referencia a proveer o apoyar la seguridad a la nación anfitriona o al gobierno regional o local y de su población, incluyendo la protección contra amenazas internas y externas. También se requiere brindarle espacio para que el gobierno, las entidades y organizaciones civiles puedan trabajar hacia el sostenimiento de la paz. Sin embargo, los asociados no pueden lograr la seguridad únicamente a través de la presencia del Ejército, ni matando o capturando enemigos, debido a que su objetivo va más allá de derrotar o destruir a un enemigo. Realmente, apunta a neutralizar las amenazas contra una sociedad estable o al apoyo para establecer (o restablecer) unas fuerzas de seguridad competentes; por lo cual, en ausencia de la capacidad civil para establecer un ambiente seguro y protegido, a menudo, las unidades del Ejército asumen una mayor responsabilidad en las tareas de seguridad; además, en última instancia, hacen una transición de estas tareas a la nación anfitriona o al gobierno regional o local, cuando establezca sus capacidades y asuma este papel.

[2-30] Las tareas de estabilidad se integran con éxito a la profesionalización de las fuerzas de seguridad de la nación anfitriona o del gobierno regional o local. Esto incluye la selección, el asesoramiento, el entrenamiento, el apoyo y el desarrollo institucional de las fuerzas y su formación (con frecuencia, esta última abarca los derechos humanos,

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD

el derecho internacional humanitario, la protección de la niñez y la prevención de la violencia de género). En definitiva, el sector de la seguridad vuelve a establecer su credibilidad ante la opinión pública y la comunidad internacional, cuando vincula en el conflicto a las fuerzas de seguridad. De otro modo, los incidentes de indisciplina, las normas inadecuadas, la inducción acelerada o los recursos insuficientes ocasionan el regreso del conflicto.

[2-31] En la profesionalización del sector de la seguridad es fundamental entender, de acuerdo con las normas nacionales e internacionales, que el instrumento militar se encuentra subordinado a la autoridad civil (supremacía del poder civil sobre el poder militar, por cuanto se debe garantizar en todo caso la primacía del poder civil sobre el militar).

[2-32] No obstante, esta no es simplemente la reconstrucción de los niveles de desempeño de las tropas y el entrenamiento de las FF. MM., también se trata de la reconstrucción y el desarrollo de los elementos armados y no armados del sector de la seguridad, así como de sus estructuras civiles de gobierno.

2.6.2. Apoyar la cooperación en seguridad

[2-33] +La *cooperación en seguridad* es toda interacción entre el Ministerio de Defensa Nacional y los organismos de defensa extranjeros, que tiene como objetivo crear relaciones que promueven intereses específicos en materia de defensa y seguridad, con el fin de desarrollar capacidades militares aliadas para las operaciones de defensa mutua y multinacional (MFRE 3-0).

2.6.3. Establecer el control civil

[2-34] Esta tarea se refiere al apoyo de los esfuerzos destinados a garantizar el establecimiento de la supremacía de la ley y una gobernabilidad efectiva estable. El control civil corresponde a los encargados

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD

del orden público, a la Policía y a otros organismos encargados de hacer cumplir la ley (conocido como el sector de justicia y reconciliación). Debido a que los desórdenes públicos amenazan significativamente la ley y el orden, se hace un esfuerzo global para instaurar una paz estable y segura.

[2-35] Como se mencionó, ante la falta de capacidad civil, las unidades del Ejército suelen tomar un papel más activo para establecer el control civil. Así el Ejército apoya un enfoque integral para el fortalecimiento de la supremacía de la ley, soportado en el desarrollo de leyes apropiadas y en la ayuda para la construcción de capacidades de otros organismos, como las instituciones que administran justicia, la policía y otras fuerzas de seguridad, los fiscales, las oficinas de los defensores públicos, los tribunales, las instituciones penitenciarias, los organismos de supervisión y las instituciones de educación jurídica.

2.6.4. Restablecer los servicios esenciales

[2-36] Restablecer los servicios esenciales en un ambiente que presenta factores de inestabilidad es fundamental para lograr la estabilidad. Las funciones básicas de la administración local se dificultan o no se cumplen durante los conflictos y otros desastres; por ello, inicialmente, las FF. MM. conducen los esfuerzos para establecer o restablecer los servicios civiles esenciales a la población (comida, agua, refugio y tratamiento médico necesario). Cuando una nación anfitriona o un gobierno regional o local (dentro del territorio nacional) no pueden realizar su función, el Ejército, de acuerdo con sus capacidades, puede proporcionar los servicios esenciales.

[2-37] Aun cuando las FF. MM. siguen el liderazgo de otras agencias multinacionales o del gobierno para el restablecimiento de los servicios esenciales a largo plazo, en muchos casos, las organizaciones de desarrollo y humanitarias (locales o internacionales) ya están establecidas en el teatro de operaciones y pueden cumplir esta función.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD

[2-38] +Los comandantes efectivos saben que las necesidades humanitarias inmediatas de la población local son siempre una de las prioridades y al ser atendidas ayudan a mitigar los factores de inestabilidad.

2.6.5. Apoyar al Gobierno

[2-39] Cuando existe un Gobierno legítimo y funcional en la nación anfitriona o en un gobierno regional o local, las FF. MM. que operan para apoyar al Estado tienen un papel limitado. Sin embargo, si el gobierno de dicha nación o de algún gobierno regional o local (dentro del territorio nacional) no puede desempeñar adecuadamente sus funciones civiles básicas (sin importar el motivo), este requiere cierto grado de apoyo militar.

[2-40] Los esfuerzos militares para apoyar el enfoque del gobierno se centran en el restablecimiento de la administración pública y la reanudación de los servicios públicos, los cuales incluyen, pero no se limitan, al apoyo de la administración de transición (si se ha establecido), al apoyo del desarrollo de la administración local, al apoyo de las iniciativas anticorrupción y al apoyo de las elecciones.

2.6.6. Apoyar el desarrollo económico y de infraestructura

[2-41] Los esfuerzos militares para apoyar al sector económico son fundamentales para el desarrollo sostenible. Por lo general, la viabilidad económica de la nación anfitriona o del gobierno regional o local implica tensión y se puede fracturar a causa de un conflicto, un desastre o luchas internas que intentan superar las capacidades del gobierno.

[2-42] Algunos signos de tensión económica se encuentran en el rápido aumento de la inflación, el aumento descontrolado de la deuda pública y una disminución general de la capacidad que tiene el Estado de ofrecer bienestar a su población. Los problemas económicos

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD

están inherentemente relacionados con las preocupaciones sobre la gobernabilidad y la seguridad. Cuando una institución fracasa, lo más probable es que el resto de las instituciones también lo hagan.

[2-43] Por su parte, el desarrollo de infraestructura complementa y refuerza los esfuerzos para estabilizar la economía. Se centra en los aspectos físicos de la sociedad que permiten la viabilidad económica de la nación anfitriona o del gobierno regional o local, los cuales incluyen los servicios de construcción, la ingeniería y la infraestructura física.

3. CONSIDERACIONES ÚNICAS

[3-1] Algunas operaciones tienen más énfasis en las tareas de estabilidad que otras. En realidad, en muchas ocasiones, el Ejército se concentra en estas tareas; por este motivo, el MFRE 3-07, *Estabilidad*, y el manual de campaña del Ejército (MCE 3-07) describen con mayor profundidad y resaltan las siguientes funciones, tareas, misiones y operaciones:

3.1. ROL MILITAR EN ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN

[3-2] +Los comandantes del Ejército entienden que la estabilidad es la base de los esfuerzos de prevención. Entre las actividades de prevención se incluyen los esfuerzos de encuentro militar y de cooperación en seguridad diseñados para apoyar la reforma del sector de seguridad y el despliegue de fuerzas para evitar una disputa.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD**3.2. ENCUENTRO MILITAR**

[3-3] +El encuentro militar se desarrolla en tiempos de paz, para reforzar los nexos entre posibles asociados multinacionales; también, con el fin de aumentar el entendimiento del ambiente operacional, ayudar a garantizar el acceso cuando resulta necesario, reforzar futuras operaciones multinacionales y evitar el desarrollo de las crisis. Un ejemplo de una actividad conjunta y coordinada que se ejecuta dentro del encuentro militar son las actividades contra el narcotráfico.

3.3. COOPERACIÓN EN SEGURIDAD

[3-4] +El Ejército apoya la cooperación en seguridad, mediante las siguientes actividades:

- Asistencia en seguridad.
- Asistencia a las fuerzas de seguridad.
- Defensa interna en el extranjero (FID, por su sigla en inglés).
- Reforma del sector de la seguridad (RSS).

3.4. OPERACIONES DE PAZ

[3-5] +El Ejército participa en los siguientes tipos de operaciones de paz:

- Mantenimiento de la paz.
- Imposición de la paz.
- Concertación de la paz.
- Construcción de la paz.
- Prevención del conflicto.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD**3.5. TRANSICIONES**

[3-6] +Las transiciones marcan un cambio de enfoque que se puede presentar, en primer lugar, entre fases o entre la operación en curso, y la ejecución de una operación iniciada o sus consecuencias; en segundo lugar, se presenta cuando hay un cambio de prioridad relativa entre los elementos de una AD (por ejemplo, de una acción ofensiva a una de estabilidad).

3.6. ASISTENCIA HUMANITARIA EN EL EXTERIOR

[3-7] +Las fuerzas del Ejército participan en operaciones de asistencia humanitaria en el exterior que pueden ser respuestas unilaterales, multinacionales o coordinadas por las Naciones Unidas. Esta ayuda a corto plazo asiste a la nación anfitriona o a otras agencias y organizaciones en el objetivo de proporcionar un ambiente más estable, y podría derivar en actividades de estabilidad a largo plazo cuando se reciben instrucciones para ello.

3.7. CONTRAINSURGENCIA

[3-8] +Las actividades de estabilidad son de vital importancia para el éxito de las operaciones de contrainsurgencia porque tienen como fin aumentar la legitimidad del gobierno, prestando servicios y ofreciendo seguridad a la población local. Las operaciones de contrainsurgencia emplean enfoques de gobierno como un todo diseñados para asegurar que los esfuerzos civiles y militares se encuentran sincronizados, con el fin de proporcionar unidad de esfuerzo y unidad de propósito, siempre que proceda.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD

3.8. OTRAS ACTIVIDADES EN LAS CONSIDERACIONES DE ESTABILIDAD

[3-9] Así mismo, en la conducción de tareas de estabilidad, los comandantes deben considerar:

- Las actividades de información e influencia en estabilidad.
- La protección de civiles.
- Las acciones letales y no letales.
- Las actividades de inteligencia.

4. PLANEAMIENTO PARA LA ESTABILIDAD EN LAS OPERACIONES

[4-1] *Planear* es el arte y ciencia de entender una situación de manera prospectiva para visualizar el futuro deseado y trazar formas eficaces a fin de conseguirlo ([MFE 5-0](#)). Planear ayuda a los comandantes a entender y desarrollar soluciones a los problemas; esas soluciones al final se convierten en planes y órdenes, por medio de los cuales sincronizan la acción de fuerzas en tiempo, espacio y propósito, para lograr los objetivos y cumplir con la misión.

4.1. CONSIDERACIONES PARA EL PLANEAMIENTO DE LAS OPERACIONES

[4-2] Generalmente las operaciones que se enfocan en mantener o restablecer la estabilidad son prolongadas e implican a numerosas organizaciones civiles y militares. Los diversos y múltiples factores

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD

que causan la inestabilidad son difíciles de identificar; por esta razón, en operaciones que se caracterizan por la ejecución de tareas de estabilidad (además de emplear los fundamentos del planeamiento descritos en el [MFE 5-0](#)), los comandantes y sus estados mayores/planas mayores deben: reconocer la complejidad; equilibrar los recursos, las capacidades y las actividades; reconocer los horizontes de planeamiento; y evitar los errores en el planeamiento.

4.2. ROL DE LOS COMANDANTES EN EL PLANEAMIENTO

[4-3] Los comandantes son los principales responsables en el planeamiento efectivo, porque ellos enfocan el esfuerzo, proporcionan su intención, emiten la guía de planeamiento y toman decisiones durante todo el proceso. Así mismo, aplican la disciplina para responder a las necesidades de tiempo, los horizontes de planeamiento, la sencillez, el nivel de detalle y los resultados deseados.

[4-4] En síntesis, centran sus actividades en entender, visualizar y describir durante el planeamiento para la estabilidad y, mediante la participación, se aseguran de que el plan refleje su intención.

4.3. ARTE OPERACIONAL Y ESTABILIDAD EN LAS OPERACIONES

[4-5] El planeamiento para las operaciones que enfatizan en tareas de estabilidad se basa en todos los elementos del arte operacional (ARTOP); sin embargo, se debe tener en cuenta que unos elementos son más relevantes que otros y que algunos son particularmente esenciales para tener éxito en las tareas de estabilidad; estos últimos son: el estado final y condiciones, los puntos decisivos y las líneas de esfuerzo.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD**4.3.1. Estado final y condiciones**

[4-6] Para lograr el estado final deseado, las tareas de estabilidad requieren coordinación, cooperación, integración y sincronización entre las organizaciones militares y no militares. Estos esfuerzos civiles y militares tienen como objetivo fortalecer el gobierno legítimo, establecer la supremacía de la ley, apoyar el desarrollo económico y de infraestructura, coadyuvar, apoyar, asistir y asesorar para el fortalecimiento de las instituciones del Estado de acuerdo al mandato o lineamientos establecidos por el gobierno nacional, con el fin de alcanzar la paz y la seguridad, fomentar del sentido de unidad nacional y crear las condiciones necesarias para que el gobierno de la nación anfitriona o el gobierno regional o local, reasuma las responsabilidades civiles.

4.3.2. Líneas de esfuerzo

[4-7] Una *línea de esfuerzo (LOE)* es la secuencia que enlaza múltiples tareas usando la lógica del propósito en lugar de la referencia geográfica para enfocar los esfuerzos hacia el establecimiento de un estado final deseado (MFRE 3-0). Las líneas de esfuerzo son esenciales en las tareas de estabilidad, donde las referencias a posiciones físicas o a un enemigo o adversario son menos relevantes. En aquellas operaciones en las cuales dimensión humana normalmente se convierte en el enfoque de la Fuerza, estas funcionan mejor para vincular tareas, efectos, el estado final y condiciones. De esta manera, les permiten a los comandantes visualizar cómo las capacidades militares apoyan otros instrumentos del poder nacional, y les facilitan lograr la unidad de esfuerzo en operaciones que incluyen fuerzas multinacionales, agencias y organizaciones civiles.

[4-8] A pesar de lo anterior, los comandantes establecen las líneas de esfuerzo con base en los factores locales de inestabilidad. De lo contrario, se convierten en órdenes obligatorias que no se adhieren al principio de orientación (de arriba hacia abajo) y refinamiento (de abajo hacia arriba), inherente al proceso de planeamiento.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD**4.3.3. Puntos decisivos**

[4-9] Un *punto decisivo* es un lugar geográfico, evento clave específico, factor crítico o función que, cuando se actúa sobre ellos, permite a los comandantes obtener una ventaja marcada sobre un adversario/enemigo o contribuir materialmente al éxito (MFRE 3-0). En las operaciones que tienen un alto enfoque en las tareas de estabilidad, los comandantes deben identificar los puntos decisivos que tienen mayor influencia directa en las condiciones del estado final deseado, en la mitigación de los factores que causan la inestabilidad y en el fomento de estabilidad a largo plazo.

[4-10] En las operaciones que se caracterizan por la ejecución de tareas de estabilidad, los puntos decisivos podrían resultar menos tangibles y estar más estrechamente asociados con importantes eventos y condiciones, y suelen estar relacionados con la dimensión humana del problema.

4.4. ENFOQUE OPERACIONAL

[4-11] El *enfoque operacional* es una descripción de las acciones generales que la fuerza debe ejecutar para transformar las condiciones actuales en aquellas deseadas en el estado final ([MFE 5-0](#)). La aplicación del arte operacional requiere el entendimiento compartido del ambiente operacional con el problema analizado a través de la [metodología de diseño del Ejército](#) (ver [MFE 5-0](#)) y les permite a los comandantes desarrollar un enfoque operacional para guiar a la Fuerza hacia el establecimiento de aquellas condiciones del éxito definitivo, unificando términos doctrinales para visualizar y describir su enfoque operacional. De esta manera, aporta un propósito unificado y enfoque a todas las operaciones.

[4-12] Las operaciones que se conducen entre la población aceptan la interacción militar con los habitantes locales como parte de la misión.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD

En estas, el enfoque operacional más efectivo consigue resultados decisivos por medio de combinaciones de mecanismos de estabilidad y derrota. Mientras los primeros impulsan las capacidades constructivas inherentes al poder de combate; los segundos, le permiten al comandante enfocarse en las capacidades coercitivas de la Fuerza para proveer seguridad, protección y orden público para la población local. En última instancia, las condiciones de un ambiente operacional determinan el enfoque operacional.

[4-13] En ciertas ocasiones, las Fuerzas Militares intervienen en una situación inestable con un ambiente de seguridad con actividad violenta. En estos casos, las FF. MM. podrían utilizar, inicialmente, mecanismos de defensa para modificar las condiciones hasta un punto suficiente que permita proteger a la población civil; por otro lado, en un ambiente relativamente benigno, en el que las FF. MM. principalmente ayudan o facilitan los esfuerzos civiles, predominan los mecanismos de estabilidad.

4.5. MECANISMOS DE ESTABILIDAD Y DERROTA

[4-14] Los comandantes combinan los mecanismos de estabilidad y derrota para desarrollar el enfoque operacional.

4.5.1. Mecanismos de estabilidad

[4-15] Un *mecanismo de estabilidad* es el principal método a través del cual las fuerzas amigas apoyan a los civiles para lograr las condiciones que contribuyen el establecimiento de una paz estable duradera (MFRE 3-0). Los comandantes utilizan los mecanismos de estabilidad para visualizar cómo deben emplear la fuerza a la hora de desarrollar tareas de estabilidad en OTU.

[4-16] La combinación de mecanismos de estabilidad genera efectos complementarios y de refuerzo que ayudan a configurar la dimensión

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD

humana de los ambientes operacionales con mayor efectividad que la aplicación aislada de un solo mecanismo. Los cuatro mecanismos de estabilidad son: obligar, controlar, influir y apoyar.

4.5.2. Mecanismos de derrota

[4-17] Un *mecanismo de derrota* es el método a través del cual las fuerzas amigas cumplen su misión contra la oposición enemiga (MFRE 3-0). Principalmente, se aplica en operaciones de combate contra una Fuerza enemiga activa. Los cuatro mecanismos de derrota son: destruir, dislocar, desintegrar y aislar.

4.5.3. Combinación de mecanismos de estabilidad y de derrota

[4-18] Los mecanismos de estabilidad y derrota complementan el planeamiento y proporcionan un enfoque al enmarcar problemas complejos; en este sentido, ofrecen el medio conceptual para la solución de los problemas. Ahora, la combinación de ambas clases de mecanismos permite a los comandantes dirigir efectivamente la dimensión humana del problema, mientras las tropas actúan operacionalmente en la reducción de la amenaza de seguridad.

4.6. ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA Y DE LAS UNIDADES

[4-19] Otra herramienta que los comandantes y los estados mayores/planas mayores pueden emplear cuando planean operaciones donde predominan las tareas de estabilidad, es la adaptación de la Fuerza y la organización para el combate con unidades configurables según la tarea, de acuerdo con las misiones específicas por desarrollar. Para las operaciones que se caracterizan por la conducción de tareas de estabilidad, los comandantes organizan sus unidades utilizando la adaptación de la fuerza y la organización por tareas.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD**4.7. LA EVALUACIÓN EN LA ESTABILIDAD**

[4-20] *Evaluar* es medir el progreso en el cumplimiento de una tarea o misión, de la creación de un efecto o del logro de un objetivo ([MFE 5-0](#)).

[4-21] La evaluación precede y guía el planeamiento u otras actividades del proceso de las operaciones. Además, implica comparar de forma deliberada los resultados previstos con los eventos reales, con el fin de determinar la efectividad global del empleo de la fuerza. Más concretamente, la evaluación ayuda al comandante a determinar el progreso hacia el estado final deseado, la consecución de objetivos y la ejecución de tareas. Implica, también, la supervisión y análisis constante de un ambiente operacional para determinar los cambios que podrían afectar la conducción de las operaciones.

[4-22] Tres herramientas de medición ayudan a los comandantes y a su estado mayor/plana mayor en la evaluación: las medidas de desempeño, las medidas de eficacia y los indicadores (en el MFRE 3-07 y el MFRE 5-0 se describen estas tres herramientas con mayor detalle).

4.8. MARCO DEL DISTRITO DE ESTABILIDAD

[4-23] Es una herramienta empleada con frecuencia por ejércitos que desarrollan misiones fuera de su territorio. Debido a la singularidad del ambiente de estabilidad, este marco fue diseñado como una ayuda en el planeamiento de operaciones interagenciales para identificar y mitigar los factores de inestabilidad. Por lo tanto, funciona como una herramienta de evaluación del planeamiento y se anida en el proceso militar de toma de decisiones. Existen cuatro pasos para el marco del distrito de estabilidad: el conocimiento de la situación, el análisis, el diseño y la supervisión y evaluación (el capítulo 4 del MFRE 3-07 aborda con más detalle el marco del distrito de estabilidad).

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA**

MFE 3-07 ESTABILIDAD

CONCLUSIÓN

Las tareas de estabilidad se enfocan en identificar y determinar las causas profundas de la inestabilidad y en la construcción de capacidades para las instituciones locales; específicamente, identifican y priorizan los factores de inestabilidad y miden la efectividad de las actividades para la estabilización del área. El éxito estratégico requiere una integración total de las operaciones militares con esfuerzos interagenciales y asociados de la acción unificada, con el fin de lograr la unidad de esfuerzo para cumplir las tareas asignadas.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD**GLOSARIO****1. ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS**

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------------|---|----------------------------------|---|
| AD | Acción decisiva | -- | <i>Decisive action</i> |
| ADAC | Apoyo de la defensa a la autoridad civil | DSCA | <i>Defense support of civil authorities</i> |
| AU | Acción unificada | --- | <i>Unified action</i> |
| ARTOP | Arte operacional | -- | <i>Operational art</i> |
| CEDOE | Centro de Doctrina del Ejército | -- | -- |
| DD. HH. | Derechos Humanos | --- | <i>Human rights</i> |
| DIH | Derecho Internacional Humanitario | *IHL | <i>International humanitarian law</i> |
| FID | Defensa interna en el extranjero (por su sigla en inglés) | FID | <i>Foreign internal defense</i> |
| FF. MM. | Fuerzas Militares | -- | <i>Military forces</i> |
| LOE | Línea de esfuerzo (por su sigla en inglés) | LOE | <i>Line of effort</i> |
| MCE | Manual de campaña del Ejército | --- | --- |

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------------|--|----------------------------------|-------------------------------------|
| MDN | Ministerio de Defensa Nacional | --- | -- |
| MFE | Manual fundamental del Ejército | --- | --- |
| MFRE | Manual fundamental de referencia del Ejército | --- | --- |
| MTM | Mando tipo misión | --- | <i>Mission command</i> |
| OTU | Operaciones terrestres unificadas | --- | <i>Unified land operations</i> |
| ROE | Reglas de enfrentamiento (por su sigla en inglés) | ROE | <i>Rules of engagement</i> |
| ROM | Rango de las operaciones militares | ROMO | <i>Range of military operations</i> |
| RSS | Reforma del sector de la seguridad | SSR | <i>Security sector reform</i> |
| RUF | Reglas para el uso de la fuerza (por su sigla en inglés) | RUF | <i>Rules for the use of force</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. TÉRMINOS¹

Acción decisiva (AD): combinación continua y simultánea de tareas ofensivas, defensivas, de estabilidad o de apoyo de la defensa a la autoridad civil (MFRE 3-0).

¹ 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.

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD

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).

Cooperación en seguridad: toda interacción entre el Ministerio de Defensa Nacional y los organismos de defensa extranjeros, que tiene como objetivo crear relaciones que promueven intereses específicos en materia de defensa y seguridad, con el fin de desarrollar capacidades militares aliadas para las operaciones de defensa mutua y multinacional (MFRE 3-0).

***Enfoque del gobierno como un todo:** aquel que integra los esfuerzos colaborativos de los ministerios, entidades y organizaciones del Estado colombiano, con el fin de lograr la unidad de esfuerzo hacia una meta común.

***Enfoque integral:** aquel que integra los esfuerzos cooperativos de las agencias o instituciones del Gobierno, asociados de la acción unificada y entidades del sector privado, para alcanzar la unidad de esfuerzo hacia el logro de un objetivo común.

Enfoque operacional: descripción de las acciones generales que la fuerza debe ejecutar para transformar las condiciones actuales en aquellas deseadas en el estado final (MFE 5-0).

***Estabilización:** proceso en el cual el personal identifica y mitiga los factores fundamentales de la inestabilidad para establecer condiciones perdurables.

Evaluar: medir el progreso en el cumplimiento de una tarea o misión, de la creación de un efecto o del logro de un objetivo (MFE 5-0).

Línea de esfuerzo (LOE): secuencia que enlaza múltiples tareas usando la lógica del propósito en lugar de la referencia geográfica para enfocar los esfuerzos hacia el establecimiento de un estado final deseado (MFRE 3-0).

PARTE II: **ACCIÓN DECISIVA****MFE 3-07** ESTABILIDAD

Mecanismo de derrota: método a través del cual las fuerzas amigas cumplen su misión contra la oposición enemiga (MFRE 3-0).

Mecanismo de estabilidad: principal método a través del cual las fuerzas amigas apoyan a los civiles para lograr las condiciones que contribuyen el establecimiento de una paz estable duradera (MFRE 3-0).

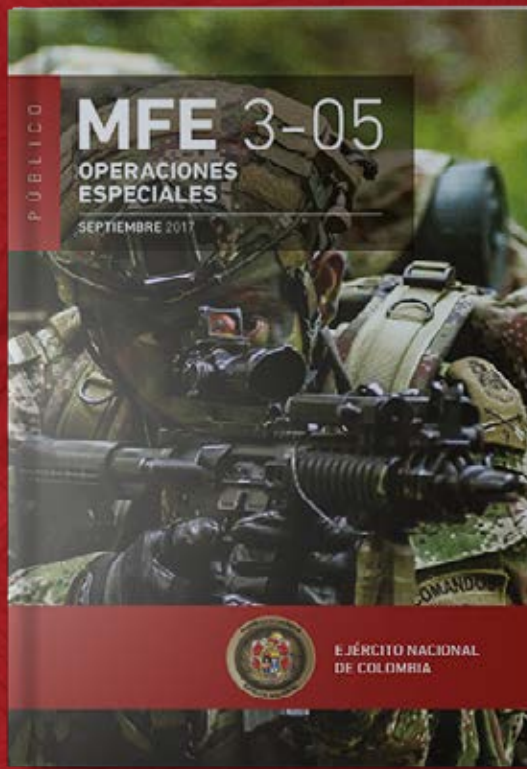
Operaciones terrestres unificadas (OTU): tareas ofensivas, defensivas, de estabilidad o de apoyo de la defensa a la autoridad civil ejecutadas simultáneamente para capturar, retener y explotar la iniciativa y consolidar ganancias para prevenir el conflicto, configurar el ambiente operacional y vencer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

Punto decisivo: lugar geográfico, evento clave específico, factor crítico o función que, cuando se actúa sobre ellos, permite a los comandantes obtener una ventaja marcada sobre un adversario/enemigo o contribuir materialmente al éxito (MFRE 3-0).

Planear: arte y ciencia de entender una situación de manera prospectiva para visualizar el futuro deseado y trazar formas eficaces a fin de conseguirlo (MFE 5-0).

Tarea de estabilidad: aquella que se conduce dentro o fuera del territorio nacional, en coordinación con otros instrumentos del poder nacional, para mantener o restablecer un ambiente seguro y proporcionar servicios esenciales de gobierno, reconstrucción de infraestructura de emergencia y asistencia humanitaria (MFRE 3-0).

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).



CONTENIDO

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

1. CONCEPTUALIZACIÓN

2. CONTEXTO PARA LAS OPERACIONES ESPECIALES

3. MARCO LEGAL APLICABLE

4. PRINCIPIOS Y FUNDAMENTOS DE LAS OPERACIONES ESPECIALES

4.1. Principios

4.2. Fundamentos

5. CARACTERÍSTICAS, IMPERATIVOS, FACTORES DE ÉXITO Y CLASIFICACIÓN DE LAS OPERACIONES ESPECIALES

5.1. Características

5.2. Imperativos

5.3. Factores de éxito

5.4. Naturaleza de las operaciones de fuerzas especiales

6. LA NATURALEZA DE LA AMENAZA

CONCLUSIÓN

GLOSARIO

1. Abreviaturas, siglas y acrónimos

2. Términos

FIGURAS

Figura 1 Operaciones especiales

PARTE III: **OPERACIONES ESPECIALES****MFE 3-05** OPERACIONES ESPECIALES

MFE 3-05, C1

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJÉRCITO NACIONAL



COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA

Cambio 1
Manual fundamental del Ejército
N.º 3-05
Público
Septiembre de 2017

OPERACIONES ESPECIALES

El MFE 3-05, *Operaciones especiales*, aprobado según Resolución 01646 del 5 de agosto de 2016, cambia así:

1. Se actualiza la definición de *clasificación de las operaciones especiales por naturaleza de las operaciones especiales*.
2. Se actualiza el término operaciones especiales de *coordinadas, por conjuntas, interagenciales, e interinstitucionales*.
3. Cambia el término *organización de operaciones especiales combinadas*, por *multinacionales*.
4. En la naturaleza de las operaciones especiales se actualiza que *son empleadas para asegurar el orden constitucional, la independencia, soberanía e integridad del territorio nacional, en procura del libre ejercicio de derecho y garantías de los habitantes del territorio nacional*.
5. Se realiza un cambio sobre la definición de *capacidad crítica*.

PARTE III: **OPERACIONES ESPECIALES****MFE 3-05** OPERACIONES ESPECIALES

6. El signo + identifica el nuevo material.
7. La modificación de la estructura del MFE 3-05, cambio 1, no permite remover e insertar páginas.

REMOVER LAS PÁGINAS ANTIGUAS

INSERTAR LAS PÁGINAS NUEVAS

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

PARTE III: **OPERACIONES ESPECIALES****MFE 3-05** OPERACIONES ESPECIALES

PRÓLOGO

El empleo de las unidades de fuerzas especiales ha permitido alcanzar logros significativos que han contribuido al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Política de Defensa y Seguridad. Lo anterior genera efectos decisivos mediante la selección, el equipamiento y el entrenamiento de personal, que cuente con altos estándares para su desempeño en el equipo de armas combinadas y capacidad de integrarse en forma conjunta, coordinada, interagencial y multinacional a fin de enfrentar amenazas de diversa naturaleza.

Debido a la experiencia obtenida en la ejecución de campañas y operaciones lideradas por dichas unidades, y con referencia a los modelos de éxito de carácter global, se ha podido consolidar una sólida base doctrinal, la cual se refleja en el contenido del presente manual fundamental del Ejército (MFE), que se constituye en el punto de partida para la fundamentación de la capacidad de las unidades de fuerzas especiales con las que cuenta nuestra institución y fortalece una de las competencias distintivas del Ejército Nacional: las Operaciones Especiales (OO. EE.).



Brigadier General JAIME AGUSTÍN CARVAJAL VILLAMIZAR

Comandante Segunda División

PARTE III: **OPERACIONES ESPECIALES****MFE 3-05** OPERACIONES ESPECIALES

INTRODUCCIÓN

El manual fundamental del Ejército 3-05, *Operaciones especiales*, es una guía que describe los aspectos esenciales que deben tener en cuenta los comandantes de las unidades de fuerzas especiales del Ejército Nacional de Colombia. Comprende desde el contexto para conducir y ejecutar este tipo de operaciones hasta la misma concepción de la amenaza a enfrentar, con el fin de garantizar la defensa de la nación y su institucionalidad.

Por consiguiente, este MFE está dirigido principalmente al personal de las unidades que desarrollan operaciones especiales, así mismo al personal que integra las Fuerzas Militares (FF. MM.), las agencias del Estado, las organizaciones no gubernamentales, la comunidad académica y el público en general.

En síntesis, este manual ha sido desarrollado para difundir los conceptos relacionados con las operaciones especiales (OO. EE.), como competencia distintiva del Ejército Nacional de Colombia, y se constituye como guía para alcanzar los objetivos estratégicos, asegurando la unidad de esfuerzo en el cumplimiento de la misión. Además, aquí se describen aspectos de relevancia para el desarrollo de estas operaciones alineadas con el concepto de operaciones terrestres unificadas (OTU) y se enuncian las misiones que cumplen quienes las ejecutan, dentro de los lineamientos conceptuales que permiten la interoperabilidad, como punto de partida para el desarrollo de la doctrina específica y los fundamentos de acción en el marco de la Ley.

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.

PARTE III: **OPERACIONES ESPECIALES****MFE 3-05** OPERACIONES ESPECIALES

El proponente del MFE 3-05 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

PARTE III: OPERACIONES ESPECIALES

MFE 3-05 OPERACIONES ESPECIALES

Las operaciones especiales (OO. EE.) son acciones militares conducidas por unidades organizadas, entrenadas, equipadas y certificadas; con alta movilidad y flexibilidad, en espacios hostiles, negados y políticamente sensibles, para alcanzar objetivos militares de repercusiones estratégicas.



| Figura 1 | Operaciones especiales

PARTE III: **OPERACIONES ESPECIALES****MFE 3-05 OPERACIONES ESPECIALES**

1. CONCEPTUALIZACIÓN

[1-1] Las *operaciones especiales* (OO. EE.) son acciones militares conducidas por unidades especialmente organizadas, entrenadas, equipadas y certificadas; con alta movilidad y flexibilidad, en espacios hostiles, negados y políticamente sensibles, para alcanzar objetivos militares de repercusiones estratégicas. Estas generan las condiciones que contribuyen, en forma directa, al cumplimiento de la política de gobierno, en materia de seguridad y defensa.

2. CONTEXTO PARA LAS OPERACIONES ESPECIALES

[2-1] El contexto para el empleo de las unidades que realizan OO. EE. está determinado por varios factores: la política nacional, los niveles del planeamiento, el ambiente operacional y la naturaleza de la amenaza. En este sentido, las misiones ejecutadas por las unidades de fuerzas especiales pueden estar limitadas y desarrollar operaciones, de corta o larga duración, en campañas conjuntas con múltiples líneas de acción.

3. MARCO LEGAL APLICABLE

[3-1] Las OO. EE. se planean, conducen y ejecutan en el marco de la Ley, con fundamento en las normas vigentes en el Derecho Internacional (aplicable a los conflictos armados) y el Derecho Internacional de los Derechos Humanos (DIDH). Adicionalmente, dentro y fuera del territorio nacional, respetan los lineamientos del Derecho Operacional y, cuando apliquen, las leyes y normativas del país anfitrión.

PARTE III: OPERACIONES ESPECIALES

MFE 3-05 OPERACIONES ESPECIALES

4. PRINCIPIOS Y FUNDAMENTOS DE LAS OPERACIONES ESPECIALES

4.1. PRINCIPIOS

[4-1] Para la ejecución de OO. EE. se reconocen una serie de principios diferenciales que las distinguen de las operaciones convencionales y que denotan su carácter dinámico y particular: sencillez, seguridad, repetición, sorpresa, velocidad y propósito de la acción militar.

[4-2] Lo anterior hace posible la obtención de **la superioridad relativa, que es una condición que existe cuando una fuerza atacante, generalmente más pequeña, logra una ventaja decisiva sobre un enemigo mayor en proporción o con una posición de ventaja en el terreno.** Generalmente, el punto en el cual esta se logra es también el de mayor riesgo táctico existente en la ejecución de la misión.

[4-3] En la práctica, la integración interdependiente de los principios descritos a continuación durante las fases generales de una operación (planeamiento, preparación, ejecución y evaluación) permite la obtención de la superioridad relativa y de la ventaja sobre la fuerza adversaria en medio de los factores que componen el ambiente de la guerra, como el peligro, el esfuerzo físico, la incertidumbre y las probabilidades de decisión.

4.1.1. Sencillez

[4-4] Existen tres elementos que determinan el éxito y la sencillez de un plan: limitar el número de objetivos, buena inteligencia e innovación. Es esencial limitar el número de objetivos a aquellos que exclusivamente sean vitales, por cuanto esto permite enfocar el entrenamiento, usar la cantidad de personal requerido, reducir el tiempo en las acciones sobre el objetivo y simplificar los movimientos necesarios.

PARTE III: **OPERACIONES ESPECIALES****MFE 3-05 OPERACIONES ESPECIALES****4.1.2. Seguridad**

[4-5] El propósito de la seguridad en las OO. EE. es prevenir que el enemigo obtenga la ventaja mediante el conocimiento anticipado acerca de los planes de estas. A pesar de lo anterior, no solo se debe proteger la operación a desarrollar de ser advertida, sino la línea de tiempo y los medios de inserción.

4.1.3. Repetición

[4-6] Durante la fase de preparación, la repetición efectuada a través de ensayos continuos y exigentes (ajustados a modelos reales y toda la gama de riesgos y contingencias que se prevén en la misión) constituye un elemento esencial para garantizar el éxito.

4.1.4. Sorpresa

[4-7] La doctrina establece que la sorpresa es la habilidad para atacar al enemigo en la forma, el modo y el lugar en que este menos lo espere. No obstante, en la mayoría de las OO. EE., este se encuentra listo para contrarrestar la acción ofensiva y, generalmente, no se cuenta con las condiciones para atacarlo cuando o donde no esté preparado; por lo tanto, las unidades que llevan a cabo operaciones especiales deben atacar, a pesar de la preparación enemiga.

4.1.5. Velocidad

[4-8] En las OO. EE., el concepto de la velocidad se define de una manera simple: llegar al objetivo tan pronto como sea posible. Cualquier retardo en la consolidación de un objetivo militar aumentará la posibilidad de ser vulnerable y reducirá la oportunidad para asegurar la superioridad relativa.

PARTE III: **OPERACIONES ESPECIALES****MFE 3-05 OPERACIONES ESPECIALES****4.1.6. Propósito**

[4-9] Este principio hace referencia al entendimiento y ejecución del objetivo principal de la misión asignada, aprovechando las oportunidades de éxito, independientemente de que surjan obstáculos. En el planeamiento de una operación especial debe quedar claramente definido el propósito en el enunciado de la misión, para asegurar que no se pierda la noción del objetivo y se cumpla la intención del comandante.

4.2. FUNDAMENTOS

[4-10] En cumplimiento de los objetivos de carácter estratégico, los fundamentos de las OO. EE. constituyen una serie de premisas de acción que orientan la manera de actuar en conjunción con asociados de la acción unificada (conjuntos, interagenciales y multinacionales). Además, favorecen un mejor entendimiento situacional para la toma de decisiones y el empleo de las unidades de fuerzas especiales.

4.2.1. Conocer el ambiente operacional

[4-11] Las unidades de fuerzas especiales no pueden dominar el teatro de operaciones sin conocer el ambiente operacional en forma detallada; en especial, la jerarquización de la amenaza (interna y externa), el orden de batalla del enemigo, las variables operacionales y algunos aspectos de carácter geográfico, social, económico, político y cultural.

[4-12] Adicionalmente, tienen que identificar el *modus operandi*, los objetivos y la influencia del enemigo sobre la población civil. Estos elementos permiten prever y anticipar los cambios que se puedan presentar en el ambiente operacional.

PARTE III: **OPERACIONES ESPECIALES****MFE 3-05 OPERACIONES ESPECIALES****4.2.2. Reconocer los efectos políticos**

[4-13] Las OO. EE. se conducen para obtener, neutralizar, limitar o recuperar objetivos críticos. Por esta razón, las unidades de fuerzas especiales deben entender que sus acciones tienen consecuencias en el cumplimiento de las políticas de seguridad y defensa, debido a que crean condiciones que permiten la interacción de las instituciones del Gobierno con la población en el cumplimiento de los objetivos nacionales.

4.2.3. Facilitar la integración con los organismos de seguridad del Estado

[4-14] En coordinación con los organismos de seguridad del Estado, las unidades de fuerzas especiales deben mantener una integración permanente y efectiva, para potenciar las capacidades en el cumplimiento de la misión y garantizar la unidad de esfuerzo.

4.2.4. Enfrentar la amenaza racionalmente

[4-15] Las unidades de fuerzas especiales deben aplicar la proporcionalidad en el uso de la fuerza al enfrentar una amenaza, con precisión y efectividad, para mitigar el daño colateral y proteger adecuadamente al personal (asumiendo riesgos prudentes), puesto que son un recurso limitado que no puede ser reemplazado fácilmente.

4.2.5. Considerar los efectos de larga duración

[4-16] Las OO. EE. generan consecuencias políticas y militares que tienen efectos de larga duración en el espacio de la información pública. Por esta razón, se requiere el éxito en el cumplimiento de sus misiones, para alcanzar objetivos de repercusión nacional e internacional.

PARTE III: **OPERACIONES ESPECIALES****MFE 3-05 OPERACIONES ESPECIALES****4.2.6. Asegurar la legitimidad y credibilidad**

[4-17] La aplicación de procedimientos operacionales concordantes con las normas legales, fortalece la legitimidad como factor crucial en el planeamiento, la preparación, la ejecución y la evaluación de las OO. EE. (bajo la autoridad del Gobierno nacional y los mandatos de la ética, la moral y la transparencia). Con esto, se logra la percepción colectiva que habilita la credibilidad de la población civil. Sin legitimidad, no hay credibilidad.

4.2.7. Desarrollar múltiples opciones

[4-18] Las unidades de fuerzas especiales deben mantener su flexibilidad en el cumplimiento de la misión, desarrollando una gran variedad de opciones que incluyan: realizar planes de contingencia para anticiparse a los problemas durante eventos críticos; emplear un proceso de supervisión permanente durante el desarrollo de la misión; sincronizar planes, ensayos y contingencias (en todos los niveles de mando), como punto de partida para anticipar decisiones, y, finalmente, disponer de múltiples opciones para adaptarse a los cambios en el desarrollo de la misión.

4.2.8. Asegurar sostenimiento a largo plazo

[4-19] Los recursos y apoyos varían para cada misión, pero deben ser continuos y permanentes, con el fin de asegurar el sostenimiento de las unidades de fuerzas especiales en un lapso de tiempo y espacio indeterminado.

4.2.9. Proveer inteligencia precisa

[4-20] El éxito de las OO. EE. está determinado por la precisión y pertinencia de la información sobre la amenaza y el ambiente operacional. Para el cumplimiento de la misión, las unidades de fuerzas especiales

PARTE III: **OPERACIONES ESPECIALES****MFE 3-05** OPERACIONES ESPECIALES

requieren inteligencia detallada, oportuna, relevante y, en ocasiones, en tiempo real; así mismo, debe ser retroalimentada durante su ejecución, teniendo en cuenta que el enemigo y los factores climáticos son cambiantes. La clave para obtener una inteligencia efectiva es el empleo y la armonización de todas las agencias y los medios disponibles, con el propósito de entregar un producto rentable, basado en un excelente ciclo de evaluación, análisis y difusión.

4.2.10. Balance entre seguridad y sincronización

[4-21] Por una parte, una deficiente seguridad de la información puede comprometer la misión; por la otra, el exceso de seguridad puede ocasionar que no se obtengan los resultados deseados (al limitar y restringir ostensiblemente las coordinaciones necesarias para su ejecución). Por esta razón, se requiere sincronizar el desarrollo de la misión de forma que exista un balance con la administración y la seguridad de la información.

5. CARACTERÍSTICAS, IMPERATIVOS, FACTORES DE ÉXITO Y CLASIFICACIÓN DE LAS OPERACIONES ESPECIALES

5.1. CARACTERÍSTICAS

[5-1] Las OO. EE. se distinguen de las operaciones convencionales y se constituyen en una competencia distintiva porque son conducidas específicamente para el logro de fines y objetivos estratégicos (determinados por el Gobierno nacional, a través de la política en materia de seguridad y defensa, o en el marco de acuerdos internacionales de cooperación en seguridad), con un alto grado de riesgo en su ejecución y con consecuencias políticas y diplomáticas.

PARTE III: **OPERACIONES ESPECIALES****MFE 3-05** OPERACIONES ESPECIALES

[5-2] En este sentido, requieren una detallada evaluación de inteligencia, un planeamiento que considere la evaluación de riesgo, un riguroso entrenamiento, unos ensayos enfocados en las más difíciles condiciones de la misión y una precisa ejecución; apoyada por medios de transporte que habiliten la alta movilidad, los procedimientos de inserción y extracción, el armamento y las comunicaciones de alta tecnología, la perseverancia y la oportuna evaluación de los cambios en el ambiente operacional, con fundamento en el uso legítimo de la fuerza.

[5-3] Por consiguiente, estas operaciones son realizadas por personal seleccionado mediante un exigente proceso que garantiza el cumplimiento de altos estándares (basados en el nivel de experticia, en las habilidades y destrezas militares), y que cuenta con perfiles físicos y psicológicos definidos (que permiten ser potenciados a través de los programas de educación y entrenamiento), con el fin de obtener experiencia y garantizar la eficiencia en la acción militar.

[5-4] Además, estas son conducidas generalmente en escenarios de difícil acceso, a grandes distancias de las bases de operaciones y con un elevado nivel de riesgo, lo cual demanda paciencia táctica y un alto compromiso físico y moral para obtener resultados de alto impacto. También, requieren coordinaciones con los organismos de seguridad del Estado (asesoría, recursos y entrenamiento) y, en algunos casos, apoyo de Gobiernos extranjeros y organizaciones intergubernamentales.

5.2. IMPERATIVOS

5.2.1. Tiempo

[5-5] Es el factor más crítico para la ejecución de las OO. EE., por cuanto se requiere un tiempo limitado para decidir el curso de acción para el cumplimiento de la misión. El tiempo de ejecución será mucho más restringido para misiones que dependan de inteligencia accionable y,

PARTE III: **OPERACIONES ESPECIALES****MFE 3-05** OPERACIONES ESPECIALES

más prolongado, en la medida en que el objetivo de la misión sea más complejo o requiera efectos de largo plazo.

5.2.2. Aislamiento

[5-6] Se debe considerar prioritario aislar al personal que va a planear y a participar en la ejecución de la misión, con el objetivo de proteger la información que se maneja y que se pueda enfocar únicamente en dedicar el tiempo necesario a su preparación y alistamiento.

5.2.3. Explotación

[5-7] El éxito de la misión depende de la sorpresa, contundencia y efectividad de su ejecución. De ahí se derivan unas consecuencias sobre la moral y voluntad de lucha del enemigo, por lo cual es importante que las unidades convencionales aprovechen estas condiciones para mantener el ritmo operacional constante (una vez se haga el traspaso de responsabilidad) y valerse de la vulnerabilidad del mismo.

5.2.4. Enfoque del esfuerzo

[5-8] Generalmente, se designan a las unidades de fuerzas especiales como esfuerzo principal en el cumplimiento de una misión sobre blancos de alta retribución (HPT), dada su precisión para explotar las oportunidades, calcular los riesgos y proceder de manera eficiente en la acción militar.

5.2.5. Capacidad de apoyo orgánico

[5-9] La consideración de disponer de una unidad de reacción inmediata, como principal fuente de apoyo orgánico de una misión en los eventos críticos que comprometan la totalidad de las fuerzas en combate con el enemigo, genera independencia en la maniobra y asegura

PARTE III: **OPERACIONES ESPECIALES****MFE 3-05** OPERACIONES ESPECIALES

la explotación de objetivos de oportunidad que permitan completar la misión exitosamente.

5.2.6. Descentralización

[5-10] Las OO. EE. se caracterizan por tener un planeamiento centralizado para ejecutar en forma descentralizada. Mientras se analizan los cursos de acción y los efectos previstos de la misión, las unidades que van a desarrollar las misiones planean en forma paralela y descentralizada, asignando misiones y estableciendo medidas efectivas de coordinación (hasta el más mínimo nivel), sin limitar la iniciativa.

5.2.7. Iniciativa

[5-11] La intención del comandante es la guía fundamental para la acción militar. En las OO. EE. se deben anticipar efectivamente las decisiones críticas en la ejecución de la misión y permitir que los niveles de mando subalternos desarrollen la iniciativa ante acciones imprevistas, con el fin de reducir la vulnerabilidad y obtener ventaja aun en las más adversas condiciones.

5.2.8. Interdependencia

[5-12] Se entiende como la relación de dependencia entre elementos de varias unidades, con el fin de maximizar sus efectos complementarios y de refuerzo. En este sentido, mientras que el enfoque de las unidades de fuerzas especiales está en sus capacidades de guerra especial y ataques de precisión quirúrgica, el de las convencionales está en la acción decisiva (AD) balanceando la maniobra de armas combinadas y la seguridad de área extensa; no obstante, al existir dicha sinergia, integración e interoperabilidad, se logra mayor efectividad.

PARTE III: **OPERACIONES ESPECIALES****MFE 3-05 OPERACIONES ESPECIALES****5.3. FACTORES DE ÉXITO**

[5-13] Las unidades de fuerzas especiales deben tener en cuenta una serie de factores que pueden habilitar las condiciones de éxito en la ejecución de la misión.

5.3.1. Proveer inteligencia dominante

[5-14] Este factor hace referencia a la conjugación y concentración de toda la inteligencia disponible que genera superioridad sobre la inteligencia del enemigo (sumada con el conocimiento de la intención, los planes y los puntos críticos) y conlleva al desarrollo de operaciones exitosas.

5.3.2. Planeamiento

[5-15] En el nivel operacional, las fuerzas especiales conducen un planeamiento conceptual, siguiendo la intención del Comando Superior (lo cual permite la iniciativa disciplinada), apoyada en un planeamiento detallado en el nivel táctico, a fin de lograr la ejecución precisa de la misión.

5.3.3. Tropas especiales

[5-16] La ejecución de OO. EE. requiere esencialmente la eficiencia del componente humano, sumado a un entrenamiento y un equipo especial. Este conjunto determina la obtención de resultados con efectos estratégicos, debido al esfuerzo, la disciplina y el coraje para superar los retos que impone la misión.

5.3.4. Perseverancia

[5-17] Esta asegura el compromiso necesario para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos y, a su vez, generar el efecto

PARTE III: OPERACIONES ESPECIALES**MFE 3-05 OPERACIONES ESPECIALES**

necesario en el ámbito político-militar. Algunas acciones militares pueden tomar un largo periodo para alcanzar sus objetivos, debido a que la situación cambiante del enemigo (en su forma de delinquir), el ambiente operacional, el riesgo, el desgaste físico y las contingencias, pueden hacer prolongado y, en ocasiones, complicado el cumplimiento de la misión. La búsqueda paciente, decisiva y persistente de los objetivos es normalmente un imperativo para el éxito. Con frecuencia, este esfuerzo involucra medidas de carácter político, económico y social que sirvan para complementar los esfuerzos militares.

5.4. +NATURALEZA DE LAS OPERACIONES DE FUERZAS ESPECIALES

[5-18] La naturaleza de las operaciones de fuerzas especiales se estructura sobre un conjunto interagencial, interinstitucional y multinacional (CIIM). Las OO. EE. pueden apoyar operaciones militares convencionales en todos los niveles de la guerra, para obtener victorias decisivas en operaciones ofensivas o desarrollar condiciones favorables para realizar operaciones defensivas.

[5-19] +Son empleadas para asegurar el orden constitucional, la independencia, soberanía e integridad del territorio nacional, en procura del libre ejercicio de derecho y garantías de los habitantes del territorio nacional, frente a amenazas externas, o adoptar métodos no convencionales para enfrentar amenazas asimétricas. A su vez, estas pueden desarrollarse en coordinación con los asociados de la AU, bajo un mando unificado, para el cumplimiento de una misión común. Por lo tanto, las OO. EE. se clasifican según su organización y la misión específica que cumplan.

5.4.1. Según la organización

[5-20] Las OO. EE. se clasifican según el nivel y la forma de organización en operaciones especiales a nivel de cada Fuerza [Ejército Nacional de

PARTE III: OPERACIONES ESPECIALES**MFE 3-05 OPERACIONES ESPECIALES**

Colombia (EJC), Armada Nacional de Colombia (ARC) y Fuerza Aérea Colombiana (FAC)], en forma conjunta, coordinada y combinada.

5.4.1.1. Operaciones especiales a nivel Fuerza

[5-21] Cada una de las Fuerzas puede desarrollar sus capacidades diferenciales para OO. EE. y conducirlas en forma unilateral con sus medios disponibles, en la medida en que estos provean movilidad y habiliten la capacidad de apoyo orgánico; es decir, es el punto de partida para la generación de capacidades que se integrarán en el escenario conjunto.

5.4.1.2. Operaciones especiales conjuntas

[5-22] Las OO. EE. se pueden desarrollar por parte de organizaciones militares conjuntas (con componentes de dos o más Fuerzas, bajo la responsabilidad de un comandante) articulando e integrando las capacidades existentes de cada Fuerza, para lograr un efecto significativo en la generación de poder de combate. Así, aseguran la unidad de esfuerzo de las fuerzas terrestres, navales, anfibas y aéreas; sincronizan las operaciones, en tiempo, espacio y propósito; concentran su máxima capacidad de acción, en el lugar y momento decisivo, y mantienen una alta capacidad de adaptación al cambio que le genere el ambiente operacional y el enemigo.

5.4.1.3. Operaciones especiales interagenciales e interinstitucionales

[5-23] +Las Fuerzas Militares (FF. MM.) pueden planear, preparar, ejecutar y evaluar OO. EE. en coordinación con la Policía Nacional, organismos de seguridad del Estado u organizaciones regionales (gubernamentales y no gubernamentales), con el propósito de obtener y manejar información de interés y procedimientos de apoyo que ayuden a dirigir todos los medios disponibles para el cumplimiento de la misión, en una acción coordinada que garantice unidad de esfuerzo.

PARTE III: OPERACIONES ESPECIALES

MFE 3-05 OPERACIONES ESPECIALES

5.4.1.4. Operaciones especiales multinacionales

[5-24] +Se realizan mediante el empleo de unidades militares de dos o más Estados, bajo la responsabilidad de un mando unificado, como parte de un acuerdo de cooperación en seguridad suscrito por el Gobierno colombiano. Para el desarrollo de las OO. EE., combinadas o multinacionales, es necesaria la cohesión política de la alianza, coalición u organización multinacional intergubernamental y el cumplimiento de los requerimientos de interoperabilidad, a fin de conservar la efectividad militar en cumplimiento de los objetivos propuestos en la estrategia.

5.4.2. Según la misión

[5-25] Dentro de las OO. EE. se distingue una serie de misiones que hacen, a su vez, parte de sus dos capacidades críticas: la guerra especial y los ataques de precisión quirúrgica.

[5-26] +Una *capacidad crítica* es un medio considerado como facilitador crucial para que un centro de gravedad funcione como tal y es esencial para el cumplimiento de los objetivos impuestos o deducidos. (MFRE 3-0)

- ***Guerra especial:*** ejecución de actividades que implican una combinación de acciones, letales y no letales, llevadas a cabo por tropas especiales, que cuentan con un amplio entendimiento y comprensión del ambiente operacional, dominio de idiomas extranjeros y capacidad de entrenar y combatir junto con otras formaciones de combate, en ambientes permisivos, inciertos u hostiles.
- ***Ataques de precisión quirúrgica:*** acciones militares planeadas y conducidas de manera precisa, empleando fuerzas especiales, con el fin de capturar, destruir, obtener o recuperar objetivos designados previamente.

PARTE III: **OPERACIONES ESPECIALES****MFE 3-05** OPERACIONES ESPECIALES

[5-27] Estas dos categorías de misión constituyen un amplio espectro, que encierra todo tipo de acciones militares de carácter especializado, el cual incluye las que requieren el uso de la fuerza (como medio de coerción y disuasión) y a aquellas que requieren acciones (sin carácter letal), en apoyo a objetivos políticos, económicos, sociales y de información (MFRE 3-05).

6. LA NATURALEZA DE LA AMENAZA

[6-1] Las [amenazas](#) no son estáticas ni monolíticas; pueden surgir de intereses divergentes o por competencia entre Estados, grupos u organizaciones en un ambiente operacional y mutar a otras formas generadoras de violencia e inestabilidad. Si bien es posible anticipar las características de un potencial conflicto, la dinámica de las variables operacionales no permitirá emitir predicciones totalmente precisas sobre quién y dónde combatirán las unidades del Ejército.

[6-2] Las amenazas de seguridad que con mayor probabilidad encontrarán las unidades del Ejército se describen como amenazas híbridas. Una amenaza híbrida es la combinación diversa y dinámica de fuerzas regulares, fuerzas irregulares, fuerzas terroristas, delincuentes o una combinación de estas fuerzas y elementos unificados de todas para lograr efectos que las benefician ([MFE 3-0](#)).

CONCLUSIÓN

La relevancia de las operaciones especiales del Ejército nunca ha sido mayor. En casi todas las regiones del mundo este tipo de operaciones, y las unidades que las ejecutan, apoyan a los comandantes en todos

PARTE III: **OPERACIONES ESPECIALES****MFE 3-05** OPERACIONES ESPECIALES

los niveles (manteniendo las respectivas alianzas, la construcción de la capacidad de los distintos comandos o la realización de OO. EE.). Mientras las amenazas continúen empleando medios no convencionales contra la nación y persistan en sus esfuerzos para atacar a la patria, las unidades de fuerzas especiales del Ejército seguirán siendo indispensables para la defensa del país.

PARTE III: OPERACIONES ESPECIALES

MFE 3-05 OPERACIONES ESPECIALES

GLOSARIO

1. ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------|--|----------------------------|---------------------------------------|
| AD | Acción decisiva | --- | <i>Decisive action</i> |
| AO | Área de operaciones | *A00 | <i>Area of operations</i> |
| ARC | Armada Nacional de Colombia | --- | --- |
| AU | Acción unificada | --- | <i>Unified action</i> |
| CEDOE | Centro de Doctrina del Ejército | --- | --- |
| CIIM | Conjunto interagencial, interinstitucional y multinacional | --- | --- |
| DIH | Derecho Internacional Humanitario | *IHL | <i>International humanitarian law</i> |
| EJC | Ejército Nacional de Colombia | --- | --- |
| FAC | Fuerza Aérea Colombiana | --- | --- |
| FF. MM. | Fuerzas Militares | --- | <i>Military forces</i> |
| HPT | Blanco de alta retribución (Por su sigla en inglés) | HPT | <i>High-payoff target</i> |

PARTE III: OPERACIONES ESPECIALES

MFE 3-05 OPERACIONES ESPECIALES

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------|---|----------------------------|--------------------------------|
| MFE | Manual fundamental del Ejército | --- | --- |
| MFRE | Manual Fundamental de referencia del Ejército | --- | --- |
| OO. EE. | Operaciones Especiales | --- | <i>Special operations</i> |
| OTU | Operaciones terrestres unificadas | --- | <i>Unified land operations</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. TÉRMINOS¹

***Ataques de precisión quirúrgica:** acciones militares planeadas y conducidas de manera precisa, empleando fuerzas especiales, con el fin de capturar, destruir, obtener o recuperar objetivos designados previamente.

Capacidad crítica: medio considerado como facilitador crucial para que un centro de gravedad funcione como tal y es esencial para el cumplimiento de los objetivos impuestos o deducidos. (MFRE 3-0)

***Guerra especial:** ejecución de actividades que implican una combinación de acciones, letales y no letales, llevadas a cabo por tropas especiales, que cuentan con un amplio entendimiento y comprensión del ambiente operacional, dominio de idiomas extranjeros y capacidad de entrenar y combatir junto con otras formaciones de combate, en ambientes permisivos, inciertos u hostiles.

¹ 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.

PARTE III: **OPERACIONES ESPECIALES****MFE 3-05** OPERACIONES ESPECIALES

***Operaciones especiales (OO. EE.):** acciones militares conducidas por unidades especialmente organizadas, entrenadas, equipadas y certificadas; con alta movilidad y flexibilidad, en espacios hostiles, negados y políticamente sensibles, para alcanzar objetivos militares de repercusiones estratégicas.

***Superioridad relativa:** condición que existe cuando una fuerza atacante, generalmente más pequeña, logra una ventaja decisiva sobre un enemigo mayor en proporción, capacidad relativa de combate o con una posición de ventaja en el terreno.



CONTENIDO

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

1. INTELIGENCIA Y CONTRAINTELIGENCIA

- 1.1. Inteligencia
- 1.2. Contrainteligencia

2. MARCO LEGAL DE INTELIGENCIA Y CONTRAINTELIGENCIA

- 2.1. Límites y fines de la inteligencia y contrainteligencia
- 2.2. Principios de inteligencia y contrainteligencia
- 2.3. Autorización

3. INTELIGENCIA EN OPERACIONES TERRESTRES UNIFICADAS

4. INTELIGENCIA EN APOYO DEL COMANDANTE Y DE LOS TOMADORES DE DECISIONES

- 4.1. Preparación de inteligencia del campo de combate (PICC)
- 4.2. Metodología de diseño del Ejército, PMTD, PMATD y proceso de sincronización
- 4.3. Recolección de información
- 4.4. Apoyo al proceso de selección y priorización de blancos
- 4.5. Evaluación

5. FUNCIÓN DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA INTELIGENCIA

- 5.1. Tareas de la FCG Inteligencia
- 5.2. Recolección de información
- 5.3. Unión de esfuerzos de inteligencia
- 5.4. Competencias distintivas de la inteligencia
- 5.5. Proceso de inteligencia
- 5.6. Disciplinas de la inteligencia

CONCLUSIÓN

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA**
MFE 2-0 INTELIGENCIA

GLOSARIO

1. Abreviaturas, siglas y acrónimos
2. Términos

FIGURAS

- Figura 1** Conducción de la inteligencia y contrainteligencia en el Ejército

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA**
MFE 2-0 INTELIGENCIA

MFE 2-0, C1

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJÉRCITO NACIONAL



COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA

Cambio 1
Manual fundamental del Ejército
N.º 2-0
Público
Septiembre de 2017

INTELIGENCIA

El MFE 2-0, *Inteligencia*, aprobado según Resolución 01649 del 5 de agosto de 2016 cambia así:

1. Este cambio contiene una nueva estructura en la publicación, teniendo en cuenta que se introduce el numeral 2. *Marco legal de inteligencia y contrainteligencia*.
2. Cambia el término *capacidades de inteligencia por disciplinas de inteligencia*.
3. Modifica los pasos del proceso de inteligencia.
6. El signo + identifica el nuevo material.
7. La modificación de la estructura del MFE 2-0, cambio 1, no permite remover e insertar páginas.

REMOVER LAS PÁGINAS ANTIGUAS

INSERTAR LAS PÁGINAS NUEVAS

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

PRÓLOGO

La Inteligencia Militar ha sido, sin lugar a dudas, una de las armas más importantes que le ha permitido al Ejército Nacional ser exitoso en los más de cincuenta años de conflicto armado interno. Desde su concepción como Destacamento de Inteligencia del Comando del Ejército en 1963, de la mano del teniente coronel Ricardo Charry Solano, esta se ha caracterizado por su ímpetu y dinamismo en la sagrada labor de defender la nación bajo la premisa del lema “En guardia por la patria” y con la férrea convicción de ser los soldados de ‘la lucha silenciosa’.

Por lo tanto y con el ánimo de seguir en la contribución de la conquista de los más altos intereses de la nación, la IMI ve la necesidad de ser partícipe en el proceso de revisión, jerarquización y actualización de la doctrina del Ejército, teniendo siempre presente que la inteligencia —como una función de conducción de la guerra— orienta al comandante en el proceso militar para la toma de decisiones.

En este sentido, el presente manual fundamental del Ejército se constituye en la piedra angular de la inteligencia y contrainteligencia, toda vez que será el soporte del manual fundamental de referencia del Ejército 2-0, *Inteligencia*, los manuales de campaña del Ejército y los manuales de técnicas del Ejército derivados de estos, hasta lograr la total armonía con el resto del cuerpo doctrinal del Ejército.

En mi calidad de jefe del Departamento de Inteligencia y Contrainteligencia del Ejército es mi intención que la especialidad se proyecte como el arma que le permita al Ejército ser una fuerza interoperable

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 2-0 INTELIGENCIA**

exitosa, en un escenario conjunto y multinacional, como lo ha sido a través de su gloriosa historia.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'José Armando Serpa Hernández', with a stylized flourish and the number '20' at the end.

Brigadier General JOSÉ ARMANDO SERPA HERNÁNDEZ

Jefe del Departamento de Inteligencia y Contrainteligencia del Ejército

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

MFE 2-0 INTELIGENCIA

INTRODUCCIÓN

Se requiere focalizar e intensificar el esfuerzo de la inteligencia y contrainteligencia para asegurar que el Ejército Nacional de Colombia siga siendo una fuerza terrestre exitosa, dado que precisa una inteligencia detallada en un ambiente operacional complejo, a fin de apoyar las diferentes operaciones militares conjuntas y multinacionales, y una contrainteligencia sincronizada en el análisis de la información y las variables operacionales y de la misión para la protección de la Fuerza.

Así las cosas, el manual fundamental del Ejército (MFE) 2-0, *Inteligencia*, provee las bases doctrinales comunes de la inteligencia y contrainteligencia, explica su propósito de manera general, establece sus roles en las operaciones militares, determina su apoyo en el proceso militar para la toma de decisiones (PMTD) y, particularmente, describe el papel de la inteligencia como una función de conducción de la guerra (FCG) y el apoyo que da a la FCG Protección. Lo anterior, en el marco del desarrollo de actividades determinadas en la Ley 1621 de 2013.

Es decir, el propósito de esta publicación es presentar los principios fundamentales que rigen la inteligencia y la contrainteligencia, en el entendido de que son el eje de las operaciones militares, siempre con absoluto respeto y apego a la Constitución Política y a las leyes colombianas alineadas a la normatividad internacional vigente. Por consiguiente, tiene como principal audiencia a los oficiales, suboficiales, soldados y funcionarios que realicen actividades de inteligencia y contrainteligencia para el Ejército Nacional, las ramas del poder público (ejecutiva, legislativa y judicial), los órganos de control del Estado, el pueblo colombiano y la comunidad internacional en general.

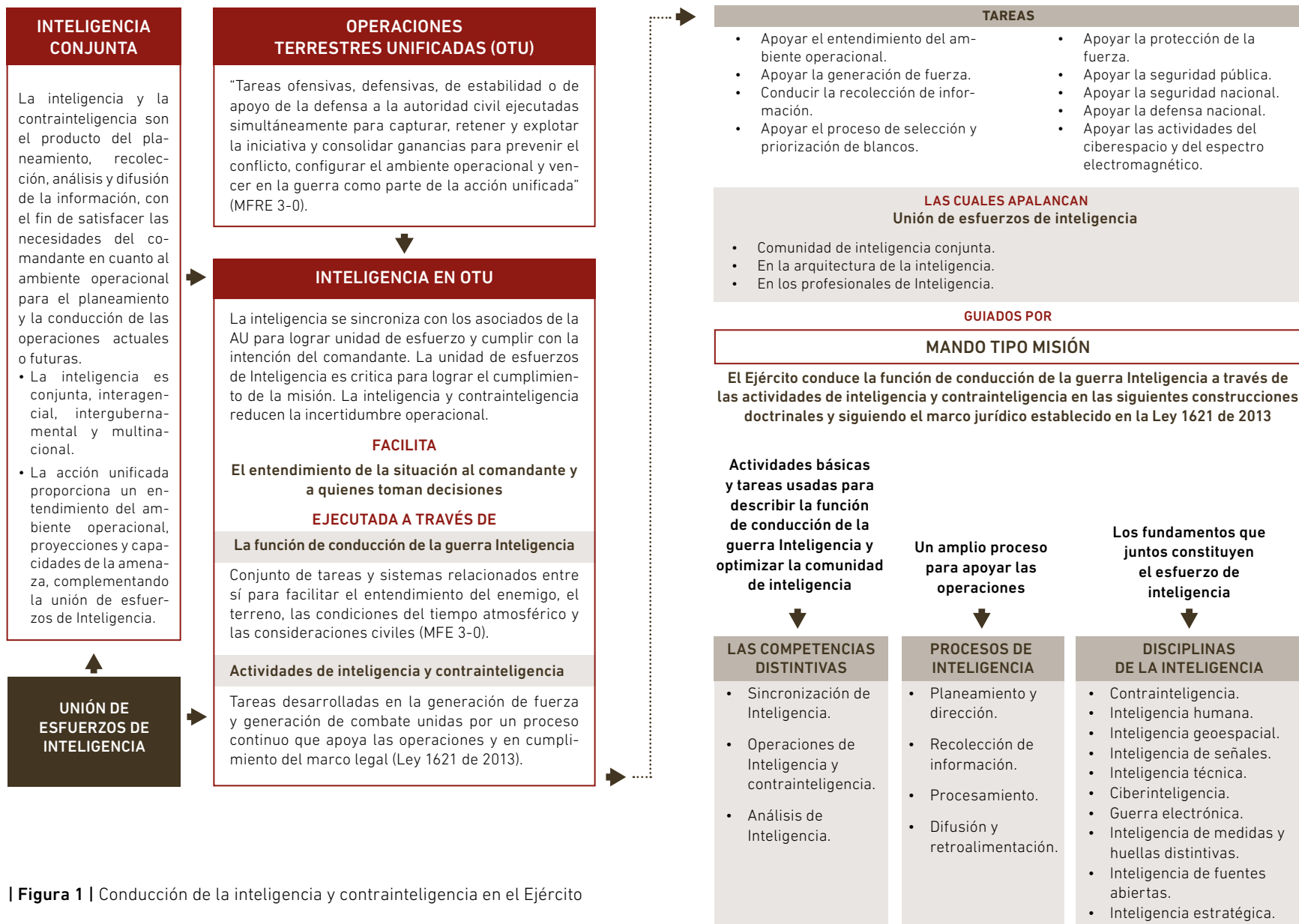
Los términos definidos se encuentran identificados en el cuerpo del texto con ***cursiva*** y **negrilla**, si su proponente es esta publicación, y se acompañan por un asterisco (*) en el glosario. Para las otras

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 2-0** INTELIGENCIA

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 2-0 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

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA
MFE 2-0 INTELIGENCIA



| Figura 1 | Conducción de la inteligencia y contrainteligencia en el Ejército

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 2-0 INTELIGENCIA**

1. INTELIGENCIA Y CONTRAINTELIGENCIA

[1-1] La inteligencia y contrainteligencia como función pública es “aquella que desarrollan los organismos especializados del Estado del orden nacional, utilizando medios humanos o técnicos para la recolección, procesamiento, análisis y difusión de información, con el objetivo de proteger los derechos humanos, prevenir y combatir amenazas internas o externas contra la vigencia del régimen democrático, el régimen constitucional y legal, la seguridad y la defensa nacional” (artículo 2 de la Ley 1621 de 2013).

1.1. INTELIGENCIA

[1-2] Como proceso, la inteligencia es el producto resultante de la recolección, procesamiento, integración, evaluación, análisis e interpretación de la información disponible, con el fin de facilitar el entendimiento del ambiente operacional en cuanto al enemigo, terreno, condiciones del tiempo y consideraciones civiles, para visualizar las áreas de operaciones (AO) actuales y futuras.

[1-3] Como actividad, implica todas aquellas que comprenden las tareas desarrolladas en la generación de fuerza y generación de combate, unidas por un proceso continuo que apoya las operaciones y en cumplimiento del marco legal (Ley 1621 de 2013):

- Entender las áreas de operaciones.
- Apoyar la toma de decisiones del comandante.
- Generar alternativas para la respuesta militar sobre las intenciones enemigas.

[1-4] Como función de conducción de la guerra (FCG) Inteligencia, responde a los requerimientos en apoyo de las operaciones militares y a los

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 2-0 INTELIGENCIA**

planes y políticas emitidos por el Departamento de Inteligencia y Contra-inteligencia del Ejército. Este esfuerzo provee información e inteligencia a todas las FCG y apoya directamente el ejercicio del mando tipo misión (MTM) a través de la conducción de las operaciones militares.

[1-5] Como función general, la inteligencia es conjunta, interagencial y multinacional, basada en la sincronización de las disciplinas de inteligencia propias y de los asociados de la acción unificada (AU), para el adecuado empleo de las capacidades de la comunidad de inteligencia conjunta (CIC).

1.2. CONTRAINTELIGENCIA

[1-6] La *contrainteligencia* es el conjunto de actividades destinadas a la preservación de personal, instalaciones, infraestructura, equipos, material e información que están encaminadas a identificar, prevenir, detectar, interrumpir, explotar, contrarrestar, disuadir, desinformar y neutralizar la recolección de información de inteligencia extranjera y servicios de seguridad, organizaciones terroristas, agentes locales y otras amenazas (MFRE 2-0), las cuales pretendan invalidar, retrasar, impedir o bloquear el empleo de los medios, equipos, material e instalaciones dispuestos en el área de operaciones, obstaculizar el mando tipo misión, exponer vulnerabilidades internas y alterar u ocultar datos de interés de la amenaza que ocasionen la disminución de la eficiencia del actuar militar.

2. +MARCO LEGAL DE INTELIGENCIA Y CONTRAINTELIGENCIA

[2-1] El marco legal de inteligencia y contrainteligencia se rige por la Ley estatutaria 1621 de 2013 y por el Decreto compilatorio del sector administrativo de defensa 1070 de 2015.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 2-0 INTELIGENCIA****2.1. LÍMITES Y FINES DE LA INTELIGENCIA Y CONTRAINTELIGENCIA**

[2-2] Los límites y fines de la función de inteligencia y contrainteligencia están descritos en el artículo 4 de la Ley 1621 de 2013.

[2-3] Dicha función estará limitada en su ejercicio al respeto de los Derechos Humanos (DD. HH.) y en el cumplimiento estricto de la Constitución Política, la Ley y el Derecho Internacional Humanitario y el Derecho Internacional de los Derechos Humanos.

[2-4] Ninguna información de inteligencia o contrainteligencia podrá ser obtenida con fines diferentes de:

- Asegurar la consecución de los fines esenciales del Estado, la vigencia del régimen democrático, la integridad territorial, la soberanía, la seguridad y la defensa de la nación.
- Proteger las instituciones democráticas de la República, así como los derechos de las personas residentes en Colombia y de los ciudadanos colombianos en todo tiempo y lugar —en particular los derechos a la vida y la integridad personal— frente a amenazas, como el terrorismo, el crimen organizado, el narcotráfico, el secuestro, el tráfico de armas, municiones, explosivos y otros materiales relacionados, el lavado de activos y otras amenazas similares.
- Proteger los recursos naturales y los intereses económicos de la nación.

2.2. PRINCIPIOS DE INTELIGENCIA Y CONTRAINTELIGENCIA

[2-5] Las actividades de inteligencia y contrainteligencia están regidas de manera estricta y permanente por los principios de necesidad, idoneidad y proporcionalidad, como lo consigna el artículo 5 de la Ley

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 2-0 INTELIGENCIA**

1621 de 2013. Ley que también determina la reserva de la información en el artículo 33.

[2-6] Adicionalmente, estas basan su actividad en principios no normativos que a través del tiempo se han considerado para la función del personal de inteligencia en cada uno de los procesos inherentes al cumplimiento de la misión y hacen que la actividad se dirija de forma adecuada hacia la realización de las tareas durante su aplicación.

2.2.1. Principio de necesidad

[2-7] “La actividad de inteligencia y contrainteligencia debe ser necesaria para alcanzar los fines constitucionales deseados; es decir que podrá recurrirse a esta siempre que no existan otras actividades menos lesivas que permitan alcanzar tales fines” (Ley 1621, 2013, art. 5).

2.2.2. Principio de idoneidad

[2-8] “La actividad de inteligencia y contrainteligencia debe hacer uso de medios que se adecuen al logro de los fines definidos en el artículo 4 de esta Ley; es decir que se deben usar los medios aptos para el cumplimiento de tales fines y no otros” (Ley 1621, 2013, art. 5).

2.2.3. Principio de proporcionalidad

[2-9] “La actividad de inteligencia y contrainteligencia deberá ser proporcional a los fines buscados y sus beneficios deben exceder las restricciones impuestas sobre otros principios y valores constitucionales. En particular, los medios y métodos empleados no deben ser desproporcionados frente a los fines que se busca lograr” (Ley 1621, 2013, art. 5).

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 2-0 INTELIGENCIA****2.2.4. Reserva**

[2-10] “Por la naturaleza de las funciones que cumplen los organismos de inteligencia y contrainteligencia sus documentos, información y elementos técnicos estarán amparados por la reserva legal por un término máximo de treinta (30) años contados a partir de la recolección de la información y tendrán carácter de información reservada.

[2-11] Excepcionalmente, y en casos específicos, por recomendación de cualquier organismo que lleve a cabo actividades de inteligencia y contrainteligencia, el presidente de la República podrá acoger la recomendación de extender la reserva por quince (15) años más, cuando su difusión suponga una amenaza grave interna o externa contra la seguridad o la defensa nacional, se trate de información que ponga en riesgo las relaciones internacionales, esté relacionada con grupos armados al margen de la ley, o atente contra la integridad personal de los agentes o las fuentes” (Ley 1621, 2013, art. 33).

2.2.5. Principio de compartimentación

[2-12] La compartimentación hace referencia a conocer la información estrictamente necesaria para el desarrollo de la misión; no significa ocultarla.

[2-13] Con ello se pretende garantizar el uso de la información de acuerdo con el grado de clasificación y el cargo y la función del profesional de inteligencia, lo cual ofrece seguridad y garantiza el secreto de la información, actividad y organización. Por lo tanto, los profesionales de inteligencia y sus destinatarios deben adoptar medidas disciplinadas y discretas en procura de hacer efectivos los protocolos.

2.2.6. Principio de seguridad

[2-14] La seguridad hace referencia a las medidas activas y pasivas que protocolizan las actividades y dependencias de inteligencia y

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA**MFE 2-0 INTELIGENCIA**

contrainteligencia para proteger su personal, fuentes, medios de recolección y arquitectura de inteligencia, a fin de evitar intrusiones de la amenaza que pongan en riesgo su integridad y alteren el normal desarrollo de las operaciones.

2.2.7. Principio de flexibilidad

[2-15] La flexibilidad hace referencia a la habilidad disciplinada para ceder y adaptarse a diferentes situaciones con precisión y agilidad. Algunas actividades obedecen a situaciones cambiantes o inesperadas que exigen versatilidad para afrontar nuevos retos o decisiones de acuerdo con la evolución de la amenaza, aplicando siempre la iniciativa disciplinada dentro del MTM.

2.3. AUTORIZACIÓN

[2-16] Las actividades de inteligencia y contrainteligencia requieren autorización, bajo los criterios contemplados en el artículo 14 y 15 de la Ley 1621 de 2013.

2.3.1. Autorización de las actividades de inteligencia y contrainteligencia

[2-17] Las actividades de inteligencia y contrainteligencia deberán ser autorizadas por órdenes de operaciones o misiones de trabajo emitidas por los directores de los organismos o jefes o subjefes de unidad, sección o dependencia, según el equivalente en cada organismo, y deberán incluir un planeamiento.

[2-18] El nivel de autorización requerido para cada operación o misión de trabajo se incrementará dependiendo de su naturaleza y posible impacto, el tipo de objetivo, el nivel de riesgo para las fuentes o los agentes, y la posible limitación de los derechos fundamentales.

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

MFE 2-0 INTELIGENCIA

2.3.2. Autorización de las operaciones de inteligencia y contrainteligencia

[2-19] Las operaciones de inteligencia y contrainteligencia las autoriza el superior jerárquico, en cada caso será responsable de autorizar únicamente aquellas actividades de inteligencia y contrainteligencia que cumplan con los límites y fines de la Ley 1621 de 2013, observen los principios del artículo 5 de la misma y estén enmarcadas dentro de un programa de planeamiento. Esta autorización deberá obedecer a requerimientos previos de inteligencia o contrainteligencia.

3. INTELIGENCIA EN OPERACIONES TERRESTRES UNIFICADAS

[3-1] El Ejército sincroniza su esfuerzo de inteligencia con los asociados de la AU para alcanzar la unidad de esfuerzo esencial en el acompañamiento y cumplimiento de la misión y, de esta manera, lograr la intención del comandante. El trabajo de los asociados de la AU es importante para la inteligencia en el desarrollo del concepto operacional de la Fuerza, ya que estos proveen conocimiento, percepción cultural e información única que refuerza y complementa las disciplinas de la inteligencia del Ejército.

[3-2] Por esta razón, mediante el uso de procedimientos apropiados y protocolos establecidos, los líderes de inteligencia del Ejército proporcionan información e inteligencia para apoyar a las fuerzas multinacionales u organismos de inteligencia, de acuerdo con la reserva legal. Esencialmente, los organismos de inteligencia y contrainteligencia del Ejército se apoyan en la unión de esfuerzos de inteligencia (UNESI) para responder a los requerimientos de información del comandante.

[3-3] El Ejército realiza **inteligencia, vigilancia y reconocimiento (ISR, por su sigla en inglés)** a través del proceso de operaciones y el proceso

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

MFE 2-0 INTELIGENCIA

de inteligencia (con énfasis en el análisis de inteligencia y potenciando la de toda la comunidad y la unión de esfuerzos de inteligencia). Se define como **ISR a aquellas actividades que se sincronizan e integran al planeamiento y la utilización de sensores, medios de recolección de información y el procesamiento, explotación y difusión en apoyo directo a las operaciones actuales y futuras**. Esto es considerado como la sincronización de la FCG Inteligencia con las operaciones.

[3-4] Las unidades del Ejército logran fusionar las disciplinas de inteligencia con la AU. La FCG Inteligencia proporciona al comandante inteligencia para el planeamiento, la preparación, la ejecución y la evaluación de los cambios ocurridos en las operaciones. Dos aspectos importantes de la inteligencia son permitir el ejercicio del MTM y proveer apoyo a los comandantes y tomadores de decisiones en el proceso militar para la toma de decisiones (PMTD).

[3-5] La filosofía del mando tipo misión guía la FCG Inteligencia haciendo énfasis en órdenes de operaciones y misiones de trabajo, iniciativa disciplinada y líderes capaces de anticipar y adaptarse rápidamente a los cambios de las condiciones; la *FCG 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](#)).

[3-6] Con el fin de asegurar un apoyo de inteligencia efectivo, los comandantes y estados mayores/planas mayores deben entender la interrelación del MTM, la FCG Inteligencia y los fundamentos doctrinales de la inteligencia (o la doctrina fundamental de la inteligencia). Una inteligencia oportuna, relevante y precisa y evaluaciones predictivas le permiten al comandante mantener la flexibilidad operacional, ejercer el MTM y mitigar el riesgo.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 2-0 INTELIGENCIA**

4. INTELIGENCIA EN APOYO DEL COMANDANTE Y DE LOS TOMADORES DE DECISIONES

[4-1] Aun cuando los comandantes conducen las operaciones, como principales tomadores de decisiones, su relación con sus estados mayores/planas mayores debe basarse en la interacción y confianza y tiene que fomentar la iniciativa dentro de la intención del comandante. El pensamiento independiente y las acciones oportunas de los estados mayores/planas mayores son vitales para el MTM.

[4-2] Los comandantes orientan y retroalimentan las operaciones al estar permanentemente:

- Proporcionando orientación.
- Indicando con claridad y de manera concisa los requerimientos de información crítica del comandante (RICC).
- Sincronizando la FCG Inteligencia.
- Participando en el planeamiento.
- Colaborando con la sección de inteligencia y retroalimentándola durante el desarrollo de las operaciones para facilitar la interpretación y el análisis de la información.

[4-3] El trabajo en equipo dentro y entre los estados mayores/planas mayores produce la integración esencial para un mando tipo misión efectivo y operaciones sincronizadas. Aun cuando todas las secciones del estado mayor/plana mayor tienen claramente definidas sus responsabilidades funcionales, no pueden trabajar eficientemente sin la cooperación y coordinación entre todas sus secciones y células.

[4-4] Dicha sincronización e integración clave entre el estado mayor/plana mayor se logra durante:

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA**MFE 2-0 INTELIGENCIA**

- La preparación de inteligencia del campo de combate (PICC).
- La metodología de diseño del Ejército (MDE), el proceso militar para la toma de decisiones (PMTD), el proceso militar abreviado para la toma de decisiones (PMATD) y el proceso de sincronización.
- La recolección de información.
- El apoyo al proceso de selección y priorización de blancos (PSPB).
- La evaluación.

4.1. PREPARACIÓN DE INTELIGENCIA DEL CAMPO DE COMBATE (PICC)

[4-5] La sección de inteligencia lidera la PICC con la participación de todo el estado mayor/plana mayor durante el planeamiento.

4.2. METODOLOGÍA DE DISEÑO DEL EJÉRCITO, PMTD, PMATD Y PROCESO DE SINCRONIZACIÓN

[4-6] La sección de inteligencia proporciona los productos que permiten entender, visualizar y describir el problema del ambiente operacional para desarrollar el PMTD.

4.3. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

[4-7] La sección de inteligencia proporciona el análisis y, a su vez, determina el plan de recolección de información en coordinación con la sección de operaciones.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 2-0 INTELIGENCIA****4.4. APOYO AL PROCESO DE SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN DE BLANCOS**

[4-8] La inteligencia es inherente al PSPB y facilita el desarrollo de sus actividades: decidir, detectar, entregar y evaluar.

4.5. EVALUACIÓN

[4-9] La sección de inteligencia colabora estrechamente con el resto del estado mayor/plana mayor para garantizar, de manera exacta y oportuna, información disponible de lo que está ocurriendo en el AO.

[4-10] El estado mayor/plana mayor realiza diferentes actividades como parte de la FCG Inteligencia. Este esfuerzo es extremadamente intensivo durante el planeamiento y la ejecución. Después de que el comandante establece los RICC, el estado mayor/plana mayor enfoca la FCG Inteligencia en los requerimientos de información de las propias tropas (RIPT) y requerimientos prioritarios de inteligencia (RPI). El estado mayor/plana mayor evalúa la situación y, de ser necesario, refina o añade nuevos requerimientos, a fin de asignar de manera rápida las unidades y los medios para el cumplimiento de la misión.

5. FUNCIÓN DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA INTELIGENCIA

[5-1] Para la FCG Inteligencia, los comandantes deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- La inteligencia reduce la incertidumbre operacional y les permite determinar y asumir riesgos prudentes en el desarrollo de las operaciones.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 2-0** INTELIGENCIA

- Determinar el balance apropiado entre el tiempo asignado para la recolección de información y las necesidades operacionales. La IMI toma el tiempo para la recolección y el procesamiento de la información disponible para convertirla en un producto de inteligencia precisa.
- Priorizar los recursos y las capacidades limitadas.
- Priorizar los recursos de esta FCG de manera apropiada para tener suficiente capacidad de red y acceso a la información, a fin de satisfacer las necesidades de comunicación.
- Priorizar los requerimientos y los medios de recolección de información para satisfacer las necesidades de información del comandante.
- Emplear los medios de recolección de información, orgánicos y de apoyo, en el planeamiento, la coordinación y la articulación de requerimientos, con el objetivo de aprovechar la unión de los esfuerzos de inteligencia.

5.1. TAREAS DE LA FCG INTELIGENCIA

[5-2] La *función de conducción de la guerra Inteligencia* es el conjunto de tareas y sistemas relacionados entre sí para facilitar el entendimiento del enemigo, el terreno, las condiciones del tiempo atmosférico y las consideraciones civiles ([MFE 3-0](#)).

[5-3] Esta FCG va más allá de la Inteligencia Militar y sus tareas le facilitan al comandante la visualización y el entendimiento de las amenazas y otros aspectos relevantes del ambiente operacional. Estas son:

- Apoyar el entendimiento del ambiente operacional.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 2-0 INTELIGENCIA**

- Apoyar la generación de fuerza.
- Conducir la recolección de información.
- Apoyar el proceso de selección y priorización de blancos.
- Apoyar la protección de la fuerza.
- Apoyar la seguridad pública.
- Apoyar la seguridad nacional.
- Apoyar la defensa nacional.
- Apoyar las actividades del ciberespacio y del espectro electromagnético.

5.1.1. Apoyar el entendimiento del ambiente operacional

[5-4] La sección de inteligencia proporciona información e inteligencia a los comandantes y les ayuda a lograr un claro entendimiento de la amenaza y otros aspectos relevantes del ambiente operacional.

5.1.2. Apoyar la generación de fuerza

[5-5] La sección de inteligencia cumple esta tarea mediante la generación del conocimiento concerniente a un ambiente operacional para facilitar el desarrollo de futuras operaciones y contribuir a la adaptación de la fuerza.

5.1.3. Conducir la recolección de información

[5-6] La sección de inteligencia sincroniza e integra el planeamiento y empleo de los medios de recolección de información (MRI) y sistemas de procesamiento, explotación y difusión en apoyo directo a las operaciones actuales y futuras.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 2-0 INTELIGENCIA****5.1.4. Apoyar el proceso de selección y priorización de blancos**

[5-7] La sección de inteligencia proporciona a los comandantes información e inteligencia para apoyar el proceso de selección y priorización de blancos (PSPB), con el fin de definir, anticipar y neutralizar las acciones de la amenaza.

[5-8] El comandante es el responsable de ordenar las operaciones de inteligencia, ya que estas facilitan el desarrollo del concepto operacional. Esta relación debe ser continua.

5.1.5. Apoyar la protección de la fuerza

[5-9] La inteligencia y contrainteligencia generan condiciones de seguridad enfocadas a la preservación de la integridad, confiabilidad y credibilidad de los miembros de la fuerza y la limitación o negación al acceso de información clasificada a la amenaza, que pretenda invalidar, retrasar, impedir o bloquear el empleo de los medios, equipos, material e instalaciones dispuestos en el área de operaciones; obstaculizar el MTM; exponer vulnerabilidades internas, y alterar u ocultar datos de interés de dicha amenaza que ocasionen la disminución de la eficiencia del actuar militar.

5.1.6. Apoyar la seguridad pública

[5-10] La inteligencia y contrainteligencia desarrollan actividades encaminadas a neutralizar y desarticular los actores ilegales y sus manifestaciones conexas, nacionales y transnacionales que atenten contra los intereses nacionales, con el fin de:

- Contribuir con sus capacidades para crear condiciones favorables para la resolución de conflictos.
- Combatir las nuevas y tempranas expresiones de crimen organizado que amenacen la seguridad y el funcionamiento transparente del Estado.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 2-0 INTELIGENCIA**

- Proteger la infraestructura y servicios asociados del Estado.
- Proteger los recursos naturales y del medio ambiente.

5.1.7. Apoyar la seguridad nacional

[5-11] Consiste en proporcionarle al comandante información orientada a la protección de la soberanía, el territorio, la población nacional y la infraestructura de defensa crítica de Colombia contra las amenazas externas y la agresión u otras amenazas según las indicaciones del presidente de la República.

5.1.8. Apoyar la defensa nacional

[5-12] Consiste en proporcionar inteligencia que facilite al comandante participar en el esfuerzo nacional para prevenir los ataques terroristas, reducir las vulnerabilidades a estos y atender desastres naturales y otras emergencias.

5.1.9. Apoyar las actividades del ciberespacio y del espectro electromagnético

[5-13] Consiste en emplear varias acciones para crear efectos específicos en el ciberespacio y el espectro electromagnético, las cuales contemplan actividades de planeamiento, integración y sincronización de las operaciones del ciberespacio y el espectro electromagnético en apoyo de las operaciones militares.

5.2. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

[5-14] La *recolección de información* es una actividad que sincroniza e integra el planeamiento y el empleo de sensores y medios, así como el procesamiento, explotación y difusión en apoyo directo de

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 2-0 INTELIGENCIA**

las operaciones actuales y futuras (MFRE 3-0). El personal de inteligencia y operaciones colaboran con la recolección y el proceso de la información que el comandante requiere con respecto a las amenazas, el terreno, el clima y las consideraciones civiles que afecten las operaciones.

[5-15] Las tareas para la recolección de la información son:

- Planear y evaluar los requerimientos de la recolección.
- Asignar y dirigir la recolección.
- Ejecutar la recolección.

[5-16] El reconocimiento, la vigilancia, las operaciones de seguridad y las operaciones de inteligencia son algunas de las operaciones de configuración; estas son el medio principal a través del cual el comandante planea, organiza y ejecuta la recolección de información que apoya la acción decisiva (AD).

[5-17] Como parte de la recolección de información, la sección de inteligencia (en colaboración con la sección de operaciones) recibe y valida los requerimientos de información, con el propósito de sincronizar la recolección de los mismos; monitorea los esfuerzos de recolección de información y recomienda la reasignación de tareas con base en el cambio del ambiente operacional.

[5-18] Como parte de la recolección de información, el personal de inteligencia (en colaboración con el comandante y el estado mayor/plana mayor) recibe y valida los requerimientos para sincronizar la recolección de información. El personal de inteligencia recomienda asignar los MRI al personal de operaciones y seguimiento al esfuerzo de recolección de información y/o hacer unas nuevas recomendaciones que propongan cambios de las enunciadas.

[5-19] La recolección de información incluye las unidades orgánicas, sus disciplinas de inteligencia y la UNESI; de igual manera, este

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

MFE 2-0 INTELIGENCIA

comprende otras fuentes que no son organismos de inteligencia, las cuales proveen información de las consideraciones civiles y otras informaciones referentes al ambiente operacional.

5.3. UNIÓN DE ESFUERZOS DE INTELIGENCIA

[5-20] La FCG Inteligencia es el aporte del Ejército Nacional a la **unión de esfuerzos de inteligencia (UNESI) —suma total del esfuerzo de la comunidad de inteligencia (CINT)—**, que está compuesta por todos los profesionales de inteligencia, medios de recolección de información, sistemas, organizaciones, información y procesos, apoyados por una arquitectura habilitada por redes de comunicación y seguridad operacional. El activo más importante de la UNESI son las personas que hacen que esta funcione.

[5-21] La importancia de la unión de esfuerzos de inteligencia es la capacidad de proveer, administrar y tener acceso a grandes volúmenes de información (*bigdata*, *data mining*), inteligencia y análisis en apoyo de todos los asociados de la AU. La colaboración es el principio central de la conducción del análisis dentro de la UNESI. Las unidades del Ejército proporcionan inteligencia precisa y detallada sobre las amenazas y los aspectos relevantes del ambiente operacional (especialmente aquellos relacionados con el dominio terrestre), mientras la unión de esfuerzos de inteligencia brinda experiencia y acceso a la información e inteligencia que no están fácilmente disponibles para el Ejército y también administra ciertos procesos y actividades de inteligencia.

[5-22] Los analistas aprovechan la unión de esfuerzos para crear una evaluación más exhaustiva y detallada de las amenazas y de los aspectos relevantes del ambiente operacional para facilitar el MTM. Un ejemplo del logro de una mayor eficiencia entre la unión de esfuerzos y el mando tipo misión es la creación de los centros de fusión en otros niveles, es decir, células *ad hoc* diseñadas para permitir la asignación de blancos, facilitar las operaciones actuales o futuras e informar la toma de decisiones.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 2-0 INTELIGENCIA**

[5-23] La efectividad de la FCG Inteligencia está relacionada con el acceso a la CINT a través de la unión de esfuerzos. Esta consta de organizaciones de nivel nacional que dan apoyo de inteligencia al Gobierno nacional; por lo tanto, mantener las relaciones de cooperación con sus miembros facilita la administración de los requerimientos, complementa las disciplinas de inteligencia del Ejército y promueve el flujo oportuno de inteligencia crítica.

[5-24] Adicionalmente, la comunidad de inteligencia es importante dado que facilita el intercambio de análisis y producción con el empleo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). Además, sus miembros establecen normas y estándares en sus respectivas especialidades. La Junta de Inteligencia Conjunta (JIC) está conformada por el ministro de Defensa Nacional, el alto asesor para la seguridad nacional o el funcionario de nivel asesor o superior que delegue para ello el presidente de la República, el viceministro de Defensa Nacional y los representantes de los organismos de inteligencia del Estado, quienes tienen la responsabilidad de liderar la CINT (artículo 12 de la Ley 1621 de 2013).

5.4. COMPETENCIAS DISTINTIVAS DE LA INTELIGENCIA

[5-25] Son las actividades y tareas esenciales usadas para describir e impulsar la FCG Inteligencia y aprovechar la unión de esfuerzos de inteligencia. Estas son tres: sincronización de inteligencia, operaciones de inteligencia y análisis de inteligencia, y deben ser entendidas en profundidad por parte del comandante y el estado mayor/plana mayor para aplicar el proceso de inteligencia y potenciar la UNESI.

[5-26] Asimismo, contribuyen en aquellas áreas en las que todas las unidades y soldados deben entrenarse continuamente para mantener un alto grado de idoneidad. Los profesionales de inteligencia tienen un entrenamiento técnico exclusivo y supervisan los requerimientos para operar como parte de la unión de esfuerzos de inteligencia. Los soldados de inteligencia entrenan para comprender profundamente

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 2-0 INTELIGENCIA**

los dominios y sus lineamientos particulares, los términos y los procedimientos de canales técnicos.

[5-27] El comandante y su estado mayor/plana mayor se benefician de la CIC; entrenan y orientan al personal de inteligencia en las competencias distintivas para mejorar el desarrollo de las operaciones y los procesos de inteligencia y dirigir el esfuerzo de inteligencia que se ejecuta a través de las disciplinas de inteligencia.

5.4.1. Sincronización de inteligencia

[5-28] La *sincronización de inteligencia* es el arte de integrar la recolección de información y el análisis de inteligencia con las operaciones para apoyar de manera eficaz y eficiente la toma de decisiones (MFRE 2-0). Esta competencia distintiva garantiza que la FCG Inteligencia apoye el MTM. La sincronización de la inteligencia es un balance entre el tiempo, la recolección, la producción y la exactitud requerida para satisfacer los RICC.

[5-29] La sincronización requiere una continua relación con el comandante para enfocar el planeamiento en la recolección de la información, el desarrollo del proceso de inteligencia y contrainteligencia para realizar una efectiva difusión y tener una valoración prospectiva del campo de batalla y adaptabilidad a cambios de situación. Algunos aspectos críticos y efectivos en la sincronización de la inteligencia incluyen:

- Trabajo anticipado y continuo en equipo con el comandante a través del estado mayor/plana mayor.
- Habilidad y dominio en la recolección de información para optimizar las capacidades de la unión de esfuerzos de inteligencia.
- Dominio del proceso de inteligencia.
- Ambiente de colaboración para que los analistas resuelvan problemas complejos a través del pensamiento crítico y creativo.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 2-0 INTELIGENCIA****5.4.2. Operaciones de inteligencia y contrainteligencia**

[5-30] Las *operaciones de inteligencia y contrainteligencia* son las tareas realizadas por las unidades de Inteligencia Militar y unidades de combate para obtener información que valide de manera satisfactoria los requerimientos de información crítica del comandante (MFRE 2-0).

[5-31] Las operaciones de inteligencia son uno de los cuatro medios principales para la recolección de información (los otros tres son: operaciones de reconocimiento, vigilancia y seguridad). Estas recolectan información sobre la intención, las actividades y las capacidades de las amenazas y aspectos relevantes del ambiente operacional para apoyar la toma de decisiones.

[5-32] En síntesis, estas se pueden entender como aquellas actividades ordenadas mediante orden de operaciones (ORDOP) o misión de trabajo y desarrolladas por unidades de inteligencia o contrainteligencia u otra unidad del Ejército Nacional, cuya finalidad cumpla lo establecido en la Ley 1621/13 y se realicen en apoyo de un comandante o un tomador de decisiones. Se ejecutan de manera abierta y encubierta, dirigidas a través del MTM.

5.4.3. Análisis de inteligencia

[5-33] El *análisis de inteligencia* es el procedimiento por el cual la información recolectada se somete a tratamiento, evaluación e integración con otras fuentes de información existente para facilitar la producción de inteligencia (MFRE 2-0).

[5-34] El análisis de inteligencia es inherente a la FCG Inteligencia y se constituye como insumo esencial para el planeamiento y el desarrollo de las actividades del estado mayor/plana mayor. Específicamente, su propósito es describir las variables operacionales (política, económica, militar, social, información, tiempo, infraestructura y medio ambiente físico), y evaluar con prospectiva las variables de la misión en cuanto al enemigo, terreno, condiciones del tiempo y consideraciones

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 2-0 INTELIGENCIA**

civiles. Además, le permite al comandante y al estado mayor/plana mayor elaborar las apreciaciones de situación y ejecutar el PMTD, con el objetivo de facilitar la habilidad de visualizar el ambiente operacional, organizar las fuerzas disponibles y conducir las operaciones hasta lograr el estado final deseado.

[5-35] Este análisis es continuo, complementa la sincronización de inteligencia y posibilita el desarrollo de las operaciones. Los analistas de inteligencia usan pensamiento crítico y creativo para conducirlo y producir inteligencia predictiva y oportuna. Algunos aspectos que permiten el apoyo efectivo del estado mayor/plana mayor al análisis de inteligencia incluyen el pensamiento crítico, la aceptación de la ambigüedad y la colaboración.

5.4.3.1. Pensamiento crítico

[5-36] El pensamiento crítico es la identificación estructural del problema militar mediante el análisis holístico, lógico e imparcial de los eventos que lo constituyen. Aplicarlo asegura que los analistas se responsabilicen completamente por los elementos de pensamiento, las normas de pensamiento y las características de un pensador crítico.

5.4.3.2. Aceptación de la ambigüedad

[5-37] Los analistas bien capacitados son fundamentales debido a la naturaleza cambiante de las amenazas y los ambientes operacionales. Ellos deben aceptar la ambigüedad, reconocer y mitigar sus prejuicios y los de otros, desafiar sus suposiciones y aprender continuamente durante el análisis.

5.4.3.3. Colaboración

[5-38] Los comandantes, la sección de inteligencia, los otros miembros del estado mayor/plana mayor y los analistas de inteligencia

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 2-0** INTELIGENCIA

colaboran entre sí. Ellos comparten y cuestionan activamente la información, las percepciones y las ideas para comprender mejor las situaciones y producir inteligencia. La colaboración es esencial para el análisis y asegura que los analistas trabajen juntos para lograr, de manera eficiente, un objetivo común.

5.5. PROCESO DE INTELIGENCIA

[5-39] El Ejército visualiza este proceso como un modelo que describe la forma en que la FCG Inteligencia facilita el entendimiento de la situación y apoya la toma de decisiones. Asimismo, proporciona un marco común para que los profesionales de la Fuerza guíen sus pensamientos, debates, planes y evaluaciones y genera información, productos y conocimiento sobre el enemigo, el terreno, las condiciones del tiempo atmosférico y las consideraciones civiles para el comandante y el estado mayor/plana mayor.

[5-40] El proceso de inteligencia del Ejército consiste en cuatro pasos:

- 1) Planeamiento y dirección.
- 2) Recolección de información.
- 3) Procesamiento.
- 4) Difusión y retroalimentación.

[5-41] La guía del comandante conduce el proceso de inteligencia, el cual apoya todos los pasos del proceso de operaciones (planear, preparar, ejecutar y evaluar) y se puede conducir múltiples veces para apoyar cada paso del mismo. Ahora bien, aun cuando el proceso de inteligencia está diseñado de forma similar al PRODOP, incluye aspectos y actividades únicos:

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 2-0** INTELIGENCIA

- El planeamiento y la dirección del proceso de inteligencia corresponde estrechamente con el de planeamiento del proceso de operaciones.
- La recolección de información, el procesamiento, la difusión y la retroalimentación de los pasos del proceso de inteligencia en conjunto corresponden con el de ejecución del proceso de operaciones.
- Durante el proceso de operaciones, la evaluación es continua para determinar el impacto de la inteligencia con relación al estado final deseado.

5.5.1. Planeamiento y dirección

[5-42] El planeamiento consta de dos componentes estrechamente relacionados: planeamiento conceptual y planeamiento detallado. El planeamiento conceptual implica el entendimiento del ambiente operacional y del problema, la determinación del estado final de la operación y la visualización de un enfoque operacional. El planeamiento detallado traduce el enfoque operacional amplio en un plan completo y práctico (ver el MFRE 5-0).

[5-43] Este paso comienza con antelación suficiente al planeamiento detallado y la producción de órdenes. Incluye actividades como la investigación, el alcance de inteligencia y el análisis, las cuales producen el conocimiento de inteligencia inicial acerca del ambiente operacional e identifican RICC, establecen los medios destinados a satisfacer esos requerimientos y posicionan a la unidad para la transición a la siguiente operación. La sección de inteligencia colabora con la sección de operaciones para producir un plan de recolección de información sincronizado, integrado y enfocado en responder a los RICC.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 2-0 INTELIGENCIA****5.5.2. Recolección**

[5-44] Los MRI humanos y técnicos se sincronizan para proporcionar información crítica en momentos clave a lo largo de las fases de una operación y durante la transición de una operación a otra. El éxito del esfuerzo de la recolección de información resulta de la oportuna recolección y difusión pertinente, la cual apoya la producción de inteligencia.

5.5.3. Procesamiento

[5-45] Es la producción de inteligencia a través de la recolección, evaluación, análisis e interpretación de la información recolectada e inteligencia existente. Los analistas generan productos de inteligencia o proyecciones con respecto a la amenaza y aspectos relevantes del ambiente operacional para responder requerimientos en un formato establecido.

5.5.4. Difusión y retroalimentación

[5-46] La retroalimentación es una actividad constante del ciclo de inteligencia para establecer la eficiencia y efectividad de las actividades y decisiones de los responsables del proceso, a fin de permitirles obtener información oportuna para sumar esfuerzos, corregir fallas y evaluar los resultados.

[5-47] Los comandantes deben recibir productos de inteligencia en forma oportuna y en un formato pertinente y doctrinalmente estandarizado para facilitar el entendimiento de la situación y apoyar la toma de decisiones y el MTM. Es importante difundir oportunamente la inteligencia crítica, obedeciendo a los protocolos de seguridad de información ordenados, con el fin de garantizar el éxito de la operación y el cumplimiento de la misión.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 2-0 INTELIGENCIA****5.6. DISCIPLINAS DE LA INTELIGENCIA**

[5-48] La FCG Inteligencia ejecuta el proceso de inteligencia mediante el desarrollo de las disciplinas como componente básico para facilitar el entendimiento de la situación en apoyo de la toma de decisiones y el MTM. Las disciplinas de inteligencia son:

- Contrainteligencia (CI).
- Inteligencia humana (HUMINT, por su sigla en inglés).
- Inteligencia geoespacial (GEOINT, por su sigla en inglés).
- Inteligencia de señales (SIGINT, por su sigla en inglés).
- Inteligencia técnica (TECHINT, por su sigla en inglés).
- Ciberinteligencia (CIBINT).
- Guerra electrónica (EW, por su sigla en inglés).
- Inteligencia de medidas y huellas distintivas (MASINT, por su sigla en inglés).
- Inteligencia de fuentes abiertas (OSINT, por su sigla en inglés).
- Inteligencia estratégica (STRATINT, por su sigla en inglés).

CONCLUSIÓN

El MFE 2-0, *Inteligencia*, establece los principios y fundamentos doctrinales de la Inteligencia Militar (IMI) y la Contrainteligencia (CI), con una terminología común a los países que participan con fuerzas en la

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 2-0 INTELIGENCIA**

OTAN, en apoyo de las operaciones militares mediante la proporción de conocimiento del ambiente operacional para que el comandante pueda tomar decisiones acertadas. Además, responde a requerimientos críticos de información; reduce la incertidumbre operacional al proveer información y evaluaciones predictivas sobre aquellos elementos del problema militar que el comandante no puede controlar (y que son amenazas y aspectos relevantes del ambiente operacional), y proporciona el contexto que transmite significado a esas respuestas, conservando la naturaleza de interoperabilidad para los escenarios nacionales y los retos que exige la participación en apoyo global de las operaciones militares.

La IMI del Ejército se ejecuta a través de la FCG Inteligencia que sincroniza la recolección de información y el análisis de inteligencia y contrainteligencia para facilitar el entendimiento de las variables de la misión (METT-TC) y el planeamiento y ejecución de las actividades de inteligencia y contrainteligencia (Ley 1621 de 2013), integradas en la doctrina para facilitar su interpretación y cumplimiento.

El comandante lidera la inteligencia y, junto con su estado mayor/plana mayor, aprovecha la unión de esfuerzos de inteligencia (UNE-SI). De igual modo, se asesora y prepara en lo referente a las competencias distintivas de inteligencia. Por último, conduce los procesos y actividades de inteligencia y contrainteligencia a través de las disciplinas de la inteligencia, reflejadas en un flujo de información útil y oportuna en cumplimiento de la intención y propósito de la operación militar.

La inteligencia del Ejército depende de una red de comunicación, la cual debe estar bien dotada e integrada a la unión de esfuerzos de inteligencia, con lo cual les permite a los comandantes mitigar el riesgo operacional por medio del entendimiento del ambiente operacional. La inteligencia y contrainteligencia apoya al Ejército como la fuerza terrestre dominante y complementa la capacidad de la nación para prevenir, configurar y vencer.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 2-0** INTELIGENCIA

Esta publicación en ningún momento pretende reemplazar la doctrina de inteligencia desarrollada durante décadas en apoyo de las operaciones irregulares y que ha sido determinante en la derrota de la amenaza asimétrica interna, por el contrario, la intención es fortalecer las capacidades desarrolladas con la experiencia bajo los conceptos internacionales para poder hacerlas aún más efectivas y aplicables a otros escenarios cambiantes.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA**
MFE 2-0 INTELIGENCIA

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> |
| CI | Contrainteligencia | -- | -- |
| CIBINT | Ciberinteligencia | --- | --- |
| CIC | Comunidad de inteligencia conjunta | --- | --- |
| CINT | Comunidad de inteligencia | --- | --- |
| EW | Guerra electrónica (por su sigla en inglés) | *EW | <i>Electronic warfare</i> |
| FCG | Función de conducción de la guerra | --- | <i>Warfighting function</i> |
| GEOINT | Inteligencia geoespacial (por su sigla en inglés) | GEOINT | --- |
| HUMINT | Inteligencia humana (por su sigla en inglés) | HUMINT | --- |
| IMI | Inteligencia Militar | --- | --- |

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

MFE 2-0 INTELIGENCIA

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------|--|----------------------------|---|
| ISR | Inteligencia, vigilancia y reconocimiento (por su sigla en inglés) | ISR | <i>Intelligence, surveillance, and reconnaissance</i> |
| JIC | Junta de Inteligencia Conjunta | --- | --- |
| MASINT | Inteligencia de medidas y huellas distintivas (por su sigla en inglés) | *MASINT | <i>Measurement and signature intelligence</i> |
| MDE | Metodología de diseño del Ejército | ADM | <i>Army design methodology</i> |
| MRI | Medios de recolección de información | --- | --- |
| MTM | Mando tipo misión | --- | <i>Mission command</i> |
| ORDOP | Orden de operaciones | *OPORD | <i>Operation order</i> |
| OSINT | Inteligencia de fuentes abiertas (por su sigla en inglés) | OSINT | <i>Open-source intelligence</i> |
| PEMSITM | Política, económica, militar, social, información, tiempo, infraestructura y medio ambiente físico | *PMESII-PT | <i>Political, military, economic, social, information, infrastructure, physical environment, and time</i> |
| PICC | Preparación de inteligencia del campo de combate | IPB | <i>Intelligence preparation of the battlefield</i> |
| PMATD | Proceso militar abreviado para la toma de decisiones | --- | --- |
| PMTD | Proceso militar para la toma de decisiones | *MDMP | <i>Military decision-making process</i> |

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

MFE 2-0 INTELIGENCIA

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN ¹) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------|--|---|---|
| PSPB | Proceso de selección y priorización de blancos | --- | <i>Targeting</i> |
| RICC | Requerimientos de información crítica del comandante | *CCIR | <i>Commander's critical information requirement</i> |
| RIPT | Requerimientos de información de las propias tropas | --- | --- |
| RPI | Requerimientos prioritarios de inteligencia | *FFIR | <i>Friendly force information requirements</i> |
| SIGINT | Inteligencia de señales (por su sigla en inglés) | *SIGINT | <i>Signals intelligence</i> |
| STRATINT | Inteligencia estratégica (por su sigla en inglés) | STRATINT | <i>Strategic intelligence</i> |
| TECHINT | Inteligencia técnica (por su sigla en inglés) | TECHINT | <i>Technical intelligence</i> |
| TIC | Tecnologías de la información y las comunicaciones | --- | --- |

* 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. TÉRMINOS¹

Análisis de inteligencia: procedimiento por el cual la información recolectada se somete a tratamiento, evaluación e integración con otras fuentes de información existente para facilitar la producción de inteligencia (MFRE 2-0).

¹ 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.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 2-0 INTELIGENCIA**

Contrainteligencia: conjunto de actividades destinadas a la preservación de personal, instalaciones, infraestructura, equipos, material e información que están encaminadas a identificar, prevenir, detectar, interrumpir, explotar, contrarrestar, disuadir, desinformar y neutralizar la recolección de información de inteligencia extranjera y servicios de seguridad, organizaciones terroristas, agentes locales y otras amenazas (MFRE 2-0).

Función de conducción de la guerra Inteligencia: conjunto de tareas y sistemas relacionados entre sí para facilitar el entendimiento del enemigo, el terreno, las condiciones del tiempo atmosférico y las consideraciones civiles (MFE 3-0).

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).

***Inteligencia, vigilancia y reconocimiento (ISR):** actividades que se sincronizan e integran al planeamiento y la utilización de sensores, medios de recolección de información y el procesamiento, explotación y difusión en apoyo directo a las operaciones actuales y futuras.

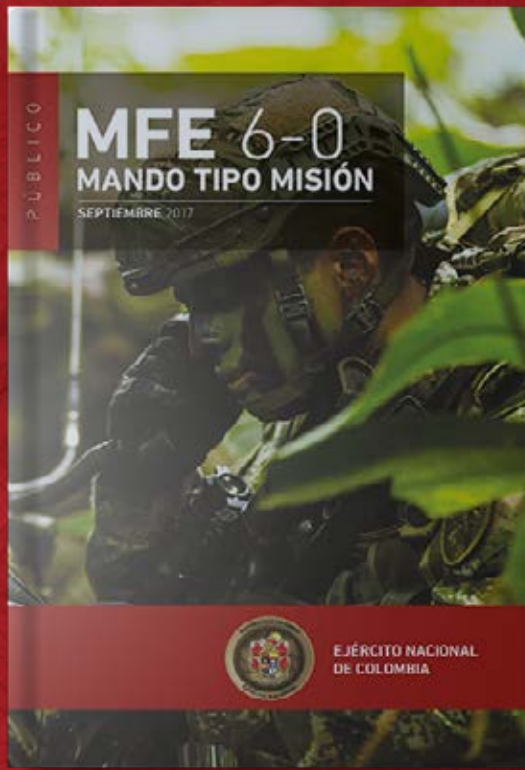
Operaciones de inteligencia y contrainteligencia: tareas realizadas por las unidades de Inteligencia Militar y unidades de combate para obtener información que valide de manera satisfactoria los requerimientos de información crítica del comandante (MFRE 2-0).

Recolección de información: actividad que sincroniza e integra el planeamiento y el empleo de sensores y medios, así como el procesamiento, explotación y difusión en apoyo directo de las operaciones actuales y futuras (MFRE 3-0).

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 2-0 INTELIGENCIA**

Sincronización de inteligencia: arte de integrar la recolección de información y el análisis de inteligencia con las operaciones para apoyar de manera eficaz y eficiente la toma de decisiones (MFRE 2-0).

***Unión de esfuerzos de inteligencia (UNESI):** suma total del esfuerzo de la comunidad de inteligencia.



CONTENIDO

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

1. EJERCICIO DEL MANDO TIPO MISIÓN
2. MANDO TIPO MISIÓN COMO PRINCIPIO Y FUNDAMENTO DEL CONCEPTO OPERACIONAL DE OPERACIONES TERRESTRES UNIFICADAS
3. APLICACIÓN DEL MANDO TIPO MISIÓN EN EL EJÉRCITO
4. FILOSOFÍA DEL MANDO TIPO MISIÓN
 - 4.1. Principios del mando tipo misión
 - 4.2. Arte del mando
 - 4.3. Ciencia del control
5. FUNCIÓN DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA DE MANDO TIPO MISIÓN
 - 5.1. Tareas del mando tipo misión como función de conducción de la guerra
 - 5.2. Sistemas de mando tipo misión

CONCLUSIONES

GLOSARIO

1. Abreviaturas, siglas y acrónimos
2. Términos

FIGURAS

- Figura 1** Ejercicio del mando tipo misión
- Figura 2** Evolución del mando y control al mando tipo misión
- Figura 3** Ejercicio del mando tipo misión
- Figura 4** Mando tipo misión como función de conducción de la guerra
- Figura 5** Componentes del sistema de mando tipo misión

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA**
MFE 6-0 MANDO TIPO MISIÓN

MFE 6-0, C1

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.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 6-0** MANDO TIPO MISIÓN

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.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 6-0** MANDO TIPO MISIÓN

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.

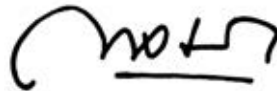
Ahora bien, cabe anotar que gran parte de los principios y conceptos que aquí se proponen se han implementado de forma inherente por el Ejército como producto de su propia experiencia y de sus operaciones; de hecho, algunas definiciones se han formulado de manera dispersa y poco detallada en reglamentos 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

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 6-0** MANDO TIPO MISIÓN

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

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 6-0** MANDO TIPO MISIÓN

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

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 6-0** MANDO TIPO MISIÓN

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

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA**
MFE 6-0 MANDO TIPO MISIÓN

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**

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 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

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, guían e integran el Ejército para conducir operaciones de manera efectiva en el concepto operacional

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

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

MFE 6-0 MANDO TIPO MISIÓN

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

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

MFE 6-0 MANDO TIPO MISIÓN

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.

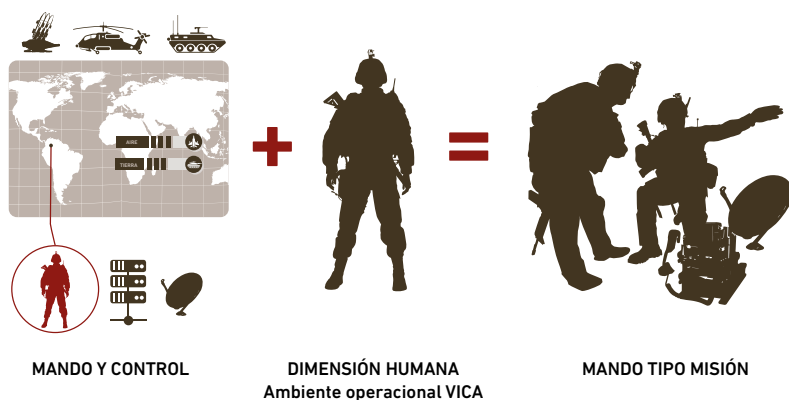
[1-5] Sin embargo, anteriormente nuestra Fuerza concebía el mando y control como la función de conducción de la guerra (FCG) encargada de integrar y sincronizar los demás elementos del poder de combate; es decir, cuando se hablaba de este concepto, el enfoque se centraba en los sistemas de comunicaciones, 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.

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

MFE 6-0 MANDO TIPO 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

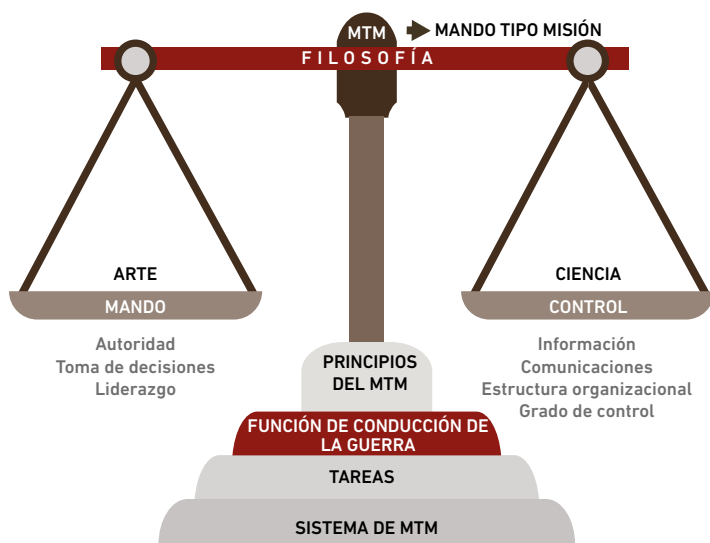
[1-8] El [concepto operacional](#) (operaciones terrestres unificadas, OTU) describe al mando tipo misión como el pilar que tiene por objeto explotar la iniciativa y balancear el esfuerzo con la libertad de acción en todos los niveles (ver el [MFE 3-0](#)). Este funciona sobre la base de la confianza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

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

MFE 6-0 MANDO TIPO MISIÓN

e infinitas definiciones según el contexto 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.**



| Figura 3 | Ejercicio del mando tipo misión

- 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.

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

MFE 6-0 MANDO TIPO MISIÓN

- 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.**

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.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 6-0 MANDO TIPO MISIÓN**

[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

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 6-0 MANDO TIPO MISIÓN**

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

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 6-0** MANDO TIPO MISIÓN

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

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

MFE 6-0 MANDO TIPO MISIÓN

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).

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 6-0** MANDO TIPO MISIÓN**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

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 6-0** MANDO TIPO MISIÓN

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 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

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 6-0** MANDO TIPO MISIÓN

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.

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

MFE 6-0 MANDO TIPO 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**

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

MFE 6-0 MANDO TIPO MISIÓN

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

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

MFE 6-0 MANDO TIPO MISIÓN

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.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 6-0** MANDO TIPO MISIÓN

[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.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 6-0 MANDO TIPO MISIÓN****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

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 6-0** MANDO TIPO MISIÓN

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 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**

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 6-0** MANDO TIPO MISIÓN

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

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 6-0** MANDO TIPO MISIÓN

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

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 6-0** MANDO TIPO MISIÓN

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.

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

MFE 6-0 MANDO TIPO MISIÓN

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

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 6-0 MANDO TIPO MISIÓN****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.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 6-0** MANDO TIPO MISIÓN

[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.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 6-0** MANDO TIPO MISIÓN

- 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, 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

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 6-0** MANDO TIPO MISIÓN

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.

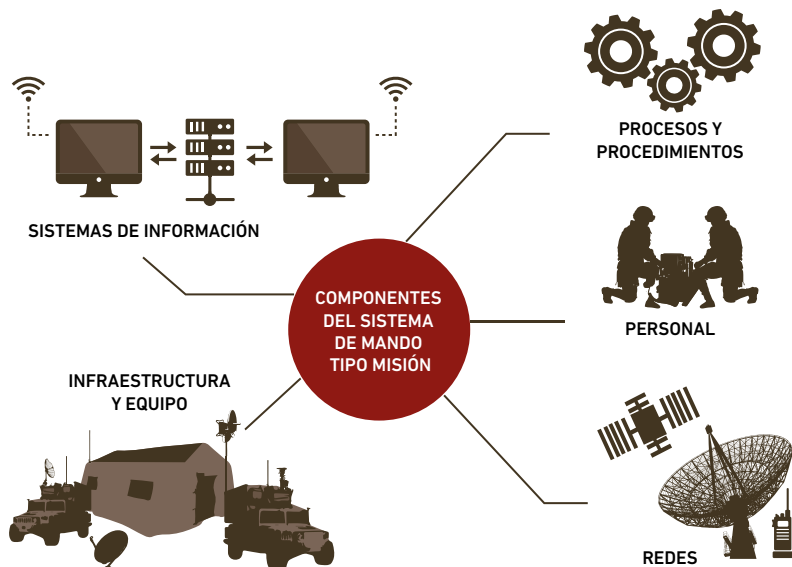
5.2.2. Redes

[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.

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

MFE 6-0 MANDO TIPO MISIÓN



| Figura 5 | Componentes del sistema de mando tipo misión

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.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 6-0** MANDO TIPO MISIÓN**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).

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 6-0** MANDO TIPO MISIÓN

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 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.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 6-0** MANDO TIPO MISIÓN

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 redundaría 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.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA**
MFE 6-0 MANDO TIPO MISIÓN

GLOSARIO

1. ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------|---|----------------------------|--------------------------------|
| AO | Área de operaciones | *A00 | <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> |

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 6-0** MANDO TIPO MISIÓN

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------|---|----------------------------|---|
| PMTD | Proceso militar para la toma de decisiones | *MDMP | <i>Military decision-making process</i> |
| PRODOP | Proceso de operaciones | --- | <i>Operations process</i> |
| RIC | Red Integrada de comunicaciones | --- | --- |
| SA | Conocimiento de la situación (por su sigla en inglés) | SA | <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. TÉRMINOS¹

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.

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

¹ 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.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 6-0** MANDO TIPO MISIÓN

***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

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 6-0** MANDO TIPO MISIÓN

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.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 6-0** MANDO TIPO MISIÓN

***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).



CONTENIDO

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

1. FUEGOS COMO FUNCIÓN DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

2. ROL

3. FUEGOS EN OPERACIONES TERRESTRES UNIFICADAS

3.1. Fuegos en la acción decisiva

4. CAPACIDADES ESCALABLES

5. DEFENSA ANTIAÉREA Y ANTIMISILES

6. APOYO DE FUEGOS

7. SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN DE BLANCOS

8. PLANEAMIENTO DE FUEGOS

8.1. Planeamiento de defensa antiaérea

8.2. Planeamiento de apoyo de fuegos de artillería de campaña

CONCLUSIÓN

GLOSARIO

1. Abreviaturas, siglas y acrónimos
2. Términos

FIGURAS

Figura 1 Función de conducción de la guerra Fuegos

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 3-09 FUEGOS**

MFE 3-09, C1

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJÉRCITO NACIONAL



COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA

Cambio 1
Manual fundamental del Ejército
N.º 3-09
Público
Septiembre de 2017

FUEGOS

El MFE 3-09, *Fuegos*, aprobado según Resolución 01639 del 5 de agosto de 2016 cambia así:

1. Se actualiza la definición del concepto operacional del Ejército: *operaciones terrestres unificadas*.
2. Se agrega una nueva tarea a la FCG Fuegos: *conducir la defensa antiaérea y antimisiles*.
3. Se ajustan los pilares del concepto operacional para alinearse con el MFE 3-0.
4. Se actualiza el rol de los fuegos en apoyo de las operaciones terrestres unificadas.
5. Se actualiza el concepto *artillería de defensa antiaérea*.
6. Se modifica *integración espacial y aérea* por *integración del espacio aéreo*.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 3-09** FUEGOS

7. Este cambio modifica algunos conceptos acerca de cómo deben los fuegos apoyar las características de las tareas defensivas.
8. Se actualiza el término *blanco* (objetivo militar considerado para su posible ataque u otra acción).
9. El signo + identifica el nuevo material.
10. La modificación de la estructura del MFE 3-09, cambio 1, no permite remover e insertar páginas.

REMOVER LAS PÁGINAS ANTIGUAS

INSERTAR LAS PÁGINAS NUEVAS

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

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 3-09 FUEGOS**

PRÓLOGO

Nuestras unidades de fuegos proveen apoyos oportunos, escalables y precisos, que facilitan el movimiento y la maniobra de unidades del Ejército y de otras fuerzas (cuando se opera de forma conjunta). Por lo tanto, el manual fundamental del Ejército 3-09, *Fuegos*, da cuenta de una evolución trascendental en la doctrina de fuegos, establece los principios fundamentales de esta función de conducción de la guerra y evidencia la sinergia entre el empleo de la artillería de defensa antiaérea y la de campaña, a pesar de que cada una cumple roles diferentes.

Por consiguiente, esta publicación está dirigida a todo el personal profesional de las armas, con el fin de que conozca términos esenciales, como el de defensa antiaérea y antimisiles, el ataque electrónico y el principio de los fuegos denominado *escalable*, el cual permite que los comandantes tengan un gran rango de efectos letales y no letales (coordinados dentro de la función de conducción de la guerra), a fin de alcanzar los objetivos de acuerdo con la intención de los comandantes y el concepto de operaciones terrestres unificadas.

En este sentido, el propósito de este manual es proveer los principios y fundamentos de la doctrina de fuegos del Ejército Nacional de Colombia, dentro de la interoperabilidad, la integración y el empleo de sistemas capaces de ejecutar múltiples misiones a través de la acción unificada. Por este motivo, reto a cada uno de ustedes a estudiar y construir sobre esta doctrina, a cultivar el autoaprendizaje y a fomentar el pensamiento crítico y creativo con sus compañeros, subordinados y soldados, con el objetivo de que puedan afrontar los desafíos que propone el futuro, en un ambiente operacional complejo al que se tendrán que enfrentar.



Brigadier General JORGE HORACIO ROMERO PINZÓN

Comandante de la Cuarta Brigada

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 3-09 FUEGOS**

INTRODUCCIÓN

Este manual fundamental del Ejército (MFE) contiene los fundamentos de la función de conducción de la guerra Fuegos, con el fin de proporcionar una guía doctrinal para el planeamiento y empleo de estos en los diferentes ambientes operacionales, por medio de sus capacidades distintivas, capacidades críticas, principios y características.

Adicionalmente, permite la integración con las demás funciones de conducción de la guerra (FCG) y se enmarca dentro del concepto operacional de operaciones terrestres unificadas (OTU). Por consiguiente, incluye términos propios del Ejército y conjuntos (donde son aplicables) que están definidos en el cuerpo de la publicación y en el glosario. En esta medida, se pretende que su contenido sea entendido por su audiencia, la cual se compone por todos los profesionales de las armas, instructores y alumnos.

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 3-09 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

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA**
MFE 3-09 FUEGOS

AMBIENTE OPERACIONAL ANTICIPADO

El planeamiento de fuegos debe incluir el proceso de selección y priorización de blancos (PSPB): **decidir, detectar, entregar y evaluar** blancos oportunamente con respecto de su distancia y altura, para destruir, neutralizar o suprimir amenazas potenciales y crear efectos en apoyo de la consecución de los objetivos nacionales.

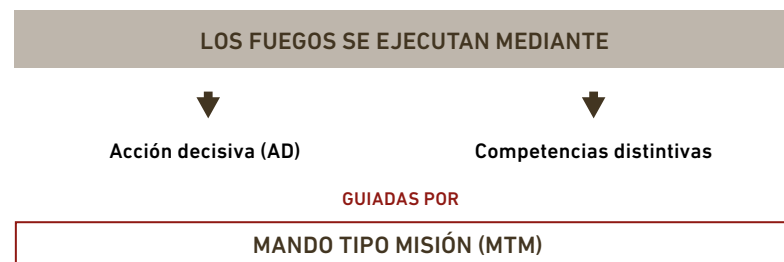
La captura del terreno, la naturaleza no lineal del combate y la de las amenazas y la dispersión de recursos críticos requerirán integrar todas las formas de fuegos conjuntos, la coalición y las capacidades escalables dentro del área de operaciones.

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).

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).



| **Figura 1** | Función de conducción de la guerra Fuegos

1. FUEGOS EN OPERACIONES TERRESTRES UNIFICADAS

Rol: +permitir que las fuerzas capturen, retengan y exploten la iniciativa, prevengan y disuadan conflictos, derroten amenazas cambiantes y logren el éxito en una amplia variedad de contingencias.

COMPETENCIAS DISTINTIVAS

- Artillería de defensa antiaérea.
- Artillería de campaña.

CAPACIDADES CRÍTICAS

- Adquisición de blancos.
- Discriminación de blancos.
- Ataque a blancos.

2. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LOS FUEGOS

PRINCIPIOS

- Precisos.
- Escalables.
- Sincronizados.
- Oportunos.
- Integrados.

CARACTERÍSTICAS

- Todos los climas.
- Fuegos cercanos y de precisión.
- Fuegos de concentración en un área.
- Integración del espacio aéreo.
- Inherentemente conjuntos.

3. EJECUCIÓN DE FUEGOS

TAREAS DE LOS FUEGOS

- Entregar fuegos.
- Integrar todos las formas de fuegos (no solo del Ejército, sino conjuntos y multinacionales).
- Conducir el proceso de selección y priorización de blancos.
- + Conducir defensa antiaérea y antimisiles.

CAPACIDADES

- Fuegos integrados.
- Defensa antiaérea y antimisiles.
- Alerta temprana y sensores.
- Fuegos conjuntos (incluyendo ataques electrónicos).

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

MFE 3-09 FUEGOS

1. FUEGOS COMO FUNCIÓN DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

[1-1] Los *fuegos* se definen como el uso de sistemas de armas para crear un efecto específico, letal o no letal, sobre un blanco y la *función de conducción de la guerra Fuegos* como el conjunto de tareas y sistemas relacionados entre sí que provee el uso colectivo y coordinado de fuegos indirectos del Ejército, defensa antiaérea y antimisiles (DAM) y fuegos conjuntos, mediante el proceso de selección y priorización de blancos (PSPB) (MFE 3-0). Es decir, los sistemas de fuegos de la Fuerza apoyan las tareas ofensivas, defensivas y de estabilidad para crear efectos letales y no letales sobre un blanco, a través de:

- La entrega de fuegos.
- La integración de todas las formas de fuegos (no solo del Ejército, sino conjuntos y multinacionales).
- La conducción del proceso de selección y priorización de blancos (PSPB).
- La conducción de la defensa antiaérea y antimisiles (DAM).

[1-2] Además, estas tareas de la función de conducción de la guerra (FCG) se potencian con los efectos de otras funciones. Este refuerzo y complemento se logra al planear la selección y priorización de blancos; proveer apoyo de fuegos y apoyo antiaéreo; contrarrestar misiles, cohetes, obuses, morteros y demás sistemas de amenazas aéreas no tripuladas, e integrar fuegos multinacionales y conjuntos —los *fuegos conjuntos* son aquellos fuegos entregados durante el empleo de fuerzas de dos o más componentes, en acción coordinada, para producir efectos deseados en apoyo de un objetivo común (MFRE 3-09)—.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 3-09 FUEGOS**

[1-3] Las unidades de fuegos requieren un proceso de selección de blancos deliberado y dinámico, a fin de alcanzar efectos letales y no letales en contra de blancos terrestres y aéreos. Contra las amenazas terrestres, los comandantes de unidades de fuegos usan el proceso de selección y priorización de blancos para planear, preparar, ejecutar y evaluar los efectos deseados. Contra las amenazas aéreas, usan el planeamiento de defensa antiaérea, con el fin de determinar prioridades y adaptar las capacidades de artillería de defensa antiaérea (ADA) para contrarrestarlas.

[1-4] En síntesis, como FCG, los fuegos establecen requerimientos asociados con las tareas ofensivas, defensivas y de estabilidad por medio del apoyo del concepto de la operación y de su integración dentro del esquema de maniobra. Así, un amplio rango de precisión de las capacidades convencionales escalables proporciona los medios para el empleo de fuegos en apoyo del concepto operacional: operaciones terrestres unificadas (OTU).

2. ROL

[2-1] El rol de los fuegos es permitir que las fuerzas capturen, reten gan y exploten la iniciativa, prevengan y disuadan conflictos, derroten amenazas cambiantes y logren el éxito en una amplia variedad de contingencias. Los fuegos son de superficie–superficie, superficie–aire y fuegos conjuntos (incluyendo el ataque electrónico). Durante la acción decisiva (AD), los fuegos crean efectos que establecen las condiciones para permitir que los comandantes prevaalezcan en operaciones terrestres unificadas. Para apoyar este concepto operacional, los fuegos combinan las competencias distintivas mediante el planeamiento, la sincronización y la ejecución de sus capacidades críticas, usando sus principios y características (ver el MFRE 3-09).

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 3-09 FUEGOS**

- Competencias distintivas
 - Artillería de defensa antiaérea (ADA).
 - Artillería de campaña (ACA).
- Capacidades críticas
 - Adquisición de blancos.
 - Discriminación de blancos.
 - Ataque a blancos.
- Principios
 - Precisos.
 - Escalables.
 - Sincronizados.
 - Oportunos.
 - Integrados.
- Características
 - Todos los climas.
 - Fuegos cercanos y de precisión.
 - Fuegos de concentración en un área.
 - +Integración del espacio aéreo.
 - Inherentemente conjuntos.

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

MFE 3-09 FUEGOS

3. FUEGOS EN OPERACIONES TERRESTRES UNIFICADAS

[3-1] En OTU se reconoce la naturaleza tridimensional de la guerra; es decir, la amplitud, profundidad y altura del campo de combate. Asimismo, se identifica la necesidad de integrar los fuegos, de forma simultánea, a las tareas requeridas durante la acción decisiva (ofensivas, defensivas y de estabilidad).

[3-2] Al llevar a cabo esta integración, se requiere el desarrollo, el entendimiento y la estricta adherencia a las medidas de coordinación (de la maniobra, del espacio aéreo y del apoyo de fuegos), a las reglas para el uso de la fuerza y de enfrentamiento y a otras limitaciones y restricciones. En este sentido, los ambientes operacionales cambiantes requieren la integración de las capacidades de los fuegos del Ejército (superficie–superficie y superficie–aire) con las capacidades de las otras FCG, operaciones de Fuerzas Especiales, conjuntas, asociados interagenciales y multinacionales.

[3-3] El personal de fuegos integra las capacidades de sensores, armas y efectos, de forma conjunta e interagencial, con el concepto de operaciones para alcanzar sinergia, desarrollar un enfoque operacional común y ayudar a facilitar la interdependencia. Adicionalmente, complementar y reforzar las capacidades conjuntas y multinacionales proporcionará redundancia para mitigar las restricciones operacionales y ambientales, la insuficiencia de recursos y los vacíos de cobertura para una unidad apoyada o un recurso a defender.

[3-4] Para asegurar que los fuegos sean efectivos y oportunos, los comandantes del Ejército y de la fuerza conjunta desarrollan medidas de control tempranas y las enfatizan continuamente en la [*acción unificada*](#) (AU), la cual se define como la sincronización, coordinación y/o integración de actividades de entidades gubernamentales y no gubernamentales con las operaciones militares para lograr unidad de

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 3-09 FUEGOS**

esfuerzo ([MFE 3-0](#)). En este caso particular, las unidades del Ejército sincronizan sus acciones con aquellas de otros componentes para alcanzar dicha unidad de esfuerzo y cumplir los objetivos del comandante.

3.1. FUEGOS EN LA ACCIÓN DECISIVA

[3-5] Las unidades de fuegos y sus comandantes apoyan la AD mediante la ejecución deliberada y simultánea de las tareas de apoyo de fuegos para alcanzar el estado final deseado y la intención del comandante. Asimismo, los fuegos se alinean y apoyan los pilares de las OTU +(simultaneidad, profundidad, sincronización y flexibilidad), a fin de permitirles capturar y mantener la iniciativa a la fuerzas de maniobra (ver el MFRE 3-09).

[3-6] En apoyo de las tareas ofensivas, defensivas y de estabilidad, los fuegos aplican desde el nivel táctico hasta el estratégico y son empleados en operaciones decisivas, de configuración y de sostenimiento. En la doctrina del Ejército, los efectos de los fuegos sobre un blanco pueden ser letales o no letales; en lo posible, estos fuegos deben ser planeados previamente.

3.1.1. Fuegos en apoyo de las tareas ofensivas

[3-7] Apoyar el concepto de la operación durante la ofensiva implica la adquisición, la discriminación y el ataque a blancos en el AO con fuegos de precisión y concentración (inclusive, con medios conjuntos y de guerra electrónica). De este modo, los fuegos deben apoyar las características de las tareas ofensivas (audacia, concentración, sorpresa y tiempo) y permitir que la fuerza apoyada capture, retenga y explote la iniciativa.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 3-09 FUEGOS****3.1.2. Fuegos en apoyo de las tareas defensivas**

[3-8] Los fuegos apoyan el concepto de las operaciones durante la defensa, proporcionando una protección persistente de 360°, alerta temprana y control del espacio aéreo. Así, las fuerzas de fuegos protegen recursos militares críticos (puntos de entrada, áreas designadas dentro de un área operacional hostil, bases logísticas y bases de operaciones avanzadas), según lo dispuesto por el comandante de la fuerza conjunta o del componente terrestre.

[3-9] Por una parte, los medios de fuegos atacan blancos en toda el AO, con fuegos de concentración o fuegos de precisión, morteros y apoyo aéreo sincronizado (de ala fija y rotatoria) y otros fuegos conjuntos. Por otra parte, los fuegos en apoyo de las tareas defensivas protegen las fuerzas y la infraestructura crítica, con el propósito de permitir a las fuerzas de maniobra su transición a tareas ofensivas; por ende, los fuegos deben apoyar las características de las tareas defensivas +(desarticulación, flexibilidad, maniobra, masa y concentración, operaciones en profundidad, preparación y seguridad).

3.1.3. Fuegos en apoyo de las tareas de estabilidad

[3-10] Los fuegos apoyan las tareas de estabilidad por su importancia en aquellas situaciones en que se busca el establecimiento o restablecimiento de la seguridad y el orden público y la protección de la población, las entidades y organizaciones del Estado y la infraestructura. Los comandantes deben tener en cuenta que los fuegos apoyan las operaciones que se caracterizan principalmente por la ejecución de tareas de estabilidad en todo el rango de las operaciones militares. Además, en algunos casos pueden requerir unidades de fuegos para efectuar la entrega de fuegos en apoyo de tareas ofensivas o defensivas.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 3-09 FUEGOS**

4. CAPACIDADES ESCALABLES

[4-1] La FCG Fuegos provee capacidades que son escalables, adaptables, versátiles y capaces de alcanzar los efectos planeados por medio de actividades letales y no letales. Desde fuegos de concentración o de precisión, estas capacidades protegen a la fuerza conjunta, al Ejército y a los asociados multinacionales, a lo largo del rango de las operaciones militares (ROM), contra una gran variedad de amenazas terrestres y aéreas.

[4-2] Los fuegos escalables también necesitan conexiones escalables que sean adaptables, versátiles y capaces de enlazar diferentes sensores con los apuntadores a través de un sistema de mando tipo misión (MTM), los cuales incrementan la letalidad en contra de amenazas terrestres mediante la rapidez del proceso de selección y priorización de blancos (decidir, detectar, entregar y evaluar) para el apoyo de fuegos.

[4-3] De igual modo, las redes escalables del sistema de MTM incrementan la letalidad contra un rango completo de amenazas y reducen los efectos fratricidas, al mejorar el entendimiento de la situación del espacio aéreo y al acelerar la detección, la clasificación, la identificación y el ataque a las amenazas aéreas por medio de fuerzas de DAM.

5. DEFENSA ANTIAÉREA Y ANTIMISILES

[5-1] La *defensa antiaérea y antimisiles* (DAM) se define como las acciones ejecutadas por las unidades de superficie como contribución a la defensa aérea, para proteger las fuerzas e infraestructura crítica mediante la destrucción o reducción de la efectividad de las amenazas aéreas hostiles y de misiles dirigidos contra estos, en apoyo de los

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

MFE 3-09 FUEGOS

objetivos del comandante (MFRE 3-09). La DAM es conducida por la *artillería de defensa antiaérea (ADA)* —conjunto de unidades pertenecientes al Ejército, especialmente concebidas, organizadas, entrenadas y equipadas para llevar a cabo acciones de defensa antiaérea y antimisiles (MFRE 3-09)—, la cual coordina e integra sus capacidades con las conjuntas y multinacionales a través de medidas activas para destruir, anular o reducir la efectividad de las amenazas aéreas hostiles o de misiles en contra de las fuerzas y la infraestructura crítica; asimismo, a través de medidas pasivas que incluyen camuflaje, enmascaramiento, engaño, movilidad, dispersión, reconstitución, control de misiones, sistemas de detección y alerta y uso de construcciones protectoras.

[5-2] Adicionalmente, las operaciones de DAM deben ser coordinadas y sincronizadas minuciosamente con fuerzas conjuntas, con el propósito de maximizar la efectividad de los fuegos defensivos y reducir efectos fratricidas. De hecho, este tipo de tareas es ejecutado usualmente dentro de las autorizaciones dadas por el comandante conjunto.

6. APOYO DE FUEGOS

[6-1] Es fundamental tener claros los conceptos de *apoyo de fuegos* y *apoyo de fuegos conjunto*. El primero se define como los **fuegos que apoyan directamente a las fuerzas terrestres, marítimas, anfibas y especiales para enfrentar a fuerzas enemigas, formaciones de combate e instalaciones, en pro de objetivos tácticos y operacionales**; el segundo, hace referencia a los **+fuegos que apoyan a las fuerzas terrestres, aéreas, marítimas y a las unidades de fuerzas especiales, con el propósito de permitir su movimiento y maniobra, a fin de controlar territorio, poblaciones, espacio aéreo y aguas claves**. Con el fin de emplear fuegos es necesario el uso de sistemas de armas para crear un efecto específico,

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 3-09 FUEGOS**

letal o no letal, sobre un blanco. Generalmente, estos producen efectos destructivos, pero varios medios no letales pueden ser utilizados con poca o ninguna destrucción física asociada.

[6-2] Es esencial la integración y sincronización del apoyo de fuegos, conjunto y del Ejército, con el movimiento y la maniobra de las fuerzas apoyadas. Para lograrlo de modo efectivo, es necesario tener sistemas interoperables y un amplio entendimiento de las capacidades (conjuntas y de la fuerza), sus limitaciones, su empleo y el modo en que se integran en cualquier ambiente operacional.

7. SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN DE BLANCOS

[7-1] Un **blanco** es un objetivo militar considerado para su posible ataque u otra acción. Los blancos también incluyen una amplia gama de fuerzas móviles o estacionarias, equipo, capacidades y funciones que un comandante enemigo puede usar para conducir operaciones. Su identificación y posterior desarrollo, el ataque de los mismos y la evaluación de combate proveen al comandante información vital en el progreso encaminado a lograr el estado final deseado.

[7-2] Los fuegos son integrados a través del **proceso de selección y priorización de blancos (PSPB), que es el conjunto de actividades interrelacionadas para seleccionar y analizar la acción o el ataque adecuado contra un blanco, teniendo en cuenta las necesidades y capacidades operacionales.**

[7-3] Este proceso está compuesto por cuatro actividades (decidir, detectar, entregar y evaluar) que complementan los cuatro pasos del proceso de operaciones (PRODOP): planear, preparar, ejecutar y evaluar. Estas son continuas y cruciales para la sincronización del poder de combate; del mismo modo, la identificación y el posterior desarrollo de los blancos, el ataque a los mismos y la evaluación de combate

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 3-09 FUEGOS**

proporcionan una importante información sobre el progreso en pro de cumplir con la intención del comandante.

[7-4] Además, el PSPB tiene dos categorías:

- Deliberado. Procesa blancos planeados.
- Dinámico: Procesa blancos de oportunidad y cambios en los blancos planeados.

8. PLANEAMIENTO DE FUEGOS

[8-1] El objetivo del planeamiento de fuegos es optimizar el poder de combate, que es desarrollado como parte del PRODOP. En este, se coordinan, integran y sincronizan los fuegos escalables indirectos del Ejército, la DAM y los fuegos multinacionales y conjuntos (incluyendo el ataque electrónico), con las otras FCG, dentro del concepto de la operación del comandante.

8.1. PLANEAMIENTO DE DEFENSA ANTIAÉREA

[8-2] El planeamiento de defensa antiaérea integra las capacidades de la DAM y los requerimientos del espacio aéreo, con el propósito de incluir la información de alertas aéreas y de misiles, los procedimientos de identificación de combate y la autorización requerida para atacar. Además, es un proceso que ocurre en todos los escalones (desde el comandante de la fuerza conjunta, en coordinación con los otros comandantes de componente y, en algunos casos, con aliados multinacionales).

[8-3] El comandante de la defensa antiaérea conduce el plan de defensa para el teatro o área de operaciones. Adicionalmente, en coordinación con el estado mayor de la fuerza conjunta, suministra asesoría

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 3-09 FUEGOS**

en las prioridades de recursos críticos, la lista de recursos prioritarios para defender y la ubicación de medios de artillería de defensa anti-aérea, con el fin de apoyar el concepto de DAM de la fuerza conjunta.

[8-4] El Comando de Apoyo de Fuegos (CAFUE) establece el diseño de la defensa, en coordinación con las divisiones, brigadas y batallones, con base en la composición, la disposición y las fortalezas de la amenaza y las capacidades de los sistemas de defensa antiaérea de la fuerza, los conjuntos y los multinacionales.

8.2. PLANEAMIENTO DE APOYO DE FUEGOS DE ARTILLERÍA DE CAMPAÑA

[8-5] El planeamiento de apoyo de fuegos inicia durante el análisis de la misión, seguido de la evaluación de su ejecución, y es llevado a cabo usando el PSPB y las apreciaciones dinámicas. **La *coordinación del apoyo de fuegos* es el planeamiento y ejecución de fuegos que cubren adecuadamente a los blancos con un arma o un grupo de armas apropiadas.**

[8-6] La artillería de campaña provee una base eficaz para el planeamiento de fuegos y la coordinación a través del personal del estado mayor/plana mayor, las unidades de fuegos y los medios de ataque (morteros, obuses, cohetes, misiles).

[8-7] Este planeamiento incluye el estado final y los objetivos del comandante, la conducción del proceso de selección y priorización de blancos, el análisis de las capacidades, la asignación de la fuerza y la decisión del comandante, el planeamiento, la ejecución y la evaluación de la misión.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 3-09 FUEGOS**

CONCLUSIÓN

El manual fundamental del Ejército 3-09, *Fuegos*, actualiza los conceptos funcionales de la doctrina de la artillería de defensa antiaérea y de la artillería de campaña para el apoyo con fuegos dentro del actual ambiente operacional. Además, contiene los principios del éxito para permitirle al Ejército capturar, retener y explotar la iniciativa, y consolidar las ganancias para prevenir el conflicto, configurar el ambiente operacional y vencer en la guerra como parte de la acción unificada mediante la ejecución simultánea de tareas ofensivas, defensivas y de estabilidad.

La sinergia de las capacidades de la artillería de defensa antiaérea, la artillería de campaña y los fuegos conjuntos contribuye equitativamente a la función de conducción de la guerra Fuegos para permitir la acción decisiva (AD) en apoyo del concepto operacional. Adicionalmente, los fuegos en apoyo de la AD previenen, disuaden y establecen las condiciones para la resolución favorable del conflicto. Por consiguiente, los comandantes y unidades de fuegos, en todos los escalones, deben ser integrantes hábiles de las capacidades del Ejército, las conjuntas y las multinacionales.

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

MFE 3-09 FUEGOS

GLOSARIO

1. ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------|---|----------------------------|--------------------------------|
| AD | Acción decisiva | --- | <i>Decisive action</i> |
| ADA | Artillería de defensa antiaérea | ADA | <i>Air defense artillery</i> |
| ACA | Artillería de campaña | FA | <i>Field artillery</i> |
| AO | Área de operaciones | *A00 | <i>Area of operations</i> |
| AU | Acción unificada | --- | <i>Unified action</i> |
| CEDOE | Centro de Doctrina del Ejército | --- | --- |
| CAFUE | Comando de Apoyo de Fuegos | --- | --- |
| DAM | Defensa antiaérea y antimisiles | AMD | <i>Air and missile defense</i> |
| FCG | Función de conducción de la Guerra | --- | <i>Warfighting function</i> |
| MFE | Manual fundamental del Ejército | --- | --- |
| MFRE | Manual fundamental de referencia del Ejército | --- | --- |

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

MFE 3-09 FUEGOS

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------|--|----------------------------|-------------------------------------|
| MTM | Mando tipo misión | --- | <i>Mission command</i> |
| OTU | Operaciones terrestres unificadas | --- | <i>Unified land operations</i> |
| PRODOP | Proceso de operaciones | --- | <i>Operations process</i> |
| PSPB | Proceso de selección y priorización de blancos | --- | <i>Targeting</i> |
| ROM | Rango de las operaciones militares | ROMO | <i>Range of military operations</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. TÉRMINOS¹

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).

***Apoyo de fuegos:** fuegos que apoyan directamente a las fuerzas terrestres, marítimas, anfibas y especiales para enfrentar a fuerzas enemigas, formaciones de combate e instalaciones, en pro de objetivos tácticos y operacionales.

***Apoyo de fuegos conjunto:** fuegos que apoyan a las fuerzas terrestres, aéreas, marítimas y a las unidades de fuerzas especiales, con el propósito de permitir su movimiento y maniobra, a fin de controlar territorio, poblaciones, espacio aéreo y aguas claves.

¹ 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.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 3-09 FUEGOS**

Artillería de defensa antiaérea (ADA): conjunto de unidades pertenecientes al Ejército, especialmente concebidas, organizadas, entrenadas y equipadas para llevar a cabo acciones de defensa antiaérea y antimisiles (MFRE 3-09).

Defensa antiaérea y antimisiles (DAM): acciones ejecutadas por las unidades de superficie como contribución a la defensa aérea, para proteger las fuerzas e infraestructura crítica mediante la destrucción o reducción de la efectividad de las amenazas aéreas hostiles y de misiles dirigidos contra estos, en apoyo de los objetivos del comandante (MFRE 3-09).

***Blanco:** objetivo militar considerado para su posible ataque u otra acción.

***Coordinación de apoyo de fuegos:** planeamiento y ejecución de fuegos que cubren adecuadamente a los blancos con un arma o un grupo de armas apropiadas.

***Fuegos:** uso de sistemas de armas para crear un efecto específico, letal o no letal, sobre un blanco.

Fuegos conjuntos: fuegos entregados durante el empleo de fuerzas de dos o más componentes, en acción coordinada, para producir efectos deseados en apoyo de un objetivo común (MFRE 3-09).

Función de conducción de la guerra Fuegos: conjunto de tareas y sistemas relacionados entre sí que provee el uso colectivo y coordinado de fuegos indirectos del Ejército, defensa antiaérea y antimisiles y fuegos conjuntos, mediante el proceso de selección y priorización de blancos (MFE 3-0).

***Proceso de selección y priorización de blancos (PSPB):** conjunto de actividades interrelacionadas para seleccionar y analizar la acción o el ataque adecuado contra un blanco, teniendo en cuenta las necesidades y capacidades operacionales.



CONTENIDO

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

1. LA PROTECCIÓN COMO FUNCIÓN DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

2. ROL

3. PRINCIPIOS DE LA PROTECCIÓN

- 3.1. Absoluta
- 3.2. Integrada
- 3.3. Multinivel
- 3.4. Repetitiva
- 3.5. Perdurable

4. INTEGRACIÓN DE LA PROTECCIÓN EN EL PROCESO DE OPERACIONES

- 4.1. Planear
- 4.2. Preparar
- 4.3. Ejecutar
- 4.4. Evaluar

CONCLUSIÓN

GLOSARIO

1. Abreviaturas, siglas y acrónimos
2. Términos

FIGURAS

Figura 1 Función de conducción de la guerra Protección



PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 3-37** PROTECCIÓN

MFE 3-37, C1

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJÉRCITO NACIONAL



COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA

Cambio 1
Manual fundamental del Ejército
N.º 3-37
Público
Septiembre de 2017

PROTECCIÓN

El MFE 3-37 *Protección*, aprobado según Resolución 01644 del 5 de agosto de 2016 cambia así:

1. Este cambio mantiene la estructura de la publicación, pero introduce ajustes a través de todo el texto para alinearse con la normatividad impuesta en el EJC 1-01, *Reglamento de doctrina y publicaciones militares del Ejército Nacional*.
2. El signo + identifica el nuevo material.
3. La modificación de la estructura del MFE 3-37, cambio 1, no permite remover e insertar páginas.

REMOVER LAS PÁGINAS ANTIGUAS

INSERTAR LAS PÁGINAS NUEVAS

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

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 3-37** PROTECCIÓN

PRÓLOGO

Para el Ejército Nacional, el éxito no solo depende del resultado de los buenos planeamientos y la ejecución de las operaciones, sino de tener en cuenta (antes, durante y después de estas) la función de conducción de la guerra Protección, la cual orienta todas las actividades para preservar la Fuerza, a fin de que los comandantes puedan aplicar el máximo poder de combate en el cumplimiento de la misión, además de proteger el personal, los asociados de la acción unificada, el equipo esencial, los recursos, la información, la infraestructura crítica y los activos estratégicos de la nación, de peligros potenciales y cualquier tipo de ataque que pueda realizar el enemigo. Por lo anterior, a esta se le ha dado el realce necesario y se ha ubicado en el mismo nivel de importancia que las demás funciones de conducción de la guerra, pues permite maximizar los éxitos y proteger, en primera medida, al hombre, que se constituye en el recurso vital de la nación.

Por esta razón, es necesario que todos los integrantes de la Fuerza sean conscientes de su importancia y que nunca se deje de lado la seguridad, debido a que no se puede concebir un Ejército que desconozca las medidas de defensa activas o pasivas (tendientes a negarle cualquier ventaja al enemigo) ni las que busquen mantener la integridad de sus hombres y asociados.

En síntesis, el propósito de este manual es establecer un marco conceptual de cómo el Ejército desarrolla tareas de protección en apoyo de las operaciones terrestres unificadas y, a su vez, las actividades que todos los comandantes y subalternos necesitan para efectuar un

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 3-37** PROTECCIÓN

correcto proceso de operaciones, el cual permita fortalecer esta función de conducción de la guerra en beneficio del Ejército Nacional de Colombia y de todo el pueblo colombiano.



Mayor General LEONARDO PINTO MORALES
Subjefe de Estado Mayor Conjunto Operacional

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 3-37** PROTECCIÓN

INTRODUCCIÓN

El manual fundamental del Ejército 3-37, *Protección*, orienta las actividades de la función de conducción de la guerra Protección y se deriva de lo establecido en el MFE 3-0, *Operaciones*. En este sentido, establece principios básicos de guía para los comandantes y su estado mayor/plana mayor, responsables de planear y ejecutar las acciones de protección en apoyo a las operaciones terrestres unificadas (OTU).

Adicionalmente, describe la forma de coordinar e integrar la protección, con el fin de preservar el poder de combate, el personal, los asociados de la acción unificada (AU), el equipo esencial, los recursos, la información, la infraestructura crítica y los activos estratégicos de la nación, de peligros potenciales y cualquier tipo de ataque que pueda realizar el enemigo.

Así, como función de conducción de la guerra (FCG), les permite a los comandantes cumplir lo anterior mediante la integración de las capacidades de protección dentro de las operaciones. Por lo tanto, explica cómo se puede lograr y aplicar la protección a través de la combinación e integración del refuerzo y las capacidades complementarias.

Es necesario que, durante el planeamiento y la ejecución de las diferentes misiones, los comandantes se aseguren de que sus decisiones y acciones se encuentren dentro del marco legal nacional e internacional, buscando siempre que sus procedimientos no vayan en contra de las normas que regulan los conflictos armados, las reglas para el uso de la fuerza y las reglas de enfrentamiento.

En consecuencia, este MFE tiene como propósitos orientar a los comandantes, los estados mayores/planas mayores y todo el personal que cumpla labores propias de esta FCG, y ser una guía para difundir esta doctrina a todos los alumnos de las escuelas y unidades de entrenamiento, por parte de los encargados de la instrucción y el entrenamiento. Asimismo, aquellos estados mayores/planas mayores

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 3-37** PROTECCIÓN

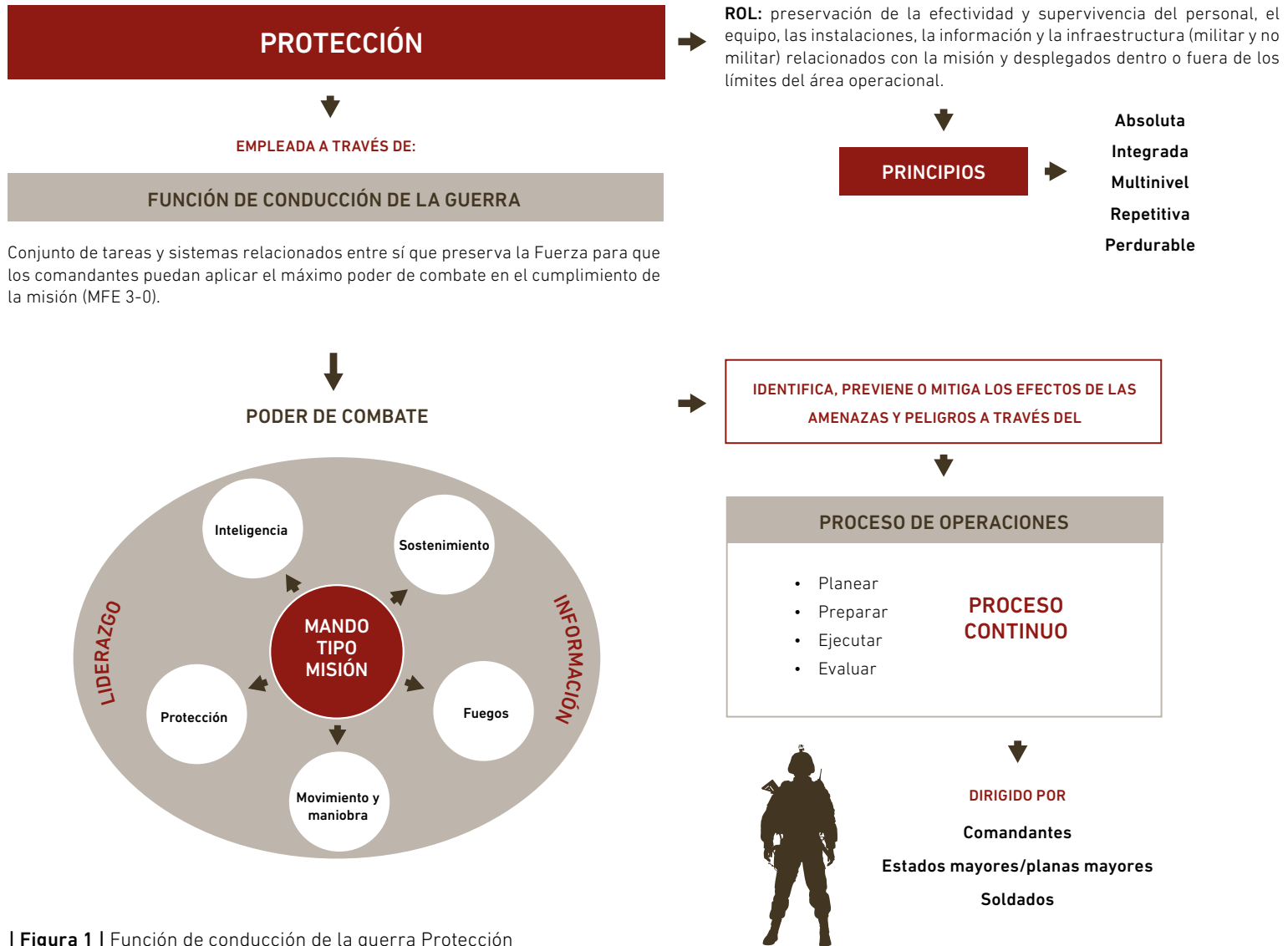
que se desempeñen en unidades conjuntas o multinacionales pueden remitirse a lo establecido en la doctrina conjunta de las Fuerzas Militares (FF. MM.) y la multinacional, referente al rango de las operaciones militares (ROM).

Finalmente, este manual también se alinea con lo establecido en los manuales piedra angular del Ejército: MFE 1.0, [El Ejército](#), y MFE 3-0, [Operaciones](#), y con los términos contenidos en el MFE 1-02, [Términos y símbolos militares](#). De igual manera, el manual fundamental de referencia del Ejército 3-37, *Protección*, profundiza y amplía el contenido de esta publicación.

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 3-37 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

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA
MFE 3-37 PROTECCIÓN



| **Figura 1** | Función de conducción de la guerra Protección

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 3-37** PROTECCIÓN

1. LA PROTECCIÓN COMO FUNCIÓN DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

[1-1] La *función de conducción de la guerra Protección* es el conjunto de tareas y sistemas relacionados entre sí que preserva la Fuerza para que los comandantes puedan aplicar el máximo poder de combate en el cumplimiento de la misión ([MFE 3-0](#)). Esta preservación implica la protección del personal, los medios físicos de la nación (infraestructura crítica, etc.) y los asociados de la acción unificada (AU).

[1-2] Una excelente ejecución de esta FCG se logra cuando el comandante entiende y visualiza las capacidades de esta y logra sus acciones o efectos mediante la integración eficaz de los ocho elementos del poder de combate (liderazgo, información, mando tipo misión, movimiento y maniobra, inteligencia, fuegos, sostenimiento y protección), lo cual da como resultado un esquema de protección cada vez más eficaz y eficiente.

[1-3] Por lo tanto, las tareas que apoyan la protección son:

- Conducir la seguridad del área de operaciones (AO).
- Emplear técnicas de preservación de la Fuerza (incluyendo evitar fratricidios).
- Implementar tareas de seguridad de las operaciones (OPSEC).
- Proporcionar inteligencia en apoyo de la protección.
- Implementar procedimientos de seguridad militar.
- Establecer y aplicar medidas antiterrorismo.
- Preservar la disciplina, la ley y el orden.
- Conducir tareas de supervivencia.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 3-37** PROTECCIÓN

- Proporcionar protección sanitaria.
- Conducir tareas contra amenazas o ataques de carácter químico, biológico, radiológico y nuclear (QBRN).
- Coordinar, planear y ejecutar tareas para eliminar artefactos explosivos.
- Coordinar defensa antiaérea y antimisiles (DAM).
- Conducir tareas de recuperación de personal.
- Conducir tareas de reasentamiento e internamiento de la población.

2. ROL

[2-1] **La *protección* es la preservación de la efectividad y supervivencia del personal, el equipo, las instalaciones, la información y la infraestructura (militar y no militar) relacionados con la misión y desplegados dentro o fuera de los límites del área operacional.**

[2-2] Por lo anterior, los comandantes y sus estados mayores/planas mayores deben sincronizar, integrar y organizar las capacidades de protección y los recursos utilizados en el planeamiento y el desarrollo de las operaciones. Esta es una actividad continua que integra todas las capacidades de protección.

[2-3] Los ambientes operacionales son inciertos, marcados por cambios rápidos y con una gran cantidad de amenazas, peligros o riesgos, lo cual proporciona grandes retos para los comandantes y el personal que conforma la capacidad de protección; por ende, todos estos deben tener la destreza para identificar y prevenir amenazas, peligros o riesgos, buscando minimizar sus efectos negativos en todo momento.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 3-37** PROTECCIÓN

[2-4] Precisamente, dentro de sus roles, el Ejército Nacional (solo o en coordinación con otras agencias) también está en la facultad de brindar protección a todos los civiles que se encuentren dentro o fuera del territorio nacional contra la violencia generalizada (delitos masivos o de lesa humanidad) y las acciones por causa de la guerra, con el fin de garantizar un ambiente seguro para la población y los asociados no militares.

[2-5] Por consiguiente, al integrar todos los elementos que componen el poder de combate, se logra reforzar y maximizar esta capacidad y se consiguen efectos de protección complementarios; además, se alcanza el objetivo de ofrecer un equilibrio entre la protección y la libertad de acción durante todo el desarrollo de las operaciones militares. Esto se cumple integrando capacidades de protección reforzadas, complementarias, sincronizadas e integradas, las cuales preservan el poder de combate y proporcionan flexibilidad y libertad de acción a las unidades a través del rango de las operaciones militares (ROM), hasta que los riesgos son mitigados, eliminados o asumidos. Asimismo, la colaboración, integración y sincronización entre las FCG también ayudan a identificar y prevenir amenazas, peligros o riesgos y a mitigar sus efectos, con lo cual se obtiene mayor fortaleza en la protección.

[2-6] Por su parte, los comandantes del Ejército (en todos los niveles) son los responsables de articular claramente su visualización de las operaciones en tiempo, espacio, propósito y recursos. La responsabilidad inherente del comandante de proteger y preservar el poder de combate de la Fuerza y asegurar el área de operaciones (AO) es vital para capturar y retener territorio y explotar la iniciativa propia. Por ende, la protección debe considerarse durante todo el proceso de operaciones (PRODOP) mediante:

- La identificación de amenazas, peligros o riesgos.
- La implementación de medidas de control para prevenir o mitigar acciones del enemigo, amenazas y riesgos.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 3-37** PROTECCIÓN

- La administración de las capacidades para mitigar los efectos y el tiempo para reaccionar o maniobrar sobre el adversario, a fin de ganar superioridad y retener la iniciativa.

[2-7] Adicionalmente, un entendimiento y propósito común de la FCG Protección conjunta les permite a los comandantes del Ejército articular e integrar acciones dentro de la AU y sincronizar operaciones. En este caso particular, se enfoca en la preservación del potencial del poder de combate de la fuerza conjunta mediante cuatro formas primarias:

- La implementación de medidas de defensa activas para proteger la fuerza conjunta, su información, sus bases, su infraestructura crítica y sus líneas de comunicación y abastecimiento, de ataques a los que pueda ser susceptible por parte del enemigo.
- La implementación de medidas de defensa pasivas para negarle al enemigo la facilidad de localizar, infiltrar o destruir la información, las instalaciones, el sistema de mando y control o de atentar contra el personal (militar y no militar) que conforma la fuerza conjunta.
- La aplicación de la tecnología y los procedimientos para reducir el fratricidio.
- La implementación de medidas para prevenir accidentes o aumentar la capacidad de reacción ante estos (sean dentro o fuera del servicio) y contra desastres naturales o cualquier amenaza para la salud.

3. PRINCIPIOS DE LA PROTECCIÓN

[3-1] Los cinco principios de la protección les proporcionan a los comandantes y estados mayores/planas mayores un contexto para

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 3-37** PROTECCIÓN

implementar los esfuerzos de protección, el desarrollo de los esquemas de protección y la asignación de recursos.

3.1. ABSOLUTA

[3-2] La protección debe incorporar dentro de las tareas y sistemas (complementados y reforzados) todas las diferentes áreas, secciones, tropas y actividades que sean de vital importancia para la Fuerza y el cumplimiento de la misión principal. En esta medida, cuando realizan el planeamiento, los comandantes integran todas las capacidades que tienen disponibles.

3.2. INTEGRADA

[3-3] La protección se integra con otras actividades, sistemas, esfuerzos y capacidades asociadas a las operaciones terrestres unificadas (OTU) para proporcionar resistencia y estructurar al esfuerzo general. Esta debe producirse de modo vertical y horizontal con todas las Fuerzas y los asociados de la AU y en todo el PRODOP. También se integran las capacidades que poseen otras agencias en la mitigación de riesgos de desastres de origen natural o antrópico.

3.3. MULTINIVEL

[3-4] Las capacidades de protección se organizan utilizando un enfoque por niveles o anillos, con el fin de proporcionar fuerza y profundidad. El empleo de múltiples niveles minimiza el efecto destructivo de una amenaza, peligro o riesgo a través de la reducción de su impacto o logrando que el enemigo desista de la acción.

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA**MFE 3-37 PROTECCIÓN****3.4. REPETITIVA**

[3-5] Los esfuerzos de la protección deben ser repetitivos y constantes en aquellos lugares donde una vulnerabilidad o un punto crítico se ha identificado. Esto asegura que determinados sistemas, actividades y capacidades (que son fundamentales para el éxito general de las tareas de protección) tengan un esfuerzo secundario o auxiliar de capacidad igual o superior.

3.5. PERDURABLE

[3-6] Las capacidades de protección deben contar con tareas y actividades bien planeadas, proyectadas hacia el futuro y con los recursos humanos y monetarios para poder ejecutarlas durante el tiempo que sea necesario (transitorio o permanente).

4. INTEGRACIÓN DE LA PROTECCIÓN EN EL PROCESO DE OPERACIONES

[4-1] La protección se vincula en todo el proceso de operaciones para proporcionar sincronización de esfuerzos e integración de capacidades. Las tareas de esta FCG se incorporan en el PRODOP en una aproximación multinivel y repetitiva, con el objeto de complementar y reforzar las acciones para conseguir la protección de la Fuerza.

4.1. PLANEAR

[4-2] Es el primer paso para lograr una protección efectiva. Los comandantes deben considerar las amenazas, peligros o riesgos más

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

MFE 3-37 PROTECCIÓN

probables; decidir qué personal e infraestructura crítica deben proteger, y establecer prioridades de protección durante el planeamiento de cada fase o situación potencialmente crítica de una operación.

[4-3] Por consiguiente, el proceso militar para la toma de decisiones (PMTD) y el procedimiento de comando (PDC) proporcionan una metodología deliberada para desarrollar y analizar la información a emplearse en las distintas y continuas actividades e integrar los pasos que componen el PRODOP. Esta integración de los procesos permite analizar e identificar amenazas, peligros o riesgos para entender la situación del ambiente operacional y proyectar el esquema de protección.

[4-4] Tanto el esquema de protección como las decisiones de riesgo efectivas se fundamentan en información que fluye desde el análisis de la misión, lo cual permite un entendimiento profundo de las [variables operacionales](#) [política, económica, militar, social, información, tiempo, infraestructura, medio ambiente físico (PEMSITIM)] y [de la misión](#) [misión, enemigo, terreno y clima, tropas y apoyo disponible, tiempo disponible, consideraciones civiles (METT-TC)] (ver el [MFE 1-01](#)).

[4-5] En conjunto, los estados mayores/planas mayores deben asesorar y ayudar a los comandantes a determinar las prioridades, las formas de integrar el trabajo y las tareas a ejecutar para ofrecer una mejor protección. De esta manera, los comandantes y sus estados mayores/planas mayores emplean las consideraciones de protección relacionadas con la misión y el ambiente operacional a través de todo el PRODOP. De igual modo, deben reconocer qué amenazas, peligros o riesgos se pueden prevenir y clasificarlos en aquellos que puedan ser disuadidos y los que requieren la aplicación de medidas de defensa, activas o pasivas, para conseguir la protección.

[4-6] Para lo anterior, los comandantes proporcionan la guía de riesgos, los requerimientos de información crítica, los elementos esenciales de información de las propias tropas (EEIPT) y el estado de gravedad de medios o capacidades, con el propósito de ayudar a enfocar los estados

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 3-37** PROTECCIÓN

mayores/planas mayores y los comandantes subordinados. Adicionalmente, estos dirigen a los estados mayores/planas mayores en la conducción de las tareas necesarias para proteger la Fuerza.

[4-7] En síntesis, en el planeamiento de la protección es clave la identificación de amenazas, peligros o riesgos para determinar las consecuencias, desarrollar medidas preventivas e integrar las tareas de protección en un esquema que incluya medidas de mitigación. Durante este proceso, se realiza y revisa la lista de recursos críticos defendidos (LRD). Así, las FCG se sincronizan a través de todo el PRODOP, con el fin de ayudar en el desarrollo de un esquema de protección perdurable.

[4-8] Durante el planeamiento, la célula de protección debe:

- Realizar una evaluación inicial.
- Desarrollar una lista de recursos críticos defendidos.
- Integrar y organizar las tareas de protección (por niveles).
- Desarrollar el esquema de protección.
- Recomendar las prioridades de protección.
- Actualizar al comandante constantemente con la información disponible.
- Sincronizar la protección dentro de los elementos del poder de combate.
- Identificar y establecer canales efectivos de comunicación entre el personal clave de protección y los comandantes.
- Desarrollar y publicar una guía de recuperación de personal.
- Establecer el personal de recuperación que se relaciona en los requerimientos de información crítica del comandante (RICC).

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 3-37** PROTECCIÓN**4.2. PREPARAR**

[4-9] Durante la fase de preparación, la protección se debe centrar en la disuasión del enemigo y en la prevención de todas aquellas acciones que este pueda realizar y que afecten directamente el poder de combate y la libertad de acción; es decir, la ejecución de las actividades de protección, de manera simultánea con las de preparación, ayuda a disminuir los riesgos. Mientras se preparan para las operaciones, los comandantes deben asegurar la integración y coordinación de las tareas y los sistemas de la FCG Protección, a fin de salvaguardar puestos de mando, bases, rutas, equipos, información operacional, instalaciones críticas, material bélico y personal.

[4-10] Durante la preparación hay una evaluación de actividades (requeridas para mantener el entendimiento de la situación, las tareas de protección y las apreciaciones dinámicas) y una verificación de los diferentes métodos de evaluación y medidas de desempeño (que ayudan a identificar las variaciones que se van presentando), con el fin de brindar un mayor apoyo en la toma de decisiones. Esta evaluación proporciona a los comandantes una apreciación compuesta del alistamiento de la Fuerza previo a la operación o su estado actual para hacer ajustes.

[4-11] Por lo tanto, el proceso de preparación incluye el incremento y énfasis en la aplicación de las medidas de protección, donde la célula de protección cumple con las siguientes tareas:

- Revisar y refinar el plan de protección.
- Determinar qué indicadores y alertas se deben tener en cuenta al realizar la recolección de la información.
- Emplear sistemas para detectar amenazas, peligros o riesgos contra los recursos críticos.
- Orientar las actividades de seguridad.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 3-37** PROTECCIÓN

- Implementar y mejorar los cargos, las posiciones y los servicios dispuestos para la seguridad.
- Conducir enlaces y coordinar con las unidades adyacentes y protegidas.
- Ensayar.
- Entrenar con los medios de defensa.
- Pasar revista del alistamiento del personal de recuperación de las unidades subordinadas.
- Establecer la arquitectura para la recuperación de personal.
- Implementar las medidas de reducción de vulnerabilidades.

4.3. EJECUTAR

[4-12] Durante la ejecución de las operaciones, los comandantes que ejercen el mando tipo misión (MTM) deciden, dirigen, preparan y toman decisiones, a fin de liderar y dirigir a sus comandantes subordinados. Asimismo, interpretan la información que van recibiendo (valorando señales e indicadores de advertencia que evidencien la necesidad de tomar nuevas decisiones o ajustarlas); es decir, los comandantes pueden orientar o reorientar la forma en que se ejecuta o mantiene el poder de combate e ir haciendo las coordinaciones y los ajustes necesarios para que las operaciones y/o actividades mantengan un ritmo constante y sincronizado.

[4-13] En este sentido, el carácter continuo y permanente de las actividades de protección requiere y hace esencial que las tareas y los sistemas de esta FCG estén en permanente ejecución y revisión. Por esta razón, los comandantes deben implementar medidas de control y asignar recursos suficientes para garantizar la continuidad de estas actividades.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 3-37** PROTECCIÓN

[4-14] Por lo anterior, los comandantes deben ser lo suficientemente flexibles y adaptables, y buscar siempre las oportunidades para capturar, retener y explotar la iniciativa. Adicionalmente, tienen que entender las diferentes situaciones que se desarrollan de forma simultánea durante el curso de las operaciones (relacionadas con la diversidad de amenazas, la proximidad a la población civil y el impacto de la información). De este modo, la naturaleza cambiante de las operaciones puede requerir el aumento de ciertas capacidades, como la protección, para que se vinculen de manera efectiva a las operaciones decisivas y las de configuración o estabilización en el AO.

[4-15] En consecuencia, los comandantes pueden actuar por iniciativa individual u operacional, con el propósito de buscar siempre quebrantar la voluntad de lucha y la moral del enemigo, a través de medidas defensivas eficaces, avances tecnológicos o actividades que minimicen o eviten los efectos negativos sobre las unidades y aumenten la probabilidad de cumplir con la misión encomendada. Por consiguiente, los comandantes deben aceptar riesgos prudentes y aprovechar las oportunidades que brinde el enemigo (y que puedan ser sensibles al paso del tiempo) para actuar antes de que él se mueva, de que las vulnerabilidades propias queden expuestas o de que tome acciones evasivas o defensivas y ponga en práctica las contramedidas.

[4-16] Los comandantes mantienen la protección mediante la aplicación completa de las capacidades de esta FCG, desde el esfuerzo principal y los de apoyo hasta las operaciones decisivas y de configuración. Por lo tanto, esta puede derivarse como un subproducto o resultado complementario de algunas operaciones de combate (como las de seguridad), o se puede aplicar deliberadamente cuando los comandantes integran y sincronizan las tareas que componen esta FCG.

[4-17] Igualmente, una evaluación precisa es esencial para tomar decisiones eficaces y asignar el mayor poder de combate posible a las tareas de protección. El estado mayor/plana mayor debe supervisar la conducción de las operaciones durante la ejecución, verificando la existencia de variaciones en el esquema de maniobra y protección. En caso

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 3-37** PROTECCIÓN

de que estas variaciones superen el umbral establecido previamente, se deben efectuar los ajustes necesarios para evitar una posible vulnerabilidad o minimizar los efectos de una amenaza, peligro o riesgo imprevisto. Asimismo, se tiene que hacer un constante seguimiento a los medios y a los sistemas empleados en la protección con el propósito de evaluar su eficacia.

[4-18] En síntesis, la Fuerza debe verificar continuamente qué ataques puede realizar el enemigo, con el fin de determinar y prevenir las amenazas (es prioritario calificarlas y cuantificarlas). Una vez culmine lo anterior, tiene que llevar a cabo todas aquellas acciones que busquen salvar vidas, proteger las instalaciones, continuar con los servicios esenciales, mitigar los efectos de la amenaza, conservar la iniciativa, negar cualquier ventaja o resultado favorable al enemigo, restablecer el alistamiento para la misión e implementar medidas para evaluar y preparar la Fuerza para continuar las operaciones actuales y prepararse para las futuras.

[4-19] Por su parte, la célula de protección y el estado mayor/plana mayor, comprometidos con la protección, deben monitorear y evaluar las funciones críticas asociadas con la ejecución de los procedimientos en las operaciones o con los cambios que impacten los objetivos trazados, por lo cual deben:

- Asegurarse de que el enfoque de la protección apoye la intención del comandante y el concepto de la operación.
- Revisar y recomendar los ajustes a los requerimientos de información crítica del comandante (RICC) y a los elementos esenciales de información de las propias tropas (EEIPT), derivados de las tareas de protección.
- Revisar los cambios a las medidas tácticas de control y límites para evitar el incremento del riesgo de fratricidio.
- Monitorear y evaluar las tareas de recuperación de personal.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 3-37** PROTECCIÓN

- Monitorear el empleo de fuerzas de seguridad y los vacíos en la protección o en patrones no planeados.
- Evaluar la efectividad del personal comprometido en actividades de protección.
- Evaluar la coordinación y el control del movimiento para proteger rutas críticas.
- Monitorear los procedimientos de coordinación con las unidades adyacentes para la identificación de las vulnerabilidades en el terreno.
- Monitorear el alistamiento y la velocidad de respuesta de las fuerzas comprometidas con la protección de puntos fijos.
- Monitorear la protección sanitaria de la Fuerza.
- Coordinar continuamente con los asociados de la acción unificada (AU).
- Coordinar los apoyos de fuegos de protección (terrestres, navales o aéreos) en el desarrollo de las operaciones o en la recuperación de personal.
- Coordinar con las agencias gubernamentales, nacionales o extranjeras, para el desarrollo de actividades de mitigación de los efectos de los desastres naturales o del terrorismo.

4.4. EVALUAR

[4-20] *Evaluar* es medir el progreso en el cumplimiento de una tarea o misión, de la creación de un efecto o del logro de un objetivo ([MFE 5-0](#)); por consiguiente, evaluar la protección es una actividad esencial y continua que se debe realizar durante todo el PRODOP. Mientras que

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 3-37** PROTECCIÓN

un fracaso suele ser fácil de detectar, la aplicación exitosa de la protección puede ser difícil de evaluar y cuantificar.

[4-21] Los comandantes suelen basar las evaluaciones en su apreciación o entendimiento de la situación, que normalmente es una combinación de varias fuentes de información y de su intuición. En esta medida, las evaluaciones les ayudan a determinar si existe progreso en la consecución del estado final deseado, los objetivos trazados y la realización de las tareas; también implican el seguimiento y el análisis de un entorno operacional, con el fin de determinar qué cambios podrían afectar la conducción de las operaciones de forma continua.

[4-22] Los estados mayores/planas mayores deben monitorear y evaluar las diferentes amenazas, peligros o riesgos para establecer vulnerabilidades propias, prioridades, capacidades y fortalezas de las unidades e instalaciones que brindan protección, y así determinar la eficacia de los sistemas que se están empleando. A fin de mantener el control y entendimiento de la situación y realizar los ajustes necesarios, los comandantes utilizan las apreciaciones que los estados mayores/planas mayores desarrollan rápidamente, en las que ilustran los aspectos más relevantes de una actividad o tarea particular a lo largo del tiempo.

[4-23] Los cambios significativos o las variaciones dentro de las apreciaciones en el desarrollo pueden ser señal de una amenaza o una oportunidad, con lo cual se alerta a los comandantes para que tomen las medidas necesarias. Si una acción parece estar fallando en el efecto deseado, se puede atribuir al personal, al planeamiento, al equipo, a la asignación insuficiente de recursos o a la variación en la relación de poder de combate, lo que puede ocasionar un aumento de los esfuerzos de mitigación del riesgo o acciones ineficaces y conducir a un fallo acumulativo de los elementos más críticos. Para prevenir y contrarrestar lo anterior, el estado mayor/plana mayor puede recomendar ajustes en las prioridades de protección, la ubicación, la asignación de medios, los sistemas o el esquema de protección.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 3-37** PROTECCIÓN

CONCLUSIÓN

El manual fundamental del Ejército 3-37, *Protección*, define la función de conducción de la guerra Protección y establece un marco conceptual de cómo el Ejército lleva a cabo dicha protección en apoyo de las operaciones terrestres unificadas (OTU). Adicionalmente, esboza la sincronización e integración de las capacidades y los recursos de todo el proceso de operaciones (PRODOP), con el fin de preservar el poder de combate, el personal, los asociados de la acción unificada (AU), el equipo esencial, los recursos, la información, la infraestructura crítica de la nación, de peligros potenciales y cualquier tipo de ataque que pueda realizar el enemigo.

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

MFE 3-37 PROTECCIÓN

GLOSARIO

1. ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------|---|----------------------------|--|
| AO | Área de operaciones | *A00 | <i>Area of operations</i> |
| AU | Acción unificada | --- | <i>Unified action</i> |
| CEDOE | Centro de Doctrina del Ejército | --- | --- |
| DAM | Defensa antiaérea y antimisiles | AMD | <i>Air and missile defense</i> |
| EEIPT | Elementos esenciales de información de las propias tropas | *EEFI | <i>Essential elements of friendly information</i> |
| FCG | Función de conducción de la guerra | --- | <i>Warfighting function</i> |
| FF. MM. | Fuerzas Militares | --- | <i>Military forces</i> |
| METT-TC | Misión, enemigo, terreno y clima, tropas y apoyo disponibles, tiempo disponible y consideraciones civiles | METT-TC | <i>Mission, enemy, terrain and weather, troops and support available, time available, and civil considerations</i> |
| MFE | Manual fundamental del Ejército | --- | --- |

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

MFE 3-37 PROTECCIÓN

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------|--|----------------------------|---|
| MFRE | Manual fundamental de referencia del Ejército | --- | --- |
| MTM | Mando tipo misión | --- | <i>Mission command</i> |
| QBRN | Químico, biológico, radiológico, nuclear | CBRN | <i>Chemical, biological, radiological, and nuclear</i> |
| OTU | Operaciones terrestres unificadas | --- | <i>Unified land operations</i> |
| PDC | Procedimiento de comando | TLP | <i>Troop leading procedures</i> |
| PEMSITM | Política, económica, militar, social, información, tiempo, infraestructura y medio ambiente físico | *PMESII-PT | <i>Political, military, economic, social, information, infrastructure, physical environment, and time</i> |
| PMTD | Proceso militar para la toma de decisiones | *MDMP | <i>Military decision-making process</i> |
| PRODOP | Proceso de operaciones | --- | <i>Operations process</i> |
| RICC | Requerimientos de información crítica del comandante | *CCIR | <i>Commander's critical information requirement</i> |
| ROM | Rango de las operaciones militares | ROMO | <i>Range of military operations</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.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 3-37** PROTECCIÓN**2. TÉRMINOS¹**

Evaluar: medir el progreso en el cumplimiento de una tarea o misión, de la creación de un efecto o del logro de un objetivo (MFE 5-0).

Función de conducción de la guerra Protección: conjunto de tareas y sistemas relacionados entre sí que preserva la Fuerza para que los comandantes puedan aplicar el máximo poder de combate en el cumplimiento de la misión (MFE 3-0).

***Protección:** preservación de la efectividad y supervivencia del personal, el equipo, las instalaciones, la información y la infraestructura (militar y no militar) relacionados con la misión y desplegados dentro o fuera de los límites del área operacional.

¹ 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.



CONTENIDO

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

1. FUNDAMENTOS DE SOSTENIMIENTO

- 1.1. Función de conducción de guerra Sostenimiento
- 1.2. Principios del sostenimiento
- 1.3. Principios de la logística
- 1.4. Principios de los servicios de personal
- 1.5. Principios de los servicios de sanidad

2. ELEMENTOS DEL SOSTENIMIENTO

- 2.1. Logística
- 2.2. Servicios de personal
- 2.3. Servicios de sanidad

3. SOSTENIMIENTO DE LAS OPERACIONES TERRESTRES UNIFICADAS

- 3.1. Interdependencia conjunta
- 3.2. Roles de la organización del Ejército en el sostenimiento
- 3.3. Coordinación intergubernamental e interagencial
- 3.4. El sostenimiento en las operaciones multinacionales

4. EL SOSTENIMIENTO EN LA ACCIÓN DECISIVA

- 4.1. Alcance operacional
- 4.2. Libertad de acción
- 4.3. Resistencia

CONCLUSIÓN

GLOSARIO

1. Abreviaturas, siglas y acrónimos
2. Términos

FIGURAS

Figura 1 Sostenimiento en las operaciones del Ejército

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 4-0** SOSTENIMIENTO

MFE 4-0, C1

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA**EJÉRCITO NACIONAL****COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA**

Cambio 1

Manual fundamental del Ejército

N.º 4-0

Público

Septiembre de 2017

SOSTENIMIENTO

El MFE 4-0, *Sostenimiento*, aprobado según Resolución 01634 del 5 de agosto de 2016 cambia así:

1. Se reorganiza el contenido.
2. Se cambia el numeral 1 “Función de conducción de la guerra Sostenimiento” y el numeral 2 “principios de sostenimiento” por “Fundamentos del sostenimiento”.
3. Se vincula el numeral 2 “Elementos del sostenimiento”.
4. Se incluye el contenido del numeral 5 “alcance operacional”, numeral 6 “Libertad de acción” y numeral 7 “resistencia” al numeral 4 “El sostenimiento en la acción decisiva”.
5. Actualiza el término *apoyo de servicios de salud por servicios de sanidad*.
6. El signo + identifica el nuevo material.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 4-0** SOSTENIMIENTO

7. La modificación de la estructura del MFE 4-0, cambio 1, no permite remover e insertar páginas.

REMOVER LAS PÁGINAS ANTIGUAS

INSERTAR LAS PÁGINAS NUEVAS

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

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 4-0** SOSTENIMIENTO

PRÓLOGO

El conocimiento de la doctrina para el sostenimiento del Ejército y de sus tres elementos esenciales (logística, servicios de personal y servicios de sanidad) es de suma importancia para lograr el buen funcionamiento y el éxito en las operaciones y misiones. Es por esto que el manual fundamental del Ejército (MFE) 4-0 proporciona los conceptos fundamentales y los principios básicos de la doctrina logística y de apoyo y servicios para el combate (ASPC) del Ejército, articulados con la nueva estructura y modos de operación, para regular los procedimientos logísticos en apoyo de la acción unificada y determinar las normas de planeamiento, organización y procedimientos de ejecución comunes en el sostenimiento.

La comprensión de este vínculo entre los principios fundamentales y los métodos para su ejecución exitosa es de vital importancia porque permite reconocer con anticipación los ambientes operacionales que para el Ejército se hacen cada vez más complejos y revelan nuevos desafíos.

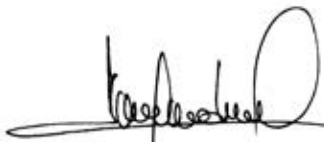
Este manual tiene como propósito principal servir de guía a todos los profesionales de las armas en materia del sostenimiento de las operaciones del Ejército. En primera instancia, debe constituirse en un referente para los comandantes y personal asignado a un cuartel general de una fuerza de tarea conjunta o multinacional, quienes encontrarán consignada la doctrina aplicable en relación con las operaciones militares. Por otra parte, es un insumo esencial para los responsables de la instrucción y la educación de todo el Ejército, quienes utilizarán este manual para la divulgación e implementación de los principios fundamentales del sostenimiento.

Por lo tanto, en coherencia con este propósito, se ha realizado un esfuerzo en la utilización de un lenguaje sencillo y de fácil acceso en la conceptualización y descripción de los componentes del sostenimiento

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 4-0** SOSTENIMIENTO

del Ejército, que ofrezca al personal en general un documento comprensible en todos los niveles del mando. Igualmente, la presentación y el tratamiento de los temas centrales (fundamentos del sostenimiento, elementos del sostenimiento, sostenimiento de las operaciones terrestres unificadas y el sostenimiento de la acción decisiva) que permiten reconocer el proceso lógico del conjunto y de los objetivos de cada una de sus fases en la prestación del apoyo logístico necesario para el desarrollo de las operaciones y de las misiones emprendidas por el Ejército.

En otras palabras, este manual doctrinal tiene como objetivo fomentar la perfecta comprensión de los vínculos esenciales de las capacidades del sostenimiento en los diferentes niveles: estratégico, operacional y táctico.



Brigadier General ROBINSON ALEXANDER RAMÍREZ CEDEÑO

Comandante del Comando de Logística del Ejército

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 4-0** SOSTENIMIENTO

INTRODUCCIÓN

El manual fundamental del Ejército (MFE) 4-0 es una publicación que describe los elementos de la función de conducción de la guerra Sostenimiento y establece el marco doctrinal básico para comprender la importancia del sostenimiento en el éxito de las operaciones terrestres unificadas (OTU). Es el documento doctrinal que orienta, complementa y apoya al manual fundamental del Ejército [MFE 3-0](#), relativo a las operaciones, el cual describe la participación del Ejército en la acción unificada (AU), como parte de una fuerza conjunta.

Este documento presenta los principios fundamentales de la doctrina que guía las operaciones de sostenimiento para asegurar la eficiencia de los sistemas de apoyo (logística, servicios de personal y servicios de sanidad), ya que el éxito del sostenimiento conjunto ocurre a través de la constante discusión, colaboración y sincronización de las agencias gubernamentales y las capacidades conjuntas y de cada fuerza, intrínsecamente ligadas a través de la interdependencia conjunta de todos los elementos de sostenimiento.

El blanco audiencia de este manual son todos los comandantes en operaciones, así como hombres y mujeres responsables del sostenimiento de las operaciones y de nuestros soldados.

En este sentido, se hace necesario que el manual también contribuya a identificar los elementos propios de la gestión y del mando que se requieren para el sostenimiento. De ahí que se enfoque en explicitar las características del mando tipo misión (MTM) porque le permite a los comandantes y estados mayores/planas mayores del sostenimiento, operar descentralizadamente y a los comandantes operacionales les brinda la confianza suficiente para actuar con arrojo en la conducción de la acción decisiva.

Además, profundiza en los procesos y acciones administrativas derivados del MTM para el sostenimiento, como el proceso de operaciones (PRODOP) que permite el planeamiento y sincronización del

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 4-0** SOSTENIMIENTO

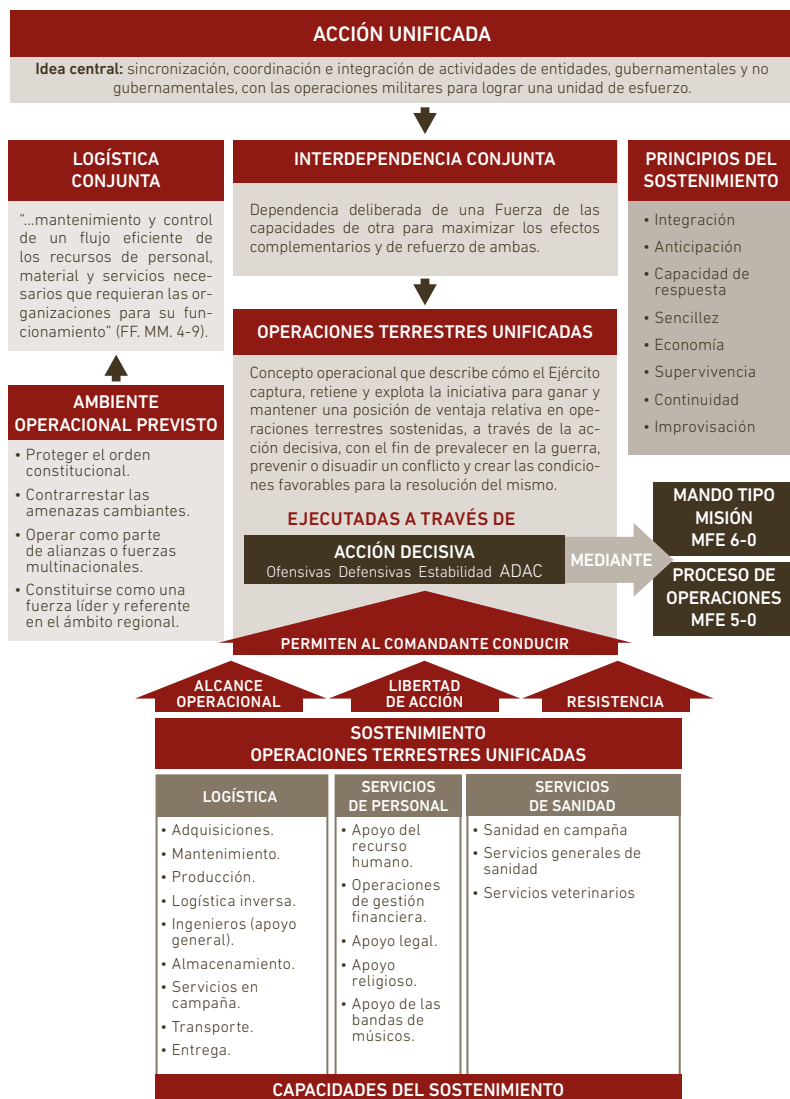
apoyo estratégico, operacional y entrega el sostenimiento requerido en la cantidad y calidad apropiadas para asegurar el éxito táctico. Del mismo modo, establece cómo los comandos coordinan el apoyo y los servicios, estratégicos y nacionales, para la configuración de operaciones futuras. Cabe resaltar que, en los niveles operacional y táctico, el sostenimiento de los comandos de brigada y de batallón se enfoca en proveer apoyo directo mediante la coordinación de los sistemas de información de enlace porque les permite mantenerse alerta de los apoyos estratégicos y del teatro.

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.

Por último, el manual fundamental del Ejército (MFE) 4-0 es un documento de trabajo, incluyente y participativo, como expresión del espíritu democrático que caracteriza a las instituciones del país, por lo cual, los comentarios, sugerencias y recomendaciones al mismo pueden enviarse a través de mensajería electrónica al correo electrónico cedoe@ejercito.mil.co

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

MFE 4-0 SOSTENIMIENTO



| Figura 1 | Sostenimiento en las operaciones del Ejército

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

MFE 4-0 SOSTENIMIENTO

1. FUNDAMENTOS DE SOSTENIMIENTO

[1-1] Para el Ejército Nacional, **el *sostenimiento es el suministro de logística, servicios de personal y servicios de sanidad necesarios para mantener las operaciones hasta que se complete la misión.*** Este inicia desde el planeamiento hasta la finalización exitosa de la misión y el retorno de los elementos empleados, mediante la integración de los recursos nacionales y totales (operaciones multinacionales), los cuales aseguran que la Fuerza esté realmente dispuesta y con el equipamiento necesario, en el lugar y momento adecuado para apoyar las operaciones que se requieran.

[1-2] La calidad y preparación de una fuerza son medidas por su sostenimiento, ya que este la mantiene con soldados capacitados y comandantes líderes, además de financiar con los recursos necesarios el equipamiento (individual y de unidad) y el sostenimiento para una acción decisiva. Esto se hace posible gracias a una red integrada del sistema de información logística del Ejército (SILOE) que vincula la logística a las operaciones, lo que permite que los comandantes en todos los niveles puedan ver el ambiente operacional, comprender lo que se necesita, realizar un seguimiento de lo que se solicita y tomar decisiones cruciales que aseguran el sostenimiento.

1.1. FUNCIÓN DE CONDUCCIÓN DE GUERRA SOSTENIMIENTO

[1-3] La *función de conducción de la guerra Sostenimiento* es el conjunto de tareas y sistemas relacionados entre sí, para proporcionar apoyo y servicios que aseguran la libertad de acción, extienden el alcance operacional y prolongan la resistencia (MFE 3-0). La resistencia de las unidades del Ejército es principalmente una función de sostenimiento. Adicionalmente, determina la profundidad y duración de las operaciones del Ejército y es esencial para retener y explotar la iniciativa. El

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 4-0** SOSTENIMIENTO

sostenimiento proporciona el apoyo necesario para mantener las operaciones hasta el cumplimiento de la misión.

[1-4] Las fuerzas de sostenimiento, como todas las demás, deben ser capaces de proveerse su propia seguridad, sobre todo si se despliegan solas o adelante de otras fuerzas militares.

1.2. PRINCIPIOS DEL SOSTENIMIENTO

[1-5] Son esenciales para mantener el poder de combate, ya que permiten alcance táctico, operacional y estratégico, además de proporcionar resistencia a las unidades del Ejército.

1.2.1. Integración

[1-6] Es la combinación de todos los elementos del sostenimiento dentro de las operaciones para asegurar la unidad de mando y esfuerzo. Exige la coordinación deliberada y la sincronización del sostenimiento con las operaciones a través de todos los niveles de la guerra.

1.2.2. Anticipación

[1-7] Es analizar y prever las necesidades operacionales desde un criterio profesional resultado de la experiencia, conocimiento, educación, inteligencia e intuición. Se deben desarrollar las acciones que satisfagan apropiadamente una respuesta sin esperar una orden de operaciones (ORDOP) o una orden fragmentaria (OFRAG). Los comandantes logísticos y el estado mayor/plana mayor entienden y visualizan las operaciones futuras, identifican el apoyo necesario e inician el proceso de adquisición de la logística que mejor soporte la operación.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 4-0 SOSTENIMIENTO****1.2.3. Capacidad de respuesta**

[1-8] Hace referencia a la habilidad de reaccionar ante las condiciones cambiantes y de responder a los requerimientos necesarios para sostener el apoyo, de tal modo que los comandantes mantengan el enfoque y la presión operacional, establezcan el tiempo de las operaciones propias para evitar el agotamiento, reemplacen las unidades periódicamente y extiendan el alcance operacional.

1.2.4. Sencillez

[1-9] Principio relacionado con los procesos y procedimientos para minimizar la complejidad del sostenimiento. Para este fin se hace necesaria la claridad de las tareas, desarrollar procedimientos estandarizados e interoperables y contar con relaciones de mando claramente definidas.

1.2.5. Economía

[1-10] Consiste en proporcionar los recursos del sostenimiento de una manera eficiente y proporcionar al comandante los medios necesarios en procura del mejor resultado posible. Se logra a través de la gestión y la disciplina eficiente, la priorización y asignación de recursos. Además, la economía es alcanzada mediante la eliminación de duplicidad y aumento del capital de la interdependencia conjunta.

1.2.6. Supervivencia

[1-11] Implica todos los aspectos de la protección de personal, armas y suministros, y el engaño al enemigo al mismo tiempo. La supervivencia es la capacidad de las FF. MM. que permite evitar o resistir las acciones hostiles o condiciones ambientales, mientras que conserva la capacidad para cumplir con su misión principal. A menudo, los comandantes deben confiar en el uso redundante de las capacidades

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA**MFE 4-0 SOSTENIMIENTO**

de sostenimiento y planes de apoyo alternativos, a fin de mitigar los riesgos y reducir al mínimo las interrupciones de mantenimiento.

1.2.7. Continuidad

[1-12] Es la provisión ininterrumpida del sostenimiento en todos los niveles de la guerra, por lo tanto, requiere de un sistema de redes integradas y enfocadas que enlazan el sostenimiento a través de los niveles de la guerra, y de capacidades de apoyo de otras fuerzas y para las operaciones. Asegura la suficiente confianza en la logística para otorgarles a los comandantes libertad de acción, alcance operacional y la resistencia prolongada que requieren.

1.2.8. Improvisación

[1-13] Es la capacidad de adaptar las operaciones de sostenimiento a situaciones o circunstancias inesperadas que afectan la misión. Incluye la creación, la invención, la organización o la fabricación de lo que se necesita o de lo que está disponible. El comandante de sostenimiento debe aplicar el arte operacional (ARTOP) para visualizar las operaciones complejas y entender lo que es posible en el nivel táctico. Estas habilidades permiten a los comandantes improvisar acciones operativas y tácticas cuando las acciones enemigas o eventos inesperados interrumpen las operaciones de sostenimiento.

1.3. PRINCIPIOS DE LA LOGÍSTICA

[1-14] Guían las tareas y actividades, manteniendo el soporte, apoyo y ejecución de las mismas en el desarrollo de las operaciones. Además de los principios de sostenimiento, los siguientes principios son exclusivos de la logística:

- Logística enfocada

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA**MFE 4-0 SOSTENIMIENTO**

- Economía
- Oportunidad
- Flexibilidad
- Equilibrio
- Sencillez
- Capacidad de respuesta
- Interoperabilidad
- Visibilidad

1.4. PRINCIPIOS DE LOS SERVICIOS DE PERSONAL

[1-15] Guían las funciones para mantener el apoyo del soldado y de la familia, estableciendo la moral y el bienestar e imponiendo el cumplimiento de la ley. Además de los principios de sostenimiento, los siguientes principios son exclusivos de los servicios de personal:

- Sincronización
- Oportunidad
- Administración
- Exactitud
- Consistencia

1.5. PRINCIPIOS DE LOS SERVICIOS DE SANIDAD

[1-16] Los principios de los servicios de sanidad (SESA) se fundamentan en la prestación de asistencia en el desarrollo de las operaciones,

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 4-0** SOSTENIMIENTO

están diseñados para soportar el esquema táctico del comandante y se enfocan en el soldado como paciente, para que sean efectivos, eficientes, flexibles y ejecutables; se aplican en todas las funciones médicas y se sincronizan a través de planes operacionales.

- Conformidad
- Proximidad
- Flexibilidad
- Movilidad
- Continuidad
- Control

2. ELEMENTOS DEL SOSTENIMIENTO

[2-1] La integración de los elementos de sostenimiento establece la condición para asegurar el éxito de la misión y ampliar el alcance estratégico y operacional de la Fuerza.

2.1. LOGÍSTICA

[2-2] **Es el planeamiento y ejecución del movimiento y el apoyo de las fuerzas.** Implica tanto el arte militar como la ciencia, saber cuándo y cómo aceptar el riesgo, priorizar una mirada de requerimientos y equilibrar recursos limitados, todo requiere arte militar, mientras que la comprensión de las capacidades del equipo incorpora la ciencia militar. La logística integra el apoyo estratégico, operativo y táctico de las fuerzas desplegadas mientras se planifica la movilización y despliegue de fuerzas y material adicionales.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 4-0** SOSTENIMIENTO

[2-3] **Las *operaciones logísticas* son una serie de pasos encaminados a suplir las necesidades del personal militar para cumplir con sus requerimientos y obtener la información necesaria para retroalimentar los procesos y mejorarlos de forma continua.** Este conjunto de operaciones se denomina AMPLIASTE, adquisición, mantenimiento, producción, logística inversa, ingenieros (apoyo general), almacenamiento, servicios de campaña, transporte y entrega.

2.1.1. Adquisición

[2-4] El apoyo a los contratos operacionales en misiones de apoyo con fuerzas militares desplegadas es la integración del apoyo del sector comercial a las operaciones militares, consta de dos funciones complementarias: la integración del apoyo a los contratos y la gestión de los contratistas.

2.1.2. Mantenimiento

[2-5] Hace referencia a todas las acciones tomadas para disponer del material en una condición útil o para restaurarlo a la capacidad de servicio. Los dos tipos de mantenimiento del Ejército son mantenimiento de conservación y mantenimiento de actualización. El mantenimiento es necesario para la resistencia y se realiza a través de los niveles estratégicos de la guerra.

2.1.3. Producción

[2-6] Actividad en la cual un objeto, ya sea natural o con algún grado de elaboración, se transforma en un producto útil para el consumo, teniendo en cuenta que el diseño y la implementación de procesos de producción se convierte, hoy más que nunca, en una problemática cuyo planeamiento correcto y su ejecución es de suma importancia para la unidad.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 4-0** SOSTENIMIENTO**2.1.4. Logística inversa**

[2-7] Es el proceso de planeamiento, implantación y control de forma eficiente y al coste óptimo del flujo de materias primas, materiales en curso de producción y productos acabados, así como el de la información relacionada desde el punto de consumo hacia el punto de origen con el objeto de recuperar el valor de los materiales o asegurar su correcto desmontaje o eliminación respetuosa con el medio ambiente.

2.1.5. Ingenieros (apoyo general)

[2-8] El Ejército tiene una amplia gama de diversas capacidades de ingeniería, que los comandantes pueden utilizar para realizar varias tareas o para diversos propósitos. Uno de estos es proporcionar apoyo que ayude a los comandantes de la fuerza terrestre a permitir la logística. Para lograr este propósito, los ingenieros combinan y aplican las capacidades para establecer y mantener la infraestructura necesaria para sostener las operaciones militares en el AO.

2.1.6. Almacenamiento

[2-9] Es necesario tener en cuenta que la operación logística de almacenamiento basada en la gestión de almacenes y gestión de inventarios permite a cualquier organización un adecuado control y seguimiento a lo largo de la cadena de abastecimientos, ya que por el almacén, sea cual sea su naturaleza y función, se realiza el flujo de todos los bienes objeto y producto de las operaciones logísticas de adquisición, producción, mantenimiento, entrega y logística inversa, a fin de generar así una integración muy estrecha entre las unidades en operaciones y las unidades de apoyo.

2.1.7. Servicios en campaña

[2-10] Mantienen la capacidad de combate de la Fuerza, proporcionan sus necesidades básicas y promueven la salud, bienestar, moral

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 4-0 SOSTENIMIENTO**

y resistencia. Los servicios de campaña proporcionan funciones de soporte vital.

2.1.8. Transporte

[2-11] Las unidades de transporte del Ejército juegan un papel clave en la facilitación de la resistencia. Brindar elementos de transporte y regular los movimientos de acuerdo con las prioridades de comando para sincronizar el flujo de movimientos de personal y abastecimientos sobre las líneas de comunicaciones es fundamental para sostener las fuerzas terrestres.

2.1.9. Entrega

[2-12] Cubrir las necesidades es esencial para mejorar la calidad de vida de los soldados. El suministro proporciona el material necesario para cumplir la misión. Comprende las actividades ejecutadas para proporcionar a las unidades todos los elementos necesarios en cantidad suficiente, en el momento oportuno y en el lugar adecuado para el cumplimiento de una misión.

2.2. SERVICIOS DE PERSONAL

[2-13] Función del sostenimiento que promueve el mantenimiento del hombre como el centro de gravedad de la Fuerza, dando soporte al soldado y a su familia como pilar fundamental en su formación y preparación, fomentando la moral, los principios y valores éticos de la nación e incrementando las capacidades de combate del Ejército.

Los servicios de personal se relacionan con el bienestar del personal (es decir, la preparación, la calidad de vida) y el poder económico. Facilitan la capacidad del Ejército para alcanzar la resistencia. Los servicios de personal incluyen: recursos humanos, gestión financiera, legal, religiosa y apoyo de bandas de músicos.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 4-0 SOSTENIMIENTO****2.2.1. Apoyo de recursos humanos**

[2-14] El apoyo de recursos humanos maximiza la eficacia operacional y facilita el apoyo a los soldados, sus familias, civiles de la Fuerza y contratistas autorizados para acompañarla. Incluye la gestión de la preparación del personal; la responsabilidad del personal; gestión humana por competencias, sistemas de información del personal; gestión en operaciones y accidentes; servicios esenciales de personal, apoyo de bandas, operaciones postales; recepción, reemplazo, devolución al trabajo, descanso y recuperación y operaciones de redistribución; moral, bienestar y recreación; y el planeamiento de los recursos humanos y las operaciones del personal.

2.2.2. Gestión financiera

[2-15] **Asegura que los recursos financieros adecuados estén disponibles para cumplir la misión de acuerdo con las prioridades del comandante.** Esta misión genera poder económico, ya que proporciona apoyo bancario y de desembolso, así como recursos para financiar la Fuerza. Esto se logra mediante dos funciones básicas que se apoyan mutuamente: operaciones de finanzas y manejo de recursos.

2.2.3. Apoyo legal

[2-16] En su organización la Fuerza cuenta con una unidad que orienta y participa en acciones relacionadas con el mando de sus subordinados. Las funciones de esta dependencia incluyen el asesoramiento a los comandantes y al personal militar en temas del Derecho Internacional Humanitario (DIH), Derecho Internacional de los Derechos Humanos (DIDH), disciplinario, desarrollo de operaciones, derecho operacional e internacional, derecho administrativo y derecho contractual.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 4-0 SOSTENIMIENTO****2.2.4. Apoyo religioso**

[2-17] Facilita el derecho del soldado al libre ejercicio de la religión, proporciona actividades religiosas que apoyan los esfuerzos de resistencia para sostener a los soldados y asesora a los comandantes sobre asuntos de religión, moral y su impacto en las operaciones militares. Tres competencias básicas proporcionan la dirección fundamental a medida que el Cuerpo de Capellanes ejecuta su misión, nutrir la vida, cuidar a los heridos y honrar a los muertos.

2.2.5. Apoyo de grupos musicales y banda de músicos

[2-18] Las bandas del Ejército brindan apoyo a la Fuerza con carácter, marcialidad y prestigio en las ceremonias y actos protocolarios. La música sirve como una herramienta útil para reforzar las relaciones con las poblaciones del país anfitrión y moldea favorablemente la situación civil a lo largo del proceso de construcción de la paz. Inherentemente capaces de proporcionar un clima para las relaciones internacionales, las bandas sirven como embajadores en operaciones multinacionales o para la población de la nación anfitriona.

2.3. SERVICIOS DE SANIDAD

[2-19] Hacen referencia al **soporte y servicios realizados, proporcionados y dispuestos para promover, mejorar, conservar o restaurar el bienestar físico y mental del personal en el Ejército y si se dispone, en otras fuerzas, organismos y organizaciones.**

[2-20] Bajo la función de conducción de la guerra del Ejército Sostenimiento, el servicio de sanidad proporciona apoyo médico continuo, flexible y desplegable diseñado para sostener una fuerza de proyección del Ejército y sus variadas misiones. La misión de apoyo al servicio de salud incluye: cuidado de víctimas, evacuación médica y logística médica.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 4-0** SOSTENIMIENTO

[2-21] Los servicios de sanidad incluyen las siguientes actividades principales:

- Sanidad en campaña
- Servicios generales de sanidad
- Servicios veterinarios

3. SOSTENIMIENTO DE LAS OPERACIONES TERRESTRES UNIFICADAS

[3-1] La *acción unificada* es la sincronización, coordinación e integración de las actividades de las entidades gubernamentales y no gubernamentales con las operaciones militares para lograr unidad de esfuerzo (**MFE 3-0**). Las operaciones terrestres unificadas reconocen que el éxito estratégico requiere la plena integración de las operaciones militares con los esfuerzos de los asociados interinstitucionales y multinacionales. El mantenimiento de las operaciones terrestres unificadas requiere un vínculo continuo entre los niveles estratégico, operacional y táctico. También requiere una estrecha coordinación y colaboración con otras Fuerzas, aliados, naciones anfitrionas y otras organizaciones gubernamentales.

3.1. INTERDEPENDENCIA CONJUNTA

[3-2] La *interdependencia conjunta* es la dependencia deliberada de una fuerza de las capacidades de otra para maximizar los efectos complementarios y de refuerzo de ambas (**MFRE 3-0**), el grado de interdependencia varía con las circunstancias de cada una de ellas.

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA**MFE 4-0 SOSTENIMIENTO**

[3-3] Cuando las unidades conjuntas articulan sus esfuerzos, también deben tener en cuenta la interoperabilidad con las fuerzas multinacionales y la interacción con otros asociados potenciales. En este sentido, son esenciales la simplicidad y la claridad de expresión ya que las relaciones con organizaciones de comandos complejos o poco claros son contraproducentes para la sinergia entre las fuerzas multinacionales; y de allí nace la necesidad de estandarizar procesos y conceptos para la fusión de todas las capacidades de las diferentes fuerzas.

3.2. ROLES DE LA ORGANIZACIÓN DEL EJÉRCITO EN EL SOSTENIMIENTO

[3-4] Las unidades de sostenimiento se encuentran a través de toda la organización del Ejército. Bajo control directo del Segundo Comandante del Ejército (SECEJ) se encuentra el Comando Financiero y presupuestal (COFIP). En la Jefatura de Estado Mayor de Planes y Políticas (JEMPP) se encuentran entre otros los departamentos de personal (CEDE-1), logística (CEDE-4), financiero y presupuestal (CEDE-8), ingenieros (CEDE-10) y Jurídico Integral (CEDE-11). Del Estado Mayor Generador de Fuerza dependen el Comando de Personal (COPER), Comando de Reclutamiento y Control de Reservas (COREC), Comando de Educación y Doctrina (CEDOC), Comando Logístico (COLOG) y Comando de Ingenieros (COING). Finalmente, en la estructura de la Jefatura de Estado Mayor de Operaciones (JEMOP) se encuentran las unidades de sostenimiento orgánicas de las divisiones, brigadas, batallones y sus equivalentes.

3.3. COORDINACIÓN INTERGUBERNAMENTAL E INTERAGENCIAL

[3-5] Es la interacción que se produce entre las agencias del Gobierno nacional, incluyendo el Ministerio de Defensa, con el fin de lograr un

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 4-0** SOSTENIMIENTO

objetivo (acción unificada). Esta interacción comprende organizaciones internacionales como las Naciones Unidas.

[3-6] En una emergencia nacional o una operación de contingencia compleja, forja el vínculo vital entre las Fuerzas Militares y los organismos y organizaciones del Estado, y los medios informativos y los instrumentos del poder nacional. Históricamente, las capacidades del sostenimiento militar de Colombia ya han sido solicitadas como apoyo a estas organizaciones, las cuales pueden incluir apoyos terrestres y aéreos, transporte terrestre de personal, equipo y suministros, entre otros.

3.4. EL SOSTENIMIENTO EN LAS OPERACIONES MULTINACIONALES

[3-7] El sostenimiento militar es responsable del alistamiento inicial de las unidades del ejército de combate en lo logístico, servicios de personal y servicios de sanidad, una vez son asignadas a ser parte de una fuerza multinacional. También apoya a las familias del personal destacado en una fuerza multinacional, especialmente en lo que respecta a las funciones de servicios de personal y atención médica. Es importante destacar que cuando las fuerzas del Ejército participan en el mantenimiento de los despliegues multinacionales, su principal objetivo es maximizar la eficacia operativa, para lo cual se reconocen dos tipos de operaciones multinacionales: alianzas y coaliciones.

4. EL SOSTENIMIENTO EN LA ACCIÓN DECISIVA

[4-1] La *acción decisiva* es la combinación continua y simultánea de tareas ofensivas, defensivas, de estabilidad o de apoyo de la defensa a la autoridad civil (MFRE3-0). En operaciones terrestres unificadas, los comandantes buscan capturar, retener y explotar la iniciativa mientras sincronizan sus acciones para lograr los mejores efectos

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

MFE 4-0 SOSTENIMIENTO

posibles. El sostenimiento, a través del mando tipo misión, permite la acción decisiva. El sostenimiento proporciona al comandante alcance operacional, libertad de acción y resistencia.

4.1. ALCANCE OPERACIONAL

[4-2] El alcance operacional es una necesidad para llevar a cabo una acción decisiva. El *alcance operacional* es la distancia y la duración a través de la cual una unidad puede emplear con éxito las capacidades militares (MFE 3-0). El límite del alcance operacional de una unidad es su punto culminante.

[4-3] El sostenimiento permite el alcance operacional; proporciona a las fuerzas del Ejército el movimiento, el material, los abastecimientos, los servicios de sanidad y otro tipo de apoyo necesario para mantener las operaciones durante períodos de tiempo prolongados. Las fuerzas del Ejército requieren capacidades de sostenimiento estratégico y sistemas de distribución globales para desplegar, mantener y conducir operaciones a grandes distancias.

4.1.1. Existencias preposicionadas del Ejército

[4-4] Administradas de manera general por el Comando Logístico (CO-LOG), **son un factor estratégico cuyo propósito principal es reducir el transporte inicial requerido para apoyar la proyección del ejército de combate y para sostener al soldado hasta que se establezcan líneas de comunicación.** La fase de preposicionar existencias de la operación se centra en el despliegue, recepción, montaje y organización con el fin de facilitar la integración de las fuerzas en la operación.

[4-5] **Los comandos operativos logísticos (COMOL) son unidades preposicionadas que tienen como función abastecer y distribuir a las unidades para reducir el tiempo de respuesta para el desarrollo de las operaciones.**

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 4-0** SOSTENIMIENTO**4.1.2. Proyección de la fuerza**

[4-6] Capacidad de proyectar el instrumento militar del poder nacional desde sus sedes en respuesta a las necesidades de las operaciones militares (MFRE 3-0). Estos procesos son una secuencia de eventos continua, superpuesta y repetida durante toda una operación. Las operaciones de proyección de fuerza son sustancialmente conjuntas y requieren una planeación y sincronización detalladas. El planeamiento logístico depende de las normas del Derecho Internacional Humanitario y el Derecho Internacional de los Derechos Humanos, al igual que del plan de guerra de las Fuerzas Militares, el cual se encuentra enmarcado en ellas.

4.1.3. Apertura del teatro

[4-7] **La *apertura del teatro* es la habilidad de establecer y operar puertos de desembarque (aéreos, marítimos o ferroviarios) para formar un sistema de distribución y bases de sostenimiento, y facilitar el rendimiento para la recepción, almacenamiento provisional y su posterior desplazamiento hacia el frente e integración de fuerzas en un teatro de operaciones.**

[4-8] Es un proceso conjunto y complejo que incluye al comandante de la fuerza de combate, los asociados estratégicos y conjuntos, de organizaciones gubernamentales e intergubernamentales, los cuales deben trabajar juntos para determinar las condiciones esenciales de apoyo, sentando las bases para la expansión del sistema de distribución en el TO.

4.1.4. Aposentar

[4-9] **Permite y extiende de forma directa el alcance operacional e incluye la provisión de instalaciones sostenibles y ubicaciones protegidas desde las cuales las unidades pueden conducir operaciones.** Las unidades del Ejército normalmente emplean una diversa combinación de unidades tácticas para desplegar y emplear simultáneamente el poder terrestre con profundidad operacional.

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

MFE 4-0 SOSTENIMIENTO

4.1.5. Reconstitución en el teatro

[4-10] **La *reconstitución en el teatro* son las acciones extraordinarias que ejecutan los comandantes con el fin de restaurar las unidades al nivel deseado de efectividad de combate adecuado a los requerimientos de la misión y los recursos disponibles.** La reconstitución incluye renovación y reorganización; es un proceso total, no es solamente una operación de sostenimiento aunque este juega un rol integral. El comandante conduce una reconstitución cuando una o más unidades subordinadas se hacen inefectivas para el combate o cuando puede elevar la efectividad de combate de una unidad subordinada cerca del nivel deseado intercambiando los recursos disponibles.

4.1.6. Cierre del teatro

[4-11] **El *cierre del teatro* es el proceso de redespliegue de las fuerzas, materiales y equipos del Ejército desde el teatro, así como la reducción y la eliminación o transferencia de equipo y material no TOE, y la devolución de material e instalaciones a la nación anfitriona o a las autoridades civiles, según corresponda.** Inicia con la terminación de las operaciones conjuntas como un aspecto de la estrategia funcional o del teatro del comandante operacional ligado al cumplimiento de los objetivos estratégicos nacionales.

4.1.7. Redespliegue

[4-12] Esta operación se desarrolla con una organización transitoria que se activa en situación de guerra, es la encargada de suministrar el apoyo de sostenimiento en el teatro de operaciones, básicamente opera con algunos elementos adelantados de la brigada logística contemplados con medios y recursos existentes en la región. Si la situación así lo requiere se pueden instalar varios comandos de apoyo de sostenimiento en el teatro de operaciones.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 4-0 SOSTENIMIENTO****4.1.8. Extracción de material y equipo**

[4-13] La previsión de la extracción de equipo y material no perteneciente a la unidad debe ocurrir temprano en el proceso de planeamiento operacional y estratégico. El planeamiento de la extracción del material implica mucho más que su recolección y retorno a su sede en el país. En el nivel estratégico, la necesidad de equipos específicos puede requerir la redistribución del equipo a otra área o teatro de operaciones.

4.2. LIBERTAD DE ACCIÓN

[4-14] La libertad de acción permite a los comandantes actuar para lograr la iniciativa y el control operacional y mantener el tempo operacional. En este sentido, los comandantes deben sincronizar el plan de sostenimiento con el plan de operaciones, lo que garantiza a los comandantes apoyados que puedan operar libremente y sin impedimentos por recursos limitados. Los comandantes de sostenimiento permiten la libertad de acción al preparar y ubicar las capacidades de sostenimiento en su lugar.

4.2.1. Preparación del sostenimiento

[4-15] La preparación para el mantenimiento de las operaciones consiste en actividades realizadas por las unidades para mejorar su capacidad para ejecutar una operación. La preparación incluye, pero no se limita a refinamiento del plan, ensayos, recolección de información, coordinación, inspecciones y movimientos. Para que el mantenimiento sea eficaz, se llevan a cabo varias acciones y actividades a través de los niveles de guerra para preparar adecuadamente las fuerzas para las operaciones.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 4-0** SOSTENIMIENTO**4.2.2. Negociaciones y acuerdos**

[4-16] Cuando se participa en operaciones multinacionales, las negociaciones y los acuerdos con la nación anfitriona son importantes para la libertad de acción. A través de estos, las unidades del Ejército reducen la cobertura del sostenimiento militar para enfocarse en operaciones de alta prioridad que requieren mayor compromiso de la nación anfitriona.

[4-17] Además, establecer y negociar acuerdos con los recursos de la nación anfitriona es una tarea importante, ya que las fuerzas del Ejército pueden reducir sus índices de mantenimiento y todos los recursos para centrarse en operaciones de mayor prioridad, que pueden no ser propicias para las funciones de apoyo civil.

4.2.3. Preparación del sostenimiento del ambiente operacional

[4-18] Esta preparación del ambiente operacional hace referencia al análisis para determinar la infraestructura, el ambiente físico y los recursos en el ambiente operacional que optimizarán o afectarán adversamente las fuerzas amigas para apoyar y sostener el plan de operaciones del comandante.

4.2.4. Ejecución del sostenimiento

[4-19] *Ejecutar* es poner un plan en acción mediante la aplicación de poder de combate para ejecutar la misión ([MFE 5-0](#)). Se centra en acciones para capturar, retener y explotar la iniciativa.

[4-20] El sostenimiento determina la profundidad y duración de las operaciones del Ejército. Es esencial retener y explotar la iniciativa y proporcionar el apoyo necesario para mantener las operaciones hasta el cumplimiento de la misión. La falta de provisión de sostenimiento podría causar una pausa o la culminación de una operación que resultara en la pérdida de la iniciativa.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 4-0** SOSTENIMIENTO**4.2.5. El sostenimiento en las tareas ofensivas**

[4-21] Una tarea ofensiva es llevada a cabo para derrotar, destruir o neutralizar las fuerzas enemigas y aprovechar el terreno, los recursos y los centros de población, su intención es imponer la voluntad del comandante al enemigo. En la ofensiva, la acción decisiva es una acción repentina y destructiva contra una debilidad enemiga que capitaliza la velocidad, la sorpresa y el choque, motivo por el cual la sostenibilidad de las tareas ofensivas es alta en intensidad.

4.2.6. Sostenimiento en las tareas defensivas

[4-22] Normalmente, la tarea defensiva requiere un control más centralizado y que los movimientos de material y tropas dentro del AO sean coordinados, controlados y monitoreados de forma cuidadosa y continua. Son los gerentes de distribución quienes dirigen el mantenimiento previsto a las unidades designadas.

[4-23] El apoyo de servicios de sanidad está encaminado a brindar atención en salud que garantice la vida de las víctimas, aplican cada uno de sus principios como fundamento para concretar con éxito el cumplimiento de la misión.

4.2.7. Sostenimiento en las tareas de estabilidad

[4-24] La estabilidad es un término general que abarca varias misiones, tareas y actividades militares que se realizan como parte de operaciones en coordinación con otras entidades gubernamentales para mantener o restablecer un ambiente seguro, y así proveer servicios esenciales, reconstrucción de infraestructura y asistencia humanitaria.

[4-25] En el nivel táctico o local, el sostenimiento, en apoyo de las tareas de estabilidad, restablece los servicios civiles esenciales en términos de necesidades humanitarias inmediatas (como la provisión de comida,

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 4-0** SOSTENIMIENTO

agua, refugio y tratamiento médico) para sostener a la población hasta que los servicios públicos locales se restauren.

4.2.8. Sostenimiento en las tareas de adac

[4-26] Las tareas de apoyo de la defensa a la autoridad civil hacen referencia al apoyo proporcionado por el apoyo de la defensa a la autoridad civil se define como el soporte proporcionado por las Fuerzas Militares de Colombia y todas las instituciones que integran el sector defensa, en respuesta a solicitudes de asistencia de las autoridades civiles nacionales para emergencias domesticas de cualquier índole, apoyo a la imposición de la ley y otras actividades con entidades calificadas para situaciones especiales.

[4-27] Durante la respuesta a desastres, el sostenimiento proporciona las capacidades necesarias para asumir los requerimientos de asistencia de la autoridad civil y apoyar otras Fuerzas del MDN ([MFE 3-28](#)).

4.2.9. Sostenimiento a fuerzas de operaciones especiales

[4-28] Las fuerzas de operaciones especiales del Ejército (FF. EE.) no son autosuficientes, requieren apoyo externo para adelantar sus operaciones. El apoyo de las unidades de FF. EE. es soportado por las fuerzas de sostenimiento en una posición en el AO, de acuerdo con la organización y equipo del área de operaciones.

[4-29] Las estructuras de sostenimiento de las FF. EE. no proporcionan todas las funciones de sostenimiento necesarias para apoyar sus misiones. Rutinariamente las FF. EE. llegan a un AO temprano, ejecutan operaciones forzadas y operan de forma independiente en pequeños equipos.

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

MFE 4-0 SOSTENIMIENTO

4.3. RESISTENCIA

[4-30] La *resistencia* es la capacidad de emplear el poder de combate en cualquier lugar durante periodos prolongados (MFRE 3-0). Esta proviene de la capacidad de crear, proteger y sostener una fuerza, independientemente de la distancia a la base y la austeridad del medio ambiente. La resistencia prolongada es posible gracias a un sistema de distribución efectivo y la capacidad de rastrear el mantenimiento desde el nivel estratégico al táctico, que implica prever los requerimientos y la continuidad de las redes integradas de organizaciones de sostenimiento interdependientes.

4.6.1. Distribución

[4-31] Es el proceso operativo de sincronización de todos los elementos del sistema logístico para entregar las cosas correctas, en el lugar indicado y en el momento adecuado para apoyar al comandante. También es el proceso de asignar personal militar a actividades o unidades.

[4-32] La distribución es clave para la resistencia, la cual es permitida mediante un sistema de distribución del Ejército (referido como la distribución en el TO) que proporciona a las unidades un flujo continuo de sostenimiento. Este sistema es un complejo de infraestructuras, instalaciones, métodos y procedimientos diseñados para recibir, almacenar, mantener, distribuir y controlar el flujo de los recursos militares entre el punto de recepción en el sistema militar y el punto de entrega para que sean empleados en las actividades y unidades.

4.6.1.1. Movimiento retrógrado de material

[4-33] Otro aspecto de la distribución es el movimiento retrógrado del material. Este movimiento hace referencia a la devolución del material desde la unidad de propiedad uso a través del sistema de distribución hasta la fuente de suministro, dirección de la ubicación del

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 4-0** SOSTENIMIENTO

buque o punto de eliminación. La clasificación, preparación, embalaje, transporte y envío. Para asegurar que estas funciones se ejecuten correctamente, los comandantes deben hacer cumplir la responsabilidad y la disciplina de la fuente y utilizar los materiales de embalaje apropiados. El movimiento retrógrado de material puede tener lugar como parte de las operaciones de distribución de teatro y como parte de las operaciones de redistribución. Este debe ser continuo y no se debe permitir que se acumule en los puntos de suministro.

CONCLUSIÓN

El Ejército de Colombia realiza sostenimiento como parte de un ambiente conjunto, interagencial, intergubernamental y multinacional. El sostenimiento del Ejército es la provisión de logística, servicios de personal y servicios de sanidad necesarios para mantener y prolongar las operaciones hasta la finalización exitosa de la misión.

El sostenimiento es un facilitador crítico y esencial que permite a las Fuerzas Militares desplegarse en largas distancias (alcance operacional), conducir operaciones a través de la profundidad y amplitud del área de operaciones (libertad de acción) y mantener las operaciones en periodos prolongados (prolongar la resistencia).

El sostenimiento es inherentemente conjunto y su efectividad y eficiencia se logra a través de la interdependencia conjunta. El sostenimiento requiere un vínculo inquebrantable entre la base estratégica que proporciona un flujo continuo de recursos y capacidades; las fuerzas operacionales que planean, sincronizan y distribuyen el sostenimiento a nivel táctico, y las fuerzas de maniobra cuyo sostenimiento mantiene su alistamiento para el combate, fuerza y resistencia.

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

MFE 4-0 SOSTENIMIENTO

GLOSARIO

1. ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------|--|----------------------------|---|
| AD | Acción decisiva | --- | <i>Decisive action</i> |
| ADAC | Apoyo de la defensa a la autoridad civil | DSCA (US) | <i>Defense support of civil authorities</i> |
| AMPLIASTE | Adquisición, mantenimiento, producción, logística inversa, ingenieros (apoyo general), almacenamiento, servicios en campaña, transporte y entrega (distribución) | --- | --- |
| AO | Área de operaciones | *A00 | <i>Area of operations</i> |
| APH | Atención prehospitalaria | --- | --- |
| ARTOP | Arte operacional | --- | <i>Operational art</i> |
| ASPC | Apoyo y servicios para el combate | --- | --- |
| SESA | Servicios de sanidad | --- | --- |
| AU | Acción unificada | --- | <i>Unified action</i> |

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

MFE 4-0 SOSTENIMIENTO

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------|--|----------------------------|---------------------------------------|
| CEDE4 | Departamento de logística del Comando del Ejército | -- | -- |
| COFIP | Comando financiero y presupuestal | --- | --- |
| COLOC | Comando Logístico Conjunto | --- | --- |
| COMOL | Comando Operativo Logístico | --- | --- |
| COPER | Comando de Personal | --- | --- |
| COREC | Comando de Reclutamiento | --- | --- |
| COING | Comando de Ingenieros | --- | --- |
| DIH | Derecho Internacional Humanitario | *IHL | <i>International humanitarian law</i> |
| FF. EE. | Fuerzas Especiales | SOF | <i>Special Operations Forces</i> |
| FF. MM. | Fuerzas Militares | --- | <i>Military forces</i> |
| JEMOP | Jefatura de Estado Mayor de Operaciones | --- | --- |
| JEMPP | Jefatura de Estado Mayor de Planes y Políticas | --- | --- |
| MFE | Manual fundamental del Ejército | --- | --- |
| MTM | Mando tipo misión | --- | <i>Mission command</i> |
| OFRAG | Orden fragmentaria | FRAGORD | <i>Fragmentary order</i> |

PARTE IV: FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

MFE 4-0 SOSTENIMIENTO

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN ¹) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------------|---|---|--------------------------------|
| ORDOP | Orden de operaciones | *OPORD | <i>Operation order</i> |
| OTU | Operaciones terrestres unificadas | --- | <i>Unified land operations</i> |
| PRODOP | Proceso de operaciones | --- | <i>Operations process</i> |
| SECEJ | Segundo Comandante del Ejército | --- | --- |
| SESA | Servicios de sanidad | --- | --- |
| SILOE | Sistema de información logística del Ejército | --- | --- |

¹ 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. TÉRMINOS¹

Acción decisiva (AD): combinación continua y simultánea de tareas ofensivas, defensivas, de estabilidad o de apoyo a la defensa a la autoridad civil. (MFE 3-0)

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)

***Apertura del teatro:** habilidad de establecer y operar puertos de desembarque (aéreos, marítimos o ferroviarios) para formar un sistema

¹ 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.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 4-0** SOSTENIMIENTO

de distribución y bases de sostenimiento, y facilitar el rendimiento para la recepción, almacenamiento provisional y su posterior desplazamiento hacia el frente e integración de fuerzas en un teatro de operaciones.

***Aposentar:** Permite y extiende de forma directa el alcance operacional e incluye la provisión de instalaciones sostenibles y ubicaciones protegidas desde las cuales las unidades pueden conducir operaciones.

Arte operacional (ARTOP): 1. Enfoque cognitivo de los comandantes y estados mayores apoyados en su habilidad, conocimiento, experiencia, creatividad, criterio y juicio, en el desarrollo de estrategias, campañas y operaciones para organizar y emplear fuerzas militares integrando fines, formas y medios. (MFE 1-01) **2.** Búsqueda de objetivos estratégicos, en su totalidad o parcialmente, mediante la disposición de acciones tácticas en tiempo, espacio y propósito (MFRE 3-0)

***Cierre del teatro:** proceso de redespliegue de las fuerzas, materiales y equipos del Ejército en el teatro, así como la reducción y la eliminación o transferencia de equipo y material no Tabla de Organización de Equipo, y la devolución de material e instalaciones a la nación anfitriona o a las autoridades civiles, según corresponda.

***Comando de Operaciones Logísticas (COMOL):** unidades preposicionadas que tienen como función abastecer y distribuir a las unidades para reducir el tiempo de respuesta para el desarrollo de las operaciones.

***Comando Logístico (COLOG):** comando funcional que realiza la administración pormenorizada, necesaria y oportuna de los recursos requeridos por las tropas, para su normal funcionamiento, en tiempo de paz o la ejecución de planes estratégicos o tácticos en el teatro de operaciones.

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 4-0** SOSTENIMIENTO

***Existencias preposicionadas del Ejército:** son un factor estratégico cuyo propósito principal es reducir el transporte inicial requerido para apoyar la proyección del ejército de combate y para sostener al soldado hasta que se establezcan líneas de comunicación.

Función de conducción de la guerra Sostenimiento: conjunto de tareas y sistemas relacionados entre sí, para proporcionar apoyo y servicios que aseguran la libertad de acción, extienden el alcance operacional y prolongan la resistencia. (MFE 3-0)

***Gestión financiera:** asegura que los recursos financieros adecuados estén disponibles para cumplir la misión de acuerdo con las prioridades del comandante.

***Logística:** planeamiento y ejecución del movimiento y el apoyo de las fuerzas.

***Operaciones logísticas:** serie de pasos encaminados a suplir las necesidades del personal militar para cumplir con sus requerimientos y obtener la información necesaria para retroalimentar los procesos y mejorarlos de forma continua.

***Proyección de la fuerza:** capacidad de proyectar el instrumento militar del poder nacional desde sus sedes en respuesta a las necesidades de las operaciones militares (MFRE 3-0).

***Reconstitución en el teatro:** acciones extraordinarias que ejecutan los comandantes con el fin de restaurar las unidades al nivel deseado de efectividad de combate adecuado a los requerimientos de la misión y los recursos disponibles.

Resistencia: capacidad de emplear el poder de combate en cualquier lugar durante periodos prolongados (MFRE 3-0).

***Servicios de personal:** función del sostenimiento que promueve el mantenimiento del hombre como el centro de gravedad de la Fuerza, dando soporte al soldado y a su familia como pilar fundamental en su

PARTE IV: **FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA****MFE 4-0** SOSTENIMIENTO

formación y preparación, fomentando la moral, los principios y valores éticos de la nación e incrementando las capacidades de combate del Ejército.

***Servicios de sanidad:** soporte y servicios realizados, proporcionados y dispuestos para promover, mejorar, conservar o restaurar el bienestar físico y mental del personal en el Ejército y si se dispone, en otras fuerzas, organismos y organizaciones.

***Sostenimiento:** suministro de logística, servicios de personal y servicios de sanidad necesarios para mantener las operaciones hasta que se complete la misión.

CONTENIDO

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

1. LA DOCTRINA Y SU FUNCIÓN

- 1.1. Conocimiento profesional y doctrina
- 1.2. Significado y fuentes de la doctrina
- 1.3. Rol de la doctrina

2. LA DOCTRINA EN CONTEXTO

- 2.1. Estructura de la doctrina
- 2.2. Doctrina y conceptos
- 2.3. Cambios en la doctrina

3. FUNDAMENTOS DE DOCTRINA

- 3.1. Nuestra visión de la guerra y naturaleza de las operaciones
- 3.2. Fundamentos de la doctrina del Ejército

4. TÉRMINOS Y TAXONOMÍAS DE LA DOCTRINA DEL EJÉRCITO

- 4.1. Marco de la doctrina
- 4.2. Términos para describir organizaciones y armas
- 4.3. Términos para describir el ambiente operacional
- 4.4. Términos y taxonomías para la conducción de operaciones
- 4.5. Diferencia entre operaciones y funciones de conducción de la guerra

5. APLICACIÓN DE LA DOCTRINA

- 5.1. Las relaciones
- 5.2. Planeamiento

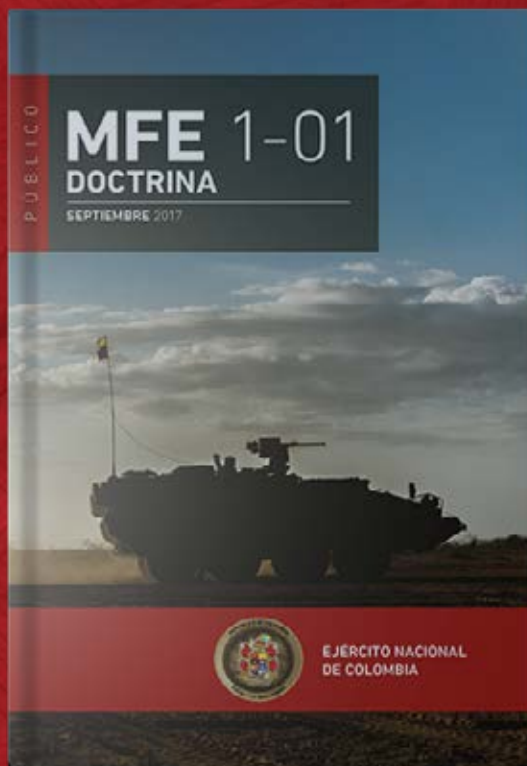
GLOSARIO

1. Abreviaturas, siglas y acrónimos
2. Términos

FIGURAS

Figura 1 Operaciones terrestres unificadas

Figura 2 Jerarquía de la doctrina del Ejército Nacional de Colombia



PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 1-01 DOCTRINA

MFE 1-01, C1

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJÉRCITO NACIONAL



COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA

Cambio 1
Manual fundamental del Ejército
N.º 1-01
Público
Septiembre de 2017

DOCTRINA

El MFE 1-01, *Doctrina*, aprobado según Resolución 01637 del 5 de agosto de 2016 cambia así:

1. Este cambio mantiene la estructura de la publicación, pero introduce ajustes a través de todo el texto para alinearse con la normatividad impuesta en el EJC 1-01, *Reglamento de doctrina y publicaciones militares del Ejército Nacional*.
2. Contiene una nueva aproximación a la definición de “ciencias militares”.
3. Incluye los siguientes términos nuevos con su respectiva definición: *actividad, capacidad* (describiendo sus componentes) *Fuerza* y de los dominios *marítimo, aéreo, espacial y ciberespacial*.
4. Actualiza las definiciones de mando tipo misión de acuerdo con el MFE 6-0.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 1-01** DOCTRINA

5. El signo + identifica el nuevo material.
6. La modificación de la estructura del MFE 1-01, 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.

PRÓLOGO

La doctrina militar es dinámica y cambiante: se basa en las lecciones aprendidas de las operaciones y el entrenamiento, la amenaza mutante, los cambios en la estructura de la Fuerza, la tecnología y los valores sociales. Este manual fundamental del Ejército 1-01, *Doctrina*, proporciona la información básica necesaria para entender la doctrina del Ejército y la manera como se transforma. Además, aclara por qué existen varias construcciones y cómo encajan unas con otras. Por lo tanto, es una guía para nuestros integrantes sobre el lenguaje de la profesión.

Desde el mismo nacimiento de la institución, cuando se inició la lucha por la Independencia, la doctrina ha orientado el empleo del Ejército en tiempos de paz y de guerra. En ese entonces, se pasó de ser un ejército realista a uno nacionalista, que abandonó la influencia de la doctrina española de los tercios y la coronelía y adoptó tácticas y técnicas propias de la doctrina francesa.

Las experiencias de otros ejércitos también han contribuido a definir la manera como opera actualmente el Ejército Nacional de Colombia; así sucedió, por ejemplo, con la reforma militar de 1907, liderada por los generales Rafael Reyes Prieto y Rafael Uribe Uribe, quienes contrataron la Misión Militar Chilena con una influencia doctrinal prusiana, y con los procesos de modernización sucedidos después de la guerra de Corea (1950-1953), cuando la doctrina del Ejército de los Estados Unidos se convirtió en referente para nuestro Ejército.

Igualmente, desde finales del siglo XX, los esfuerzos por mantener la democracia, el Estado social de derecho y el orden constitucional incidieron en el desarrollo y fortalecimiento de un Ejército esencialmente contrainsurgente, con altas capacidades en la competencia de seguridad de área extensa (SAE) y soportado en una elevada eficiencia en los campos de operaciones especiales (OO. EE.), inteligencia, acción integral y aviación.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**MFE 1-01 DOCTRINA**

Con las revisiones planteadas desde 2011, en el marco del Comité de Revisión Estratégica e Innovación (CRE-i), se generó la estrategia del Plan Espada de Honor y dos años más tarde, el Comité Estratégico de Diseño del Ejército del Futuro (CEDEF), así se abrió paso a diferentes estudios que, con base en el pensamiento crítico y creativo, dieron lugar a los proyectos que vienen generando la transformación institucional.

En este contexto, en 2015 surgió una propuesta innovadora y diferencial denominada Plan Minerva y, dentro de esta, el proyecto Damasco 1.0, que busca reestructurar de manera secuencial y metódica la doctrina del Ejército, alineándola con la doctrina conjunta y multinacional y teniendo la cultura militar como centro de gravedad para el mejoramiento y el crecimiento de la institución.

Así, Damasco identifica y refina los principios de la doctrina en manuales fundamentales del Ejército (MFE) y manuales fundamentales de referencia del Ejército (MFRE), mientras desarrolla los detalles en los manuales de campaña del Ejército (MCE) y en los manuales de técnicas del Ejército (MTE). Cada nivel de la jerarquía se orienta a un tipo de información específico, con lo cual se proporciona una jerarquía clara y se reduce la cantidad de textos que pretenden alinear los planes estratégicos del sector defensa.

En este sentido, los soldados y líderes deben entender y actuar de acuerdo con la doctrina y reconocer su propósito, organización e importancia en aras de modernizar y adaptar el Ejército de hoy a las nuevas exigencias del país y el mundo, y así proyectarlo como la Fuerza multimisión del futuro, sobre la base del conocimiento y la enseñanza de la ciencia militar. Por todo esto, el presente manual constituye el estándar para evaluar la doctrina futura, permitiéndole al Ejército unificar el establecimiento de términos y la categorización del conocimiento operacional.

En un principio, este texto busca determinar qué es la doctrina y por qué es importante. Enseguida, examina las generalidades de la doctrina, su

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 1-01 DOCTRINA**

estructura, su clasificación, su relación con los conceptos y lecciones aprendidas y las razones de sus cambios, con lo cual se resaltan sus fundamentos. Luego, expone los términos y las taxonomías de la doctrina para, finalmente, reconocer cómo esta se integra a fin de facilitar la conducción de las operaciones.



Mayor General JORGE ARTURO SALGADO RESTREPO

Comandante de la Séptima División

INTRODUCCIÓN

El presente manual fundamental del Ejército 1-01, *Doctrina*, está dirigido a todos los miembros del Ejército Nacional (militares y civiles) para guiarlos en el entendimiento del cuerpo completo de conocimientos y creencias profesionales que le dan forma al arte y la ciencia militar. Además, describe qué es la doctrina, por qué es importante y qué ideas principales la soportan, al igual que detalla las taxonomías y los términos empleados en la conducción de las operaciones y la forma en que estos se complementan como un todo.

Los comandantes, estados mayores y subordinados deben asegurarse de que sus decisiones y acciones cumplan las leyes y regulaciones nacionales y los convenios internacionales, e incluso, cuando corresponda, las del país en que el Ejército Nacional desarrolle misiones de paz. Por consiguiente, en todos los niveles, los comandantes deben asegurarse de que sus subordinados operen de acuerdo con las leyes de la guerra y las reglas de enfrentamiento.

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 1-01 es el [Centro de Doctrina del Ejército](#) (CEDOE); por lo cual, los comentarios o recomendaciones al mismo deben hacerse llegar al correo cedoe@ejercito.mil.co

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 1-01 DOCTRINA

DOCTRINA DEL EJÉRCITO

Principios fundamentales con sus correspondientes tácticas, técnicas, procedimientos y términos y símbolos empleados para la conducción de las operaciones y mediante los cuales el ejército de combate y los elementos del ejército generador de fuerza, que apoyan directamente las operaciones, guían sus acciones en cumplimiento de los objetivos nacionales. Es autoritativa, pero requiere juicio en su aplicación.



- ROL DE LA DOCTRINA**
- Proporciona una visión coherente de la guerra.
 - Incrementa la efectividad operacional.
 - Proporciona un marco común de referencia y una perspectiva cultural.
 - Proporciona un lenguaje profesional común.
 - Analiza la contribución del Ejército a la acción unificada.
 - Establece y fomenta el trato entre soldados y líderes.



ESTRUCTURA DE LA DOCTRINA

| TIPOS DE INFORMACIÓN | TIPOS GENERALES DE DOCTRINA | TIPOS DE DOCTRINA DEL EJÉRCITO Y SU JERARQUÍA |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Principios • Tácticas • Técnicas • Procedimientos • Términos y símbolos | <ul style="list-style-type: none"> • Doctrina conjunta • Doctrina de fuerza • Doctrina multinacional • Doctrina interfuerza | <ul style="list-style-type: none"> • Manuales fundamentales del Ejército (MFE) • Manuales fundamentales de referencia del Ejército (MFRE) • Manuales de campaña del Ejército (MCE) • Manuales de técnicas del Ejército (MTE) |

| NUESTRA VISIÓN DE LA GUERRA Y NATURALEZA DE LAS OPERACIONES | FUNDAMENTOS DE DOCTRINA |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • La guerra es inherentemente caótica • La guerra es una empresa humana • La guerra es entre la gente • Guerra en doctrina | <ul style="list-style-type: none"> • Operaciones de armas Combinadas • Mando tipo misión • Adhesión al Derecho de la guerra y la subordinación civil • Operaciones conjuntas |

MARCO DE LA DOCTRINA

| TÉRMINOS PARA DESCRIBIR ORGANIZACIONES Y ARMAS | TÉRMINOS PARA DESCRIBIR EL AMBIENTE OPERACIONAL |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Rol • Competencias distintivas • Función • Característica • Principio | <ul style="list-style-type: none"> • Dominio • Dominio terrestre • Ambiente operacional • Variables operacionales • Variables de la misión |
| TÉRMINOS Y TAXONOMÍAS PARA LA CONDUCCIÓN DE OPERACIONES | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Concepto operacional • Acción decisiva • Mando tipo misión (filosofía) • Función de conducción de la guerra • Poder de combate • Principios de la guerra | <ul style="list-style-type: none"> • Pilares de las operaciones • Arte operacional • Enfoque operacional • Marco operacional • Proceso de operaciones • Niveles de la guerra • Operación |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Misión • Tarea • Medida táctica de control • Área de operaciones • Plan u orden de operaciones |

| **Figura 1** | Doctrina Damasco del Ejército

1. LA DOCTRINA Y SU FUNCIÓN

1.1. CONOCIMIENTO PROFESIONAL Y DOCTRINA

[1-1] Toda profesión desarrolla un cuerpo único de conocimiento, y para la profesión de las armas, este es la doctrina. La doctrina del Ejército (aprobada por el comandante de la Fuerza mediante un acto administrativo) constituye el cuerpo de conocimiento que se enseña y se emplea para la conducción de las operaciones en el contexto colombiano. Las vidas de los hombres y las mujeres que integran el Ejército —sin mencionar la seguridad del Estado— dependen de lo competentes que sean los comandantes y soldados en la aplicación de la doctrina.

[1-2] **+Las ciencias militares comprenden el estudio de las teorías, conceptos y métodos que tratan de la organización, empleo y comportamiento de las fuerzas militares, junto con el estudio de la guerra y el empleo de los medios militares durante la generación, desarrollo y evolución de un conflicto, incluyendo las actividades relacionadas con la prevención de la guerra y articulación de la paz.** Su aplicación —materializada por medio de la estrategia, la doctrina y el planeamiento— refleja la tendencia de convertirse más en ciencia que en arte, a través de metodologías doctrinales que buscan sintetizar la toma de decisiones mediante los procesos sistemáticos.

[1-3] Aunque comparte aspectos básicos de las ciencias exactas —como el empleo de la observación, la descripción, la medición y el análisis estructurado que fundamenta conclusiones de causa o hipótesis explicativas—, las ciencias militares son significativamente distintas de las ciencias físicas, sobre todo en la ausencia de experimentación controlada y replicable como medio de validar la teoría. Por esto, las teorías conceptuales de las ciencias militares se asocian y residen correctamente con las ciencias sociales.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 1-01 DOCTRINA

[1-4] La doctrina hace parte de un cuerpo más grande de conocimiento del Ejército. Cada organización desarrolla formas específicas para ejecutar sus funciones y políticas sobre la conducción de sus tareas. Organizaciones grandes y complejas requieren, por lo general, una clasificación que agrupe la variedad de tareas que desarrollan. El Ejército es una organización de este tipo: algunas regulaciones son impositivas e incluyen sanciones por fallas en su aplicación, mientras que otras son simplemente aceptadas como una descripción para hacer las cosas. Ciertas organizaciones las llaman “procedimientos operacionales”, “reglamentos” o cualquier otra denominación para las guías organizacionales; para el Ejército este gran cuerpo de conocimiento incluye, pero no se limita a:

- Reglamentos y directivas, que establecen cómo se administra el Ejército.
- Doctrina, que describe la conducción de las operaciones.
- Publicaciones de entrenamiento, que contienen las tareas y procedimientos del entrenamiento.
- Manuales técnicos, que contienen aspectos específicos relacionados con el equipo.

[1-5] El Centro de Doctrina del Ejército (CEDOE) recopila todo este cuerpo de conocimiento y lo pone a disposición de la institución en una plataforma tecnológica.

[1-6] El Ejército se aproxima a la solución de los problemas a través de modificaciones en los componentes de capacidad. **+Una capacidad es habilidad para completar una tarea o ejecutar un curso de acción bajo unas condiciones y un nivel de desempeño específicos.**

[1-7] Los componentes de capacidad —abreviados en la sigla DOM-PILEM— son aquellos aspectos que deben observarse en el planeamiento por capacidades, tanto en las soluciones materiales como en

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 1-01 DOCTRINA**

las no materiales, ante los requerimientos de la fuerza para afrontar los retos presentes y futuros. Esta sigla también es empleada en la OTAN con una "I" adicional al final para indicar *interoperabilidad*, o con una "P" para incluir aquellas *políticas* gubernamentales o institucionales que afectan la capacidad.

[1-8] La doctrina es generalmente el primer aspecto, ya que a menudo es el más fácil y rápido de actualizar y puede afectar drásticamente el desarrollo de las operaciones. En algunos casos, el impacto de los cambios en los otros componentes no puede realizarse plenamente sin alterar de manera significativa la doctrina. Además, la doctrina también puede servir como base para la evolución en las otras categorías DOMPILEM:

- Doctrina: cómo se combate.
- Organización: cómo es el diseño de la fuerza.
- Material: elementos necesarios para equipar las fuerzas con el fin de que puedan operar de manera efectiva.
- Personal: recurso humano necesario para combatir en la guerra, enfrentar contingencias o participar en operaciones de paz.
- Instalaciones: bienes inmuebles.
- Liderazgo y educación: cómo preparar a los comandantes en cada uno de los escalones para conducir el combate a través del desarrollo profesional.
- Entrenamiento: cómo debe ser la preparación para el combate desde la formación básica hasta la formación individual de especialistas y el entrenamiento en los diferentes escalones.
- Mantenimiento: actividades que se requieren para el sostenimiento de la capacidad en el tiempo.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 1-01 DOCTRINA

1.2. SIGNIFICADO Y FUENTES DE LA DOCTRINA

[1-9] La palabra *doctrina* proviene del latín *doctrīna* y significa “conjunto de enseñanzas” y, en una rama del conocimiento, “sistema de creencias”. El término ha permanecido a lo largo de los siglos y se ha empleado para referirse a escrituras religiosas y documentos de apoyo, así como a cualquier conjunto de guías empleado en diferentes profesiones.

[1-10] Aunque en el ámbito militar es frecuente creer que doctrina es “la opinión del oficial más antiguo que se encuentre presente” o “lo que hace el 51 % de la Fuerza”, la definición internacional (OTAN, Alemania, Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, España y Chile, entre otros) señala que la doctrina son “los principios fundamentales mediante los cuales las FF. MM. o elementos de estas guían sus acciones en apoyo de los objetivos nacionales”.

[1-11] A su vez, la doctrina conjunta son los principios fundamentales que guían el empleo de las FF. MM. en acción coordinada hacia un objetivo común y puede incluir términos, tácticas y procedimientos.

[1-12] En lo que respecta al Ejército de Colombia, ***doctrina son los principios fundamentales con sus correspondientes tácticas, técnicas, procedimientos y términos y símbolos empleados para la conducción de las operaciones y mediante los cuales el ejército de combate y los elementos del ejército generador de fuerza, que apoyan directamente las operaciones, guían sus acciones en cumplimiento de los objetivos nacionales. Es autoritativa, pero requiere juicio en su aplicación.***

[1-13] La doctrina no se establece de manera arbitraria ni es estática. Se basa en décadas e incluso siglos de experiencia. Los procedimientos individuales, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de las operaciones y el entrenamiento consiguen, con frecuencia, una aceptación generalizada por su aplicación a lo largo del tiempo en una variedad de circunstancias. El Ejército incorpora lo mejor de estas ideas dentro de su doctrina.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 1-01 DOCTRINA

[1-14] Este aprendizaje institucional proporciona un tiempo de prueba, coherente con el cuerpo de conocimiento que permanece relevante y es de fácil entendimiento. Este conocimiento brinda a la fuerza un marco filosófico de pensamiento sobre la conducción de las operaciones, así como de tácticas, técnicas y procedimientos específicos. Si bien está fundamentada en principios duraderos, la doctrina también es flexible, adaptable y cambiante.

[1-15] Otra fuente de la doctrina son los conceptos. Dentro del contexto de la transformación y desarrollo de la fuerza, un **concepto es una noción o enunciado de una idea, que expresa cómo algo puede ser hecho o logrado y que puede conducir a un procedimiento aceptado**. Más precisamente, los conceptos describen el método (formas) para emplear las capacidades militares (medios) con el fin de cumplir con misiones impuestas (fines). Los conceptos militares alimentan el proceso del planeamiento basado en capacidades proporcionando una manera prescriptiva de emplear capacidades futuras para cumplir misiones futuras. **+Un concepto de fuerza es el enlace entre las capacidades futuras de la Fuerza y la guía estratégica, a través del concepto conjunto, que sirve como motor de la transformación que orienta los cambios en doctrina, organización, material, personal, infraestructura, liderazgo y educación, entrenamiento, mantenimiento y políticas (DOMPILEM-P).**

[1-16] Los conceptos son ideas de cambios significativos basados en nuevas propuestas de enfoque para la conducción de las operaciones y uso de tecnología, y hacen parte de los procesos institucionales del Ejército por incorporar cambios en las operaciones. Tales ideas proporcionan métodos significativamente diferentes que la Fuerza puede emplear en el futuro, normalmente entre cinco y quince años.

[1-17] El Ejército evalúa los conceptos a través de una serie de pruebas. Así, con el tiempo puede descartar unos conceptos y mantener otros. Aquellos conceptos considerados para cubrir las necesidades operacionales se constituyen en conceptos validados, los cuales son incorporados por el Ejército en soluciones DOMPILEM.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**MFE 1-01 DOCTRINA**

[1-18] Los soldados y líderes deben evitar confundir los conceptos con la doctrina. Los conceptos son propuestas y bases para experimentar la conducción de futuras operaciones, mientras que la doctrina contiene cómo las fuerzas deben operar en la actualidad.

[1-19] Los profesionales en ciencias militares del Ejército emplean la doctrina en dos contextos: estudio y reflexión, así como conducción (planeamiento, preparación, ejecución y evaluación) de operaciones. En tal sentido, la doctrina es —y debe ser— tanto teórica como práctica. La doctrina no es un catálogo de respuestas para la solución de problemas específicos. Por el contrario, es un compendio de fundamentos, tácticas, técnicas y procedimientos para pensar sobre problemas militares, qué operaciones son las más complejas y qué acciones las resuelven mejor. La doctrina es el qué, no el cómo para la solución de problemas específicos.

1.3. ROL DE LA DOCTRINA

[1-20] Cuando se quiera tratar el tema de las operaciones o su conducción, el punto de partida debe ser la doctrina. Cuando a los soldados y a los líderes se les permite el cumplimiento de su rol, la doctrina hace seis contribuciones para la conducción de las operaciones y el desarrollo de militares profesionales. Cada una es vital, tiene la misma importancia y contribuye directamente a la conducción efectiva de operaciones y misiones. Las contribuciones de la doctrina son:

- Proporcionar una visión coherente de la guerra.
- Incrementar la efectividad operacional.
- Proveer un marco de referencia y una perspectiva cultural comunes.
- Aportar un lenguaje profesional común.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 1-01 DOCTRINA**

- Analizar la contribución del Ejército a la acción unificada.
- Establecer y fomentar el trato entre líderes y soldados.

1.3.1. Proporcionar una visión coherente de la guerra

[1-21] La doctrina se ocupa del entendimiento de la guerra por parte del Ejército y refleja su visión de esta (ver numeral 3.1). La guerra es percibida socialmente como el empleo de la violencia para lograr fines políticos; es el mecanismo, método o modalidad de conflicto armado contra un enemigo. Todos los ejércitos tienen un entendimiento de la guerra que se fundamenta en su visión acerca de la misma. Esta visión impacta directamente la doctrina que desarrolla cada ejército para conducir las operaciones.

[1-22] Los ejércitos que entienden la guerra como mecánica y predecible tienden a desarrollar una doctrina que trata de controlar los acontecimientos en un grado mucho mayor que los ejércitos que ven la guerra como un evento caótico más allá de un control preciso. Si la visión de la guerra de un ejército incluye responsabilidades para con la población civil en el área de operaciones (AO), entonces esas responsabilidades afectan el desarrollo de las operaciones. La visión de la guerra que cimienta la doctrina de un ejército impacta profundamente casi todos los aspectos de la forma en que ejecuta sus operaciones. Los líderes fuertes y eficaces deben entender la visión que da sentido al resto de la doctrina.

[1-23] La doctrina se basa en un entendimiento preciso de la naturaleza de la guerra. Esta visión y este entendimiento les permiten a los líderes hacer frente al estrés y la incertidumbre provocados por la falta de información y la fricción de las operaciones. La doctrina les proporciona a soldados y líderes buenas prácticas para imponerse a la fricción y los ayuda en la toma de decisiones. Al proporcionar enfoques para la conducción de las operaciones ya probados a través del tiempo, la doctrina amplía la experiencia del comandante y

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 1-01 DOCTRINA

de su estado mayor más allá de lo que han experimentado en forma personal, poniendo a su disposición lo que otros han encontrado útil y práctico para hacer frente a la complejidad. La doctrina concisa los ayuda a priorizar lo importante de lo intrascendente y lo rutinario de lo excepcional.

1.3.2. Incrementar la efectividad operacional

[1-24] La doctrina mejora la eficacia operacional de las unidades del Ejército mediante la asimilación de las buenas prácticas y lecciones aprendidas validadas por las operaciones pasadas, las operaciones actuales y el entrenamiento. Además, incorpora o agrega las buenas prácticas y lecciones aprendidas validadas en tácticas, técnicas y procedimientos. Estas se difundirán teniendo en cuenta el análisis histórico. La doctrina resultante capta lo que ha demostrado ser útil en el pasado y proporciona un conjunto de herramientas que los líderes asumen como válidas para operaciones actuales, contingencias y escuelas y operaciones futuras proyectadas.

[1-25] Gran parte de la doctrina ha resistido la prueba del tiempo y resulta de una amplia experiencia operacional no solo del Ejército Nacional, sino de las otras Fuerzas y de ejércitos extranjeros. Aunque la doctrina no puede dar cuenta de todas las circunstancias y debe aplicarse con base en el juicio del comandante, siempre será el mejor punto de inicio. La flexibilización doctrinal se da únicamente cuando, producto del análisis de las variables de la misión (METT-TC), el comandante identifica que, por la situación específica de al menos uno de estos factores de su ambiente operacional, una táctica o técnica no puede ejecutarse exactamente como lo describe la doctrina. Aplicar creativamente diferentes combinaciones de estas herramientas doctrinales, adaptadas a las circunstancias específicas, es el verdadero arte de la táctica y la base del éxito operacional. Esta flexibilización, sin embargo, no se aplica para los procedimientos que deben cumplir todos los pasos impuestos en la doctrina, en el orden establecido sin importar las circunstancias de tiempo, modo y lugar. Para los líderes y

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 1-01 DOCTRINA**

soldados que no están familiarizados con la aplicación de la doctrina, cada operación se constituye en un aprendizaje práctico en el nivel básico. Para optimizarlo, cuentan con una amplia gama de experiencias disponibles mediante el estudio de la doctrina.

1.3.3. Proveer un marco de referencia y una perspectiva cultural comunes

[1-26] En tercer lugar, la doctrina proporciona a la Fuerza un marco de referencia y una perspectiva cultural común para resolver problemas militares. Al proporcionar un conjunto común y estandarizado de principios, tácticas, técnicas, procedimientos, y términos y símbolos para el Ejército, la doctrina permite la flexibilidad compatible con una acción rápida, la reacción a las oportunidades y amenazas emergentes y la adaptación ágil a circunstancias cambiantes.

[1-27] Los comandantes y sus estados mayores centran sus esfuerzos creativos en la solución de los problemas específicos de las misiones asignadas, sin tener que publicar procedimientos detallados para realizar tareas comunes en cada misión. Por ejemplo, si los soldados entienden que un cambio en el esfuerzo principal significa que todas o la mayoría de las prioridades —apoyo de fuego, logístico, etc.— también cambian, el comandante no tiene que especificar cada uno de los detalles.

[1-28] El comandante puede asumir que el estado mayor y los comandantes subordinados tomarán acción basados en un enfoque común de las operaciones, que permite a las unidades sincronización tanto interna como con las unidades adyacentes. El ejemplo más importante de esta perspectiva cultural común es la filosofía de mando tipo misión (MTM). Si comandantes superiores y subordinados comparten y practican este método para ejecutar las operaciones, los comandantes pueden esperar que sus subordinados ejerzan la iniciativa y, a la vez, los subordinados pueden esperar órdenes de misión, en lugar de un listado de instrucciones detalladas. Como resultado, los comandantes pueden

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 1-01 DOCTRINA**

contar con una toma de decisiones más rápida y una adaptación más flexible a las circunstancias que si la doctrina impusiera alguna aprobación de todos los cambios en las órdenes.

1.3.4. Aportar un lenguaje profesional común

[1-29] La doctrina proporciona un lenguaje común que permite a las unidades pasar una gran cantidad de información de forma rápida y sucinta. Por ejemplo, si cada soldado entiende las tareas específicas asociadas con un reconocimiento de zona, a continuación, un comandante puede asignar esto como una tarea y no tener que especificar todo lo que ello conlleva. Si cada soldado sabe cómo debe coordinarse un paso de líneas, la orden no tiene que especificar todos los detalles cuando se envía a un oficial o suboficial a coordinarlo. Este lenguaje común debe resultar en órdenes más claras y cortas, mayor precisión en las operaciones y mayor flexibilidad y velocidad de las operaciones.

1.3.5. Analizar la contribución del Ejército a la acción unificada

[1-30] La doctrina describe las contribuciones del Ejército a la acción unificada (AU); es decir, proporciona un cuerpo sistemático de pensamiento que describe cómo las unidades del Ejército tienen la intención de operar como miembro de la fuerza conjunta, interagenal o multinacional. A su vez, esto proporciona un cuerpo común de conocimientos para la educación, el entrenamiento y la coordinación con los integrantes de la AU.

1.3.6. Establecer y fomentar el trato entre líderes y soldados

[1-31] La doctrina establece y fomenta los rasgos de carácter deseables en líderes y soldados, a quienes debe exigírseles la iniciativa, la creatividad, la capacidad de adaptación y la acción ética. En este contexto, la doctrina debe ser lo suficientemente amplia y con la profundidad necesaria para cubrir diversas situaciones y también debe

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**MFE 1-01 DOCTRINA**

proporcionar la flexibilidad requerida para enfrentar situaciones imprevistas y cambiantes.

[1-32] Aunque la doctrina no se ocupa de las labores del ejército generador (que se rige por las regulaciones y políticas del Ejército, excepto para aquellas organizaciones o unidades que apoyan directamente la conducción de las operaciones), sí desempeña un papel decisivo en muchas de sus actividades. Por ejemplo, la doctrina proporciona gran parte de las bases para la educación militar profesional, una herramienta para evaluar los diseños organizacionales y un punto de referencia para evaluar los conceptos. Los rasgos deseables que fomenta la doctrina se aplican también al ejército generador (tanto los soldados como los civiles), al igual que la ética del Ejército, tal como se establece en la doctrina.

2. LA DOCTRINA EN CONTEXTO

2.1. ESTRUCTURA DE LA DOCTRINA

[2-1] Para entender la doctrina es necesario comprender su estructura. Tres taxonomías conforman el conjunto de conocimientos de la doctrina: tipos de información, tipos generales de doctrina y tipos de doctrina del Ejército y su jerarquía.

2.1.1. Tipos de información

[2-2] Existen cinco tipos de información en la doctrina del Ejército:

- Principios.
- Tácticas.
- Técnicas.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 1-01 DOCTRINA

- Procedimientos.
- Términos y símbolos.

2.1.1.1. Principios

[2-3] **Un principio es una norma integral y fundamental o una suposición de importancia central que guía cómo se enfoca y piensa una organización o función sobre la conducción de las operaciones.** En la doctrina, los principios pueden aplicarse a la ejecución de operaciones en general o a las organizaciones o funciones específicas (véase “4. Términos y taxonomías de la doctrina”). Un ejemplo de un principio que se aplica a las operaciones es el principio de la guerra Objetivo, el cual dirige cada operación militar hacia un propósito claramente definido, decisivo y alcanzable.

2.1.1.2. Tácticas

[2-4] **Táctica es el empleo y disposición ordenada de unidades en relación con otras.** También incluye la interacción de estas con el terreno y el enemigo, para convertir el poder de combate potencial en victorias decisivas a través de batallas y combates. Las tácticas tienen las siguientes características:

- Pueden variar con el terreno y otras circunstancias; cambian frecuentemente cuando el enemigo reacciona y las fuerzas propias exploran nuevas aproximaciones.
- Se ejecutan, en algunas ocasiones, con base en información incompleta y/o bajo limitación de tiempo. En consecuencia, pueden variar constantemente de acuerdo con el terreno, el enemigo, las decisiones de la propia Fuerza y otras circunstancias.
- Requieren permanentemente juicio en su aplicación. Siempre son descriptivas, no obligatorias.

PARTE V: **SOORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 1-01 DOCTRINA**

- En sentido general, conciernen a la aplicación de las tareas asociadas con las tareas ofensivas, defensivas, de estabilidad o de apoyo de la defensa a la autoridad civil (ADAC).
- Pueden precisar la aplicación e integración de muchas técnicas y procedimientos.

2.1.1.3. Técnicas

[2-5] **Las técnicas son formas o métodos no obligatorios utilizados para ejecutar misiones, funciones o tareas.** Los soldados y líderes eligen técnicas específicas basadas en la situación y la misión o tarea específica. La manera en que ejecutan una técnica determinada se ve afectada por las condiciones que se encuentran en el campo de combate. Las técnicas tienen las siguientes características:

- Son más específicas que las tácticas y menos estructuradas que los procedimientos.
- Son similares a las tácticas, ya que son descriptivas, no prescriptivas.
- Se parecen a los procedimientos en que normalmente son descritas en términos de pasos.
- Requieren juicio en su aplicación, como sucede también con las tácticas.

2.1.1.4. Procedimientos

[2-6] **Los procedimientos son pasos estandarizados y detallados que imponen la forma en que deben ejecutarse tareas específicas.** Incluyen también formatos de órdenes, informes y medidas tácticas de control. Un ejemplo de un procedimiento es la revista que efectúa el jefe de salto a los paracaidistas. Los procedimientos tienen las siguientes características:

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 1-01 DOCTRINA

- Son prescriptivos.
- Consisten en una serie de pasos en un orden establecido que se completan de la misma manera, en todo momento, independientemente de las circunstancias, o en una serie de formatos que deben utilizarse sin ser modificados.

2.1.1.5. Términos y símbolos

[2-7] Constituyen el lenguaje y la graficación que se usan en las operaciones. **Los términos son palabras definidas en las publicaciones de doctrina específicamente para el uso del Ejército y codificadas en el MFRE 1-02. Los símbolos son gráficos definidos específicamente para uso militar de acuerdo con lo establecido en el MFRE 1-02.** Ambos proporcionan un lenguaje común que se utiliza para comunicarse durante la ejecución de las operaciones. El establecimiento y uso de estos términos y símbolos con un significado militar común mejora la comunicación entre los miembros de la profesión militar en todos los ambientes y hacen posible el entendimiento común de la doctrina. Al igual que los procedimientos, estos son prescriptivos y deben ser usados como los establece el MFRE 1-02.

2.1.1.6 Descriptiva vs. prescriptiva

[2-8] La doctrina distingue claramente entre la información descriptiva (guía) y la prescriptiva (obligatoria). Casi toda la doctrina es descriptiva, debe aplicarse a juicio—no es un dogma para ser aplicado a ciegas— y debe ajustarse a las circunstancias del ambiente operacional.

[2-9] Las técnicas y procedimientos tienen una clara distinción: mientras que las técnicas son formas descriptivas para completar las tareas, los procedimientos son formas prescriptivas para la ejecución de estas. En otras palabras, mientras que las técnicas permiten la modificación y el ajuste de acuerdo con las circunstancias, los procedimientos deben ser seguidos exactamente como se establece, sin

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 1-01 DOCTRINA**

ninguna modificación. Estas son algunas de las razones por las cuales las unidades del Ejército deben aplicar aspectos de la doctrina prescriptiva, la cual se deriva de las siguientes necesidades:

- Someterse a la ética del Ejército, a las leyes de la guerra, a la legislación nacional, al Código de Justicia Penal Militar y a los reglamentos del Ejército.
- Emplear con precisión el lenguaje de la profesión (términos y símbolos) para garantizar un entendimiento compartido.
- Adherirse a las medidas tácticas de control para garantizar la coordinación, asegurar la sincronización y evitar el fratricidio.
- Utilizar reportes, mensajes y formatos para asegurar que la información se transmite rápidamente, con precisión y con entendimiento compartido.

[2-10] Los cinco tipos de información señalados representan el conjunto de directrices o herramientas que pueden conjugarse en un conjunto casi infinito de combinaciones para cumplir misiones. Utilizar el mismo método o repetidamente el mismo grupo de herramientas, hace que las operaciones sean predecibles y proporciona al enemigo información valiosa sobre los métodos que puede emplear para derrotar un enfoque particular. La aplicación de la doctrina requiere, entonces, un pensamiento creativo. La doctrina consiste mucho más en saber *cómo* pensar sobre la conducción de las operaciones, no en *qué* pensar. La doctrina es un punto de partida para determinar cómo ejecutar las misiones y cómo ajustar y reaccionar ante las circunstancias cambiantes. Aplicarla a ciegas se convierte en una camisa de fuerza, pero aplicarla con juicio y con criterio permite a los comandantes y al personal aprovechar la sabiduría colectiva de la profesión.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 1-01 DOCTRINA

2.1.2 Tipos generales de doctrina

[2-11] La doctrina del Ejército existe dentro de un conjunto más amplio de publicaciones doctrinales. En teoría, esto es también una jerarquía en la cual la doctrina de nivel superior debe conducir la doctrina de nivel inferior. A su vez, la doctrina de nivel inferior debe ser coherente con la de nivel superior. Sin embargo, hay excepciones, pues a veces la de nivel inferior impulsa la de nivel superior. El Ejército reconoce cuatro tipos de doctrina:

- Conjunta
- De fuerza
- Multinacional
- Interfuerza

2.1.2.1. Doctrina conjunta

[2-12] **La doctrina conjunta son los principios fundamentales que guían el empleo de las Fuerzas Militares de Colombia en acción coordinada hacia un objetivo común y puede incluir tácticas, técnicas, procedimientos y términos.** Por decreto presidencial, el Estado Mayor Conjunto (estado mayor del Comando General de las Fuerzas Militares) es el responsable del desarrollo de la doctrina para el empleo conjunto de las FF. MM. La doctrina conjunta cubre ampliamente los niveles estratégicos y operacionales de la guerra y es de naturaleza táctica; además, proporciona el contexto para el desarrollo de la doctrina de las fuerzas.

2.1.2.2. Doctrina de Fuerza

[2-13] La componen aquellas publicaciones aprobadas por una sola Fuerza para su uso interno. **La doctrina de Fuerza son los principios fundamentales que guían el trabajo de las unidades de una Fuerza en**

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 1-01 DOCTRINA

la acción coordinada hacia un objetivo común y puede incluir (como la doctrina del Ejército) tácticas, técnicas, procedimientos y términos y símbolos. Cada Fuerza aprueba sus propias publicaciones doctrinales bajo diversas nomenclaturas.

[2-14] La doctrina del Ejército sigue la mayor parte de la doctrina conjunta. Existe alguna variación, ya que cada dominio (terrestre, marítimo, aéreo, espacial y ciberespacial) tiene requisitos diferentes para algunas construcciones doctrinales y términos. Como regla general, los términos y las medidas tácticas de control que se utilizan para emitir órdenes de comandos conjuntos a escalones del Ejército deben ser utilizados tal como se indica en publicaciones conjuntas (estos términos y las medidas de control son prescriptivos).

[2-15] Más allá de eso, la doctrina del Ejército debe reflejar la doctrina conjunta siempre que sea posible, para facilitar la interoperabilidad y el entendimiento compartido. Cuando términos y construcciones conjuntas no sean adecuados para las operaciones terrestres, la doctrina del Ejército variará, pero solo lo necesario para ajustarse a la naturaleza única de las operaciones terrestres. Cuando se cambie, la doctrina del Ejército debe señalar qué varía y por qué. Cuando un escalón del Ejército actúe como un cuartel general conjunto, utilizará la doctrina conjunta si está disponible. La doctrina del Ejército no repetirá la doctrina conjunta, pero se referirá a la publicación conjunta apropiada para más detalles.

2.1.2.3. Doctrina multinacional

[2-16] **La doctrina multinacional es acordada como los principios fundamentales que guían el trabajo de las Fuerzas de dos o más naciones en acción coordinada hacia un objetivo común** (AAP-6). La Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) es la única organización que actualmente genera doctrina multinacional. Por esto se constituye en referente principal de cualquier organización militar en el ámbito global. Cuando se opera en un contexto de la OTAN, las fuerzas siguen la doctrina de la OTAN.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 1-01 DOCTRINA

2.1.2.4. Doctrina interfuerza

[2-17] La *doctrina interfuerza* se refiere a los principios, términos, tácticas, técnicas y procedimientos empleados y aprobados por dos o más Fuerzas. Aunque el término aún no ha sido adoptado en la doctrina conjunta aprobada por el Comando General de las Fuerzas Militares (CGFM), debe tenerse en cuenta, puesto que en la actualidad existen varias publicaciones vigentes que caben en esta categoría.

2.1.3. Tipos de doctrina del Ejército y su jerarquía

[2-18] Durante años, toda la doctrina del Ejército estuvo contenida en los manuales de campaña. El cuerpo doctrinal abarcaba tanto las publicaciones administrativas como las operacionales en manuales y reglamentos sin ninguna distinción específica.

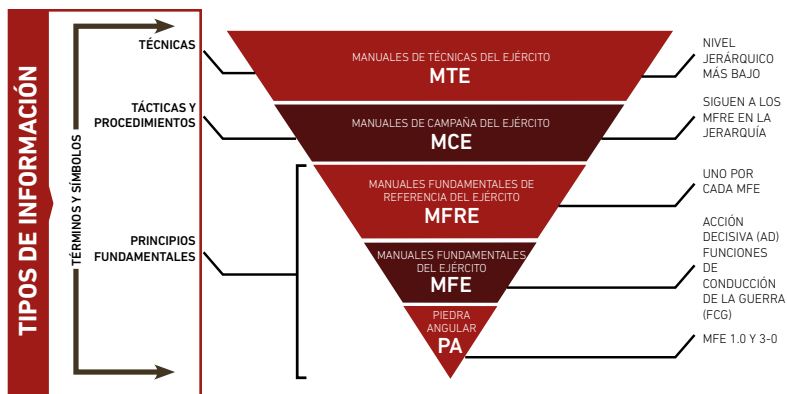
[2-19] En 2010, diferentes ejércitos empezaron a ver la necesidad de estructurar las publicaciones doctrinales de acuerdo con los tipos de información. La reestructuración de la doctrina del Ejército Nacional de Colombia, reconoció la necesidad y alineó las publicaciones doctrinales en cuatro tipos:

- Manual fundamental del Ejército (MFE).
- Manual fundamental de referencia del Ejército (MFRE).
- Manual de campaña del Ejército (MCE).
- Manual de técnicas del Ejército (MTE).

[2-20] Los MFE establecen los principios fundamentales mediante los cuales las unidades del ejército de combate y los elementos del ejército generador, que apoyan directamente las operaciones, guían sus acciones en el logro de los objetivos nacionales. Un MFE proporciona los bases intelectuales de cómo el Ejército opera como Fuerza.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 1-01 DOCTRINA



| **Figura 2** | Jerarquía de la doctrina del Ejército Nacional de Colombia

[2-21] Luego de establecidos los principios, cuando sea necesario cada MFE tendrá un MFRE que proporcionará una explicación más detallada de los contenidos del MFE.

[2-22] Los MCE contienen tácticas, procedimientos y otra información doctrinal; describen cómo el Ejército y sus unidades ejecutan y entrenan para las operaciones. Los MCE describen cómo el Ejército conduce las operaciones descritas en los MFE; se integran plenamente y cumplen con la doctrina de los MFE y los MFRE.

[2-23] Los MTE contienen técnicas y son publicaciones que se integran, articulan y cumplen con la doctrina contenida en los MFE, MFRE y MCE.

[2-24] Estos tipos de manuales conforman la jerarquía de la doctrina para la conducción de las operaciones (la jerarquía no establece una precedencia en particular de la doctrina sobre otros tipos de publicaciones militares, como reglamentos y manuales técnicos, estos últimos para el empleo de material y equipo).

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 1-01 DOCTRINA**

[2-25] En la parte superior de la jerarquía de la doctrina, están dos manuales que se constituyen en la piedra angular de la doctrina: el MFE 1.0, *El Ejército*, y MFE 3-0, *Operaciones*. La piedra angular de la doctrina establece la visión de la naturaleza de las operaciones, los fundamentos con los que las unidades del Ejército las ejecutan y los métodos con que los comandantes ejercen el MTM. Además, sirve como base para las decisiones sobre organización, entrenamiento, desarrollo de líderes, material, soldados e instalaciones. Por debajo de esta piedra angular están los demás MFE. El siguiente nivel es el de los MFRE; luego, los MCE, y finalmente, los MTE. La jerarquía establece qué manual tiene precedencia cuando exista un conflicto entre las publicaciones.

[2-26] En resumen, los MFE tienen prioridad sobre los MFRE; estos, sobre los MCE; y estos sobre los MTE. Esta prelación solo entra en juego si surge un conflicto entre dos o más manuales en diferentes categorías. No todos los manuales de nivel superior cuentan con publicaciones correspondientes de nivel inferior ni todas las publicaciones de nivel inferior tienen una publicación específica de mayor nivel que las acoga.

[2-27] La jerarquía también hace que sea más fácil determinar lo que necesitan saber los profesionales. Así, permite a los soldados trazar un cuerpo de conocimiento de lo general a lo específico, obteniendo cada vez más y más detalles acerca de cualquier tema, según como este se vaya desarrollando de los MFE a los MFRE, a través de los MCE y, más específicamente, en los MTE. La separación de principios, tácticas, técnicas y procedimientos hace que sea más fácil actualizar los manuales. Los niveles más altos deben cambiarse con menos frecuencia, mientras que los MTE pueden cambiar más rápidamente, a medida que las técnicas evolucionen.

[2-28] Aunque la doctrina en su conjunto representa el cuerpo profesional de los conocimientos del Ejército sobre la conducción de las operaciones, no se espera que alguien sea experto en todo. Los profesionales del Ejército deben ser expertos en la doctrina que se

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**MFE 1-01 DOCTRINA**

relaciona con el Ejército en su conjunto y que pertenece directamente a sus niveles de responsabilidad, arma, especialidad, área funcional y asignaciones. Además, deben saber qué doctrina existe para la realización de diferentes tipos de operaciones y cómo acceder a ella en caso de que circunstancias imprevistas los pongan en una operación diferente de las que han conocido por su experiencia personal, entrenamiento y educación.

2.2. DOCTRINA Y CONCEPTOS

[2-29] La doctrina y los conceptos se confunden a menudo. La doctrina son principios, tácticas, técnicas, procedimientos y términos y símbolos validados que puede aplicar la Fuerza. El comandante del Ejército autentica la doctrina; tiene que ver con el arte de lo que es posible para la Fuerza, de lo que está organizado, entrenado y equipado o que lo será en el futuro previsible inmediato. La doctrina comienza a partir de lo que ya se sabe que funciona y lo que se ha demostrado que sirve más allá de las prácticas actuales (por ejemplo, lo que se ha demostrado que ha sido eficaz en las operaciones, los experimentos, el entrenamiento, etc.). El Ejército basa la doctrina en las lecciones aprendidas y el conocimiento acumulado de la profesión. Las unidades que conducen las operaciones utilizan doctrina no conceptos.

[2-30] Por su parte los conceptos, aunque sirven como fuente para la doctrina, simplemente describen ideas para un cambio significativo con base en los nuevos enfoques propuestos para la realización de operaciones o en la tecnología. Estas ideas proponen cómo la Fuerza podría hacer algo muy diferente en el futuro, por lo general de cinco a quince años. Idealmente, los conceptos comienzan con un problema para el que las soluciones DOMPILEM actuales no funcionan o resultan inadecuadas. Aunque los conceptos no están obligados por la doctrina o la tecnología actual, los desarrolladores del concepto deben comenzar con un claro entendimiento de lo que la doctrina dice sobre un tema y lo que se espera razonablemente

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**MFE 1-01 DOCTRINA**

que haga la tecnología. Un concepto debería proponer una manera significativamente diferente para ejecutar las operaciones.

[2-31] Cada concepto se convierte entonces en el centro de la evaluación para validar o invalidar grandes cambios. Cuando un concepto o parte él se valida, puede convertirse en el conductor de un cambio en cualquiera de los componentes de capacidad (DOMPILEM). No todos los conceptos resultan en un cambio a las prácticas actuales, pero su proceso de validación es casi igual de valioso. Sabiendo lo que no funciona después de un análisis cuidadoso, puede prevenirse que una idea aparentemente buena se convierta en un problema real.

[2-32] Precipitarse en la adopción de conceptos no probados puede provocar grandes trastornos, que son contraproducentes. Empujar conceptos en componentes de capacidad (DOMPILEM) antes de proceder a su análisis profundo, seguramente resultará en desperdicio de recursos y puede dar lugar a operaciones fallidas. Por otra parte, no adoptar conceptos validados puede bloquear al Ejército o conducir a soluciones irrelevantes y, probablemente, a prácticas ineficaces.

2.3. CAMBIOS EN LA DOCTRINA

[2-33] La doctrina nunca ha sido estática ni debe serlo; debe actualizarse para tener en cuenta las circunstancias cambiantes. Algunos manuales han tenido una vida útil más larga que otros, pero todos están sujetos a actualizaciones y casi todos han sido modificados durante su vigencia. La doctrina cambia cuando cambia la práctica. Estos cambios son impulsados por las alteraciones en un ambiente operacional y se producen por múltiples razones: las amenazas mutantes, la tecnología, el diseño organizacional, formas nuevas y más eficaces para ejecutar las tareas e incluso el presupuesto y las decisiones políticas. Dos factores fundamentales pueden impulsar cambios rápidos en la doctrina; cada uno tiene una urgencia diferente asociada:

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 1-01 DOCTRINA**

[2-34] En primer lugar, la mutación de la amenaza y su conducción de la guerra exigen una evolución rápida e inmediata. Esto puede no afectar casi ninguno de componentes de capacidad (DOMPILEM), pero a menudo requiere una actualización en la doctrina, la cual va desde un cambio en la estrategia nacional hasta el nivel más bajo de las técnicas. Evolucionar para reaccionar ante un enemigo adaptable no es opcional.

[2-35] En segundo lugar, los cambios en cualquiera de los componentes de capacidad (DOMPILEM) pueden generarse basándose internamente en una mejor manera o medio para realizar las tareas. Estos cambios solo tienen lugar cuando un nuevo enfoque muestra un valor agregado significativo sobre la solución actual. El componente de capacidad doctrina es particularmente susceptible de cambiar cuando se hace evidente una forma nueva y más eficaz de realizar alguna tarea. Estos cambios a menudo se originan como mejores prácticas o lecciones aprendidas, y a veces son incorrectamente denominados técnicas, pero solo aquellos cambios que se convierten en doctrina (autenticados) realmente lo son.

[2-36] Cualquier cambio en la doctrina debe dar lugar a un cambio de comportamiento de las unidades operacionales. Puesto que se requiere mucha energía para implementar un cambio en la institución, este debe añadir un valor significativo a la conducción de las operaciones. Cambiar solo por la moda de cambiar es contraproducente y desperdicia recursos valiosos. Cambiar para responder a un ambiente en constante evolución es obligatorio, pero aquellos cambios que se limitan a pequeños matices a la doctrina, como modificar nombre de las construcciones (principios, tácticas, técnicas y procedimientos) existentes o añadir adjetivos a los términos establecidos, rara vez tienen mucho efecto y se deben evitar. Equilibrar el cambio con la capacidad de la Fuerza para adaptarse es un arte; cada cambio en la doctrina tiene los siguientes efectos sobre la Fuerza:

- El Ejército debe difundir el cambio en su interior. A menudo, se necesitan de uno a tres años para que la Fuerza pueda comprender plenamente un cambio significativo.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 1-01 DOCTRINA**

- Las unidades operacionales deben estudiar y asimilar el cambio; el ejército generador debe ajustar los programas de instrucción. Todos deben convertirse en expertos en el cambio.
- Los soldados y los líderes deben tener claridad sobre qué ha sido actualizado de la doctrina.
- Por último, se necesita tiempo para que un cambio sea asimilado dentro de la Fuerza. Hasta que cada persona (o unidad) afectada por el cambio lo adopte, el enfoque operacional y el lenguaje común requeridos para ejecutar operaciones efectivas estará en riesgo.

[2-37] Los cambios en la doctrina implican tiempo, así como otros recursos. No todos los cambios son verdaderamente significativos, pero todos generan una necesidad de invertir recursos al adoptarlos y mientras se elimina el antiguo proceso. Cuando son impulsados por una variación en la actividad de las amenazas, los cambios en la doctrina son necesarios. Cuando son impulsados por variaciones internas en los procesos, los cambios serán opcionales. Los proponentes de la doctrina deben preguntarse si el valor agregado a partir del cambio justifica los recursos necesarios para su implementación.

[2-38] La doctrina es inherentemente conservadora. A diferencia de algunas empresas que pueden permitirse el lujo de gastar recursos significativos en un gran número de proyectos con la esperanza de una rentabilidad enorme (como capitalistas de riesgo), los militares no pueden darse el lujo de arriesgar vidas en la especulación. Es difícil determinar la eficacia de una nueva idea en ausencia de operaciones reales; por lo tanto, los cambios en DOMPILEM tienden a ser progresivos, en lugar de revolucionarios. A menudo, el cambio más importante provocado por una nueva tecnología no es la tecnología en sí, sino la doctrina que la aplica. El equilibrio de la tecnología y la doctrina que la implementa es uno de los grandes desafíos para los proponentes.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**MFE 1-01 DOCTRINA**

[2-39] Cada construcción de la doctrina (tácticas, técnicas, procedimientos y términos y símbolos) tiene una vida útil diferente. Los verdaderos principios fundamentales deben ser a prueba del tiempo y relativamente duraderos. Muchos de los principios fundamentales del Ejército se han derivado de siglos de guerras y se basan en la naturaleza humana de la guerra.

[2-40] Las tácticas también tienen un largo linaje y a menudo reflejan maneras relativamente invariables, básicas para ejecutar tareas específicas. A menudo, las tácticas son influenciadas por las tecnologías que se utilizan para mejorar, acelerar o refinar el enfoque básico. En algunos casos, una nueva tecnología o simplemente una innovación en la doctrina altera significativamente las tácticas, incluso cuando esas tácticas cambiantes se adhieren a los fundamentos.

[2-41] Las técnicas y los procedimientos, por el contrario, cambian a menudo y rápidamente, a medida que las nuevas formas de realizar una tarea específica, o incluso tareas completamente nuevas, entran en el inventario.

3. FUNDAMENTOS DE DOCTRINA

3.1. NUESTRA VISIÓN DE LA GUERRA Y NATURALEZA DE LAS OPERACIONES

[3-1] La doctrina del Ejército se basa en una visión específica de la guerra y el combate. La guerra es un constante enfrentamiento violento entre dos o más fuerzas. Aunque el término se ha utilizado en el área política (guerra contra las drogas, guerra contra la pobreza, guerra económica), este se refiere al uso de la violencia para lograr fines políticos que distingue a la guerra en el contexto militar de otras

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 1-01 DOCTRINA**

actividades humanas. Este tipo de violencia entre fuerzas a gran escala (en comparación con el uso criminal de la violencia) y el riesgo que esa violencia impone a los militares distinguen la guerra de otras empresas humanas. Esta distinción representa tres elementos de la visión de la guerra del Ejército: es inherentemente caótica, es una empresa humana (fundamentalmente un choque de voluntades y emociones humanas) y tiene lugar entre la población.

3.1.1. La guerra es inherentemente caótica

[3-2] El número de partes en movimiento, la interacción intensiva de estas partes entre sí y dos o más partes que trabajan activamente para interferir con el funcionamiento de la otra crean un ambiente complejo y caótico. Las órdenes pueden ser (y serán) incomprendidas, las unidades darán giros equivocados, aparecerán obstáculos y las unidades consumirán suministros a un ritmo inesperado. Esta es la fricción que Clausewitz describió tan elocuentemente en su libro *De la guerra*.

[3-3] Esta naturaleza caótica de la guerra hace que la determinación de causa y efecto precisa sea difícil, imposible o demorada. Los efectos no deseados de las operaciones a menudo no pueden verse antes de tiempo y pueden no ser evidentes en tiempo real. Este caos impone un alto grado de incertidumbre en todas las operaciones, lo cual exige un enfoque para la ejecución de las operaciones que no busque imponer un orden perfecto, sino que acepte la naturaleza caótica e incierta de las operaciones y haga provisiones para esperar lo incierto. La doctrina no solo debe reconocer claramente y dar parte de la complejidad, el caos y la incertidumbre de la guerra, sino también proporcionar medios para obtener de ellos una ventaja y explotarlos para una superioridad asimétrica.

3.1.2. La guerra es una empresa humana

[3-4] La guerra es fundamentalmente un choque de voluntades. No es un proceso mecánico que puede controlarse con precisión ni siquiera

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 1-01 DOCTRINA**

por máquinas, estadísticas o leyes científicas que abarquen las operaciones en ambientes cuidadosamente controlados y predecibles. Básicamente, en toda guerra se trata de cambiar el comportamiento humano. Es, a la vez, un concurso de voluntades y un concurso de la inteligencia entre dos o más partes en conflicto, cada una tratando de alterar el comportamiento de la otra.

[3-5] El éxito en las operaciones es a menudo determinado por la habilidad de un líder para anticipar y superar a su oponente. Mientras que la valentía y el sacrificio de los soldados son esenciales para la victoria, rara vez tal valentía y sacrificio pueden superar las malas decisiones en contra de un enemigo adaptable y competente. El lado que pronostique mejor, se adapte más velozmente, piense más claramente, decida y actúe más rápido y se acomode a operar en la incertidumbre tendrá la mayor oportunidad para obtener, retener y explotar la iniciativa sobre un oponente.

[3-6] Pero la guerra es mucho más que un concurso de voluntades; es también el territorio del miedo, la pasión, la camaradería, el heroísmo y la pena. Estas emociones y muchas otras afectan la conducción de la guerra. Impactan cómo y cuándo los líderes deciden perseverar y cuándo se dan por vencidos. La doctrina debe reconocer y dar cuenta de la naturaleza humana, permitiendo a los líderes ejecutar operaciones que aprovechen al máximo sus capacidades y predecir posibles reacciones de sus enemigos a las acciones propias.

3.1.3. La guerra tiene lugar entre la población

[3-7] Toda guerra tiene lugar en y entre la población, ya sea directa o indirectamente. Algunos combates se producen en medio de grandes concentraciones de personas protegidas. Ciertas operaciones se llevan a cabo en un ambiente en que el bienestar de la población se convierte en la responsabilidad de las unidades del Ejército. Otras operaciones están específicamente diseñadas para influir en una población afecta, neutral o desafecta, para apoyar o rechazar políticas

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 1-01 DOCTRINA**

específicas. Por último, algunas operaciones tienen como objetivo aliviar el sufrimiento de la población acosada por los desastres naturales o de origen humano.

[3-8] Para el Ejército Nacional de Colombia, la guerra trata sobre el establecimiento o restablecimiento de dos condiciones: las condiciones que favorecen los intereses del país y las que permiten a la población regresar a sus actividades normales en tiempo de paz. Estas dos condiciones se aplican a la mayoría o incluso a todas las operaciones en las que el Ejército ha estado involucrado. Lo hemos visto y analizado en operaciones convencionales a gran escala, como las guerras mundiales, y también en las contingencias de pequeña escala, como Granada y Panamá, o de contrainsurgencia a largo plazo, como Vietnam, Irak y Afganistán y, por supuesto, en las décadas de nuestra confrontación interna. El caos del conflicto, el choque de voluntades, el territorio del miedo, la pasión, la camaradería y el impacto sobre la población siempre existirán, pues representan las constantes que caracterizan a la guerra.

3.1.4. Guerra en doctrina

[3-9] Las ciencias militares tratan de la conducción de la guerra. Si bien la naturaleza de la guerra es constante, esta cambia permanentemente. La guerra se ve afectada por los cambios en el derecho internacional, la tecnología, las estructuras de organización, los conceptos operacionales, la opinión pública, las políticas nacionales y muchos otros factores. La conducción de la guerra puede tener similitudes en el tiempo, pero también tiene grandes variaciones. La doctrina tiene en cuenta las constantes de la guerra y luego se adapta a las condiciones que prevalecen en el ambiente operacional.

[3-10] Todos estos elementos afectan directamente la doctrina. El mismo hecho de que la guerra sea una actividad humana en constante cambio significa que la doctrina no formula y no debe formular soluciones a los problemas, solo puede proporcionar ideas sobre cómo abordar soluciones. Hay lugar para listas de chequeo de algunas tareas

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 1-01 DOCTRINA

específicas, pero los soldados no resuelven la mayoría de problemas recurriendo a listas de chequeo y soluciones estandarizadas preestablecidas.

[3-11] En cambio, sí resuelven problemas aplicando creativamente diversos principios, tácticas, técnicas y procedimientos en combinaciones únicas que abordan cada problema como una situación distinta, cuya solución puede ser formada por la experiencia. La naturaleza impredecible de la guerra implica que los soldados rara vez utilizarán soluciones fijas y con mayor frecuencia emplearán la aplicación flexible del poder de combate, formado por la experiencia, el criterio y el juicio. Por lo tanto, la doctrina es una guía para la acción, no una plantilla para esta.

3.2. FUNDAMENTOS DE LA DOCTRINA DEL EJÉRCITO

[3-12] En la doctrina del Ejército, los ***fundamentos son el conjunto de ideas clave basadas en la visión colombiana de la guerra y su conducción, guiadas por la ética del Ejército, que a su vez representa los valores morales y éticos colombianos.*** Gran parte de la doctrina de la Fuerza resulta de la ética del Ejército, la cual respeta inherentemente el valor y la dignidad de todas las personas, minimiza las bajas amigas y evita los daños a las personas protegidas.

[3-13] Los valores colombianos —articulados en [valores del Ejército \(MFE 1.0\)](#) y en el derecho de la guerra— guían a los líderes del Ejército en la conducción de las operaciones. Tres ideas básicas han sido parte de los manuales piedra angular del Ejército: la necesidad de las operaciones de armas combinadas, la necesidad del MTM y la necesidad de la adhesión a la ley de la guerra. Una cuarta idea —las operaciones del Ejército que se llevan a cabo en un contexto conjunto— es más reciente, pero central para la doctrina de la Fuerza; aunque esta idea no se encontraba expresamente en la doctrina, permanecía en ella de forma implícita.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 1-01 DOCTRINA****3.2.1. Operaciones de armas combinadas**

[3-14] El concepto de armas combinadas ha acompañado la doctrina del Ejército desde su creación. Aunque el término no existía, su concepto era aplicado tanto en la doctrina española como en la francesa. En la doctrina de los Estados Unidos empezó a detallarse desde 1905, cuando se especificó el empleo de las armas de manera simultánea. En 1914 se introdujo así: “El éxito en la guerra solo se puede lograr por todas armas y servicios ayudándose mutuamente y apoyándose el uno al otro en un esfuerzo común para lograr el fin deseado”. Los manuales de 1914 ya contaban con toda una sección sobre “El uso de las armas combinadas”.

3.2.2. Mando tipo misión

[3-15] La filosofía del MTM se basa en el entendimiento que tiene el Ejército de la naturaleza de la guerra. Las ideas básicas del MTM hacen parte de los manuales piedra angular y sus equivalentes anteriores. El término en sí es relativamente nuevo dentro de la doctrina, pero la idea no lo es. Esta se desprende directamente de la visión que tiene el Ejército de la guerra como caótica. Solo los líderes que permiten la libertad de acción de forma proactiva para determinar cómo ejecutar las misiones y poder tomar decisiones sacando ventaja de las oportunidades pueden reaccionar con rapidez y eficacia ante las circunstancias cambiantes y las amenazas, cumpliendo la misión.

3.2.3. Adhesión al derecho de la guerra y subordinación civil

[3-16] La doctrina del Ejército de Colombia cumple las normas que regulan la conducción de hostilidades y otras misiones militares en tiempos de guerra, transición, estabilización o paz, en cuanto al uso de la fuerza. Dichas normas están consagradas en la Constitución Política, los tratados internacionales ratificados por Colombia, la legislación nacional en materia de Derechos Humanos (DD. HH.) y Derecho

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 1-01 DOCTRINA**

Internacional Humanitario (DIH) y la normatividad aplicable a las operaciones militares.

[3-17] El *derecho de la guerra* es la parte del derecho internacional que trata de las relaciones entre los Estados que se encuentran en estado formal de guerra o llevando a cabo hostilidades reales en una guerra no declarada; constituye un vasto cuerpo de normas consuetudinarias y establecidas en los tratados. También se conoce como Derecho de los conflictos armados (MFRE 3-0).

[3-18] El cumplimiento de estas reglas para la guerra impacta el planeamiento y la conducción de las operaciones militares. La situación del país ha hecho que aspectos como el desplazamiento forzado, la erradicación de cultivos ilícitos, la protección de grupos especiales, la minería ilegal, la restitución de tierras, el sistema de alertas tempranas y otros temas requieran del Ejército un esfuerzo adicional complementario con otras instituciones del Estado, en procura de la protección de los intereses de los colombianos. Como la doctrina ha venido madurando durante décadas, se han desarrollado directrices adicionales que rigen las acciones de los soldados, diseñadas para asegurar que cumplan las normas internacionales y las leyes, y propendan por los valores sociales y los que guían la profesión de las armas.

3.2.4. Operaciones conjuntas

[3-19] Inicialmente, fue el Ejército de Estados Unidos el que incorporó este concepto en su cuerpo doctrinal. En 1923 aparecieron los primeros manuales que señalaron la importancia del componente aéreo del Ejército en la conducción de operaciones de armas combinadas. En 1949, a raíz de la Segunda Guerra Mundial, la discusión de las operaciones anfibas se redactó en términos de operaciones conjuntas. En 1954, se establecieron las directrices para los comandos unificados, los comandos específicos y otros comandos o fuerzas conjuntas que podían establecerse. Desde 1954, todos los manuales piedra angular

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**MFE 1-01 DOCTRINA**

del Ejército han reconocido que las operaciones siempre tienen lugar en un ambiente conjunto. Desde la Primera Guerra Mundial, todas las operaciones militares a gran escala se han llevado a cabo con fuerzas multinacionales (alianzas y coaliciones). Últimamente, la idea de armas combinadas se ha ampliado de forma gradual para incluir no solo operaciones conjuntas y multinacionales, sino también interagenciales.

[3-20] En Colombia, el artículo 120 de la Constitución de 1886 daba al presidente de la República la atribución de dirigir las operaciones de guerra como jefe de los ejércitos de la República. Posteriormente, se realizó un completo estudio sobre el sistema de mando conjunto que se empleaba en Estados Unidos y, con base en él, se promulgó la Ley 102 de 1944, que fijó en el entonces jefe de Estado Mayor las funciones de órgano de mando del gobierno, haciéndolo virtualmente un comandante general, ya que centralizaba en este cargo las funciones del mando de las Fuerzas Militares. Posteriormente, el Decreto 835 del 16 de abril de 1951 creó el cargo de comandante general, asignando las funciones que se habían fijado al jefe de Estado Mayor. En la actualidad, las Fuerzas Militares, constituidas por el Comando General de las Fuerzas Militares, el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea, toman su misión del artículo 217 de la Constitución Política de 1991.

4. TÉRMINOS Y TAXONOMÍAS DE LA DOCTRINA DEL EJÉRCITO

4.1. MARCO DE LA DOCTRINA

[4-1] El Ejército desarrolla doctrina para la conducción de operaciones de acuerdo con su visión de la naturaleza de la guerra. Se utilizan taxonomías (la clasificación de las cosas o conceptos) para pensar y conducir las operaciones. Los términos de la doctrina del Ejército deben

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**MFE 1-01 DOCTRINA**

facilitar, no restringir este pensamiento. Las taxonomías proporcionan un marco conceptual para ayudar a los soldados a entender un ambiente operacional, organizar y guiar el pensamiento sobre las operaciones; para visualizar cómo pasar del estado actual al estado final deseado; para derivar las tareas, misiones y otras responsabilidades asignadas a las unidades, y para evaluar tanto los planes como la ejecución de las operaciones.

[4-2] Los soldados eficaces entienden para qué está diseñado cada elemento del marco doctrinal. Cada uno de dichos elementos requiere tanto de una definición del término o taxonomía como de un propósito por el cual existe. Los soldados deben comprender las interrelaciones de los elementos del marco general y los demás términos y taxonomías: sus contribuciones al enfoque del Ejército sobre la conducción de las operaciones.

[4-3] Las preguntas básicas para cada elemento son: ¿qué hace esto para ayudar a los soldados a planear, preparar, ejecutar y evaluar las operaciones?, ¿es claro el término?, ¿es comprensible?, ¿va a sobrevivir al paso del tiempo, o es transitorio? Si la doctrina no puede responder estas preguntas de manera convincente, entonces el término o la taxonomía son probablemente innecesarios. El Ejército utiliza términos y taxonomías principales para describir cómo las unidades del Ejército ejecutan las operaciones. De esta forma, los comandantes y sus estados mayores/planas mayores deben entender y ser capaces de utilizar cada uno de estos términos o taxonomías en la conducción de las operaciones.

4.2. TÉRMINOS PARA DESCRIBIR ORGANIZACIONES Y ARMAS

[4-4] Los términos descritos en los siguientes párrafos se emplean para describir las organizaciones y las armas:

- Un rol define el objetivo general y duradero para el que se establece una organización o arma.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 1-01 DOCTRINA

- Las competencias distintivas definen las capacidades globales de una organización o arma del Ejército y su contribución a la defensa de la nación.
- Una función describe un conjunto de tareas subordinadas y sistemas necesarios para ejecutar el rol.
- Las características describen los atributos que la organización o arma requieren para ser efectivas.
- Los principios son directrices para el empleo de una organización o arma.
- Mediante la aplicación de las funciones, guiada por características y principios, una organización o arma genera efectos en el ambiente único del *dominio terrestre* para apoyar el *concepto operacional* del Ejército (los dos últimos términos también se utilizan para describir los ambientes operacionales y la conducción de operaciones. Ambos se definen en los numerales 4.3.1.1. y 4.4.1. respectivamente).

4.2.1. Rol

[4-5] **Un rol es el objetivo general y permanente para el que se establece la organización o arma.** Una organización o arma tiene una sola función. El propósito de un rol es establecer claramente por qué fue creada la organización o arma y definir en qué contribuye de forma única a la conducción de las operaciones. Los roles se refieren principalmente a organizaciones o armas. Las organizaciones son las unidades de la Fuerza que efectúan las operaciones, desde cuerpos de ejército hasta escuadras. Cada organización o arma está diseñada para cumplir un rol. Por ejemplo, "el rol de la artillería de defensa antiaérea es entregar fuegos para proteger a la Fuerza y activos geopolíticos seleccionados de ataque aéreo, ataque con misiles y vigilancia". Esta no es una misión, ya que no contiene cuándo y dónde la artillería de defensa antiaérea entregará los fuegos.

4.2.2. Competencias distintivas

[4-6] Una **competencia distintiva** es una capacidad esencial y perdurable que un arma o una organización proporciona a las operaciones del Ejército. Una determinada arma u organización puede tener más de una competencia distintiva. Su propósito es proporcionar una afirmación clara, de fácil entendimiento, con términos amplios y generales de lo que hace un arma o una organización. **Las competencias distintivas del Ejército son las capacidades esenciales y perdurables de este, que definen sus contribuciones fundamentales a la seguridad de la nación.** Estas determinan cómo el Ejército se organiza, entrena y equipa y explican a las audiencias internas y externas cómo el Ejército, un arma o una organización contribuye a la seguridad de la nación y a los comandantes de las fuerzas conjuntas. Una competencia distintiva no es una tarea, es una capacidad indicada en términos generales.

4.2.3. Función

[4-7] Una **función** es una agrupación práctica de tareas y sistemas (personas, organizaciones, información y procesos) unidos por un propósito común. El propósito de una función es delinear el conjunto de capacidades ejecutables que una organización o arma requiere para ejecutar su rol. Puede ser una función de conducción de la guerra (FCG) o alguna otra agrupación de tareas y sistemas para un propósito compartido. Una función puede tener grupos subordinados de tareas y sistemas, que unidos le dan forma. La FCG Sostenimiento tiene funciones subordinadas de logística, servicios de personal y apoyo de servicios de sanidad. Sin embargo, el Ejército no debe etiquetarlas como "subfunciones", sino simplemente como funciones. La mayoría de las tareas que componen una función se puede utilizar como el qué en el enunciado de la misión.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 1-01 DOCTRINA

4.2.4. Característica

[4-8] Una **característica** es una particularidad o cualidad que **identifica una organización o función como distintiva o representante de esta**. El propósito de una característica es establecer claramente los atributos esenciales que la organización o función debe poseer para ser eficaz. Una característica es inherente en el diseño, mentalidad y equipo para una organización o función y le da a esta su capacidad única para ejecutar su rol.

4.2.5. Principio

[4-9] Un **principio** es una norma integral y fundamental o una **suposición de importancia central que guía cómo una organización o función se enfoca y piensa sobre la conducción de las operaciones**. El propósito de un principio es dictar orientaciones amplias y perdurables para el empleo de una organización o función.

4.3. TÉRMINOS PARA DESCRIBIR EL AMBIENTE OPERACIONAL

[4-10] A continuación se definen los términos empleados para describir un ambiente operacional:

4.3.1. Dominio

[4-11] Para su empleo en la doctrina se reconocen dos definiciones de **dominio**: **1) esfera del conocimiento, influencia o actividad, y 2) territorio sobre el cual se ejerce el dominio**. El propósito de un dominio es proporcionar construcciones útiles que ayuden a la descripción de áreas generales de conocimiento y a la visualización y caracterización del ambiente en que se conducen operaciones.

[4-12] La primera definición se aplica específicamente al liderazgo (dominios de conocimiento: tácticas, técnicas, conjuntos culturales y

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 1-01 DOCTRINA

geopolíticos) y al entrenamiento (dominios de entrenamiento: operacional, institucional y desarrollo personal).

[4-13] La segunda definición se refiere a un dominio operacional, el territorio sobre el cual las FF. MM. intentan ejercer el dominio. Estos son los dominios físicos terrestre, marítimo, aéreo y espacial, así como el dominio del ciberespacio. Los factores del ambiente operacional (expresados en términos de las variables operacionales y de la misión) residen en estos dominios.

[4-14] Mientras el Ejército opera y utiliza todos los dominios (con una presencia significativa y uso del espacio aéreo y del ciberespacio), domina el terrestre. Si bien los dominios son construcciones útiles para visualizar y caracterizar el ambiente físico en el que se conducen las operaciones (el área operacional), el uso del término "dominio" no implica o exige exclusividad, supremacía o comando y control de ningún tipo. Las autoridades y responsabilidades específicas dentro de un área de operaciones son las especificadas por el comandante conjunto apropiado.

4.3.1.1. Dominio terrestre

[4-15] **El dominio terrestre es el área de la superficie de la Tierra que termina en el nivel del mar y se superpone con el dominio marítimo en el segmento de los litorales.** Su propósito es distinguir las características de un ambiente operacional en tierra, que se diferencia de los otros dominios y que afecta significativamente el desarrollo de las operaciones. La mayoría de las variables operacionales que afectan a las operaciones terrestres residen en el dominio terrestre. Este dominio difiere de los otros, y estas diferencias afectan directamente la doctrina de las fuerzas terrestres. Los siguientes factores hacen distinto al dominio terrestre:

- Sus aspectos físicos varían mucho más que los otros dominios. La variedad de formas de relieve, climas y elevaciones afecta

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 1-01 DOCTRINA**

en gran medida la movilidad, las líneas de visión, la cubierta y la protección y otros factores más de lo que afectan a los otros dominios. Mientras que los otros dominios pueden presentar pequeñas variaciones, su diversidad física es mucho más homogénea que la del dominio terrestre.

- Los seres humanos viven en el dominio terrestre. La densidad de la población en la tierra afecta directamente la conducción de las operaciones terrestres, pero raramente impacta los dominios aéreos, marítimos, espaciales o ciberespaciales. La presencia física de los seres humanos en la tierra hace que las operaciones terrestres dependan de la interacción con la población más que las operaciones en los otros dominios.
- Las operaciones terrestres incluyen típicamente un conjunto de organizaciones más complejo, con muchas más piezas móviles, que las operaciones en los otros dominios. Por ejemplo, mover 15.000 hombres en una fuerza naval en el mar puede requerir emitir órdenes a solo un puñado de plataformas, pero desplazar 15.000 hombres en una división del Ejército involucra miles de vehículos y soldados, a menudo individualmente. Los comandantes en todos los escalones e incluso los individuos, tienen opciones sobre cuándo, dónde y cómo se mueven y tienen que ser informados sobre el movimiento. Mientras que la Armada y la Fuerza Aérea normalmente emplean decenas de cientos de plataformas en contacto episódico con el enemigo, las fuerzas terrestres suelen emplear miles de plataformas y decenas de miles de soldados en contacto a veces constante con el enemigo.
- La cantidad y variedad de acciones simultáneas de numerosos y diferentes actores que constantemente interactúan entre sí hacen que el dominio terrestre sea el más complejo y caótico de todos los dominios. Los actores con diferentes objetivos, cada uno afectado por el terreno, el clima y la población, producen muchas más decisiones tomadas por más personas que las que se producen en otros dominios.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 1-01 DOCTRINA**

- El terreno y la población afectan directamente el movimiento y la capacidad de generar el poder de combate de los soldados. El terreno, la población y las muchas piezas móviles de un ambiente operacional introducen otro nivel de fricción. Esta fricción impone mayores exigencias a los líderes de todos los niveles, incluso a los soldados individualmente, para tomar decisiones en ausencia de información completa.

4.3.1.2. Dominio marítimo

[4-16] **+El *dominio marítimo* son los océanos, los mares, las bahías, los estuarios, las islas, las zonas costeras y el espacio aéreo por encima de estos, incluidos los litorales.** El dominio marítimo también tiene aspectos económicos, diplomáticos, militares y legales únicos. Las unidades navales operan en aguas profundas del océano abierto y otros ambientes marítimos (incluidas las zonas costeras), ríos, estuarios y las partes terrestres de los litorales (incluido el espacio aéreo asociado).

4.3.1.3. Dominio aéreo

[4-17] **+El *dominio aéreo* es la atmósfera, que comienza en la superficie de la Tierra y se extiende hasta la altura donde sus efectos sobre las operaciones se hacen insignificantes.** El control del aire ha sido un requisito para el éxito de las operaciones o campañas modernas, ya que evita que las amenazas aéreas y los misiles enemigos interfieran efectivamente con las operaciones de las fuerzas de operaciones aéreas, terrestres, marítimas, espaciales y de operaciones especiales, facilitando así la libertad de acción y el movimiento. La supremacía aérea no se puede asumir. En el aire, esta puede ir desde ningún control o una situación de paridad (o neutral) en la que ninguno de los adversarios puede reclamar algún nivel de control sobre el otro, hasta la superioridad aérea local en un área específica, o incluso la supremacía aérea sobre la totalidad área operacional.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 1-01 DOCTRINA

4.3.1.4. Dominio espacial

[4-18] +El **dominio espacial** es el ambiente donde la radiación electromagnética, las partículas cargadas y los campos eléctricos y magnéticos son las influencias físicas dominantes; abarca la ionósfera y magnetósfera de la Tierra, el espacio interplanetario y la atmósfera solar. La caracterización oportuna, exacta, consistente y pertinente del ambiente atmosférico, marítimo, terrestre y espacial integrado en el planeamiento de las operaciones puede proporcionar a los comandantes la información necesaria para anticipar y explotar la mejor oportunidad de planear, ejecutar, apoyar y sostener operaciones específicas.

4.3.1.5. Dominio ciberespacial

[4-19] +El **ciberespacio** es un dominio global dentro del ambiente de la información consistente en redes interdependientes de infraestructura de tecnologías de la información y datos contenidos que incluyen: Internet, telecomunicaciones, redes, sistemas informáticos y procesadores y controladores integrados. El Ejército ejecuta operaciones y actividades de apoyo en el ciberespacio dentro de este dominio como parte de las operaciones conjuntas y del Ejército. Las redes amigas, enemigas, adversarias y de la nación anfitriona, los sistemas de comunicaciones, los computadores, los sistemas de telefonía celular, los sitios web de medios sociales y las infraestructuras técnicas forman parte del ciberespacio.

[4-20] Las operaciones del ciberespacio son el empleo de capacidades del ciberespacio donde el propósito principal es alcanzar objetivos en o a través este (MFRE 3-0). Una capacidad de ciberespacio es un dispositivo, programa de computador o técnica, incluyendo cualquier combinación de *software*, *firmware* o *hardware*, diseñados para crear un efecto en el ciberespacio o por medio de este.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 1-01 DOCTRINA

4.3.2. Ambiente operacional

[4-21] **Un *ambiente operacional* es una composición de condiciones, circunstancias e influencias que afectan el empleo de las capacidades y pesan en las decisiones del comandante.** Abarca las áreas físicas, los factores de los dominios y el ambiente de la información. El propósito de un ambiente operacional es ayudar en el entendimiento de la totalidad de los factores, las circunstancias específicas y las condiciones que afectan la conducción de las operaciones. Este entendimiento permite a los líderes identificar mejor el problema, anticipar posibles resultados y entender las de diversas acciones amigas, enemigas, opositoras y neutrales y los efectos que estas (acciones) tienen sobre el estado final militar.

[4-22] Una descripción de un ambiente operacional incluye todos los factores que el comandante y su estado mayor necesitan para captar y comprender a fin de orientar la conducción de las operaciones. Un ambiente operacional difiere de un área de operaciones (AO); el primero es el conjunto de factores que afectan lo que ocurre en un AO, los cuales pueden incluir eventos o acciones que se producen fuera de esta; la segunda es una parte específica del dominio terrestre. El comandante es el responsable de su propia AO, pero no puede responder por un ambiente operacional.

4.3.3. Variables operacionales y variables de la misión

[4-23] Los líderes del Ejército planean, preparan, ejecutan y evalúan las operaciones mediante el análisis de un ambiente operacional en términos de las variables operacionales y las variables de la misión. Los métodos en los que estas variables interactúan en una situación específica, dominio (terrestre, marítimo, aéreo, espacial y ciberespacial), AO o área de interés (A/I), describen el ambiente operacional de un comandante.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 1-01 DOCTRINA

4.3.3.1. Variables operacionales

[4-24] **Las *variables operacionales* son un conjunto amplio de categorías de información utilizadas para describir un ambiente operacional.** Las categorías son de carácter político, económico, militar, social, información, tiempo, infraestructura y medio ambiente físico (PEMSITIM).

[4-25] Su propósito es proporcionar un conjunto amplio y general de las categorías de información que ayude a los comandantes y a su estado mayor en el análisis y el desarrollo del entendimiento global de un ambiente operacional.

4.3.3.2. Variables de la misión

[4-26] **Las *variables de la misión* son las categorías de información específica necesaria para ejecutar las operaciones.** Estas se conocen como METT-TC: misión, enemigo, terreno y clima, tropas y apoyo disponible, tiempo disponible y consideraciones civiles.

[4-27] Su propósito es proporcionar información a los comandantes y al estado mayor enfocada en lo que necesitan saber para lograr el entendimiento de una situación particular, una vez asignada una misión. De esta manera, ellos las utilizan como un filtro para extraer de las variables operacionales la información que necesitan, para conducir una operación y para ejercer el mando tipo misión.

4.4. TÉRMINOS Y TAXONOMÍAS PARA LA CONDUCCIÓN DE OPERACIONES

[4-28] Los términos descritos a continuación se aplican específicamente a la ejecución de operaciones y se relacionan directamente con el proceso de operaciones.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 1-01 DOCTRINA

4.4.1. Concepto operacional

[4-29] El *concepto operacional* es un enunciado fundamental que **enmarca cómo las unidades del Ejército conducen operaciones como parte de una fuerza conjunta**. Sobre este enfoque fundamental se cimientan todas las operaciones. El propósito del concepto operacional es servir como un marco básico para todas las operaciones en todo el rango de las operaciones militares (ROM). Es el núcleo de la doctrina: orienta el desarrollo de las estructuras operacionales subordinadas y es el enfoque básico para todas las operaciones. Por lo tanto, debe ser conocido y entendido por todo el Ejército de manera uniforme. En él se describe cómo las unidades del Ejército se adaptan para satisfacer las distintas necesidades de las operaciones terrestres.

[4-30] El concepto operacional debe ser lo suficientemente amplio para describir las operaciones actuales y futuras y lo suficientemente flexible para aplicarse en cualquier situación globalmente. Las operaciones terrestres unificadas (OTU) son el concepto operacional adoptado en la actualidad. Anteriormente, nuestros manuales contenían principios y fundamentos de conceptos operacionales diferentes, como la defensa activa, las operaciones de espectro total y la batalla aeroterrestre. Es necesario tener en cuenta que el concepto operacional es distinto de los conceptos "piedra angular", "operativos" y "funcionales"; estos forman parte del proceso de desarrollo de capacidades y tienen que ver con la forma como las unidades del Ejército operarán en el futuro. El concepto operacional cimienta las operaciones de hoy y es la base de la doctrina existente.

4.4.2. Acción decisiva

[4-31] La *acción decisiva* combinación continua y simultánea de tareas ofensivas, defensivas, de estabilidad o de apoyo de la defensa a la autoridad civil (MFRE 3-0). El propósito de una acción decisiva (AD) es garantizar que todos los aspectos de una operación sean tenidos en cuenta y que las tareas de las ofensivas, defensivas, de estabilidad y de ADAC se consideren inherentes a todas las operaciones.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 1-01 DOCTRINA

[4-32] Una AD asegura que las operaciones tengan en cuenta plenamente el impacto de los civiles en las operaciones y el apoyo que requieren en un AO. Una AD también asegura que las operaciones dominadas por tareas de estabilidad no pasen por alto el peligro inherente a todas las misiones, teniendo en cuenta la necesidad de implementar tareas ofensivas y defensivas.

4.4.3. Mando tipo misión (filosofía)

[4-33] 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 ([MFE 6-0](#)). En este, 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 ([MFE 6-0](#)).

[4-34] Esta filosofía responde efectivamente a la naturaleza de las operaciones militares. No obstante, durante su ejecución se presentan rápidamente oportunidades inesperadas y amenazas; por lo tanto, exigen responsabilidad y toma de decisiones en el punto de acción. Precisamente, a través del MTM los comandantes inician e integran todas las funciones y acciones militares hacia un objetivo común: el cumplimiento de la misión.

4.4.4. Función de conducción la guerra

[4-35] Una *[función de conducción de la guerra](#)* (FCG) es un conjunto de tareas y sistemas (personas, organizaciones, información y procesos) unidos por un propósito común que los comandantes utilizan para cumplir misiones y objetivos de entrenamiento ([MFE 3-0](#)). Las FCG del Ejército ([mando tipo misión](#), [movimiento y maniobra](#), [Inteligencia](#), [fuegos](#), [sostenimiento](#) y [protección](#)) están fundamentalmente vinculadas a las funciones conjuntas. Una serie de tareas subordinadas, misiones

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 1-01 DOCTRINA**

y capacidades relacionadas ayudan a definir cada función; algunas se aplican a más de una función. Las FCG son los medios físicos que los comandantes tácticos utilizan para ejecutar las operaciones y cumplir las misiones asignadas por sus comandantes en los niveles tácticos y operacionales.

[4-36] El propósito de las FCG es proporcionar una organización intelectual de capacidades críticas comunes a disposición de los comandantes y los estados mayores en todos los escalones y los niveles de la guerra. Los comandantes integran y sincronizan estas capacidades con otras FCG para alcanzar objetivos y cumplir misiones. Estas capacidades y actividades agrupadas y afines ayudan a los comandantes y sus estados mayores a integrar, sincronizar y dirigir las operaciones.

[4-37] Los comandantes y los estados mayores utilizan las FCG para garantizar que las principales agrupaciones sean tenidas en cuenta en cada operación y para conceptualizar y aplicar las capacidades en la ejecución de la misión, mediante la sincronización de las unidades y las FCG en tiempo, espacio y propósito. Las operaciones de armas combinadas utilizan las capacidades de cada FCG, junto con el liderazgo y la información, como refuerzo complementario a cada capacidad.

4.4.5. Poder de combate

[4-38] El *poder de combate* es el total de medios y de capacidades destructivas, constructivas y de información que una unidad o formación militar puede aplicar en un momento dado (MFRE 3-0). El poder de combate tiene ocho elementos: liderazgo, información, mando tipo misión, movimiento y maniobra, inteligencia, fuegos, sostenimiento y protección (los últimos seis son las FCG). La finalidad del poder de combate es cumplir misiones; también ayuda a los comandantes a conceptualizar las capacidades para ejecutar las operaciones de armas combinadas.

PARTE V: **SOORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 1-01 DOCTRINA

4.4.6. Principios de la guerra

[4-39] **Los *principios de la guerra* son las características generales de las operaciones exitosas que sirven como guía para la realización de las operaciones futuras y que han sido probadas en el tiempo.** No son prescriptivos, representan características que, cuando se tienen en cuenta en el planeamiento y la ejecución, han demostrado tener un efecto positivo sobre el resultado de las operaciones.

[4-40] A los doce principios de la guerra tradicionales, se han añadido tres: restricción, perseverancia y legitimidad. El propósito de los principios de la guerra es proporcionar a los comandantes y estados mayores una herramienta para analizar los planes y operaciones con el fin de asegurar que las características críticas se han tenido en cuenta o que su ausencia es deliberada y no una omisión.

[4-41] Estos principios representan factores importantes que afectan la conducción de las operaciones a través de los niveles de la guerra, pero no son una lista de verificación. Mientras que los comandantes deben considerar los principios en todas las operaciones, estos no se aplican de la misma manera a todas las situaciones; más bien, se resumen las características de las operaciones exitosas. Su mayor valor reside en la educación del profesional militar. Aplicados al estudio de las operaciones anteriores, los principios de la guerra son herramientas poderosas que pueden ayudar a los comandantes en el análisis de las operaciones pendientes. Considerando los principios, los comandantes sincronizan los esfuerzos y determinan cuándo se aplican o no, basados en la situación actual.

4.4.7. Pilares de las operaciones

[4-42] **Los *pilares de las operaciones* son atributos deseables que deben ser incorporados en todos los planes y operaciones y están directamente relacionados con el concepto operacional del Ejército.** El objetivo de los pilares es proporcionar a los responsables del

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 1-01 DOCTRINA

planeamiento los criterios para evaluar si los planes y operaciones están diseñados para lograr las características deseadas.

4.4.8. Arte operacional

[4-43] **El arte operacional es el enfoque cognitivo de los comandantes y estados mayores apoyados en su habilidad, conocimiento, experiencia, creatividad, criterio y juicio en el desarrollo de estrategias, campañas y operaciones para organizar y emplear fuerzas militares integrando fines, formas y medios.** El propósito del arte operacional (ARTOP) es proporcionar un conjunto de herramientas para la formulación de la manera más eficaz y eficiente de ejecutar misiones mediante la disposición de acciones en tiempo, espacio y propósito, superando la ambigüedad y complejidad de un ambiente operacional intrínseco, en constante cambio e incierto.

[4-44] Los elementos del ARTOP son herramientas cognitivas individuales que ayudan al comandante y al estado mayor a visualizar y describir el amplio enfoque operacional, así:

- Entender un ambiente operacional y el problema (o problemas) inminente durante la metodología de diseño operacional del Ejército.
- Entender, visualizar y describir enfoques para la conducción de la operación, incluyendo la integración y sincronización de los elementos del poder de combate, así como la intención y la orientación de su comandante.
- Determinar el método más eficiente y efectivo para aplicar la acción decisiva en varios lugares a través de múltiples escalones.
- Proyectar cómo establecer las condiciones para cumplir sus misiones.
- Traducir el enfoque operacional en un concepto operacional y, en última instancia, en tareas tácticas.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 1-01 DOCTRINA

- Integrar fines, formas y medios teniendo en cuenta el riesgo.

4.4.9. Enfoque operacional

[4-45] El *enfoque operacional* es una descripción de las acciones generales que la fuerza debe ejecutar para transformar las condiciones actuales en aquellas deseadas en el estado final (MFE 5-0). El objetivo es proporcionar un marco que relaciona las tareas tácticas con el estado final deseado. El enfoque operacional proporciona tanto propósito unificador como el enfoque de todas las operaciones y vincula el planeamiento conceptual con el planeamiento detallado, proporcionando la idea principal que describe este último y guiando así a la Fuerza a través de la preparación y ejecución.

[4-46] Además, el enfoque operacional les permite a los comandantes comenzar con la visualización y la descripción de las posibles combinaciones de acciones para alcanzar el estado final deseado, dadas las tensiones identificadas en un ambiente y en el marco de los problemas.

[4-47] Los comandantes y los estados mayores realizan enfoques operacionales para desarrollar los cursos de acción durante el planeamiento detallado.

4.4.10. Marco operacional

[4-48] El *marco operacional* es una herramienta cognitiva utilizada para ayudar a los comandantes y a los estados mayores a visualizar y describir claramente la aplicación del poder de combate en tiempo, espacio, propósito y recursos en el concepto de la operación. Proporciona una base para las decisiones sobre la asignación de recursos en función de las prioridades y la ubicación geográfica de los eventos críticos. El propósito de un marco operacional es facilitar las decisiones sobre cuándo y dónde aplicar los recursos, garantizar la sincronización de tareas subordinadas y proporcionar los medios

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 1-01 DOCTRINA

para cambiar las prioridades de apoyo a medida que cambian las situaciones.

4.4.11. Proceso de operaciones

[4-49] El *proceso de operaciones* es la serie de pasos que el comandante desarrolla en las operaciones a través del mando tipo misión: planear, preparar, ejecutar y evaluar (MFE 5-0). Su propósito es proporcionar un conjunto lógico de pasos, común e interrelacionado de los procesos que guían la conducción de operaciones. Este proceso básico guía el empleo de las fuerzas y asegura la sincronización de todos los elementos del poder de combate para la realización de las operaciones. El proceso de operaciones (PRODOP) proporciona un conjunto de actividades flexible y adaptable según las circunstancias cambiantes y facilita un enfoque común para las operaciones a través de todos los escalones y todos los ambientes.

[4-50] Así mismo, el PRODOP permite a los comandantes y a los estados mayores la sincronización –como pilar de la operaciones- y enlaza todos los demás componentes en un plan coherente y lógico, facilitando la ejecución del plan a través de la adaptación a las circunstancias cambiantes.

4.4.12. Niveles de la guerra

[4-51] **Los niveles de la guerra son un marco para definir y clarificar la relación entre los objetivos nacionales, el enfoque operacional y las tareas tácticas.** Los tres niveles de la guerra son el estratégico, el operacional y el táctico. El propósito de estos niveles es enfocar a los comandantes en uno de tres amplios roles: la creación de la estrategia, la sincronización y secuencia de las batallas y combates o la ejecución de tareas tácticas. Los niveles de la guerra ayudan a los comandantes a visualizar una disposición lógica, sincronizar las operaciones, asignar recursos y asignar tareas al comando apropiado.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 1-01 DOCTRINA**

[4-52] Los niveles de la guerra se correlacionan con niveles específicos de responsabilidad; así, tienen que ver con las tareas que comandantes y estados mayores llevan a cabo en diferentes unidades para lograr los objetivos fijados por el liderazgo político.

[4-53] Estos niveles no deben confundirse con los efectos, que también pueden ser estratégicos, operacionales o tácticos y que pueden ser generados por cualquier escalón o incluso por individuos. El hecho de que un escalón o individuo genere un efecto estratégico no significa que está operando en el nivel estratégico de la guerra. Una técnica simple puede tener un efecto estratégico en el teatro de operaciones, pero el que la ejecuta no es quien determina cómo se sincronizan los instrumentos del poder nacional para lograr estados finales políticos.

4.4.12.1. Nivel estratégico

[4-54] **El nivel estratégico establece los objetivos nacionales, multinacionales y del teatro.** Deriva una idea fundacional o un conjunto de ideas para el empleo de los instrumentos del poder nacional de una manera sincronizada e integrada en el cumplimiento de estos objetivos. Además, secuencia las iniciativas y define los límites de riesgo en las operaciones, y proporciona la capacidad (medios) que se utilizan para lograr estos fines. La estrategia militar, derivada de la política y estrategia nacional y enmarcada por la doctrina, proporciona un marco para la conducción de las operaciones. El nivel estratégico de la guerra es principalmente del ámbito del liderazgo nacional y se expresa en la doctrina conjunta y las estrategias de seguridad, de defensa y militares.

4.4.12.2. Nivel operacional

[4-55] **El nivel operacional unifica el empleo táctico de las fuerzas con los objetivos estratégicos nacionales y militares a través del diseño de campañas y operaciones mayores.** Determina cómo, cuándo, dónde y con qué propósito los comandantes emplean grandes esfuerzos

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 1-01 DOCTRINA

para conseguir los fines asignados. En este nivel se secuencian y sincronizan batallas, combates y otras operaciones (como la atención de desastres y el apoyo a la autoridad civil) para lograr resultados operacionalmente significativos.

[4-56] Los comandantes operacionales posicionan fuerzas de maniobra para configurar las condiciones de su operación decisiva dentro de sus áreas de operaciones asignadas. Además, explotan las victorias tácticas para obtener una ventaja estratégica o revertir los efectos estratégicos de pérdidas tácticas. Los comandos del nivel operacional determinan los objetivos y proporcionan los recursos para las operaciones tácticas. El Arte Operacional gobierna el despliegue de esas fuerzas y la disposición de las operaciones para lograr los objetivos estratégicos y operacionales. Tanto la doctrina conjunta como la de Fuerza abordan el nivel operacional de la guerra.

4.4.12.3. Nivel táctico

[4-57] **El nivel táctico hace referencia a la conducción de las acciones, batallas, combates y otras tareas tácticas para lograr los objetivos militares asignados a unidades tácticas o fuerzas de tarea.** Cuando se llevan a cabo todas las tareas asignadas a unidades tácticas, se deben lograr resultados operacionalmente significativos. El nivel táctico de la guerra se dirige principalmente en la doctrina de Fuerza.

4.4.13. Operación

[4-58] **Una operación es una acción militar o ejecución de una misión militar estratégica, operacional, táctica, de fuerza, entrenamiento o administrativa.** Además, es una secuencia de acciones tácticas con un propósito común o un tema unificador ([MFE 3-0](#)). La definición de la OTAN incluye el proceso de la ejecución del combate, agregando el movimiento, el abastecimiento, el ataque, la defensa y las maniobras necesarias para lograr los objetivos de cualquier batalla o campaña.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 1-01 DOCTRINA

El propósito de una operación es lograr un objetivo asignado (estado final) en el tiempo y lugar prescrito para una unidad específica. Una operación es la ejecución de una misión asignada.

4.4.14. Misión

[4-59] Una **misión es una tarea (el qué), junto con el propósito (el para qué), que indica claramente la acción por realizar y la razón de esta.** El enunciado de la misión es una frase corta o párrafo que describe la tarea esencial de la unidad, el propósito y la acción que incluye siempre los elementos *quién* (la organización o unidad), *qué* (la tarea esencial), *cuándo* (el tiempo para ejecutar la tarea) *dónde* (el lugar en el que la tarea debe llevarse a cabo, por lo general un área de operaciones) y *para qué* (propósito).

[4-60] El objetivo de la misión es asignar un requerimiento específico para la acción que se ejecuta una unidad. En la doctrina, las unidades solo utilizan misiones al ejecutar operaciones. Las organizaciones y las funciones no tienen misiones hasta que se emplean; lo que hacen las organizaciones de manera genérica, lo que está en curso, hace parte de sus roles y funciones. Por lo tanto, una misión es algo (una tarea, acción por ser ejecutada) que se asigna a una unidad para efectuarse por una razón (el propósito), lo que comúnmente abrevia como "tarea y propósito".

4.4.15. Tarea

[4-61] Una **tarea es una acción o actividad claramente definida y específicamente asignada a un individuo u organización que se debe ejecutar por estar impuesta por una autoridad competente.** Las tareas son actividades colectivas o individuales específicas identificadas en el MFRE 1-03, Listado universal de tareas del Ejército. Las tareas colectivas especifican lo que una organización o función está destinada a ejecutar específicamente, más allá del propósito general de su rol. El propósito de una tarea es definir claramente una acción

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 1-01 DOCTRINA

específica o actividad necesaria para alcanzar un fin específico, ya sea en el entrenamiento o en las operaciones. Por ejemplo, el rol de la infantería puede ser el de encontrar y destruir al enemigo a través de combate cercano. Las tareas pueden ser, entonces, conducir la maniobra a una posición de ventaja, concentrar fuegos directos en un objetivo o conducir una infiltración. **+La actividad es la acción que realiza una unidad, organización o instalación para cumplir una función o misión.**

4.4.16. Medida de control

[4-62] **Una medida de control es un medio para regular las unidades o las funciones de conducción de la guerra.** El propósito es garantizar un conocimiento profundo entre dos o más escalones de los deberes y responsabilidades relacionados con la conducción de las operaciones. Las medidas de control pueden ser permisivas o restrictivas. Cuando son entendidas por todos, transmiten una gran cantidad de información con simples palabras o gráficos sobre lo que se puede o no hacer en varias circunstancias o en diversas áreas. Además, las medidas de control facilitan enormemente la coordinación y sincronización de responsabilidades para la conducción de las operaciones.

4.4.17. Área de operaciones

[4-63] **Un área de operaciones es un área definida por el comandante de la fuerza conjunta para las fuerzas terrestres y marítimas que debe ser lo suficientemente grande para ejecutar sus misiones y proteger sus fuerzas.** Para las operaciones terrestres, un AO incluye áreas de operaciones subordinadas asignadas por los comandantes de las unidades de Ejército. El propósito de un AO es delinear claramente un sector dentro del cual un comandante específico tiene la responsabilidad principal de integrar y sincronizar las FCG. Un comandante tiene la autoridad para designar la prioridad de blancos, efectos y la secuencia de todas las actividades dentro de un AO asignada, excepto cuando un comando superior impone limitaciones operacionales específicas.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA
MFE 1-01 DOCTRINA

4.4.18. Plan y orden de operaciones

[4-64] Una *orden de operaciones* es una directriz emitida por un comandante a sus comandantes subordinados con el propósito de coordinar efectivamente la ejecución de una operación. El propósito de una orden de operaciones (ORDOP) es ayudar a los comandantes y sus estados mayores a asegurarse de que cuentan con toda la información necesaria para ejecutar la operación y que esta sea entregada a los subordinados en un formato que facilita la búsqueda de la información pertinente a ellos. Un *plan de operaciones* es un plan para una o una serie de operaciones conectadas que se ejecutarán simultánea o sucesivamente y que, por lo general, se basa en supuestos establecidos, contingencias reales o potenciales siendo la directriz empleada por la autoridad superior para permitir a los comandantes subordinados preparar planes y órdenes. La designación "plan" se utiliza generalmente en lugar de "orden" en la preparación de las operaciones con suficiente antelación. Un plan de operaciones puede ser puesto en efecto en un tiempo prescrito, o a una señal, y luego se convierte en orden de operaciones.

4.5. DIFERENCIA ENTRE OPERACIONES Y FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA

[4-65] Aunque están estrechamente relacionadas, las operaciones y las FCG se diferencian en estructura, ejecución, contexto y propósito. En cuanto a estructura, una operación está compuesta por las tareas requeridas para ejecutar una misión específica, mientras que una FCG se conforma por tareas cuyo propósito consiste en lograr los mismos efectos, independientemente de la situación.

[4-66] Respecto de la ejecución, la ORDOP impone a cada FCG tareas necesarias para cumplir la misión, en tanto que las acciones necesarias para ejecutar las tareas de una FCG son las mismas, independientemente de la misión.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**MFE 1-01 DOCTRINA**

[4-67] En relación con el contexto, hablando de las operaciones, los comandantes integran las FCG para generar y mantener el poder de combate en la ejecución de tareas, alcanzar los objetivos y conseguir el estado final deseado de la operación. En las operaciones terrestres, generar y mantener el poder de combate es esencial para el éxito. Los comandantes combinan y aplican los elementos del poder de combate para producir efectos contundentes en todas las operaciones.

[4-68] Finalmente, el propósito de las operaciones es producir un resultado (que utiliza las capacidades proporcionadas por la FCG), mientras que el de la FCG es proporcionar una organización intelectual de capacidades comunes a disposición de los comandantes y estados mayores para alcanzar los objetivos y cumplir misiones.

[4-69] Otra forma de ver las mencionadas diferencias es pensar en cómo un escalón determinado combina habitualmente ciertas tareas comunes para ejecutar misiones. Por ejemplo, una unidad de artillería a la que se ha asignado la misión de conducir apoyo de fuego (que constituye una operación de la unidad de artillería) siempre necesitará ejecutar tareas asociadas con:

- Mando tipo misión (debe planear, preparar, ejecutar y evaluar la operación).
- Movimiento y maniobra (debe mover sus unidades de fuego a una ubicación).
- Inteligencia (necesita la ubicación e identificación de los blancos).
- Protección (debe sobrevivir en un ambiente hostil enemigo).
- Sostenimiento (requiere suministros de munición, reemplazos de personal y así sucesivamente).

[4-70] Lo que no necesita dicha unidad es alguna de las tareas agrupadas bajo la acción decisiva. Los fuegos son una función que se utiliza en la ejecución de las operaciones, no la operación en sí misma.

5. APLICACIÓN DE LA DOCTRINA

5.1. LAS RELACIONES

[5-1] Los apartados anteriores se han referido a cómo cambia la doctrina, sus fuentes y una serie de herramientas y taxonomías necesarias para entenderla y aplicarla. Esta sección se refiere a temas relacionados con la comprensión y la aplicación de la doctrina.

[5-2] No es suficiente conocer los términos y definiciones, pues los profesionales de las ciencias militares y, en particular, del Ejército deben también entender sus relaciones, es decir, cómo encajan juntos, cuándo se aplican para estudiar y, lo más importante, cómo conducir las operaciones que se ejecutan.

[5-3] Parte de este conocimiento proviene de la capacidad para comparar y contrastar los términos y conceptos a fin de comprenderlos y entender su uso. La doctrina es fundamental para ayudar a soldados y líderes a mantenerse actualizados en el pensamiento y la tecnología vigentes y ser capaces de aplicar las capacidades del Ejército para ejecutar cualquier misión que se les asigne.

[5-4] Todo lo relacionado con la conducción de las operaciones es parte de un ambiente operacional. Esta categoría representa todas las variables operacionales, que son consideraciones que influyen en las operaciones y el entrenamiento para estas. Estas variables deben ser captadas y continuamente actualizadas para el análisis de las apreciaciones que se elaboran, y comprendidas por el comandante y el estado mayor incluso antes del recibo de una misión.

[5-5] Las variables operacionales pueden residir en cualquiera de los dominios (terrestre, marítimo, aéreo, espacial o ciberespacial). Una vez que se ha asignado una misión, el comandante y el estado mayor analizan la misión enmarcada por las variables de la misión

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 1-01 DOCTRINA**

(METT-TC), deducidas de las variables operacionales que afectan una misión específica.

[5-6] Una vez que se ha recibido una misión de un escalón conjunto, los comandantes y los estados mayores tienen que entenderla en el contexto del dominio terrestre. Las operaciones terrestres se llevan a cabo dentro de un contexto más amplio que incluye el escenario político, las operaciones conjuntas y las operaciones de otras Fuerzas. Es en el ámbito político y en los comandos conjuntos (el nivel estratégico de la guerra) donde los objetivos políticos y militares generales se definen. Una vez definidos los objetivos militares, se emiten instrucciones específicas a las fuerzas de tarea conjunta que operan en el nivel operacional de la guerra y este, a su vez, asigna tareas al componente terrestre subordinado. La comprensión de este contexto es necesaria para garantizar que las operaciones terrestres sean parte de un todo coherente y cohesionado.

[5-7] Todas las operaciones terrestres tienen lugar en el contexto de una campaña conjunta. Se requiere comprender la estructura y la doctrina conjunta para entender el rol de las fuerzas terrestres en la campaña en general. Las operaciones terrestres comienzan con una misión asignada por el comandante de la fuerza conjunta a un componente terrestre o de un escalón dentro del componente terrestre a otro en el nivel táctico de la guerra. Con el recibo de la misión se inicia el proceso del empleo real de las unidades terrestres.

[5-8] Una vez que una misión sea asignada o una misión futura sea determinada, comienza el PRODOP reuniendo todo en un comando. El planeamiento se inicia con el recibo de la misión y la actualización del entendimiento del ambiente operacional existente en el que se da la misión. El plan o la ORDOP del comando superior determina la organización para el combate (por ejemplo, fuerzas de tarea) asignando los recursos de la unidad. Esta organización define el poder de combate que la unidad tiene con el fin de realizar la tarea asignada.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 1-01 DOCTRINA****5.2. PLANEAMIENTO**

[5-9] El planeamiento comienza con el estudio y entendimiento del ambiente operacional de la misión específica, que a su vez determina qué información inicial de las variables operacionales se transfiere y se pondera en las variables de la misión para su análisis. Una comprensión profunda del ambiente operacional y de la misión asignada permite al comandante y al estado mayor utilizar los elementos del arte operacional para imaginar un estado final deseado y el enfoque amplio para conseguirlo.

[5-10] A través del arte operacional y los principios de la guerra, los comandantes entienden, visualizan y describen la integración y sincronización de los elementos del poder de combate para lograr los objetivos, alcanzar las condiciones del estado final en términos generales, determinar un enfoque operacional y describir la guía e intención del comandante.

[5-11] Los comandantes utilizan selectivamente estas herramientas en cualquier operación. Sin embargo, el empleo de todas las herramientas en conjunto se aplica a las operaciones a largo plazo. El enfoque operacional está determinado en parte por el poder de combate a disposición del comandante; le dice al comandante qué potencial puede traducirse en efectos o acciones y es una medida de la capacidad total que el comandante tiene disponible. La cuestión fundamental aquí es saber siempre si el poder de combate disponible es suficiente para ejecutar la misión asignada. Esta es la etapa conceptual del planeamiento.

[5-12] El comandante y el estado mayor van luego al planeamiento detallado para desarrollar uno o más cursos de acción. Cada curso de acción asignará tareas y prioridades de apoyo generales a cada FCG. Estas tareas generales representan las principales acciones que constituyen los componentes básicos de un curso de acción.

[5-13] Las FCG son las capacidades que los comandantes deben tener en cuenta en todas las operaciones. Mediante el desarrollo de cómo

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 1-01 DOCTRINA**

cada función contribuye a alcanzar el estado final (el desarrollo de un esquema para cada FCG, esquema de maniobra, plan de fuegos, plan de abastecimientos, etc.), el comandante establece un enfoque amplio para pasar del estado actual al estado final. Los cursos de acción deben sincronizar las FCG a fin de generar el poder de combate.

[5-14] Los comandantes generalmente asignan los recursos a través de uno de los marcos operacionales, los cuales proporcionan una herramienta que ayuda a los comandantes a disponer dónde aplicar el poder de combate para lograr efectos específicos. Los comandantes y los estados mayores emplean el esfuerzo principal y los de apoyo para indicar el cambio de prioridades de apoyo por cada FCG cuando la complejidad de las operaciones requiere una aplicación secuencial de poder de combate utilizando fases o cuando las circunstancias requieren un cambio en el concepto de la operación.

[5-15] Durante el desarrollo y la evaluación de los cursos de acción, los comandantes y sus estados mayores utilizan los principios de la guerra y los pilares de las operaciones terrestres unificadas como una herramienta para determinar si los cursos de acción cumplen o no las características de las operaciones que han sido efectivas o las características pretendidas para la operación actual. Ambos —principios y pilares— deben ayudar a los comandantes y a los estados mayores en la visualización de cómo estructurar un curso de acción y el concepto de la operación.

[5-16] Los comandantes y sus estados mayores emplean dos metodologías para el planeamiento —proceso militar para la toma de decisiones (PMTD) y procedimiento de comando (PDC)— y se apoyan en la metodología de diseño del Ejército (MDE) para determinar la combinación adecuada basándose en el alcance del problema, su familiaridad con él y el tiempo disponible, analizando varios cursos de acción y seleccionando el más adecuado. Una vez que el comandante aprueba un curso de acción, el resto del PMTD determina las tareas específicas asignadas a las unidades subordinadas que cumplirán la misión en el área de operaciones y, finalmente, alcanzarán el estado final deseado.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 1-01 DOCTRINA

[5-17] Estas tareas tácticas específicas provienen del conjunto de tareas de la acción decisiva (ofensiva, defensiva, de estabilidad o de ADAC). El resultado final de este proceso debe ser una ORDOP, la cual establecerá la relación entre la misión, la intención del comandante y el concepto de la operación. La ORDOP guía la articulación de las FCG del comandante para concentrar los efectos del poder de combate en el lugar y el momento elegidos, en aras de imponerse a un enemigo o dominar la situación.

[5-18] La mejor forma de transmitir lo anterior es mediante 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 (MFE 6-0). Es el mismo formato empleado en la ORDOP, pero con énfasis especial en el para qué (en el punto 2: misión) y en la intención del comandante (en el punto 3: ejecución), en lugar de una serie de instrucciones detalladas en el punto de maniobra o de misiones a unidades subordinadas. Las órdenes de misión (ODM) facilitan el MTM, proporcionando a los subordinados la intención clara del comandante y dándoles libertad de acción para determinar cómo ejecutar la misión y flexibilidad para ejercer la iniciativa disciplinada, aceptando riesgos prudentes.

[5-19] El MTM es esencial en el dominio terrestre; permite tomar decisiones más rápidamente en los niveles más bajos y mejora el aprovechamiento de la incertidumbre, la fricción y la complejidad del ambiente terrestre, lo que maximiza el poder de combate en el tiempo. El MTM es esencial para ejecutar el concepto operacional del Ejército. La Fuerza no puede capturar, retener y explotar la iniciativa con eficacia sin la iniciativa disciplinada de los comandantes subordinados.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 1-01 DOCTRINA

GLOSARIO

1. ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------|--|----------------------------|---|
| AD | Acción decisiva | -- | <i>Decisive action</i> |
| ADAC | Apoyo de la defensa a la autoridad civil | DSCA | <i>Defense support of civil authorities</i> |
| AI | Área de interés | *AOI | <i>Area of interest</i> |
| AO | Área de operaciones | *AOO | <i>Area of operations</i> |
| ARTOP | Arte operacional | -- | <i>Operational art</i> |
| AU | Acción unificada | -- | <i>Unified action</i> |
| CEDEF | Comité Estratégico de Diseño del Ejército del Futuro | -- | -- |
| CEDOE | Centro de Doctrina del Ejército | -- | -- |
| CGFM | Comando General de las Fuerzas Militares | -- | -- |
| CRE-i | Comité de Revisión Estratégica e Innovación | -- | -- |
| DD. HH. | Derechos Humanos | -- | <i>Human rights</i> |

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 1-01 DOCTRINA

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------|--|----------------------------|--|
| DIH | Derecho Internacional Humanitario | *IHL | <i>International humanitarian law</i> |
| DOMPILEM-P | Doctrina, organización, material y equipo, personal, infraestructura, liderazgo y educación, entrenamiento y mantenimiento (componentes de capacidad)- Políticas | DOTMLPF-P | <i>Doctrine, organization, training, materiel, leadership and education, personnel, and facilities [the force development domains]- Policies</i> |
| FCG | Función de conducción de la guerra | -- | <i>Warfighting function</i> |
| FF. MM. | Fuerzas Militares | -- | <i>Military forces</i> |
| MCE | Manual de campaña del Ejército | --- | --- |
| MDE | Metodología de diseño del Ejército | ADM | <i>Army design methodology</i> |
| METT-TC | Misión, enemigo, terreno y clima, tropas y apoyo disponible, tiempo disponible y consideraciones civiles | *METT-TC | <i>Mission, enemy, terrain and weather, troops and support available, time available, and civil considerations</i> |
| MFE | Manual fundamental del Ejército | --- | --- |
| MFRE | Manual fundamental de referencia del Ejército | --- | --- |
| MTE | Manual de técnicas del Ejército | --- | --- |
| MTM | Mando tipo misión | -- | <i>Mission command</i> |

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 1-01 DOCTRINA

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------|--|----------------------------|---|
| ODM | Órdenes de misión | -- | <i>Mission orders</i> |
| OO. EE. | Operaciones especiales | -- | <i>Special operations</i> |
| ORDOP | Orden de operaciones | *OPORD | <i>Operation order</i> |
| OTAN | Organización del Tratado del Atlántico Norte | *NATO | <i>North Atlantic Treaty Organization</i> |
| OTU | Operaciones terrestres unificadas | --- | <i>Unified land operations</i> |
| PDC | Procedimiento de comando | TLP | <i>Troop leading procedure</i> |
| PEMSITIM | Política, económica, militar, social, información, tiempo, infraestructura y medio ambiente físico | PMESII-PT | <i>Political, military, economic, social, information, infrastructure, physical environment, and time</i> |
| PMTD | Proceso militar para la toma de decisiones | *MDMP | <i>Military decision-making process [NASG]</i> |
| PRODOP | Proceso de operaciones | -- | <i>Operations process</i> |
| ROM | Rango de las operaciones militares | ROMO | <i>Range of military operations</i> |
| SAE | Seguridad de área extensa | -- | <i>Wide area security</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.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 1-01 DOCTRINA****2. TÉRMINOS¹**

Acción decisiva (AD): combinación continua y simultánea de tareas ofensivas, defensivas, de estabilidad o de apoyo de la defensa a la autoridad civil (MFRE 3-0).

***Actividad:** acción que realiza una unidad, organización o instalación para cumplir una función o misión.

***Ambiente operacional:** composición de condiciones, circunstancias e influencias que afectan el empleo de las capacidades y pesan en las decisiones del comandante.

***Área de operaciones (AO):** área definida por el comandante de la fuerza conjunta para las fuerzas terrestres y marítimas que debe ser lo suficientemente grande para ejecutar sus misiones y proteger sus fuerzas.

***Arte operacional (ARTOP):** enfoque cognitivo de los comandantes y estados mayores apoyados en su habilidad, conocimiento, experiencia, creatividad, criterio y juicio en el desarrollo de estrategias, campañas y operaciones para organizar y emplear fuerzas militares integrando fines, formas y medios.

***Capacidad:** habilidad para completar una tarea o ejecutar un curso de acción bajo unas condiciones y un nivel de desempeño específicos.

***Característica:** particularidad o cualidad que identifica una organización o función como distintiva o representante de esta.

***Ciberespacio:** dominio global dentro del ambiente de la información consistente en redes interdependientes de infraestructura de tecnologías de la información y datos contenidos que incluyen: Internet,

¹ 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.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 1-01 DOCTRINA

telecomunicaciones, redes, sistemas informáticos y procesadores y controladores integrados.

***Ciencias militares:** estudio de las teorías, conceptos y métodos que tratan de la organización, empleo y comportamiento de las fuerzas militares, junto con el estudio de la guerra y el empleo de los medios militares durante la generación, desarrollo y evolución de un conflicto, incluyendo las actividades relacionadas con la prevención de la guerra y articulación de la paz.

***Competencia distintiva:** capacidad esencial y perdurable que un arma o una organización proporciona a las operaciones del Ejército.

***Competencias distintivas del Ejército:** capacidades esenciales y perdurables de este, que definen sus contribuciones fundamentales a la seguridad de la nación.

***Concepto:** noción o enunciado de una idea, que expresa cómo algo puede ser hecho o logrado y que puede conducir a un procedimiento aceptado.

***Concepto de fuerza:** enlace entre las capacidades futuras de la Fuerza y la guía estratégica, a través del concepto conjunto, que sirve como motor de la transformación que orienta los cambios en doctrina, organización, material, personal, infraestructura, liderazgo y educación, entrenamiento, mantenimiento y políticas.

***Concepto operacional:** enunciado fundamental que enmarca cómo las unidades del Ejército conducen operaciones como parte de una fuerza conjunta.

***Doctrina conjunta:** principios fundamentales que guían el empleo de las Fuerzas Militares de Colombia en acción coordinada hacia un objetivo común y puede incluir tácticas, técnicas, procedimientos y términos.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 1-01 DOCTRINA

***Doctrina de Fuerza:** principios fundamentales que guían el trabajo de las unidades de una Fuerza en la acción coordinada hacia un objetivo común y puede incluir (como la doctrina del Ejército) tácticas, técnicas, procedimientos y términos y símbolos.

***Doctrina del Ejército de Colombia:** principios fundamentales con sus correspondientes tácticas, técnicas, procedimientos y términos y símbolos empleados para la conducción de las operaciones y mediante los cuales el ejército de combate y los elementos del ejército generador de fuerza, que apoyan directamente las operaciones, guían sus acciones en cumplimiento de los objetivos nacionales. Es autoritativa, pero requiere juicio en su aplicación.

***Doctrina interfuerza:** principios, términos, tácticas, técnicas y procedimientos empleados y aprobados por dos o más Fuerzas.

***Doctrina multinacional:** principios fundamentales que guían el trabajo de las Fuerzas de dos o más naciones en acción coordinada hacia un objetivo común (OTAN AAP-6).

***Dominio: 1.** Esfera del conocimiento, influencia o actividad. **2.** Territorio sobre el cual se ejerce el dominio.

***Dominio aéreo:** la atmósfera, que comienza en la superficie de la Tierra y se extiende hasta la altura donde sus efectos sobre las operaciones se hacen insignificantes.

***Dominio espacial:** ambiente donde la radiación electromagnética, las partículas cargadas y los campos eléctricos y magnéticos son las influencias físicas dominantes; abarca la ionósfera y magnetósfera de la Tierra, el espacio interplanetario y la atmósfera solar.

***Dominio marítimo:** los océanos, los mares, las bahías, los estuarios, las islas, las zonas costeras y el espacio aéreo por encima de estos, incluidos los litorales.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 1-01 DOCTRINA

***Dominio terrestre:** área de la superficie de la Tierra que termina en el nivel del mar y se superpone con el dominio marítimo en el segmento de los litorales.

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 (MFE 6-0).

Enfoque operacional: descripción de las acciones generales que la fuerza debe ejecutar para transformar las condiciones actuales en aquellas deseadas en el estado final (MFE 5-0).

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 (MFE 6-0).

***Función:** agrupación práctica de tareas y sistemas (personas, organizaciones, información y procesos) unidos por un propósito común.

Función de conducción de la guerra (FCG): conjunto de tareas y sistemas (personas, organizaciones, información y procesos) unidos por un propósito común que los comandantes utilizan para cumplir misiones y objetivos de entrenamiento (MFE 3-0).

***Fundamentos:** conjunto de ideas clave basadas en la visión colombiana de la guerra y su conducción, guiadas por la ética del Ejército, que a su vez representa los valores morales y éticos colombianos.

***Marco operacional:** herramienta cognitiva utilizada para ayudar a los comandantes y a los estados mayores a visualizar y describir claramente la aplicación del poder de combate en tiempo, espacio, propósito y recursos en el concepto de la operación.

***Medida de control:** medio para regular las unidades o las funciones de conducción de la guerra.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 1-01 DOCTRINA

***Misión:** tarea (el qué), junto con el propósito (el para qué), que indica claramente la acción por realizar y la razón de esta.

***Niveles de la guerra:** marco para definir y clarificar la relación entre los objetivos nacionales, el enfoque operacional y las tareas tácticas.

***Nivel estratégico:** establece los objetivos nacionales, multinacionales y del teatro.

***Nivel operacional:** unifica el empleo táctico de las fuerzas con los objetivos estratégicos nacionales y militares a través del diseño de campañas y operaciones mayores.

***Nivel táctico:** hace referencia a la conducción de las acciones, batallas, combates y otras tareas tácticas para lograr los objetivos militares asignados a unidades tácticas o fuerzas de tarea.

***Operación: 1.** Acción militar o ejecución de una misión militar estratégica, operacional, táctica, de fuerza, entrenamiento o administrativa.
2. Secuencia de acciones tácticas con un propósito común o un tema unificador (MFE 3-0).

***Orden de operaciones (ORDOP):** directriz emitida por un comandante a sus comandantes subordinados con el propósito de coordinar efectivamente la ejecución de una operación.

Órdenes de misión (ODM): directrices que les enfatizan a los comandantes subordinados los resultados que hay que alcanzar y no cómo deben hacerlo (MFE 6-0).

***Pilares de las operaciones:** atributos deseables que deben ser incorporados en todos los planes y operaciones y están directamente relacionados con el concepto operacional del Ejército.

***Plan de operaciones (PLANOP):** plan para una o una serie de operaciones conectadas que se ejecutarán simultánea o sucesivamente y que, por lo general, se basa en supuestos establecidos, contingencias

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 1-01 DOCTRINA**

reales o potenciales siendo la directriz empleada por la autoridad superior para permitir a los comandantes subordinados preparar planes y órdenes.

Poder de combate: total de medios y de capacidades destructivas, constructivas y de información que una unidad o formación militar puede aplicar en un momento dado (MFRE 3-0).

***Principio:** norma integral y fundamental o una suposición de importancia central que guía cómo se enfoca y piensa una organización o función sobre la conducción de las operaciones.

***Principios de la guerra:** características generales de las operaciones exitosas que sirven como guía para la realización de las operaciones futuras y que han sido probadas en el tiempo.

***Procedimientos:** pasos estandarizados y detallados que imponen la forma en que deben ejecutarse tareas específicas.

Proceso de operaciones (PRODOP): serie de pasos que el comandante desarrolla en las operaciones a través del mando tipo misión: planear, preparar, ejecutar y evaluar (MFE 5-0).

***Rol:** objetivo general y permanente para el que se establece la organización o arma.

***Símbolos:** gráficos definidos específicamente para uso militar de acuerdo con lo establecido en el MFRE 1-02.

***Táctica:** empleo y disposición ordenada de unidades en relación con otras.

***Tarea:** acción o actividad claramente definida y específicamente asignada a un individuo u organización que se debe ejecutar por estar impuesta por una autoridad competente.

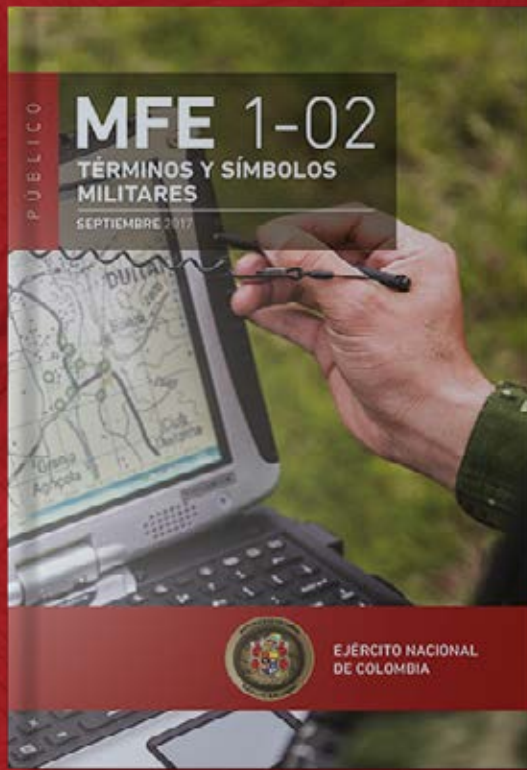
PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 1-01 DOCTRINA

***Técnicas:** formas o métodos no obligatorios utilizados para ejecutar misiones, funciones o tareas.

***Términos:** palabras definidas en las publicaciones de doctrina específicamente para el uso del Ejército y codificadas en el MFRE 1-02.

***Variables de la misión:** categorías de información específica necesaria para ejecutar las operaciones.

***Variables operacionales:** conjunto amplio de categorías de información utilizadas para describir un ambiente operacional.



CONTENIDO

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

1. LENGUAJE PROFESIONAL DE LA GUERRA TERRESTRE

- 1.1. Principio de simplicidad
- 1.2. Importancia de una comunicación clara
- 1.3. Importancia de enseñar el lenguaje operacional

2. TERMINOLOGÍA

- 2.1. Desarrollo de la terminología
- 2.2. Estándares de la terminología
- 2.3. Uso eficiente de la terminología

3. ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS MILITARES

- 3.1. Abreviaturas
- 3.2. Siglas
- 3.3. Acrónimos

4. SIMBOLOGÍA MILITAR

- 4.1. Integración de los símbolos militares con la terminología y la doctrina
- 4.2. Desarrollo y estandarización de la simbología

CONCLUSIÓN

GLOSARIO

1. Abreviaturas, siglas y acrónimos
2. Términos



PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 1-02** TÉRMINOS Y SÍMBOLOS MILITARES

MFE 1-02, C1

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA**EJÉRCITO NACIONAL****COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA**

Cambio 1

Manual fundamental del Ejército

N.º 1-02

Público

Septiembre de 2017

TÉRMINOS Y SÍMBOLOS MILITARES

El MFE 1-02 *Términos y símbolos militares*, aprobado según Resolución 01648 del 5 de agosto de 2016 cambia así:

1. Este cambio mantiene la estructura de la publicación, pero introduce ajustes a través de todo el texto para alinearse con la normatividad impuesta en el EJC 1-01, *Reglamento de doctrina y publicaciones militares del Ejército Nacional*.
2. El signo + identifica el nuevo material.
3. La modificación de la estructura del MFE 1-02, cambio 1, no permite remover e insertar páginas.

REMOVER LAS PÁGINAS ANTIGUAS**INSERTAR LAS PÁGINAS NUEVAS**

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

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**

MFE 1-02 TÉRMINOS Y SÍMBOLOS MILITARES

PRÓLOGO

Las Fuerzas Militares operan a través de un lenguaje operacional común, por lo tanto, es imperativo fomentar la implementación del vocabulario doctrinal en nuestras actividades diarias. Precisamente, el manual fundamental del Ejército 1-02, *Términos y símbolos militares*, establece una guía de creación y uso de términos doctrinales y símbolos militares, a fin de facilitar dicho lenguaje operacional común, oral y escrito, entre los miembros del Ejército.

Por consiguiente, esta publicación está dirigida a todos los miembros de la profesión militar, con el objetivo de que conozcan las bases para crear y emplear términos doctrinales propios de la Fuerza, abreviaturas, siglas y/o acrónimos militares que les permitan expresarse de forma apropiada, adoptando el concepto de interoperabilidad, cuyo fin es permitir que el Ejército conduzca operaciones terrestres unificadas, dentro del país y a nivel regional o mundial.

Por este motivo, espero que cada uno de ustedes aprenda y aplique este lenguaje operacional, cultivando el autoaprendizaje a través del pensamiento crítico y creativo con sus superiores, compañeros y subalternos, para que puedan afrontar los desafíos que demandarán los ambientes operacionales futuros.



Mayor General RICARDO GÓMEZ NIETO

Segundo Comandante del Ejército

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 1-02 TÉRMINOS Y SÍMBOLOS MILITARES

INTRODUCCIÓN

El manual fundamental del Ejército 1-02, *Términos y símbolos militares*, suministra los fundamentos para la creación y el uso de términos doctrinales, siglas, acrónimos, abreviaturas y símbolos militares. Adicionalmente, evidencia la importancia de su implementación y aplicación para permitir un entendimiento común entre todos los miembros de la profesión militar y lograr una conducción eficiente de las operaciones militares. Por esta razón, la principal audiencia para este manual es la compuesta por todos los miembros de la profesión de las armas del Ejército Nacional de Colombia (en servicio y de la reserva activa).

De esta publicación se deriva el manual fundamental de referencia del Ejército 1-02, *Términos y símbolos militares*, en el cual se complementa y amplía su contenido, con base en lo establecido en el cuerpo doctrinal del Ejército. Por esta razón, también se deberán remitir a dicho MFRE los comandantes y estados mayores/planas mayores del Ejército que sirvan en una fuerza de tarea conjunta o multinacional.

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 1-02 es el [Centro de Doctrina del Ejército](#) (CE-DOE); por lo cual, los comentarios o recomendaciones al mismo deben hacerse llegar al correo electrónico cedoe@ejercito.mil.co

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**

MFE 1-02 TÉRMINOS Y SÍMBOLOS MILITARES

1. LENGUAJE PROFESIONAL DE LA GUERRA TERRESTRE

[1-1] Uno de los elementos más importantes en la capacidad de una Fuerza para comunicarse durante la conducción de las operaciones es el uso de un conjunto común de términos doctrinales y símbolos militares, debido a que estos pueden transmitir un gran cúmulo de información con una simple palabra, signo, frase o imagen.

[1-2] De esta manera, se evidencia que el Ejército no puede operar efectivamente sin este lenguaje, ya que cada vez que se utiliza un término o símbolo, se elimina la necesidad de explicar extensamente una idea compleja; por ejemplo, cuando un comandante de unidad ordena a sus soldados que conduzcan una zona de reconocimiento, ellos saben exactamente qué es lo que deben cumplir.

1.1. PRINCIPIO DE SIMPLICIDAD

[1-3] Todas las organizaciones, profesiones y actividades requieren un lenguaje técnico, es decir, un vocabulario específico empleado para facilitar una comunicación clara entre sus miembros. Así, cuando las definiciones en español no cumplen con las necesidades de estos, es necesario establecer términos, definiciones y convenciones que constituyen un lenguaje propio.

[1-4] Precisamente, el principio de la guerra *simplicidad* consiste en el uso de un lenguaje entendible, conciso y preciso, que permite dar órdenes más cortas y claras para expresar la información con mayor velocidad y menor riesgo de malinterpretación. Además, este incrementa la probabilidad de que los planes y las operaciones sean ejecutados de acuerdo con la intención, mediante una preparación de planes claros, simples y concretos.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 1-02 TÉRMINOS Y SÍMBOLOS MILITARES**

[1-5] En este sentido, una orden de operaciones (ORDOP) para todo el estado mayor/plana mayor y sus subordinados tiene que permitirles el cumplimiento de la intención del comandante sin ambigüedad; asimismo, debe ser compartida y entendida por las unidades adyacentes, con el fin de evitar una falta de sincronización que pueda conducir a un desastre o una derrota.

1.2. IMPORTANCIA DE UNA COMUNICACIÓN CLARA

[1-6] La importancia del lenguaje profesional radica en que provee un conjunto de términos que expresan significados específicos sin tener que profundizar en extensas discusiones dentro del contexto militar, lo cual facilita la claridad oral y escrita.

[1-7] El uso de un término propio del campo permite el entendimiento común, claro y preciso de la información. Por ejemplo, cuando los comandantes de unidades les ordenan a sus subordinados que *conduzcan una zona de reconocimiento*, los términos expresan un número de tareas específicas que tienen que ser llevadas a cabo, sin que sea necesaria alguna explicación adicional o su repetición.

[1-8] Para incrementar la efectividad del lenguaje, este se encuentra contenido en las publicaciones del ejército de combate y del generador de fuerza, se enseña en escuelas de formación y capacitación y se usa durante operaciones y ejercicios, con el objetivo de que los subordinados puedan cumplir su misión utilizando información clara, precisa, concisa y detallada (a través de términos o frases tan cortas como les sea posible).

1.3. IMPORTANCIA DE ENSEÑAR EL LENGUAJE OPERACIONAL

[1-9] La enseñanza y el entendimiento de un lenguaje profesional común son fundamentales en el campo militar. Un claro ejemplo que

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 1-02 TÉRMINOS Y SÍMBOLOS MILITARES

ilustra el impacto del lenguaje doctrinal es la situación ocurrida en la guerra entre Israel y *Hezbollah*.

[1-10] Antes del conflicto, el ejército israelí había implementado una nueva doctrina y terminología; sin embargo, estas no habían sido entendidas aún entre sus hombres, lo cual ocasionó una confusión y permitió que *Hezbollah* tomara ventaja de ese problema.

[1-11] En ese caso, el ejército israelí debía haber tenido mejor conocimiento y entendimiento de su nueva doctrina y terminología, para incrementar la eficacia de sus operaciones, reducir las bajas de propias tropas y aumentar los éxitos operacionales.

2. TERMINOLOGÍA

[2-1] El lenguaje de la profesión de las armas se convierte en una parte de la doctrina. La definición internacional de esta (OTAN, Alemania, EE. UU., Reino Unido, Canadá, España, Chile, entre otros) la señala como “los principios fundamentales mediante los cuales las FF. MM. o elementos de estas guían sus acciones en apoyo de los objetivos nacionales”. Para el caso puntual de Colombia, la [doctrina del Ejército de Colombia](#) está establecida como los principios fundamentales con sus correspondientes tácticas, técnicas, procedimientos y términos y símbolos empleados para la conducción de las operaciones y mediante los cuales el ejército de combate y los elementos del ejército generador de fuerza, que apoyan directamente las operaciones, guían sus acciones en cumplimiento de los objetivos nacionales ([MFE 1-01](#)).

[2-2] Precisamente, a través de los procesos de estandarización doctrinal, la Fuerza desarrolla la terminología de su lenguaje profesional y la integra en los manuales fundamentales del Ejército (MFE), manuales fundamentales de referencia del Ejército (MFRE), manuales de campaña del Ejército (MCE) y manuales de técnicas del Ejército (MTE).

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 1-02 TÉRMINOS Y SÍMBOLOS MILITARES

2.1. DESARROLLO DE LA TERMINOLOGÍA

[2-3] La naturaleza de las operaciones exige que un comandante transmita su intención y el propósito de las operaciones de manera sencilla y rápida, ya que el tiempo es un factor clave en el proceso de operaciones (PRODOP); por lo tanto, el empleo de la terminología facilita y optimiza la comunicación y el entendimiento entre comandantes y subordinados para el cumplimiento efectivo de la misión.

[2-4] Además, si los comandantes subordinados intentaran expresar órdenes debajo de la cadena de mando, el tiempo no sería suficiente para llevar a cabo la preparación para la misión. Por esta razón, el Ejército tiene doctrina, terminología y simbología comunes.

[2-5] Después de más de cincuenta años de conflicto de baja intensidad, el Ejército inició una evaluación exhaustiva e integral de las lecciones aprendidas de las operaciones militares conducidas y de posibles alertas de amenazas convencionales presentes en la región. Una de esas lecciones aprendidas fue la necesidad de coordinar la entrega de fuegos por vías aéreas, terrestres y marítimas, en tiempo y espacio, contra blancos, para mejorar su eficacia.

[2-6] De esto surgió el desarrollo del término militar *fuegos*, debido a que no hubo una palabra común en el idioma español para describir esta acción coordinada y, adicionalmente, su uso estaba limitado al disparo de un arma; por consiguiente, con el fin de alcanzar un entendimiento común de esta nueva idea doctrinal, este fue creado. Dentro de ese contexto, los *fuegos* quedaron definidos como el uso de sistemas de armas para crear un efecto específico, letal o no letal, sobre un blanco (MFE 3-09); de esta manera, ahora la idea doctrinal detrás de los fuegos conjuntos puede ser explicada a la Fuerza.

[2-7] Cuando se coordinaron y sincronizaron los fuegos, en tiempo y espacio, el Ejército alcanzó un efecto mayor; de esta forma, el concepto de *apoyo de fuegos conjunto* pudo ser definido e introducido dentro de la doctrina, como fuegos que apoyan a las fuerzas terrestres, aéreas,

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**MFE 1-02 TÉRMINOS Y SÍMBOLOS MILITARES**

marítimas y a las unidades de fuerzas especiales, con el propósito de permitir su movimiento y maniobra, a fin de controlar territorio, poblaciones, espacio aéreo y aguas claves ([MFE 3-09](#)).

2.2. ESTÁNDARES DE LA TERMINOLOGÍA

[2-8] Con la finalidad de permitir la comunicación efectiva y eficiente, en la comunidad conjunta y en el Ejército, los términos tienen que respetar unas reglas básicas; en este sentido, la terminología de la Fuerza puede reflejar la singularidad de las operaciones terrestres, pero no debe contradecirse con la establecida por la comunidad conjunta ni por la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN).

[2-9] Para ser verdaderamente eficaz, una definición debe ser precisa (no descriptiva) y tener solo una publicación doctrinal proponente, a fin de que sea fácilmente entendida. Por este motivo, las definiciones no deben contener siglas, acrónimos, abreviaturas ni clasificación. Para ello, el Centro de Doctrina del Ejército (CEDOE) establece las políticas del Ejército en cuanto al desarrollo de todos los términos doctrinales, con el propósito de facilitar el entendimiento y la aplicación de las ideas esenciales de la doctrina.

[2-10] Es fundamental resaltar que, en la mayoría de las operaciones conducidas por el Ejército se usan palabras definidas en el diccionario de la Real Academia Española (RAE); no obstante, cuando una palabra o frase no expresa adecuadamente la intención doctrinal, el Ejército crea su propia terminología. Estos términos y definiciones se establecen únicamente para facilitar el entendimiento de la doctrina actual y para ser usados dentro de un contexto específico.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 1-02 TÉRMINOS Y SÍMBOLOS MILITARES

2.3. USO EFICIENTE DE LA TERMINOLOGÍA

[2-11] La comunicación es un intercambio de significados que solo está completo cuando son entendidos de modo preciso por la audiencia. Durante las operaciones militares, el uso de un término incorrecto puede acarrear consecuencias desastrosas; por ende, se debe tener cuidado para escoger las palabras correctas (acordes con el contexto).

[2-12] Por ejemplo, cuando se le pide a alguien que *repita* lo que dijo previamente, la solicitud correcta es *dígalo de nuevo*, debido a que en el contexto militar el verbo *repetir* está reservado para la acción de disparar al mismo blanco con el mismo tipo de munición para artillería y fuego de mortero (MCE 3-09). Por lo tanto, cualquier soldado que comunique un mensaje debe determinar el significado exacto que expresará, escoger las palabras que lo contendrán y la audiencia a la cual está dirigido, y asegurarse de que el mensaje será claramente entendido.

[2-13] Otro ejemplo aprendido de las últimas operaciones ejecutadas por otros ejércitos es el hecho de que mientras esas fuerzas terrestres aún tienen asociados de la acción unificada y enemigos, hay personas u organizaciones dentro de un área operacional que no convergen en ninguna categoría (ver el [MFE 6-27](#)).

[2-14] Finalmente, el contexto para una comunicación clara debe incluir consideraciones para coordinar con otros servicios y asociados de la acción unificada (AU). Por esta razón, el personal del Ejército invita a todos los integrantes a que propongan la creación, modificación o eliminación de cualquier término doctrinal. Para ello, pueden contactar al proponente de un área determinada, usando la información de contacto suministrada en la publicación, o al CEDOE.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 1-02 TÉRMINOS Y SÍMBOLOS MILITARES**

3. ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS MILITARES

[3-1] Las abreviaturas, las siglas y los acrónimos, junto con la demás terminología militar, están contenidos en las publicaciones del ejército de combate y del generador de fuerza y son una parte importante del lenguaje profesional del Ejército. Su función es facilitar la comunicación, oral y escrita, por medio de versiones más cortas de términos militares.

[3-2] No obstante, el uso desmedido de estos es contraproducente porque le causa confusión al lector, o interlocutor, al tratar de recordar sus significados. En esta medida, las abreviaturas, las siglas y los acrónimos militares no deben convertirse en un idioma secreto que no permita el entendimiento entre armas y áreas funcionales. Adicionalmente, se debe resaltar que no todo concepto, unidad, organización, pieza de equipo o sistema necesita una abreviatura, sigla o acrónimo.

Finalmente, con el fin de incrementar la interoperabilidad, se deben verificar y tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Que el término ya tenga una abreviatura en la doctrina multinacional. En este caso se emplea la que ya existe a nivel internacional.
- Que la abreviatura propuesta ya esté en la doctrina multinacional y tenga otro significado, en este caso, la abreviatura se debe modificar.

3.1. ABREVIATURAS

[3-3] Son recursos de la escritura que consisten en suprimir una o varias letras de una palabra, con el fin de agilizar su escritura y

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 1-02** TÉRMINOS Y SÍMBOLOS MILITARES

reducir el espacio que ocupa. Realmente, cualquier palabra de tres o más letras es susceptible de abreviarse, pero se recomienda hacerlo solo con las que tienen cinco o más letras; de lo contrario, no representa un ahorro significativo.

| NOMBRE COMPLETO | ABREVIATURA |
|-------------------|-------------|
| Fuerzas Militares | FF. MM. |
| General | GR. |
| Capitán | CT. |
| Mayor | MY. |

3.2 SIGLAS

[3-4] Son formas de abreviar nombres o expresiones de dos o más palabras y consiste en la unión de las letras iniciales de cada una (exceptuando los artículos y las preposiciones); en este sentido, solo existe una sigla por cada nombre o expresión que se va abreviar.

| NOMBRE COMPLETO | SIGLA |
|--|-------|
| Organización del Tratado del Atlántico Norte | OTAN |
| Proceso militar para la toma de decisiones | PMTD |
| Operaciones terrestres unificadas | OTU |

3.3. ACRÓNIMOS

[3-5] Son formas de abreviar, sin embargo, su construcción es mucho más flexible; es decir, pueden omitir alguna palabra, tomar más de

PARTE V: **SOORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 1-02** TÉRMINOS Y SÍMBOLOS MILITARES

una letra (no necesariamente del comienzo, sino del medio o del final) o incluir preposiciones y artículos. Algunos de los mejores ejemplos son los acrónimos de las unidades militares que tiene el Ejército.

| NOMBRE COMPLETO | ACRÓNIMO |
|---------------------------------|----------|
| Ejército Nacional de Colombia | EJC |
| Comando de Educación y Doctrina | CEDOC |
| Centro de Doctrina del Ejército | CEDOE |
| Centro de Educación Militar | CEMIL |

4. SIMBOLOGÍA MILITAR

[4-1] El Ejército y toda la comunidad conjunta comparten una simbología militar común. Por ende, su estandarización le permite al estado mayor/plana mayor y a los subordinados entender rápidamente la misión y la intención del comandante, que ha sido manifestada de forma concreta y eficaz por medio de órdenes gráficas.

4.1. INTEGRACIÓN DE LOS SÍMBOLOS MILITARES CON LA TERMINOLOGÍA Y LA DOCTRINA

[4-2] Un símbolo militar es una representación gráfica (de una unidad, equipo, instalación, actividad, medidas de control o tareas tácticas más importantes de las operaciones militares) que es utilizada para planear o representar una imagen del escenario operacional en un mapa, exposición, pantalla digital o calco; es decir, es una imagen reconocible instantáneamente de un pedazo de información basado en la doctrina.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**MFE 1-02 TÉRMINOS Y SÍMBOLOS MILITARES**

[4-3] Normalmente, la primera cosa que hace un soldado cuando recibe una ORDOP es ir a la carta y ver en dónde va ser llevada a cabo la operación y cuáles son las características del terreno; de esta forma, no importa el lenguaje que hable, por ejemplo, cuando el símbolo de una compañía de infantería está en un mapa, la idea central de doctrina es evidente. El significado de lo que representa es claro.

[4-4] En toda base o centro de operaciones se encuentran mapas o cartas de situación en las que se representan áreas de operaciones con símbolos militares, por medio de mapas u otras formas geográficas. En principio, estas incluyen propias tropas, enemigos y fronteras, medidas de control u otros elementos que los comandantes consideren necesarios para dar a entender la operación, con lo cual le suministran un entendimiento básico de la situación a cualquier observador. En conclusión, mediante la graficación de calcos de símbolos militares relevantes para las misiones, se potencia la habilidad de los comandantes para entender y comunicar mejor las situaciones operacionales.

4.2. DESARROLLO Y ESTANDARIZACIÓN DE LA SIMBOLOGÍA

[4-5] El marco de un símbolo suministra una representación clara y distintiva de su identidad (hostil, sospechoso, propias tropas, neutral, desconocido y pendiente). Los símbolos militares se dividen en dos categorías: con marco y sin marco. Los primeros, incluyen las unidades, las instalaciones y los símbolos de actividad; los segundos, las medidas de control y los símbolos para las tareas tácticas de la misión.

[4-6] Con el propósito de permitir que los soldados se comuniquen de manera efectiva y eficiente, todos los símbolos deben seguir los estándares establecidos por la comunidad conjunta. Además, es importante que los nuevos no dupliquen los existentes ni los contradigan. En este sentido, si alguien identifica la necesidad de crear, modificar

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**MFE 1-02 TÉRMINOS Y SÍMBOLOS MILITARES**

o eliminar un símbolo militar, como se mencionó con anterioridad, el punto de contacto para dichas recomendaciones es el CEDOE.

[4-7] Para finalizar y complementar lo anterior, el manual fundamental de referencia del Ejército 1-02 contiene símbolos militares operacionales, usados por todo el Ejército, que sirven para establecer un lenguaje común de imágenes operacionales y órdenes de operaciones, para lo cual explica en detalle cómo construir los símbolos utilizando los componentes básicos de la simbología militar. Adicionalmente, contiene una base de datos de todos los símbolos del Ejército que incluye armas y funciones específicas (como símbolos aéreos, navales, espaciales y meteorológicos).

CONCLUSIÓN

Para conducir operaciones militares eficientemente, la profesión de las armas debe tener un conjunto de términos y símbolos militares estandarizados que representen las ideas fundamentales de la doctrina. Estos deben ser claros y concisos y limitarse solo a aquellos que sean necesarios para conducir las operaciones; por lo tanto, para que sean efectivos, el Ejército debe enseñar a sus hombres cómo emplearlos.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 1-02 TÉRMINOS Y SÍMBOLOS MILITARES

GLOSARIO

1. ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------------|---|----------------------------------|---|
| AU | Acción unificada | -- | <i>Unified action</i> |
| CEDOE | Centro de Doctrina del Ejército | --- | --- |
| MCE | Manual de campaña del Ejército | --- | --- |
| MFE | Manual fundamental del Ejército | --- | --- |
| MFRE | Manual fundamental de referencia del Ejército | --- | --- |
| MTE | Manual de técnicas del Ejército | --- | --- |
| ORDOP | Orden de operaciones | *OPORD | <i>Operation order</i> |
| OTAN | Organización del Tratado del Atlántico Norte | *NATO | <i>North Atlantic Treaty Organization</i> |
| OTU | Operaciones terrestres unificadas | --- | <i>Unified land operations</i> |
| PRODOP | Proceso de operaciones | --- | <i>Operations process</i> |

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 1-02** TÉRMINOS Y SÍMBOLOS MILITARES

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------------|------------------------|----------------------------------|-------------|
| RAE | Real Academia Española | --- | --- |
| VOCADOC | Vocabulario doctrinal | --- | --- |

* 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. TÉRMINOS¹

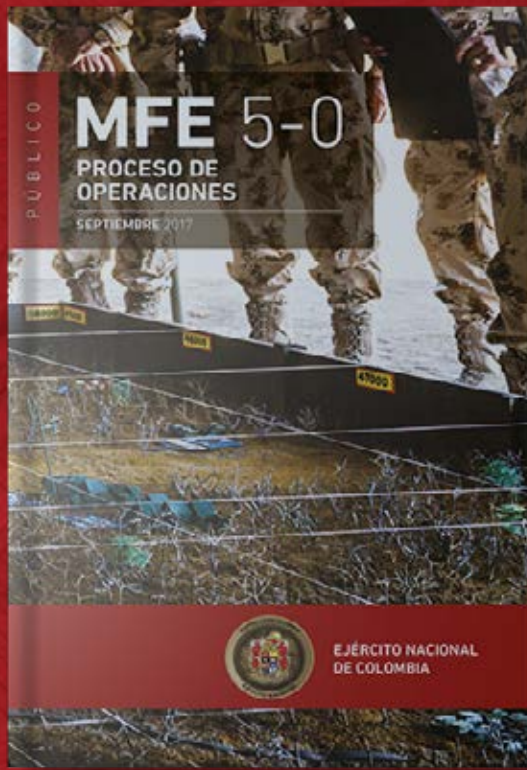
Apoyo de fuegos conjunto: fuegos que apoyan a las fuerzas terrestres, aéreas, marítimas y a las unidades de fuerzas especiales, con el propósito de permitir su movimiento y maniobra, a fin de controlar territorio, poblaciones, espacio aéreo y aguas claves (MFE 3-09).

Doctrina del Ejército de Colombia: principios fundamentales con sus correspondientes tácticas, técnicas, procedimientos y términos y símbolos empleados para la conducción de las operaciones y mediante los cuales el ejército de combate y los elementos del ejército generador de fuerza, que apoyan directamente las operaciones, guían sus acciones en cumplimiento de los objetivos nacionales (MFE 1-01).

Fuegos: uso de sistemas de armas para crear un efecto específico, letal o no letal, sobre un blanco (MFE 3-09).

Repetir: acción de disparar al mismo blanco con el mismo tipo de munición para artillería y fuego de mortero (MCE 3-09).

¹ 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.



CONTENIDO

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

1. PROCESO DE OPERACIONES

2. PRINCIPIOS DEL PROCESO DE OPERACIONES

- 2.1. Impulsar el proceso de operaciones
- 2.2. Construir y mantener el entendimiento de la situación
- 2.3. Aplicar el pensamiento crítico y creativo
- 2.4. Fomentar la colaboración y el diálogo

3. PASOS DEL PROCESO DE OPERACIONES

- 3.1. Planear
- 3.2. Preparar
- 3.3. Ejecutar
- 3.4. Evaluar

CONCLUSIÓN

GLOSARIO

1. Abreviaturas, siglas y acrónimos
2. Términos

FIGURAS

Figura 1 Proceso de operaciones

Figura 2 Pasos del proceso de operaciones

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 5-0 PROCESO DE OPERACIONES

MFE 5-0, C1

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJÉRCITO NACIONAL



COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA

Cambio 1
Manual fundamental del Ejército
N.º 5-0
Público
Septiembre de 2017

PROCESO DE OPERACIONES

El MFE 5-0, *Proceso de operaciones*, aprobado según Resolución 01636 del 5 de agosto de 2016 cambia así:

1. Se actualiza la figura de los pasos del proceso de operaciones para identificar su simultaneidad.
2. Se actualiza el término *proceso de operaciones*.
3. Se aclara que el proceso de operaciones tiene pasos y no actividades, con el fin de no confundir al lector con las actividades del comandante en tal proceso.
4. Se identifica que el proceso de operaciones es conducido por el comandante con el apoyo de su estado mayor o plana mayor, según el nivel de la unidad.
5. En la actividad *describir*, se incluyen dos nuevas formas de describir la visualización del comandante: *anteórdenes* y *órdenes fragmentarias*.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 5-0** PROCESO DE OPERACIONES

6. El signo + identifica el nuevo material.
7. La modificación de la estructura del MFE 5-0, cambio 1, no permite remover e insertar páginas.

REMOVER LAS PÁGINAS ANTIGUAS

INSERTAR LAS PÁGINAS NUEVAS

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

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 5-0** PROCESO DE OPERACIONES

PRÓLOGO

El proceso de operaciones es el marco en el cual se ejecuta el mando tipo misión. Aunque el concepto no es nuevo y las actividades que se desarrollan en este se cumplen en todas las unidades de combate de la Fuerza, aún no ha sido formalizado en nuestra doctrina. Este manual fundamental del Ejército incorpora los pasos del proceso de operaciones: planear, preparar, ejecutar y evaluar, y las actividades del comandante: entender, visualizar, describir, dirigir, liderar y evaluar.

Los comandantes, apoyados en sus estados mayores y planas mayores, emplean el proceso de operaciones a fin de dirigir el planeamiento conceptual y el planeamiento detallado necesarios para entender, visualizar y describir su ambiente operacional, lo que significa que dicho proceso permite articular las decisiones, y dirigir, liderar y evaluar las operaciones. En consecuencia, esta publicación describe el vínculo entre el planeamiento y el arte operacional, este último concebido como la búsqueda de objetivos estratégicos, en su totalidad o parcialmente, mediante la disposición de acciones tácticas en tiempo, espacio y propósito.

En cuanto al planeamiento, otro concepto que se aplica en la actualidad y que tampoco se ha formalizado es la metodología de diseño del Ejército, que permite la visualización del comandante enmarcada en un proceso mental para desarrollar el entendimiento de la situación, el estado final deseado y proyectar el enfoque operacional a través del cual la Fuerza alcanzará dicho estado final. Esta metodología complementa el proceso militar para la toma de decisiones y el procedimiento de comando e incluye las variables operacionales y las de la misión para facilitar y estandarizar la descripción del ambiente operacional.

De igual forma, este manual hace énfasis en la importancia del enunciado de la intención del comandante, el cual debe contener una expresión clara y concisa del propósito y el estado final militar que apoya el mando tipo misión, proporcionar el enfoque al estado mayor o plana mayor y ayudar a que los comandantes subordinados actúen para cumplir con

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 5-0** PROCESO DE OPERACIONES

la intención del comandante sin la necesidad de órdenes subsiguientes cuando la operación no se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

Adicionalmente, explica cómo el pensamiento crítico y creativo ayuda a los comandantes a entender la situación y tomar decisiones. La aplicación de dicho tipo de pensamiento se constituye en una herramienta útil para los comandantes y sus estados mayores o planas mayores durante todo el proceso de operaciones.

La integración de las actividades de preparación en el proceso de operaciones proporciona una guía sobre lo que las unidades y soldados deben desarrollar para mejorar sus habilidades en la ejecución de la operación. Esta requiere que las acciones de los comandantes, estados mayores o planas mayores, unidades y soldados permitan que la Fuerza se encuentre adecuadamente entrenada, equipada y lista para la ejecución de las operaciones.

En cuanto a la ejecución, se resalta que los comandantes enfoquen sus esfuerzos en trasladar las decisiones en acciones para el cumplimiento de la misión. La ejecución se traduce entonces en poner en acción el plan mediante la aplicación del poder de combate para el cumplimiento de la misión. Durante esta se busca obtener la iniciativa a través de la acción y aceptar el riesgo prudente para explotar las oportunidades; asimismo, la toma de decisiones que tiene lugar en este paso del proceso de operaciones obliga a la ejecución paralela del planeamiento, la preparación y la evaluación.

En el curso de las actividades de evaluación, los comandantes determinan el progreso de la operación con respecto de la ejecución de las tareas, los efectos creados y los objetivos alcanzados. La evaluación comprende el monitoreo continuo, el empleo de criterio y juicio para determinar las condiciones que conduzcan al estado final deseado y la dirección o recomendaciones dadas por los estados mayores, planas mayores o comandantes, respectivamente.



Mayor General JAIRO SALGUERO CASAS
Inspector General del Ejército Nacional

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 5-0 PROCESO DE OPERACIONES

INTRODUCCIÓN

El manual fundamental del Ejército 5-0, *Proceso de operaciones*, constituye la postura de la Fuerza para el planeamiento, la preparación, la ejecución y la evaluación de las operaciones. Cubre la naturaleza compleja, cambiante e incierta de estas y reconoce que una operación militar es, ante todo, una actividad humana. Por lo tanto, esta publicación hace hincapié en la filosofía del mando tipo misión para incluir el papel central de los comandantes (con el apoyo de su estado mayor/plana mayor) en la conducción del proceso de operaciones.

Para entender la doctrina contenida en este MFE 5-0, el lector debe comprender la base del concepto operacional del Ejército descrito en el MFE 3-0, *Operaciones*, y los principios del mando tipo misión establecidos en el MFE 6-0, *Mando tipo misión*. Para una explicación detallada del proceso de operaciones, el lector deberá consultar el manual fundamental de referencia del Ejército 5-0, *Proceso de operaciones*.

Esta publicación está dirigida a los comandantes, líderes y estados mayores/planas mayores de las unidades del Ejército (oficiales y suboficiales) y a los instructores y profesores de la Fuerza. Los comandantes y estados mayores/planas mayores que actúen como fuerza de tarea conjunta o multinacional deben consultar la doctrina conjunta o multinacional aplicable con respecto del rango de las operaciones militares (ROM) y las fuerzas conjuntas o multinacionales.

Los comandantes, los estados mayores/planas mayores y los subordinados deben asegurarse de que sus decisiones y acciones cumplan con la reglamentación nacional, internacional y, en algunos casos, las leyes y reglamentos de la nación apoyada. Los comandantes, en todos los niveles, deben cerciorarse de que sus soldados operen de acuerdo con la ley de la guerra y las reglas de enfrentamiento.

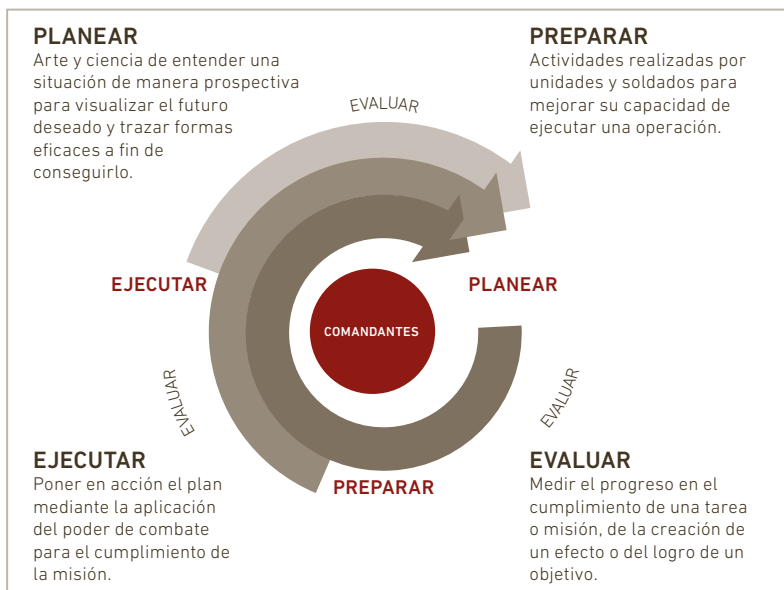
PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 5-0** PROCESO DE OPERACIONES

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 5-0 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

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 5-0 PROCESO DE OPERACIONES****PROCESO DE OPERACIONES**

Es una serie de pasos que el comandante desarrolla en las operaciones a través del mando tipo misión: planear, preparar, ejecutar y evaluar.

**IDEA CENTRAL**

Los comandantes, apoyados en sus estados mayores/planas mayores, emplean el proceso de operaciones para conducir el planeamiento conceptual y el planeamiento detallado necesarios para entender, visualizar y describir su ambiente operacional, tomar y articular las decisiones y dirigir, liderar y evaluar las operaciones militares.

**PRINCIPIOS**

- Impulsar el proceso de operaciones.
- Construir y mantener el entendimiento de la situación.
- Aplicar pensamiento crítico y creativo.
- Fomentar la colaboración y el diálogo.

| **Figura 1** | Proceso de operaciones

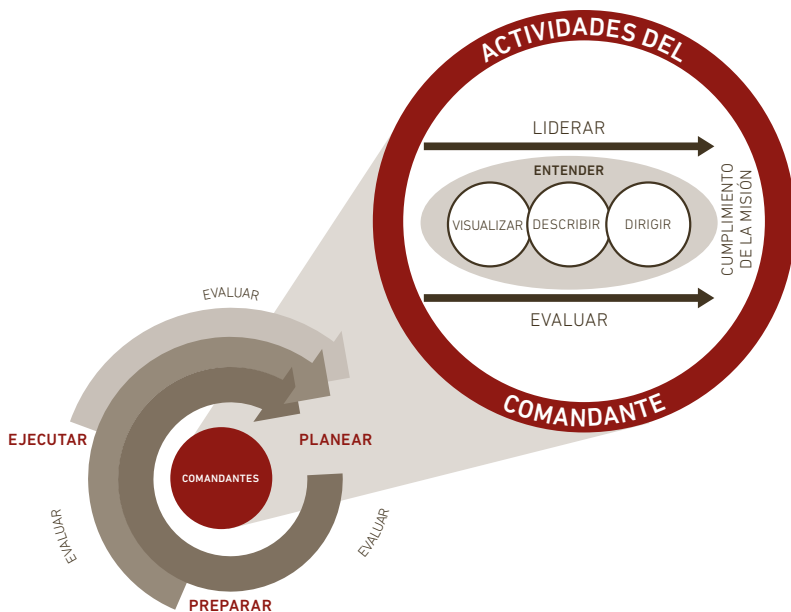
1. PROCESO DE OPERACIONES

[1-1] **+El *proceso de operaciones* (PRODOP) es una serie de pasos que el comandante desarrolla en las operaciones a través del mando tipo misión: planear, preparar, ejecutar y evaluar.** Los comandantes, con el apoyo de su estado mayor/plana mayor, lo utilizan para conducir el planeamiento conceptual y detallado necesarios para entender, visualizar y describir su ambiente operacional, tomar y articular decisiones y dirigir, liderar y evaluar las operaciones militares.

[1-2] Los pasos del PRODOP no son aislados, sino que se superponen y repiten según lo demanden las circunstancias. La interacción de este proceso comienza con el planeamiento; una vez completa la orden inicial, este continúa mientras los líderes revisan el plan con base en los cambios de las circunstancias. La preparación comienza durante el planeamiento y continúa durante la ejecución (en la cual se pone el plan en acción mediante la aplicación del poder de combate para capturar, retener y explotar la iniciativa en aras de ganar una posición de ventaja relativa). La evaluación es continua e influye en los otros tres pasos.

[1-3] El comandante y el estado mayor/plana mayor tienen un papel importante en el PRODOP. Por una parte, el rol del comandante es impulsarlo a través de seis actividades: entender, visualizar, describir, dirigir, liderar y evaluar las operaciones. Por la otra, el del estado mayor/plana mayor es ayudar al comandante en el entendimiento de la situación, tomar e implementar decisiones, controlar las operaciones y evaluar el avance. Además, asesora a las unidades subordinadas (comandantes y estados mayores/planas mayores) y mantiene informadas a las unidades y organizaciones fuera del comando acerca del desarrollo de las operaciones (estas funciones quedan contenidas en el MCE 6-0, *Estado mayor*).

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 5-0 PROCESO DE OPERACIONES



| **Figura 2** | Pasos del proceso de operaciones

[1-4] +El comandante de nivel brigada hacia arriba recibe el asesoramiento de su **estado mayor**, el cual es un **órgano compuesto por especialistas que asesoran y apoyan a los comandantes, aplicando la metodología de diseño del Ejército y el proceso militar para la toma de decisiones, con el propósito de producir planes y órdenes para enlazar las acciones tácticas con los objetivos estratégicos.**

[1-5] +El comandante de un batallón recibe el asesoramiento de su **plana mayor**, que es un **equipo compuesto por oficiales y suboficiales seleccionados por sus conocimientos, experticia e iniciativa para asesorar y apoyar a los comandantes en el nivel táctico según su especialización, aplicando la metodología del proceso militar para la toma de decisiones, con el fin de suministrar información, elaborar apreciaciones dinámicas, planes y órdenes, dar recomendaciones y supervisar.**

2. PRINCIPIOS DEL PROCESO DE OPERACIONES

[2-1] La filosofía del mando tipo misión (MTM) guía a los comandantes, estados mayores/planas mayores y subordinados mientras planean, preparan, ejecutan y evalúan las operaciones. El MTM requiere un ambiente de confianza mutua y entendimiento compartido entre los comandantes, el estado mayor/plana mayor y los subordinados y de un clima en que el comandante superior exhorte a los comandantes subordinados a aceptar el riesgo prudente y a ejercer la iniciativa disciplinada para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas, pero manteniéndose dentro de su intención. A través de las órdenes de misión (ODM) dichos comandantes enfocan sus instrucciones hacia el propósito de la operación y no a los detalles de cómo realizar las tareas asignadas, de este modo se minimiza el control detallado y les permite a los subordinados la mayor libertad de acción posible. Finalmente, establecen las condiciones necesarias para el éxito mediante la asignación de recursos adecuados basados en las tareas ordenadas.

[2-2] Los comandantes y sus estados mayores/planas mayores lo usan para integrar numerosas tareas ejecutadas a través de los comandos y con las unidades subordinadas. A la vez, deben organizar y capacitar a su estado mayor/plana mayor y sus subordinados como un equipo integrado para planear, preparar, ejecutar y evaluar las operaciones simultáneamente. Además de los [principios del MTM](#), discutidos en el MFE 6-0, [Mando tipo misión](#), los comandantes tienen en cuenta los siguientes para el uso eficaz de este proceso:

- Impulsar el proceso de operaciones.
- Construir y mantener el entendimiento de la situación.
- Aplicar pensamiento crítico y creativo.
- Fomentar la colaboración y el diálogo.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 5-0** PROCESO DE OPERACIONES**2.1. IMPULSAR EL PROCESO DE OPERACIONES**

[2-3] Los comandantes son los participantes más importantes en el PRODOP. Mientras que el estado mayor/plana mayor realiza funciones esenciales que aumentan la eficacia de las operaciones, los comandantes conducen este proceso a través del entendimiento, la visualización, la descripción, la dirección, el liderazgo y la evaluación de las operaciones.

2.1.1. Entender

[2-4] Para entender algo hay que conocer su naturaleza y significado. El entendimiento incluye el establecimiento del contexto, el conjunto de circunstancias que rodean un evento o situación en particular. El análisis de las variables operacionales y las de la misión proporciona la información que se necesita para entender y enmarcar el problema.

[2-5] A lo largo del PRODOP, los comandantes deben desarrollar y mejorar el entendimiento del problema y su *ambiente operacional*—composición de condiciones, circunstancias e influencias que afectan el empleo de las capacidades y pesan en las decisiones del comandante (MFE 1-01)—. De hecho, el planeamiento conceptual y el detallado ayudan a lograr dicho entendimiento inicial. Para mejorarlo, se desplazan dentro del área de operaciones (AO) tan frecuente como les es posible, trabajando de la mano con sus comandantes subordinados y soldados, y utilizan sus observaciones personales e insumos de los demás (incluyendo apreciaciones dinámicas del estado mayor/plana mayor).

2.1.2. Visualizar

[2-6] A medida que los comandantes comienzan a entender el ambiente operacional y el problema, empiezan a visualizar el estado final deseado y sus posibles soluciones. Comúnmente, esto se denomina

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 5-0 PROCESO DE OPERACIONES**

visualización del comandante y se define como el proceso mental de desarrollar el entendimiento de la situación, la determinación de un estado final deseado y visualizar un enfoque operacional por el cual la fuerza alcanzará ese estado final. La visualización del comandante comienza en el planeamiento y continúa durante todo el PRODOP hasta que la fuerza cumple la misión.

[2-7] Durante el planeamiento, la visualización del comandante proporciona la base para el desarrollo de planes y órdenes. A lo largo de la preparación y ejecución, esta los ayuda a determinar cuándo y qué decidir (si deben hacerlo), a medida que ellos se adaptan a las condiciones cambiantes.

2.1.3. Describir

[2-8] Después de visualizar una operación, los comandantes la describen a su estado mayor/plana mayor y subordinados para facilitar el entendimiento compartido y el propósito. Durante el planeamiento, se aseguran de que sus subordinados entiendan su visualización lo suficientemente bien como para empezar el desarrollo del curso de acción (COA, por su sigla en inglés). Durante la ejecución, describen las modificaciones a su visualización mediante órdenes fragmentarias (OFRAG) que ajustan la orden original.

[2-9] Los comandantes describen su visualización en términos doctrinales, mejorándola y aclarándola como lo requieran las circunstancias. Estos la expresan en términos de:

- Intención del comandante.
- Guía de planeamiento (incluyendo el enfoque operacional).
- Requerimientos de información crítica del comandante (RICC).
- Elementos esenciales de información de las propias tropas (EEIPT).

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 5-0 PROCESO DE OPERACIONES

- +Anteorden.
- +Orden fragmentaria (OFRAG).

2.1.3.1. Intención del comandante

[2-10] **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.** De la misma forma, provee enfoque al estado mayor/plana mayor y permite que los comandantes subordinados y de apoyo alcancen los resultados deseados, sin necesidad de dar más órdenes, incluso cuando la operación no se desarrolla según lo previsto. Durante el planeamiento, la intención inicial del comandante conduce el desarrollo de los cursos de acción; en la ejecución, guía la iniciativa disciplinada de los subordinados en la toma de decisiones cuando se enfrentan a oportunidades imprevistas o cuando contrarrestan la amenaza.

2.1.3.2. Guía de planeamiento

[2-11] Con base en su propia visualización, los comandantes proporcionan una guía de planeamiento al estado mayor/plana mayor que debe reunir la esencia de la visualización del comandante e incluir una descripción del enfoque operacional, con lo cual provee la base para el concepto de operaciones sin dictar detalles del plan final. Una guía de planeamiento efectiva refleja la forma en que el comandante ve el desarrollo de la operación y describe ampliamente cuándo, dónde y cómo intenta emplear el poder de combate para cumplir la misión, dentro de la intención del comandante superior.

[2-12] La guía del comandante incluye el **enfoque operacional, el cual se define como una descripción de las acciones generales que la fuerza debe ejecutar para transformar las condiciones actuales en aquellas deseadas en el estado final.** Así, constituye la base del concepto de la operación de la unidad y sirve de enlace entre el planeamiento conceptual y el detallado.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 5-0 PROCESO DE OPERACIONES

2.1.3.3. Requerimientos de información crítica del comandante

[2-13] Los comandantes también describen los vacíos en su visualización estableciendo sus requerimientos de información crítica del comandante (RICC). Además, los usan para enfocar la recolección de información sobre aquella relevante que se necesita para tomar decisiones críticas en todo el desarrollo de las operaciones. Una vez aprobados, los RICC son ubicados en una de dos categorías: requerimientos prioritarios de inteligencia (RPI) o requerimientos de información de las propias tropas (RIPT).

2.1.3.4. Elementos esenciales de información de las propias tropas

[2-14] Los comandantes también describen la información que ellos quieren proteger como aquellos elementos esenciales de información de las propias tropas (EEIPT). Aunque estos no son RICC, tienen la misma prioridad. Los EEIPT establecen elementos de información por proteger, más que por recolectar. Su identificación es el primer paso en el proceso de operaciones de seguridad y son cruciales para la protección de la información.

2.1.3.4. +Anteorden

[2-15] La anteorden ayuda a las unidades subordinadas y su personal a prepararse para nuevas misiones. Además, aprovecha al máximo el tiempo de planeamiento de las unidades subordinadas (planeamiento paralelo), proporciona detalles esenciales de posibles operaciones y detalla los principales eventos que se relacionan con la ejecución de la misión.

2.1.3.5. +Orden fragmentaria

[2-16] Contiene información de interés inmediato para una o más unidades subordinadas y en la cual se omiten datos que no han cambiado desde cuando se expidió la última orden completa. El propósito

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 5-0** PROCESO DE OPERACIONES

fundamental es el de garantizar la continuidad de las operaciones cuando el tiempo disponible no permite la emisión de una orden completa. Sin embargo, con la mayor brevedad posible, y cuando las circunstancias lo permitan, se debe completar la orden y distribuirla a todas las unidades partícipes en la operación.

2.1.4. Dirigir

[2-17] Los comandantes dirigen todos los aspectos de las operaciones mediante el establecimiento de la intención del comandante, fijando objetivos alcanzables y emitiendo tareas claras a las unidades subordinadas. A lo largo del PRODOP, los comandantes dirigen fuerzas mediante:

- La preparación y aprobación de planes y órdenes.
- El establecimiento de relaciones de mando y de apoyo.
- La asignación y el ajuste de tareas, medidas de control y organización de la unidad para el combate.
- La disposición de unidades para maximizar el poder de combate.
- El posicionamiento de líderes clave en lugares y tiempos críticos para asegurar la supervisión.
- La asignación de recursos para explotar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.
- El comprometimiento de la reserva cuando sea necesario.

2.1.5. Liderar

[2-18] A través del liderazgo, los comandantes proporcionan dirección, propósito y motivación a los comandantes subordinados, el estado mayor/plana mayor y los soldados. En muchos casos, la presencia física de un comandante es necesaria para dirigir con eficacia. El lugar

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 5-0 PROCESO DE OPERACIONES

en el que se ubica el comandante dentro del AO es una consideración importante de liderazgo. Los comandantes deben equilibrar su tiempo entre liderar el estado mayor/plana mayor, por medio del PRODOP, y suministrar propósito, dirección, y motivación a los comandantes subordinados y los soldados que se encuentran fuera del puesto de mando (ver el MFRE 6-22).

2.1.6. Evaluar

[2-19] Específicamente, los comandantes deben evaluar de manera continua la situación para entender mejor las condiciones actuales, determinar cómo está progresando la operación y, de esta manera, anticipar y adaptar la fuerza a las circunstancias cambiantes. Estos incorporan las evaluaciones del estado mayor/plana mayor, de los comandantes subordinados y de los asociados de la acción unificada (AU) en su evaluación personal de la situación; con base en esta, modifican los planes y órdenes para adaptar sus unidades.

2.2. CONSTRUIR Y MANTENER EL ENTENDIMIENTO DE LA SITUACIÓN

[2-20] El éxito en las operaciones exige decisiones oportunas y eficaces, basadas en la aplicación de juicio a la información y al conocimiento disponible. De esta forma, los comandantes y los estados mayores/planas mayores buscan construir y mantener el entendimiento de la situación durante el PRODOP. Dicho ***entendimiento de la situación se define como el producto de aplicar análisis y juicio a la información pertinente para determinar las relaciones entre las variables operacionales y de la misión en aras de facilitar la toma de decisiones.***

[2-21] En este sentido, la construcción y el mantenimiento de dicho entendimiento es esencial para establecer el contexto de esta, desarrollar planes efectivos, evaluar las operaciones y tomar decisiones de calidad durante el PRODOP. Los comandantes se esfuerzan continuamente

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 5-0 PROCESO DE OPERACIONES

para mantener su entendimiento de la situación y trabajan a través de periodos de entendimiento focalizado a medida que evoluciona la situación.

[2-22] Los comandantes y sus estados mayores/planas mayores usan las variables operacionales y las de la misión para construir y refinar su entendimiento de la situación y para visualizar, describir, dirigir y liderar las operaciones. Así, una vez recibida la misión, los comandantes extraen la información categorizada por las [variables operacionales](#) en información pertinente con respecto a la misión para cumplir dicho propósito. Estas se definen como un conjunto amplio de categorías de información utilizadas para describir un ambiente operacional ([MFE 1-01](#)). Estas se conocen como PEMSITIM: política, económica, militar, social, información, tiempo, infraestructura y medio ambiente físico.

[2-23] Entonces usan las [variables de la misión](#) para perfeccionar su entendimiento de la situación y visualizar, describir, dirigir y liderar las operaciones. Las variables de la misión son: misión, enemigo, terreno y clima, tropas y apoyo disponible, tiempo disponible y consideraciones civiles (METT-TC) (ver el [MFE 1-01](#)).

2.3. APLICAR EL PENSAMIENTO CRÍTICO Y CREATIVO

[2-24] Los comandantes y sus estados mayores/planas mayores aplican el pensamiento crítico y creativo durante todo el PRODOP para entender situaciones, tomar decisiones y dirigir acciones. Por una parte, el crítico se orienta hacia el propósito y tiene un juicio reflexivo sobre qué se debe creer o hacer en respuesta a las observaciones, experiencias, expresiones (verbales o escritas) o discusiones. Por la otra, el creativo implica crear cosas, enfoques o perspectivas originales e innovadoras y liderar nuevas visiones y maneras de entender y concebir ideas.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**MFE 5-0 PROCESO DE OPERACIONES**

[2-25] Estas habilidades inician con un análisis riguroso de la forma en que se relacionan las propias tropas y el enemigo en tiempo y espacio. En él se incluye el alcance operacional y de los sistemas de armas y de comunicaciones, las opciones de movilidad permitidas por el terreno y el clima, el sostenimiento y otras consideraciones de las variables operacionales y de la misión. El estudio disciplinado y enfocado de estas variables, en consonancia con el pensamiento crítico y creativo y con los desafíos y oportunidades identificados, es esencial para el desarrollo de la apreciación total del rango de alternativas disponibles para el cumplimiento de la misión.

2.4. FOMENTAR LA COLABORACIÓN Y EL DIÁLOGO

[2-26] Durante todo el PRODOP, los comandantes fomentan la colaboración continua y el diálogo entre ellos, los comandantes subordinados, estados mayores/planas mayores y asociados de la AU para desarrollar un entendimiento compartido y facilitar la unidad de esfuerzo. La colaboración consiste en la unión de dos o más personas u organizaciones que trabajan juntas hacia metas comunes, compartiendo conocimiento y construyendo consensos. El diálogo es una forma de colaboración que involucra el intercambio sincero de ideas u opiniones entre los participantes y fomenta discusiones en áreas de desacuerdo.

[2-27] Los comandantes, los estados mayores/planas mayores y los asociados de la AU colaboran y dialogan de forma activa, compartiendo y cuestionando información, percepciones e ideas para entender mejor las situaciones y tomar decisiones. La colaboración y el diálogo ayudan en el desarrollo del entendimiento compartido y el propósito, construyendo equipos y haciendo ajustes rápidos durante la ejecución.

3. PASOS DEL PROCESO DE OPERACIONES

3.1. PLANEAR

[3-1] **Planear es el arte y ciencia de entender una situación de manera prospectiva para visualizar el futuro deseado y trazar formas eficaces a fin de conseguirlo.** El planeamiento ayuda a los comandantes a crear y comunicar una visión común entre el comando, su estado mayor/plana mayor, sus subordinados y los asociados de la AU, y tiene como resultado la producción de un plan u orden que sincroniza la acción de las fuerzas en tiempo, espacio y propósito para alcanzar los objetivos y cumplir la misión.

3.1.1. Planeamiento integrado

[3-2] El planeamiento consta de dos componentes independientes que se encuentran estrechamente relacionados: el conceptual y el detallado. El planeamiento conceptual generalmente corresponde al arte operacional y al enfoque del comandante, con el apoyo de su estado mayor/plana mayor, y comprende aspectos como entender el ambiente operacional, determinar el estado final de la operación, establecer los objetivos y dar secuencia a la operación (a su vez, está directamente relacionado con el ARTOP, cuya metodología está descrita en el MFRE 3-0).

[3-3] En el otro extremo de la escala se encuentra el planeamiento detallado, el cual traduce el enfoque operacional general en un plan práctico y completo. Con frecuencia, está asociado con la ciencia del control (incluye la tasa de movimiento, el consumo de combustible, los efectos de las armas y los factores tiempo-distancia) y se ubica bajo la competencia del estado mayor/plana mayor, por lo tanto, se enfoca en los detalles de la ejecución y mejorar la programación, la

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 5-0** PROCESO DE OPERACIONES

coordinación o los problemas técnicos que están relacionados con el movimiento, el apoyo, la sincronización y la dirección de la fuerza. El planeamiento eficaz requiere la integración tanto del componente conceptual como del detallado.

3.1.2. Planeamiento y arte operacional

[3-4] El *arte operacional* (ARTOP) es la búsqueda de objetivos estratégicos, en su totalidad o parcialmente, mediante la disposición de acciones tácticas en tiempo, espacio y propósito (MFRE 3-0). Este guía los aspectos conceptuales y detallados del planeamiento para producir planes y órdenes ejecutables; asimismo, es aplicable a todos los aspectos de las operaciones e integra fines, formas y medios teniendo en cuenta riesgos y oportunidades a través de los niveles de la guerra.

[3-5] Los elementos del ARTOP ayudan al equipo de planeamiento en su aplicación. Estas herramientas conceptuales ayudan a los comandantes a pensar a través del desafío del entendimiento de su ambiente operacional y la definición del problema, desarrollando un enfoque operacional y articulando la guía de planeamiento que conduce a un planeamiento más detallado.

ELEMENTOS DEL ARTE OPERACIONAL

| | |
|---|----------------------|
| Estado final y condiciones | Tempo |
| Centro de gravedad* | Fases y transiciones |
| Puntos decisivos* | Alcance operacional* |
| Líneas de operación y líneas de esfuerzo* | Culminación* |
| Base de operaciones | Riesgo |

*Comunes a los elementos del diseño operacional ([MFE 3-0](#))

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 5-0 PROCESO DE OPERACIONES

3.1.3. Metodologías de planeamiento del Ejército

[3-6] Los líderes del Ejército emplean tres metodologías para el planeamiento y determinan la proporción adecuada con base en la amplitud del problema, su familiaridad con este, el tiempo disponible y la disponibilidad del estado mayor/plana mayor. Tales metodologías que ayudan a los comandantes y sus estados mayores/planas mayores con el proceso de planeamiento son:

- Metodología de diseño del Ejército (MDE).
- Proceso militar para la toma de decisiones (PMTD).
- Procedimiento de comando (PDC).

3.1.3.1. Metodología de diseño del Ejército

[3-7] **La metodología de diseño del Ejército (MDE) es un sistema para aplicar el pensamiento crítico y creativo, a fin de entender, visualizar y describir problemas complejos y establecer enfoques para su solución.** Es particularmente útil como una ayuda del planeamiento conceptual, pero debe estar integrada con el planeamiento detallado asociado habitualmente con el PMTD para que se puedan producir planes ejecutables.

[3-8] La MDE implica enmarcar el ambiente operacional, el problema y el desarrollo de un enfoque operacional para resolver tal problema. Esta resulta en un mejor entendimiento del ambiente, un enunciado del problema, la intención inicial del comandante y un enfoque operacional que sirve de enlace entre el planeamiento conceptual y el detallado. Basados en su entendimiento y el aprendizaje adquirido durante la metodología de diseño del Ejército, los comandantes emiten la guía de planeamiento para incluir un enfoque operacional y orientar un planeamiento más detallado mediante el PMTD.

[3-9] El entendimiento desarrollado a través de la MDE continúa durante la preparación y ejecución en forma de una evaluación continua.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 5-0 PROCESO DE OPERACIONES

La evaluación ayuda a los comandantes a medir la efectividad general del empleo de las fuerzas y capacidades para garantizar que el enfoque operacional permanezca viable y aceptable dentro del contexto de la intención del comandante superior y el concepto de la operación.

[3-10] Si el enfoque operacional actual no cumple con esos criterios o si los aspectos del ambiente operacional o del problema cambian de forma significativa, el comandante puede optar por reenmarcar los esfuerzos. Lo anterior implicaría revisar las hipótesis, conclusiones y decisiones de diseño anteriores que sirven de respaldo del enfoque operacional actual. En esencia, supone repasar lo que el comandante y el estado mayor creen que entienden acerca del ambiente operacional, el problema y el estado final deseado.

3.1.3.2. Proceso militar para la toma de decisiones

[3-11] **El *proceso militar para la toma de decisiones (PMTD)* es una metodología de planeamiento cíclico para entender la situación y la misión, desarrollar cursos de acción, seleccionar el más oportuno y producir un plan u orden de operaciones.** Esto se logra dado que combina los aspectos conceptuales y detallados del planeamiento e integra las actividades del comandante, su estado mayor/plana mayor, los comandos subordinados y los asociados de la AU; por consiguiente, les ayuda a aplicar el rigor, la claridad, el buen juicio, la lógica y el conocimiento profesional para entender situaciones y desarrollar opciones, a fin de resolver problemas y tomar decisiones. También les permite razonar analíticamente y pensar creativamente durante el planeamiento; de este modo, se traduce en un mejor entendimiento de la situación y en un plan de operaciones (PLANOP) u orden de operaciones (ORDOP) que guía a la fuerza a través de la preparación y la ejecución.

[3-12] El PMTD facilita la colaboración y el planeamiento paralelo. El comando superior solicita un insumo y continuamente comparte información con respecto a las operaciones futuras con las unidades

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 5-0** PROCESO DE OPERACIONES

subordinadas, adyacentes, de apoyo y apoyadas y otros asociados de la AU, por medio de reuniones de planeamiento, anteórdenes y otros medios. Esto con el fin de que los comandantes promuevan una colaboración activa entre todas las organizaciones involucradas en las operaciones pendientes, para crear un entendimiento compartido acerca de la situación, participar en el desarrollo de un curso de acción y en la toma de decisiones y resolver conflictos antes de publicar el PLANOP o la ORDOP.

[3-13] Específicamente, este proceso consta de siete pasos que tienen sus respectivos insumos, acciones y productos. Habitualmente, los comandantes y sus estados mayores/planas mayores los llevan a cabo de forma secuencial; no obstante, pueden repasar varios pasos de forma cíclica (a medida que aprenden más sobre la situación) antes de producir el PLANOP o la ORDOP.

- 1) Recibo de la misión.
- 2) Análisis de la misión.
- 3) Desarrollo de los cursos de acción.
- 4) Análisis de los cursos de acción (juegos de guerra).
- 5) Comparación de los cursos de acción.
- 6) Aprobación de los cursos de acción.
- 7) Producción de órdenes, diseminación y transición.

3.1.3.3. Procedimiento de comando

[3-14] **El *procedimiento de comando* (PDC) es un proceso dinámico empleado por los comandantes de pequeñas unidades para analizar la misión, desarrollar un plan y prepararse para una operación.** El PDC permite que se maximice el tiempo disponible para el planeamiento mientras preparan a sus unidades para cumplir con la misión. Este

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 5-0** PROCESO DE OPERACIONES

consta de ocho pasos, aunque su secuencia no es rígida, ya que los comandantes pueden modificarla para adaptarla a la misión y/o a la intención del comandante, la situación y el tiempo disponible. A lo largo de la operación, unos pasos son seguidos simultáneamente; otros, secuencialmente.

- 1) Recibo de la misión.
- 2) Emisión de una anteorden.
- 3) Elaborar el plan tentativo.
- 4) Iniciar movimientos.
- 5) Conducir reconocimiento.
- 6) Completar el plan.
- 7) Emitir la orden.
- 8) +Supervisar y refinar.

3.1.4. Guías para el planeamiento efectivo

[3-15] El planeamiento ayuda a los comandantes a entender y desarrollar soluciones para los problemas, anticipar eventos, adaptarse a las circunstancias cambiantes, organizar la fuerza por tareas, sincronizar y priorizar los esfuerzos. Un planeamiento efectivo requiere dedicación, estudio y práctica; por esto, el personal involucrado en el proceso de planeamiento debe contar con una destreza técnica y táctica en sus áreas de experticia y ser disciplinados en el uso de términos y símbolos doctrinalmente correctos. Las siguientes guías contribuyen al planeamiento efectivo:

- Enfocar el planeamiento.
- Desarrollar planes simples y flexibles a través de las órdenes de misión.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 5-0 PROCESO DE OPERACIONES

- Optimizar el tiempo de planeamiento disponible.
- Continuar refinando el plan.

3.1.4.1. Enfocar el planeamiento

[3-16] Los comandantes son los participantes más importantes del planeamiento efectivo. Ellos enfocan el esfuerzo del planeamiento al entregar su intención de comandante, emitiendo una guía de planeamiento y tomando decisiones a lo largo del PRODOP. Aplican disciplina a este proceso (para cumplir con los requisitos de tiempo, horizontes de planeamiento, sencillez, nivel de detalle y resultados deseados), se aseguran de que todos los planes y las ORDOP cumplan con las leyes internacionales y locales y confirman que sean relevantes y aptos para los subordinados, a la vez que asumen riesgos calculados. A través de la participación personal, se cercioran de que el plan refleje su intención de comandante; en general, cuanto más involucrados en el planeamiento estén, más rápido podrán planear los estados mayores/planas mayores.

3.1.4.2. Desarrollar planes simples y flexibles mediante órdenes de misión

[3-17] Las órdenes y los planes efectivos son simples y directos. Los estados mayores/planas mayores preparan órdenes claras y concisas que comunican un entendimiento explícito acerca de la operación a través del uso de símbolos y términos operacionales doctrinalmente correctos. La claridad y la brevedad son componentes esenciales de los planes efectivos porque minimizan las probabilidades de malentendidos. Desarrollar planes cortos (en lugar de largos) ayuda a mantener la sencillez, puesto que así son más fáciles de difundir, leer y recordar.

[3-18] Los planes flexibles ayudan a las unidades a adaptarse rápidamente a las circunstancias cambiantes. Al anticipar los eventos,

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 5-0 PROCESO DE OPERACIONES

los comandantes y el personal involucrado en el planeamiento transforman las oportunidades de iniciativa en planes, lo cual les permite operar dentro del ciclo de decisión del enemigo o reaccionar inmediatamente ante las situaciones que empeoran. Identificar los puntos de decisión y diseñar contingencias con anticipación, en combinación con una clara intención del comandante, les ayuda a crear planes flexibles.

[3-19] 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 (MFE 6-0). Los comandantes hacen hincapié en la importancia de utilizarlas como una forma de construir planes simples y flexibles, debido a que transmiten claramente la misión de la unidad y la intención del comandante. Estas enfocan a los subordinados en lo que deben hacer y en el propósito de hacerlo, sin indicarles exactamente el modo de llevarlo a cabo. Los comandantes establecen medidas de control para contribuir a la cooperación entre las fuerzas sin imponer una restricción innecesaria sobre la libertad de acción.

3.1.4.3. Optimizar el tiempo de planeamiento disponible

[3-20] El tiempo es una variable crítica en las operaciones, por lo tanto, su administración es crucial en el planeamiento. Ya sea que se realice de forma planeada o rápida, se requiere el uso hábil del tiempo disponible, a fin de optimizar el planeamiento y la preparación en toda la unidad. En general, tomarse más tiempo para planear produce una mayor sincronización; no obstante, cualquier retardo en la ejecución puede suponer cederle la iniciativa al enemigo (dado que le da más tiempo para prepararse y actuar).

[3-21] Al asignar el tiempo de planeamiento a los estados mayores/planas mayores, los comandantes deben asegurarse de que los subordinados tengan tiempo suficiente para planear y preparar sus propias acciones antes de la ejecución. Los comandantes siguen la

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 5-0 PROCESO DE OPERACIONES

regla de *un tercio, dos tercios* como una guía para asignar el tiempo disponible. Ellos utilizan un tercio del tiempo disponible antes de la ejecución para su planeamiento y asignan los dos tercios restantes antes de la ejecución a sus subordinados para el suyo.

3.1.4.4. Continuar refinando el plan

[3-22] El planeamiento no termina con la producción de un plan u orden. Se continúa a lo largo de la operación perfeccionando la orden con base en informes de confirmación (*briefings*), los ensayos y los cambios en la situación. Adicionalmente, el estado mayor/plana mayor siempre está refinando los planes de contingencias y secuelas a lo largo de una operación. Durante la preparación y ejecución, el plan se refina continuamente a medida que el entendimiento de la situación mejora. A través de la evaluación, los subordinados y otras fuentes proporcionan retroalimentación sobre el progreso de las operaciones. En algunas circunstancias, los comandantes pueden determinar que la orden actual (incluyendo contingencias y secuelas asociadas) ya no es relevante para la situación. En estos casos, en lugar de modificar el plan actual, los comandantes replantean el problema y desarrollan un plan completamente nuevo.

3.2. PREPARAR

[3-23] **Preparar** consiste en aquellas actividades realizadas por unidades y soldados para mejorar su capacidad de ejecutar una operación. Esto crea condiciones que incrementan las oportunidades de éxito de las propias tropas al destacar esfuerzos de configuración y contribución en el AO y el área de interés (AI); no obstante, requiere acciones del comandante, el estado mayor/plana mayor, la unidad y los soldados para garantizar que la fuerza esté entrenada, equipada y lista para ejecutar las operaciones. Las actividades de preparación ayudan a los comandantes, los estados mayores/planas mayores y los soldados a entender una situación y sus roles en las operaciones

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 5-0 PROCESO DE OPERACIONES

inminentes. Las principales actividades de preparación son:

- Adelantar coordinaciones y establecer enlaces.
- Continuar la recolección de información.
- Mantener las operaciones de seguridad.
- Desarrollar los movimientos de tropas que sean requeridos.
- Ejecutar las actividades relacionadas con el sostenimiento.
- Iniciar las preparaciones de las redes de información.
- Administrar el terreno.
- Configurar el campo de batalla.
- Llevar a cabo *briefings* de confirmación.
- Conducir ensayos.
- Conducir las transiciones de los planes a las operaciones.
- Refinar el plan.
- Completar la organización para el combate.
- Integrar a las unidades y los soldados.
- Entrenar.
- Realizar los controles, las verificaciones e inspecciones previas a las operaciones.
- Continuar construyendo asociaciones y equipos.

[3-24] Ahora bien, el éxito de la misión depende tanto del planeamiento como de la preparación. El comando superior puede desarrollar los mejores planes, sin embargo, son de poca utilidad si los subordinados no los reciben a tiempo. Por un lado, estos necesitan tiempo

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**MFE 5-0 PROCESO DE OPERACIONES**

para entenderlos lo suficientemente bien para poderlos ejecutar; por el otro, también desarrollan sus propios planes y preparaciones para una operación. Entonces, después de entender el plan por completo, los líderes subordinados ensayan las partes clave de este y se aseguran de que los soldados y el equipo se encuentren en posición y listos para ejecutar la operación. Las siguientes pautas contribuyen a una preparación efectiva:

- Asegurar y proteger la fuerza que se prepara.
- Mejorar el entendimiento de la situación.
- Entender, refinar y ensayar el plan.
- Integrar, organizar y configurar la fuerza.
- Asegurarse de que las fuerzas y los recursos estén posicionados y listos.

3.2.1. Asegurar y proteger la fuerza que se prepara

[3-25] Normalmente la fuerza es más vulnerable a la sorpresa y al ataque enemigo durante la preparación; por lo tanto, las operaciones de seguridad (vigilancia, protección, cobertura, seguridad de área y seguridad local) son esenciales durante esta. Asimismo, los comandantes garantizan la integración de varias tareas de protección como función de conducción de la guerra (FCG), para salvaguardar las bases; asegurar las rutas, los puestos de mando y las líneas de abastecimiento y proteger toda la fuerza mientras se prepara para las operaciones.

3.2.2. Mejorar el entendimiento de la situación

[3-26] Durante la preparación, los comandantes pueden darse cuenta de que el entendimiento inicial que desarrollaron durante el planeamiento no es preciso ni está completo; en consecuencia, se esfuerzan

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 5-0 PROCESO DE OPERACIONES

por validar los supuestos y mejorar su entendimiento de la situación a medida que se preparan para las operaciones. Por una parte, la recolección de información (que incluye las operaciones de inteligencia, vigilancia y reconocimiento) contribuye a mejorar su entendimiento acerca del enemigo, el terreno y las consideraciones civiles. Por la otra, las inspecciones, los ensayos, el enlace y la coordinación les ayudan a mejorar su entendimiento acerca de las propias tropas.

3.2.3. Entender, refinar y ensayar el plan

[3-27] Una transición exitosa desde el planeamiento a la ejecución requiere que aquellos encargados de ejecutar la orden entiendan el plan por completo. La transición entre el planeamiento y la ejecución tiene lugar internamente (en el comando) y externamente (entre el comandante y los comandantes subordinados).

[3-28] Los ensayos, que incluyen los *briefings* de confirmación sobre la transición de los planes a las operaciones, ayudan a mejorar el entendimiento del concepto de las operaciones, las medidas de control, los puntos de decisión y las relaciones de mando y apoyo. Además, son eventos clave durante la preparación porque ayudan a la fuerza a entender el plan y a practicar las acciones esperadas para mejorar su desempeño durante la ejecución.

3.2.4. Integrar, organizar y configurar la fuerza

[3-29] Durante la preparación, los comandantes asignan un tiempo para poner en práctica la nueva organización para el combate (esto incluye destacar unidades, mover fuerzas y recibir e integrar las nuevas unidades y soldados). Cuando las unidades cambian esta organización necesitan un tiempo de preparación para aprender los procedimientos operacionales estandarizados (SOP, por su sigla en inglés) de la unidad receptora y el plan que ejecutará. Por su parte, la unidad receptora necesita un tiempo de preparación para evaluar las capacidades y limitaciones de la nueva unidad e integrarla a las suyas de manera que la

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 5-0** PROCESO DE OPERACIONES

nueva configuración sea operativa en el marco señalado en el PLANOP u ORDOP.

3.2.5. Asegurarse de que la fuerza y los recursos estén posicionados y listos

[3-30] La preparación efectiva garantiza que las fuerzas requeridas estén en el lugar correcto en el momento preciso, con el equipo apropiado y los demás recursos listos para ejecutar la operación. De forma concurrente con la configuración del campo de batalla y la organización por tareas, los comandantes utilizan el movimiento de tropas para posicionar o reposicionar las fuerzas en las ubicaciones correctas antes de la ejecución. Esto incluye el posicionamiento de las unidades de sostenimiento y los abastecimientos para garantizar el alcance operacional y la resistencia durante la ejecución (ver el MFRE 4-0).

3.3. EJECUTAR

[3-31] ***Ejecutar es poner en acción el plan mediante la aplicación del poder de combate para el cumplimiento de la misión.*** Durante la ejecución, los comandantes, los estados mayores/planas mayores y los comandantes subordinados enfocan sus esfuerzos en la transformación de las decisiones en acciones. Además, esto permite capturar, retener y explotar la iniciativa para ganar y mantener una posición de ventaja relativa (esencia del concepto operacional), a través de las competencias distintivas del Ejército (ver el MFRE 3-0).

3.3.1. Toma de decisiones durante la ejecución

[3-32] La toma de decisiones está unida a la iniciativa disciplinada y es inherente a la ejecución de las operaciones, dado que estas nunca se desarrollan exactamente según lo visualizado. Por esto, los comandantes

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 5-0 PROCESO DE OPERACIONES

observan su progreso e intervienen cuando es necesario para asegurar su éxito, de acuerdo con el entendimiento de la situación. En esta instancia, sus decisiones son críticas y determinantes. Razón por la cual dirigen a sus unidades de forma enérgica e inmediata para superar las dificultades de la acción enemiga, las fallas de las propias tropas y los cambios en su ambiente operacional.

[3-33] Las decisiones tomadas durante la ejecución pueden ser de ejecución o de ajuste. En su forma más básica, una *decisión de ejecución* es una determinación que el comandante prevé e identifica para ser tomada durante la operación (MFRE 5-0). Estas implementan una acción planeada bajo circunstancias anticipadas en la ORDOP y suelen estar ligadas a un **punto de decisión —punto en el espacio o en el tiempo en que el comandante o el estado mayor/plana mayor anticipan que debe tomarse una decisión concerniente al curso de acción específico—**. Una *decisión de ajuste* es la selección de un curso de acción que modifica la orden de operaciones en respuesta a oportunidades o amenazas imprevistas (MFRE 5-0). Puede incluir la decisión para reenmarcar el problema y desarrollar un plan completamente nuevo.

[3-34] Dado que existe un choque de fuerzas, voluntades e ideas, ejecutar, ajustar o abandonar la operación original es parte de la toma de decisiones en la ejecución. Al luchar contra el enemigo y no contra el plan, los comandantes exitosos equilibran la tendencia entre abandonar un plan bien concebido demasiado pronto o persistir en un esfuerzo infructuoso por mucho tiempo. La toma de decisiones eficaz durante la ejecución debe:

- Relacionar todas las acciones con la intención del comandante y el concepto de la operación para asegurarse de que estas apoyan la operación decisiva.
- Mantener e integrar las armas combinadas, en lugar de tratar con funciones separadas.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 5-0** PROCESO DE OPERACIONES

- Basarse, en gran medida, en la toma de decisiones intuitivas por los comandantes y estados mayores/planas mayores para hacer ajustes rápidos.
- Ser continua y responder efectivamente a cualquier oportunidad o amenaza.
- Mantener la administración de riesgos.

3.3.2. Directrices para una ejecución efectiva

[3-35] Debido a la situación cambiante, las operaciones que el comandante visualizó en el plan pueden guardar poca semejanza con los eventos reales en la ejecución. En ese caso, cuando la orden original ya no es aplicable, los comandantes subordinados necesitan la máxima libertad para sacar provecho del ambiente operacional y cumplir con la intención del comandante superior. Dicha ejecución efectiva requiere líderes entrenados en la toma de decisiones independientes, agresividad y aceptación de riesgos prudentes; es decir, deben estar dispuestos y ser capaces de resolver problemas sin remitirse constantemente al comando superior (manteniéndose dentro de la intención del comandante) ni esperar de este la sincronización para actuar. Pueden utilizar una de las siguientes guías para cumplir su propósito:

- Capturar y retener la iniciativa a través de la acción.
- Aceptar riesgos prudentes para explotar las oportunidades.

3.3.2.1. Capturar y retener la iniciativa a través de la acción

[3-36] Los comandantes crean condiciones para capturar la iniciativa a través de la acción, sin la cual les sería imposible tomar la iniciativa. Ante una situación de incertidumbre, las personas tienden a dudar y recolectar más información para reducir su incertidumbre; no obstante, esto no la eliminará. Incluso, puede tener el efecto contrario,

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 5-0 PROCESO DE OPERACIONES

ya que le brinda más tiempo al enemigo para tomar la iniciativa. Por ende, es mucho mejor manejar esa falta de certeza mediante la actuación y el desarrollo de la situación.

3.3.2.2. Aceptar riesgos prudentes para explotar las oportunidades

[3-37] La incertidumbre y el riesgo son inherentes a todas las operaciones militares. Los comandantes exitosos se sienten cómodos operando bajo estas condiciones, dado que equilibran varios riesgos y sacan provecho de los eventos que ofrecen las mejores condiciones para lograr el éxito. Asimismo, al controlar y evaluar continuamente la situación, reconocen las oportunidades del actuar del enemigo; de no hacerlo, renunciarían a la iniciativa, debido a que estas son escasas y cuando se presentan dejan un breve período de tiempo para actuar.

[3-38] 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 (MFE 6-0). Un cálculo aproximado razonable y la aceptación intencional del riesgo no se constituyen en una apuesta. Esta, a diferencia de la toma de un riesgo prudente, consiste en jugarse el éxito de toda una acción sobre un único evento sin considerar el peligro para la fuerza en caso de que las cosas no se desarrollen según lo planeado. Por lo tanto, los comandantes las evitan, determinan los riesgos cuidadosamente, analizan y minimizan los peligros posibles y toman dichos riesgos para explotar las oportunidades.

3.4. EVALUAR

[3-39] ***Evaluar es medir el progreso en el cumplimiento de una tarea o misión, de la creación de un efecto o del logro de un objetivo.*** Es una actividad transversal y guía a los demás pasos del PRODOP e implica la comparación de los resultados pronosticados con los eventos reales, a fin de determinar la efectividad general del empleo de la fuerza.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**MFE 5-0 PROCESO DE OPERACIONES**

Así, con base en su evaluación, los comandantes dirigen los ajustes a la orden asegurándose de que la operación se mantenga enfocada en el cumplimiento de la misión.

[3-40] Durante el planeamiento, se centra en el entendimiento de las condiciones actuales de un ambiente operacional y el desarrollo de un plan de evaluación, incluyendo qué y cómo evaluar el progreso; durante la preparación, se centra en determinar el grado de alistamiento de las propias tropas para ejecutar la operación y en la verificación de los supuestos sobre los que se basa el plan; durante la ejecución, se centra en valorar el progreso de la operación.

3.4.1. Proceso de evaluación

[3-41] Como se mencionó con anterioridad, la evaluación es continua, precede y guía cada paso del PRODOP y concluye cada operación o fase de una operación. En sentido amplio, la evaluación consiste en las siguientes actividades, sin estar limitada solo a ellas:

- Monitorear la situación actual para recolectar información relevante.
- Examinar los progresos hacia el logro de las condiciones del estado final, la consecución de objetivos y la realización de tareas.
- Recomendar o dirigir acciones para mejorar.

[3-42] Las herramientas principales para tratar de determinar el progreso de la operación incluyen la ORDOP, el panorama operacional común (COP, por su sigla en inglés), las observaciones personales, las apreciaciones dinámicas y el plan de evaluación (este contiene las medidas de eficacia, las de desempeño y los criterios para reestructurar).

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 5-0 PROCESO DE OPERACIONES

3.4.2. Apreciaciones dinámicas

[3-43] Una *apreciación dinámica* es la continua evaluación de la situación actual para determinar si la operación en desarrollo se está ejecutando de acuerdo con la intención del comandante y si las futuras operaciones previstas son sostenibles. Los planes efectivos y la ejecución exitosa están relacionadas con las apreciaciones dinámicas actuales y precisas. La falla en mantenerlas precisas puede provocar errores u omisiones que resultan en planes fallidos o malas decisiones durante la ejecución.

[3-44] Como tal, estas son las herramientas principales para la administración del conocimiento que utilizan el comandante y sus estados mayores/planas mayores en todo el PRODOP y siempre incluyen recomendaciones para decisiones anticipadas. Durante el planeamiento usan estas recomendaciones para seleccionar un curso de acción factible, aceptable y conducente para análisis posteriores. Durante la preparación y la ejecución utilizan recomendaciones generadas en las apreciaciones dinámicas para la toma de decisiones.

3.4.3. Guías para una evaluación efectiva

[3-45] A lo largo de la conducción de las operaciones, los comandantes integran sus propias evaluaciones con las del estado mayor/plana mayor, los comandantes subordinados y otros asociados de la AU en el AO. Las siguientes guías ayudan a la evaluación eficaz:

- Priorizar el esfuerzo de evaluación.
- Incorporar la lógica de los planes.
- Ser prudentes al establecer la causa y el efecto.
- Combinar los indicadores cuantitativos y cualitativos.
- +Buscar un impacto positivo de la evaluación desarrollada.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 5-0 PROCESO DE OPERACIONES****3.4.3.1. Priorizar el esfuerzo de evaluación**

[3-46] Los comandantes establecen las prioridades para la evaluación en su guía de planeamiento, los RICC y los puntos de decisión. Al priorizar el esfuerzo, rechazan la tendencia a medir algo tan solo porque es medible y evitan los análisis excesivos al momento de evaluar las operaciones. Por ende, evitan sobrecargar a los subordinados y a los estados mayores/planas mayores con evaluaciones excesivamente detalladas y tareas de recolección y análisis, dado que entienden que al comprometer tiempo valioso y energía al desarrollo de esquemas de evaluación excesivos (y que demandan mucho tiempo) se derrochan recursos que serían mejor aprovechados en otros pasos del PRODOP. Generalmente, el escalón en el que se conduce una operación, misión, tarea o acción específica debería ser en el que se evalúe.

3.4.3.2. Incorporar la lógica de los planes

[3-47] La evaluación efectiva depende del entendimiento preciso acerca de la lógica (razonamiento) utilizada para crear los planes (cuya base son supuestos y un enfoque operacional). Al momento de determinar cómo evaluar las operaciones, los estados mayores/planas mayores deben considerar las razones con respecto al motivo por el cual el comandante consideró que tal plan producirá los efectos deseados; de este modo, pueden recomendar las medidas de eficacia (MEDEF) y de desempeño (MEDES) y los indicadores apropiados.

3.4.3.3. Ser prudentes al establecer causas y efectos

[3-48] Para realizar una evaluación efectiva es crucial establecer la causa y el efecto de algo. A pesar de que en algunas ocasiones es incluso evidente; en otras, es difícil. Sobre todo en aquellas que se relacionan con los cambios en la conducta humana, las actitudes y la percepción. Por este motivo, los comandantes y los estados mayores/planas mayores deben cuidarse de arrojar conclusiones erróneas en estos casos.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 5-0** PROCESO DE OPERACIONES**3.4.3.4. Combinar los indicadores cuantitativos y cualitativos**

[3-49] El juicio humano es crucial para una evaluación efectiva debido a que esta incorpora indicadores cuantitativos (basados en la observación) y cualitativos (basados en la opinión). En efecto, un aspecto clave de cualquier evaluación es el grado en el que depende del juicio humano, de la observación directa y del rigor matemático. Este último compensa las parcialidades inevitables que se presentan, aunque el juicio humano enfoque los procesos sobre los factores intangibles que frecuentemente son claves para el éxito.

[3-50] El equilibrio adecuado depende de la situación; en particular, la naturaleza de la operación y los recursos disponibles para la evaluación, pero rara vez se encuentra en los extremos de la escala.

3.4.3.5. +Buscar un impacto positivo en la evaluación desarrollada

[3-51] Con el ánimo de demostrar el objetivo de la evaluación, se debe verificar que las observaciones que se hagan estén encaminadas al mejoramiento del proceso. De esta forma, lo que se busca es encontrar las posibles fallas que se estén presentando y plantear posibles formas de solucionarlas para lograr el mejoramiento continuo. Al final, aunque no se obtenga un proceso perfecto, se tendrá como resultado una constante evolución. Esta perspectiva en la evaluación permitirá que tenga una mejor aceptación entre el personal a evaluar y un resultado positivo en el sistema.

CONCLUSIÓN

La doctrina en esta publicación proporciona la hoja de ruta para la ejecución del proceso de operaciones. Constituye un marco de referencia común y herramientas intelectuales que los líderes del Ejército

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**MFE 5-0 PROCESO DE OPERACIONES**

emplean para planear, preparar, ejecutar y evaluar las operaciones. Lo contenido en este manual es una guía para la acción en lugar de un conjunto de reglas fijas. Mientras proporciona dirección a comandantes y soldados, requiere una aplicación original adaptada a las circunstancias. En operaciones, los líderes efectivos reconocen dónde y cuándo la doctrina, el entrenamiento e incluso sus experiencias pasadas ya no encajan en la situación, y se adaptan de acuerdo con estas medidas que a la postre permitirán mantener actualizada la misma.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 5-0 PROCESO DE OPERACIONES

GLOSARIO

1. ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------|---|----------------------------|---|
| AI | Área de interés | AOI | <i>Area of interest</i> |
| AO | Área de operaciones | *AOO | <i>Area of operations</i> |
| ARTOP | Arte operacional | --- | <i>Operational art</i> |
| AU | Acción unificada | --- | <i>Unified action</i> |
| CEDOE | Centro de Doctrina del Ejército | -- | -- |
| COA | Curso de acción (por su sigla en inglés) | *COA | Course of action |
| COP | Panorama operacional común (por su sigla en inglés) | COP | <i>Common operational picture</i> |
| EEIPT | Elementos esenciales de información de las propias tropas | *EEFI | <i>Essential elements of friendly information</i> |
| FCG | Función de conducción de la guerra | --- | <i>Warfighting function</i> |
| FF. MM. | Fuerzas Militares | --- | <i>Military forces</i> |
| MDE | Metodología de diseño del Ejército | ADM | <i>Army design methodology</i> |

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 5-0 PROCESO DE OPERACIONES

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------|---|----------------------------|--|
| METT-TC | Misión, enemigo, terreno y clima, tropas y apoyo disponibles, tiempo disponible y consideraciones civiles | METT-TC | <i>Mission, enemy, terrain and weather, troops and support available, time available, and civil considerations</i> |
| MEDEF | Medida de eficacia | *MOE | <i>Measure of effectiveness</i> |
| MEDES | Medida de desempeño | MOP | <i>Measure of performance</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> |
| OFRAG | Orden fragmentaria | FRAGORD | <i>Fragmentary order</i> |
| ORDOP | Orden de operaciones | *OPORD | <i>Operation order</i> |
| OTU | Operaciones terrestres unificadas | --- | <i>Unified land operations</i> |
| PDC | Procedimiento de comando | TLP | <i>Troop leading procedures</i> |
| PEMSITM | Política, económica, militar, social, información, tiempo, infraestructura y medio ambiente físico | *PMESII-PT | <i>Political, military, economic, social, information, infrastructure, physical environment, and time</i> |

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 5-0 PROCESO DE OPERACIONES

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------|--|----------------------------|---|
| PLANOP | Plan de operaciones | *OPLAN | <i>Operation plan</i> |
| PMTD | Proceso militar para la toma de decisiones | *MDMP | <i>Military decision-making process</i> |
| PRODOP | Proceso de operaciones | --- | <i>Operations process</i> |
| RICC | Requerimientos de información crítica del comandante | *CCIR | <i>Commander's critical information requirement</i> |
| RIPT | Requerimientos de información de las propias tropas | --- | --- |
| RPI | Requerimientos prioritarios de inteligencia | *FFIR | <i>Friendly force information requirements</i> |
| ROM | Rango de las operaciones militares | ROMO | <i>Range of military operations</i> |
| SOP | Procedimientos operacionales estandarizados (por su sigla en inglés) | SOP | <i>Standard operating procedure</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.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 5-0 PROCESO DE OPERACIONES

2. TÉRMINOS¹

Ambiente operacional: composición de condiciones, circunstancias e influencias que afectan el empleo de las capacidades y pesan en las decisiones del comandante (MFE 1-01).

***Apreciación dinámica:** continua evaluación de la situación actual para determinar si la operación en desarrollo se está ejecutando de acuerdo con la intención del comandante y si las futuras operaciones previstas son sostenibles.

Arte operacional (ARTOP): **1.** Enfoque cognitivo de los comandantes y estados mayores apoyados en su habilidad, conocimiento, experiencia, creatividad, criterio y juicio en el desarrollo de estrategias, campañas y operaciones para organizar y emplear fuerzas militares integrando fines, formas y medios (MFE 1-01). **2.** Búsqueda de objetivos estratégicos, en su totalidad o parcialmente, mediante la disposición de acciones tácticas en tiempo, espacio y propósito (MFRE 3-0).

Decisión de ajuste: selección de un curso de acción que modifica la orden de operaciones en respuesta a oportunidades o amenazas imprevistas (MFRE 5-0).

Decisión de ejecución: determinación que el comandante prevé e identifica para ser tomada durante la operación (MFRE 5-0).

***Ejecutar:** poner en acción el plan mediante la aplicación del poder de combate para el cumplimiento de la misión.

***Enfoque operacional:** descripción de las acciones generales que la fuerza debe ejecutar para transformar las condiciones actuales en aquellas deseadas en el estado final.

¹ 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.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 5-0 PROCESO DE OPERACIONES

***Entendimiento de la situación:** producto de aplicar análisis y juicio a la información pertinente para determinar las relaciones entre las variables operacionales y de la misión en aras de facilitar la toma de decisiones.

***Estado mayor:** órgano compuesto por especialistas que asesoran y apoyan a los comandantes, aplicando la metodología de diseño del Ejército y el proceso militar para la toma de decisiones, con el propósito de producir planes y órdenes para enlazar las acciones tácticas con los objetivos estratégicos.

***Evaluar:** medir el progreso en el cumplimiento de una tarea o misión, de la creación de un efecto o del logro de un objetivo.

***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.

***Metodología de diseño del Ejército (MDE):** sistema para aplicar el pensamiento crítico y creativo, a fin de entender, visualizar y describir problemas complejos y establecer enfoques para su solución.

Órdenes de misión (ODM): directrices que les enfatizan a los comandantes subordinados los resultados que hay que alcanzar y no cómo deben hacerlo (MFE 6-0).

***Plana mayor:** equipo compuesto por oficiales y suboficiales seleccionados por sus conocimientos, experticia e iniciativa para asesorar y apoyar a los comandantes en el nivel táctico según su especialización, aplicando la metodología del proceso militar para la toma de decisiones, con el fin de suministrar información, elaborar apreciaciones dinámicas, planes y órdenes, dar recomendaciones y supervisar.

***Planear:** arte y ciencia de entender una situación de manera prospectiva para visualizar el futuro deseado y trazar formas eficaces a fin de conseguirlo.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 5-0 PROCESO DE OPERACIONES

***Preparar:** actividades realizadas por unidades y soldados para mejorar su capacidad de ejecutar una operación.

***Procedimiento de comando (PDC):** proceso dinámico empleado por los comandantes de pequeñas unidades para analizar la misión, desarrollar un plan y prepararse para una operación.

***Proceso de operaciones (PRODOP):** serie de pasos que el comandante desarrolla en las operaciones a través del mando tipo misión: planear, preparar, ejecutar y evaluar.

***Proceso militar para la toma de decisiones (PMTD):** metodología de planeamiento cíclico para entender la situación y la misión, desarrollar cursos de acción, seleccionar el más oportuno y producir un plan u orden de operaciones.

***Punto de decisión:** punto en el espacio o en el tiempo en que el comandante o el estado mayor/plana mayor anticipan que debe tomarse una decisión concerniente al curso de acción específico.

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 (MFE 6-0).

Variables operacionales: conjunto amplio de categorías de información utilizadas para describir un ambiente operacional (MFE 1-01).

***Visualización del comandante:** proceso mental de desarrollar el entendimiento de la situación, la determinación de un estado final deseado y visualizar un enfoque operacional por el cual la fuerza alcanzará ese estado final.

CONTENIDO

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

1. DEFINICIÓN DEL LIDERAZGO MILITAR
2. PROPÓSITO DEL LIDERAZGO
3. COMPONENTES DEL LIDERAZGO
4. INFLUENCIA
5. LÍDERES Y VALORES
6. LIDERAZGO SITUACIONAL
7. LIDERAZGO INFORMAL Y COLECTIVO
8. MANDO Y LIDERAZGO
9. REQUISITOS DEL MODELO DE LIDERAZGO
10. ATRIBUTOS DEL LÍDER
 - 10.1. Carácter
 - 10.2. Presencia
 - 10.3. Intelecto
11. COMPETENCIAS DEL LÍDER
 - 11.1. Liderar
 - 11.2. Desarrollar
 - 11.3. Lograr
12. CÓMO DESARROLLAR LÍDERES

CONCLUSIÓN

GLOSARIO

1. Abreviaturas, siglas y acrónimos
2. Términos

FIGURAS

- Figura 1** Entendimiento lógico del liderazgo del Ejército
- Figura 2** Requisitos del modelo de liderazgo del Ejército



PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 6-22 LIDERAZGO

MFE 6-22, C1

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJÉRCITO NACIONAL



COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA

Cambio 1

Manual fundamental del Ejército

N.º 6-22

Público

Septiembre de 2017

LIDERAZGO

El MFE 6-22, *Liderazgo*, aprobado según Resolución 01642 del 5 de agosto de 2016 cambia así:

1. Este cambio define competencias del líder, como: un conjunto básico de las expectativas que tiene el Ejército acerca de lo que los líderes deben hacer.
2. Se adiciona la quinta competencia de liderar: *liderar con el ejemplo*.
3. Se actualizan términos para alinearlos con el MFRE 1-02.
4. El signo + identifica el nuevo material.
5. La modificación de la estructura del MFE 6-22, cambio 1, no permite remover e insertar páginas.

REMOVER LAS PÁGINAS ANTIGUAS

INSERTAR LAS PÁGINAS NUEVAS

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

PRÓLOGO

El liderazgo es fundamental para nuestra profesión y parte integral del éxito institucional. A medida que hacemos la transición para enfrentar los desafíos de un entorno cada vez más complejo e incierto, nuestro Ejército requiere líderes competentes, de carácter y fuertes física y mentalmente, más todavía si se trata de operaciones descentralizadas, donde es imprescindible que los comandantes, en todos los niveles, comprendan su entorno, aprendan rápidamente para tomar decisiones acertadas y lideren el cambio.

Puesto que no hay soluciones predeterminadas a los problemas, los líderes del Ejército deben adaptar su pensamiento, formación y técnicas a la situación específica que enfrentan. Esto precisa tener una mente flexible e innovadora, disposición a asumir riesgos prudentes en situaciones desconocidas o que cambian rápidamente y la capacidad de realizar ajustes con base en un continuo análisis y evaluación.

Entre los muchos líderes que ha tenido la Fuerza, se debe mencionar al señor general Álvaro Valencia Tovar, quien, con su ejemplo, marcó nuestra vida profesional porque encarnaba el deber del soldado en un ejército democrático; transmitía con generosidad sus conocimientos; sin ser débil, era comprensivo mostrando su dimensión humana; sin ser egocentrista, expresaba con orgullo su lucidez e inteligencia y sin perder la firmeza en sus decisiones, permitía la crítica constructiva.

El ejemplo del general Valencia Tovar sigue inspirando tanto a militares activos como a retirados. Imitar a este gran líder exige compromiso personal, aprendizaje constante, autoevaluación y pasión por sus soldados y unidades. Según él nos lo demostró, ser un líder no consiste en dar órdenes, sino en ganarse el respeto predicando con las propias acciones, creando un clima positivo, maximizando los recursos, motivando a los demás y promoviendo el desarrollo de equipos hacia la excelencia.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 6-22** LIDERAZGO

Como profesional del Ejército, usted se enfrentará a decisiones difíciles y quizás cometa errores involuntarios, lo cual le ayudará a aprender el arte del liderazgo. Para esto, usted deberá interiorizar los valores del Ejército, demostrar carácter e integridad intachable y permanecer veraz en palabra y obra, toda vez que los soldados confían en sus líderes y estos nunca deben romper esa confianza, debido a que esta es la piedra angular de nuestra profesión. Por lo tanto, este manual fundamental del Ejército 6-22, *Liderazgo*, describe los principios fundamentales acerca de este campo. Una exposición más amplia y detallada sobre el tema se halla disponible en el manual fundamental de referencia del Ejército 6-22.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'E. Zapateiro', is written over a horizontal line. A long vertical stroke extends downwards from the right side of the signature.

Brigadier General EDUARDO E. ZAPATEIRO ALTAMIRANDA

Director Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova

INTRODUCCIÓN

El presente MFE 6-22, *Liderazgo*, describe los requisitos de modelo a seguir, enmarcados en atributos (el ser) y competencias (el hacer), de fácil aplicación a través del mando tipo misión (MTM) en el planeamiento, la preparación, ejecución y evaluación de las operaciones terrestres unificadas (OTU). Su principal audiencia está compuesta por todos los líderes, tanto militares como civiles, que integran la Fuerza; comandantes y personal de las sedes del Ejército que sirven en tareas de fuerzas conjuntas o sedes multinacionales, y profesores e instructores del ámbito castrense.

Como principio fundamental de liderazgo, los comandantes, estados o planas mayores y subordinados deben garantizar que sus decisiones y acciones cumplan las leyes y normas de Colombia, las internacionales y, según el caso, las de las naciones anfitrionas. Así mismo, los comandantes en todos los niveles se deben asegurar de que sus soldados operen aplicando el Derecho Internacional Humanitario (DIH) y respetando los Derechos Humanos (DD. HH.), el Derecho Internacional de los Derechos Humanos (DIDH) y las reglas de enfrentamiento.

En este manual, la connotación del término *influir* corresponde a la definición de la Real Academia Española (RAE): “Producir sobre otros ciertos efectos. Ejercer predominio o fuerza moral. Inspirar o comunicar algún efecto o don de su gracia”. En tal sentido, los MFE 6-22 y MFRE 6-22 emplean esta palabra, como la motivación a través del ejemplo, el entendimiento compartido, la confianza, la determinación de qué hacer y no cómo hacerlo, con el fin de fomentar la creatividad de los subalternos.

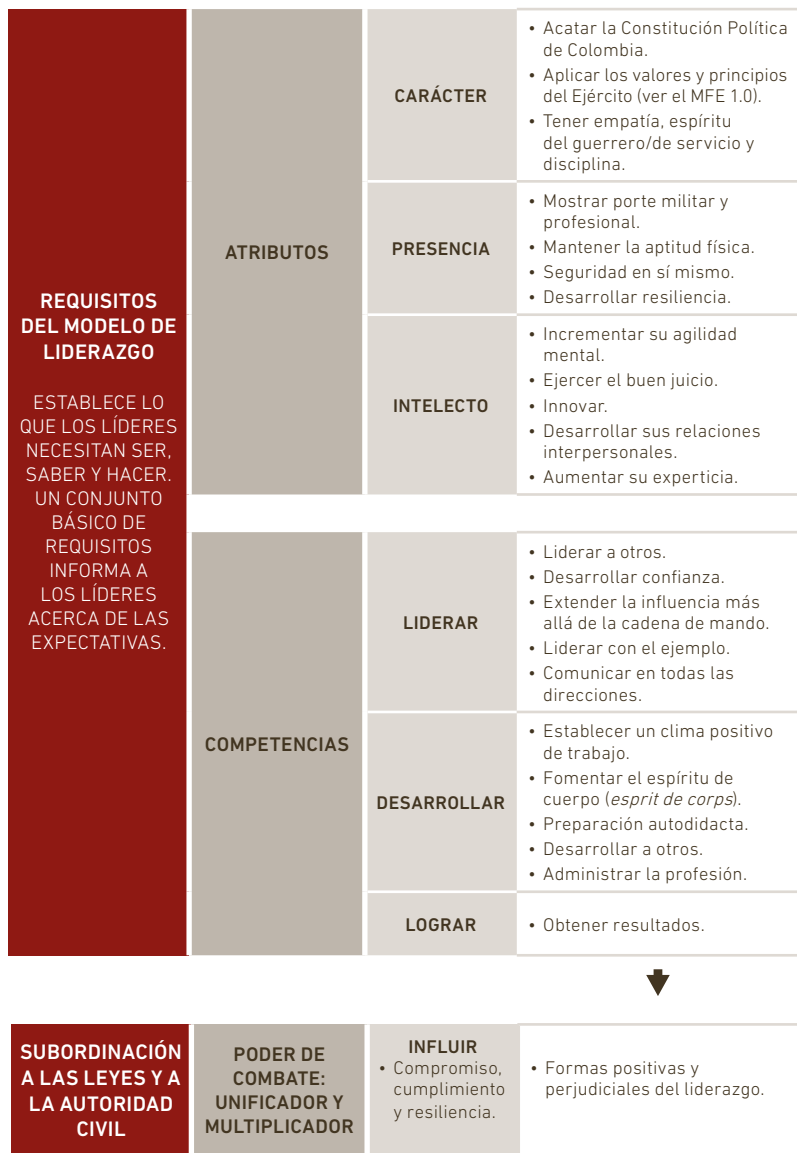
Los términos definidos se encuentran identificados en el cuerpo del texto con *cursiva* y **negrilla**, si su proponente es esta publicación, y se acompañan por un asterisco (*) en el glosario. Para las otras definiciones, el término va en *cursiva* y el número de la publicación proponente

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 6-22 LIDERAZGO

le sigue a la definición. Todos estos términos están incluidos en el MFRE 1-02.

El proponente del MFE 6-22 es el [Centro de Doctrina del Ejército](#) (CE-DOE); por lo cual, los comentarios o recomendaciones al mismo deben hacerse llegar al correo electrónico cedoe@ejercito.mil.co

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 6-22 LIDERAZGO



Liderazgo es la capacidad de influir en las personas, proporcionando dirección, propósito y motivación para cumplir la misión y mejorar la organización.



| **Figura 1** | Entendimiento lógico del liderazgo del Ejército

1. DEFINICIÓN DEL LIDERAZGO MILITAR

[1-1] La historia del Ejército de Colombia ha sido forjada por grandes líderes: Antonio Baraya, Antonio Nariño, Atanasio Girardot, Simón Bolívar, Francisco de Paula Santander, Hermógenes Maza, José María Córdova, Alberto Ruiz Novoa, Álvaro Valencia Tovar, Fernando Landa-zábal Reyes, Manuel José Bonnet, Jorge Enrique Mora Rangel y Carlos Alberto Ospina Ovalle, por citar solo algunos nombres. En esta se evidencia que uno de los fundamentos de la estructura de la Fuerza es el liderazgo y que según el modelo que desarrolle la institución, se definirá la manera de enfrentar los diferentes desafíos.

[1-2] Las situaciones difíciles son el campo de prueba en la resolución de decisiones consistentes, oportunas y eficaces por parte de los líderes; concretamente, el **liderazgo se define como la capacidad de influir en las personas, proporcionando dirección, propósito y motivación para cumplir la misión y mejorar la organización**. En consecuencia, **un líder del Ejército es cualquier individuo que, en virtud del rol asumido o la responsabilidad asignada, inspira e influye en las demás personas para lograr las metas institucionales**.

[1-3] Por lo tanto, los líderes de la Fuerza motivan a las personas, dentro y fuera de la cadena de mando, para ejercer acciones, enfocar el pensamiento y tomar decisiones por el bien de la organización. En este orden de ideas, una cualidad esencial del líder es el respeto por la democracia, como condición para enfrentar las diferentes amenazas, con lo cual se deja la vía democrática como único camino para asumir el poder político en Colombia.

2. PROPÓSITO DEL LIDERAZGO

[2-1] El Ejército requiere liderazgo para tomar decisiones y establecer la dirección unificadora para la institución. Las organizaciones tienen

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**MFE 6-22 LIDERAZGO**

múltiples fuentes para monitorear y evaluar situaciones y brindar información para las decisiones; sin embargo, un líder debe supervisar y, en última instancia, aceptar la responsabilidad de la realización de las misiones.

[2-2] Como se mencionó, el liderazgo también es un proceso de influencia, lo cual es significativo porque un proceso puede ser aprendido, monitoreado y mejorado; asimismo, puede ser afectado por la personalidad y los rasgos innatos de los individuos. Al respecto, el Ejército respalda la idea de que un buen liderazgo no solo sucede por casualidad, sino que es una habilidad desarrollable a través de la autoconsciencia (relación intrapersonal) y la conciencia social (relaciones interpersonales). Es decir, este depende de la inteligencia emocional, precisa altos niveles de compromiso y se adquiere mediante el desarrollo disciplinado de hábitos que generen una cultura que permita el crecimiento personal del líder y, a través de acciones, influya en el desarrollo de las personas y la mejora de la unidad a corto, mediano y largo plazo (horizontes de planeamiento).

[2-3] Como un elemento del poder de combate, el liderazgo unifica a los otros siete (información, mando tipo misión (MTM), movimiento y maniobra, inteligencia, fuegos, sostenimiento y protección), es un multiplicador de efectos que dinamiza a otros para alcanzar metas desafiantes. Una organización con liderazgo efectivo tiene un propósito claro, métodos comunes y procesos ordenados para cumplir sus misiones; de esta manera, dependen de los líderes para compensar la incertidumbre, siendo flexibles, y proporcionar un clima en el que los seguidores tengan la libertad para explorar opciones.

3. COMPONENTES DEL LIDERAZGO

[3-1] El liderazgo implica la existencia de al menos dos personas o grupos: uno conductor y otro seguidor. El proceso de influencia tiene por objeto la obtención de resultados y el desarrollo de la institución;

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 6-22 LIDERAZGO**

en este sentido, el cumplimiento de misiones de alta calidad está íntimamente ligado con su sostenimiento y mejoramiento dentro de los recursos disponibles, lo que significa que los líderes deben equilibrar el éxito en el cumplimiento de la misión con la forma en que tratan y cuidan a los miembros de la organización.

[3-2] Dicho cuidado de las personas consiste en crear y mantener un clima positivo a través de la confianza, la cohesión, la comunicación abierta y el trabajo en equipo. Así, los seguidores responden a la autoridad de un líder, en general o debido a una orientación específica. En consecuencia, las organizaciones eficaces dependen de la competencia de líderes respetados y de seguidores leales.

[3-3] Dentro de la estructura jerárquica del Ejército, todo líder es también un seguidor; por esta razón, aprender a ser un buen líder está asociado con aprender a ser un buen seguidor, lo cual implica saber de lealtad, subordinación, respeto a los superiores e, incluso, cuándo y cómo expresar desacuerdo de manera sincera y respetuosa.

4. INFLUENCIA

[4-1] La influencia es la capacidad del líder de generar entre los seguidores el constante y voluntario compromiso de actuar para alcanzar un propósito superior; así, estos deciden cumplir las directrices recibidas y actúan en respuesta al poder posicional del comandante. Dicho grado de compromiso afecta directamente la iniciativa, la motivación para lograr con éxito las misiones y el nivel de responsabilidad aceptado; por consiguiente, junto con la confianza y la competencia, habilita el MTM, facilita la libertad de acción y permite ser operativamente ágil y adaptable.

[4-2] Los líderes pueden encontrar resistencia al tratar de influir en los individuos internos y externos a su unidad, sin embargo, la pueden mitigar anticipando sus valores y reacciones, a fin de obtener apoyo

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 6-22 LIDERAZGO

a los objetivos comunes y lograr un entendimiento compartido de estos, construir o restaurar las relaciones y generar confianza dentro y fuera de la organización. Esta última tiene como base la honestidad y confiabilidad, y se refuerza mediante una comunicación efectiva entre las partes.

[4-3] Con frecuencia, en las organizaciones aparece un liderazgo negativo que perjudica la relación líder-seguidor; de hecho, una de sus modalidades es el *liderazgo tóxico*, caracterizado por la combinación de actitudes egocéntricas, motivaciones y comportamientos que tienen efectos adversos sobre los subordinados, la unidad y la misión. El líder tóxico carece de interés por los demás y por crear un ambiente positivo de trabajo, lo que a largo plazo produce efectos negativos; es decir, él funciona con un sentido exagerado de autoestima y de autointerés, y usa constantemente comportamientos disfuncionales para engañar, intimidar, coaccionar o castigar injustamente a otros para conseguir sus fines. Este comportamiento puede permitirle el logro de resultados en el corto plazo, pero ocasiona que ignore las otras dos categorías de competencia: liderar y desarrollar. En consecuencia, el uso prolongado de liderazgo negativo afecta a los seguidores, debilita su voluntad, iniciativa y potencial y destruye la moral de la unidad.

[4-4] En síntesis, el estímulo y la inspiración caracterizan al liderazgo militar, mientras que las técnicas coercitivas van en contra de sus principios; así, por medio de la comunicación de ideas y de causas comunes, el líder busca generar una relación positiva con los demás y orientarlos para incrementar su libertad de acción en el desarrollo de las tareas.

5. LÍDERES Y VALORES

[5-1] En el momento de realizar el juramento a la bandera, los líderes aceptan el compromiso de actuar de acuerdo con los valores y

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 6-22 LIDERAZGO**

principios del Ejército y subordinarse a la Constitución Política de Colombia, a las leyes y a los gobernantes elegidos democráticamente. Lo anterior implica que tendrán que enfrentar y superar el miedo, el peligro y la adversidad en defensa de la patria, sin olvidarse de proteger aquellos a quienes dirigen y a la organización que se les ha confiado.

[5-2] Hay que tener valor personal para tomar la iniciativa de hacer que suceda algo diferente de esperar o retirarse, solo con la esperanza de que los eventos saldrán bien. Los líderes requieren coraje cuando están ante situaciones de peligro, enfrentan problemas de disciplina o conducta desordenada, necesitan innovación y adaptación a probar algo que nunca han hecho, al ser francos con un superior sobre un supuesto riesgo o una acción incorrecta o al referirse a un subordinado más competente.

[5-3] Por lo anterior, deben tomar decisiones difíciles para disciplinar o exigir más cuando sea necesario; en esta medida, solo ganarán el respeto de sus seguidores si son coherentes y justos; aprenderán de cada decisión y acción si son conscientes de sí mismos y aumentarán su confianza. Igualmente, los líderes resistentes y aptos tienen la capacidad psicológica y física para recuperarse de los factores de estrés de la vida a fin de desarrollarse en épocas de alto tempo operacional y conflicto persistente.

6. LIDERAZGO SITUACIONAL

[6-1] Los líderes ajustan sus acciones según su educación, entrenamiento y experiencia en cada situación (que incluye el entorno, las personas, el equipo, el adversario, los antecedentes culturales e históricos y la misión por realizar), ya que esta determina qué propósito y dirección son necesarios e influye en la eficacia de los métodos.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 6-22 LIDERAZGO**

[6-2] Esta clase de liderazgo parte de un análisis (diagnóstico) del grupo, en cuanto a su motivación y habilidades, con el fin de diseñar propuestas que permitan cambios en su compromiso y sus competencias del grupo para facilitar el éxito de la misión y la mejora de la organización.

7. LIDERAZGO INFORMAL Y COLECTIVO

[7-1] Hay dos clases importantes de liderazgo que no se adhieren por completo a los niveles jerárquicos de autoridad: el informal y el colectivo. El primero, apoya la autoridad legítima y se manifiesta mediante el conocimiento, la experiencia y la experticia técnica; el segundo, hace referencia al refuerzo de los procesos derivado del entendimiento compartido del propósito común y la sincronización de sus acciones para alcanzarlo.

[7-2] La persona con mayor antigüedad o fecha de ascenso en una situación tiene, técnicamente, la mayor autoridad y se espera que ejerza influencia basada en su experticia y conocimiento. En este contexto, su imagen no se proyecta solamente por la presencia física, sino a través de la comunicación y el conocimiento de la situación.

8. MANDO Y LIDERAZGO

[8-1] Como parte de las FF. MM., el Ejército existe para defender la soberanía, la independencia, la integridad del territorio y el orden constitucional de la nación. En aras de alcanzar estos fines, el Estado estableció un régimen específico reglamentado de la carrera del personal de oficiales y suboficiales que crea una promoción o carrera

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 6-22 LIDERAZGO

vertical y otorga mando y liderazgo institucional dentro del marco de la disciplina castrense.

[8-2] El *mando* es, entonces, la autoridad que un comandante ejerce legalmente sobre sus subordinados, en virtud de un grado jerárquico o asignación (MFE 6-0), e incluye la potestad y la responsabilidad de utilizar eficazmente los recursos disponibles y emplear el planeamiento, organización, dirección, coordinación y control de la fuerza para la realización de las misiones asignadas.

[8-3] 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 (MFE 6-0).

[8-4] Los líderes y los subordinados pueden retroalimentarse de manera mutua independientemente de su grado; esto puede darse en el mando, por medio de la autoridad, y en el liderazgo, con el ejemplo. Los comandantes deben llevar a cabo funciones tales como establecer un clima positivo de trabajo, cuidando el bienestar de los soldados; orientar, fomentar e influir en el proceso de entrenamiento de sus soldados, y desarrollar las competencias de los subordinados. Por extensión, los líderes subordinados tienen un rol para apoyar cada una de esas funciones.

9. REQUISITOS DEL MODELO DE LIDERAZGO

[9-1] El modelo único de liderazgo organiza los requisitos y expectativas de los comandantes en todos los niveles, muestra cómo trabajan juntos y es útil para que alineen sus actividades de desarrollo y las prácticas de administración de personal y sistemas. El primer conjunto de requisitos se compone de *atributos* (lo que los líderes deben ser y saber); el segundo, de *competencias* (lo que se requiere que hagan).

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 6-22 LIDERAZGO

| | | |
|---|---------------------|---|
| <p>REQUISITOS DEL MODELO DE LIDERAZGO</p> <p>ESTABLECE LO QUE LOS LÍDERES NECESITAN SER, SABER Y HACER. UN CONJUNTO BÁSICO DE REQUISITOS INFORMA A LOS LÍDERES ACERCA DE LAS EXPECTATIVAS.</p> | ATRIBUTOS | CARÁCTER <ul style="list-style-type: none"> • Acatar la Constitución Política de Colombia. • Aplicar los valores y principios del Ejército (ver el MFE 1.0). • Tener empatía, espíritu del guerrero/de servicio y disciplina. |
| | | PRESENCIA <ul style="list-style-type: none"> • Mostrar porte militar y profesional. • Mantener la aptitud física. • Seguridad en sí mismo. • Desarrollar resiliencia. |
| | | INTELECTO <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar su agilidad mental. • Ejercer el buen juicio. • Innovar. • Desarrollar sus relaciones interpersonales. • Aumentar su experticia. |
| | COMPETENCIAS | LIDERAR <ul style="list-style-type: none"> • Liderar a otros. • Desarrollar confianza. • Extender la influencia más allá de la cadena de mando. • Liderar con el ejemplo. • Comunicar en todas las direcciones. |
| | | DESARROLLAR <ul style="list-style-type: none"> • Establecer un clima positivo de trabajo. • Fomentar el espíritu de cuerpo (<i>esprit de corps</i>). • Preparación autodidacta. • Desarrollar a otros. • Administrar la profesión. |
| | | LOGRAR <ul style="list-style-type: none"> • Obtener resultados. |

| **Figura 2** | Requisitos del modelo de liderazgo del Ejército

10. ATRIBUTOS DEL LÍDER

[10-1] Los atributos corresponden a la forma como una persona se comporta y aprende de su entorno. Los atributos del líder son: *el carácter*, *la presencia* y *el intelecto*. Así, el carácter se refiere a los valores y

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 6-22 LIDERAZGO**

la identidad del líder; la presencia, a su apariencia externa, comportamiento, acciones y expresión oral, y el intelecto, a las facultades mentales y sociales que dicho líder aplica en el acto de dirigir.

10.1. CARÁCTER

[10-2] El liderazgo se ve afectado por el carácter e identidad personal. La integridad es una marca clave del carácter de un líder y significa hacer lo que es correcto, legal y moralmente. Las consideraciones necesarias en las opciones que tiene un líder rara vez son evidentes como totalmente éticas o no éticas.

[10-3] Las reglas para el uso de la fuerza, que determinan las circunstancias en las que una Fuerza puede hacer uso de sus capacidades ante un determinado escenario, esbozan una conducta ética y legal en las operaciones y son útiles para la conducta cotidiana del soldado. Los líderes que firmemente se adhieren a la Constitución Política de Colombia, a las leyes, a los reglamentos y a las normas de la unidad, generan credibilidad con sus subordinados y mejoran la confianza del pueblo colombiano al que sirven.

[10-4] Los líderes de integridad se adhieren a los valores que forman parte de su identidad personal y se establecen como estándar para que sus subordinados los imiten. La identidad es como uno mismo se define y permite que uno se guíe antes de intentar guiar a otros.

10.2. PRESENCIA

[10-5] La impresión que el líder cause en los demás determina la motivación de sus subordinados para seguirlo. Esta es la suma de su apariencia externa, actitud, acciones, palabras, carácter interno e intelecto, y se proyecta mediante el porte militar y profesional, la confianza que genere y su capacidad de resiliencia. Su presencia es fundamental para

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 6-22 LIDERAZGO**

los subordinados en situaciones bajo presión; un líder que no comparte los mismos riesgos fácilmente podría tomar una decisión inviable, dado el estado psicológico de los soldados afectados por el estrés.

10.3. INTELLECTO

[10-6] El intelecto afecta el pensamiento del líder en el análisis de los problemas y de sus posibles soluciones para la toma de decisiones, además de la forma de motivar y conducir a otros a alcanzar la meta propuesta.

[10-7] Las personas varían en la manera de ver los problemas y su solución, pues las fortalezas de cada una difieren y, por tanto, las formas de pensar. No hay una manera correcta de pensar. Cada líder tiene que ser consciente de sus fortalezas y limitaciones y aplicarlas consecuentemente. Ser mentalmente ágil ayuda a los líderes a abordar los cambios y adaptarse a la situación y a la dinámica de las operaciones.

[10-8] El pensamiento crítico y creativo es la habilidad que permite al líder analizar los cambios y adaptarse a ellos sacando el mejor provecho; el buen criterio permite tomar la mejor decisión de acuerdo con la situación; es un atributo clave de la transformación del conocimiento en la comprensión del problema y su solución.

11. COMPETENCIAS DEL LÍDER

[11-1] +Son un conjunto básico de las expectativas que tiene el Ejército acerca de lo que los líderes deben hacer. Su propósito es influir en cambios en la cultura y comportamiento de las personas para cumplir la misión y mejorar el desempeño de la organización.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 6-22 LIDERAZGO

[11-2] Hay tres categorías de competencias: el líder del Ejército sirve para *liderar* a los demás; para *desarrollar* el medio ambiente laboral y para *lograr* las metas organizacionales. Al aplicar las competencias se proporciona una manera clara y coherente de la forma de transmitir las expectativas de los líderes del Ejército. Un espectro de líderes y seguidores (superiores, subordinados, compañeros y asesores) puede observar y evaluar las competencias demostradas a través del comportamiento del líder.

[11-3] Estas son la base para liderar a través del cambio y pueden desarrollarse y adquirirse a través del mando de las unidades (los cargos ocupados en los diferentes niveles), con el fin de permitir su aplicación a situaciones cada vez más complejas.

11.1. LIDERAR

[11-4] Liderar abarca cinco competencias: liderar a otros, desarrollar confianza, comunicar en todas las direcciones, extender la influencia más allá de la cadena de mando y liderar con el ejemplo.

- Liderar a otros: las acciones hablan más que las palabras. Los excelentes líderes dan ejemplo para servir como modelo a seguir y establecer estándares en sus subordinados.
- Desarrollar confianza: esta es importante para establecer condiciones de influencia eficaz y para crear un ambiente laboral positivo.
- Comunicar en todas las direcciones: la comunicación (verbal, escrita y de comportamiento) es importante para influir en las personas. Los líderes se comunican para transmitir comprensión clara de lo que hay que hacer y por qué hay que hacerlo.
- Extender la influencia más allá de la cadena de mando: esta amplía la responsabilidad y el ámbito de influencia de un líder;

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 6-22 LIDERAZGO

requiere el desarrollo de métodos innovadores que permitan influir en los demás.

- +Liderar con el ejemplo.

[11-5] Al extender la influencia, los líderes del Ejército tienen que analizar a quienes necesitan motivar y deben determinar la mejor manera de establecer su autoridad y ejecutar sus funciones de liderazgo. Extender su influencia es una competencia que incluye la negociación, creación de consenso y solución común a los conflictos.

11.2. DESARROLLAR

[11-6] Los líderes actúan para mejorar o mantener un alto rendimiento en su organización, realizándolo mediante el desarrollo de cinco competencias.

- Establecer un ambiente positivo: esto inspira una cultura en el ambiente de trabajo en la organización. El líder debe establecer un clima positivo en el cual los individuos y la organización puedan operar y mejorar una vez cumplida la tarea.
- Fomentar el espíritu de cuerpo (*esprit de corps*): combatir y vencer requiere profesionales respetuosos de nuestra historia y tradiciones y que estén comprometido con los más altos estándares de excelencia individuales y colectivos.
- Preparación autodidacta: los líderes son los responsables de su desarrollo para mejorar sus competencias básicas y permitir su responsabilidad en otros cargos.
- Desarrollar a otros: los líderes tienen que tomar decisiones sobre el desarrollo de los subordinados; deciden cuándo y cómo asesorar, aconsejar y orientar a otros. Tienen también la libertad de optimizar a las personas asignándoles responsabilidades

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 6-22 LIDERAZGO**

frente a situaciones que exigen maximizar su talento, proporcionándoles los recursos necesarios que permitan el cumplimiento de la misión.

- Administrar la profesión: los líderes administradores de la profesión son los encargados de mantener los estándares profesionales y las capacidades efectivas para el futuro.

11.3. LOGRAR

[11-7] Lograr hace referencia a las acciones que se siguen para llevar a cabo las tareas y misiones a tiempo y cumplir con la norma. Obtener resultados es el objetivo del liderazgo, pero los líderes deben ser conscientes en la motivación permanente de las personas, por medio de un clima laboral positivo, permitiéndoles actuar exitosamente. Para conseguir resultados se requiere que el líder analice y determine el nivel adecuado de empoderamiento y la confianza que permita el desarrollo de la iniciativa disciplinada por parte de los subordinados, con el fin de lograr la adaptabilidad frente a ambientes operacionales cambiantes y permitir el cumplimiento de la misión.

12. CÓMO DESARROLLAR LÍDERES

[12-1] El liderazgo puede ser desarrollado mejorando las competencias básicas. Esto se logra principalmente cuando el individuo desea mejorar y se esfuerza invirtiendo parte de su tiempo en enriquecer estas competencias y su comunicación intrapersonal, cuando los superiores apoyan su desarrollo y cuando la organización crea un clima laboral positivo que permita el aprendizaje.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 6-22 LIDERAZGO

[12-2] Aprender a ser un líder requiere tener conocimiento acerca del liderazgo, experiencia ejerciéndolo y retroalimentación. Los sistemas formales, como los informes de evaluación, ofrecen oportunidades para aprender, pero el individuo debe aprovecharlas mediante una autocrítica de la información.

[12-3] El aprendizaje más rápido se produce cuando hay situaciones desafiantes que brindan oportunidades interesantes para practicar el liderazgo; después de afrontarlas, es necesaria una retroalimentación honesta proveniente del análisis y la evaluación de cómo se aprovecharon.

CONCLUSIÓN

El MFE 6-22, *Liderazgo*, establece los principios fundamentales por los cuales los líderes de la Fuerza cumplen sus misiones y se preocupan por el personal bajo su mando. En él se describen los conceptos perdurables de liderazgo a través de las competencias y atributos necesarios de los líderes, independientemente de la misión que estén cumpliendo. Estos principios reflejan décadas de experiencia y el mejor conocimiento científico disponible.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 6-22 LIDERAZGO

GLOSARIO

1. ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------|---|----------------------------|--------------------------------|
| CEDOE | Centro de Doctrina del Ejército | --- | --- |
| 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> |
| OTU | Operaciones terrestres unificadas | --- | <i>Unified land operations</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. TÉRMINOS¹

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 (MFE 6-0).

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

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 6-22 LIDERAZGO**

***Líder:** Cualquier individuo que, en virtud del rol asumido o la responsabilidad asignada, inspira e influye en las demás personas para lograr las metas institucionales.

***Liderazgo:** capacidad de influir en las personas, proporcionando dirección, propósito y motivación para cumplir la misión y mejorar la organización.

Mando: autoridad que un comandante ejerce legalmente sobre sus subordinados, en virtud de un grado jerárquico o asignación (MFE 6-0).



CONTENIDO

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

1. **DEFINICIÓN Y ALCANCE DEL DERECHO OPERACIONAL Y LOS FUNDAMENTOS PARA EL USO DE LA FUERZA**
2. **FUNDAMENTOS DE APLICACIÓN DE LA FUERZA EN EL MARCO DEL DERECHO INTERNACIONAL HUMANITARIO**
 - 2.1. Ámbito de aplicación temporal
 - 2.2. Ámbito de aplicación geográfica
 - 2.3. Ámbito de aplicación material
 - 2.4. Ámbito de aplicación personal
3. **FUNDAMENTOS DE APLICACIÓN DE LA FUERZA EN EL MARCO DEL DERECHO INTERNACIONAL DE LOS DERECHOS HUMANOS**
 - 3.1. Legalidad
 - 3.2. Necesidad
 - 3.3. Proporcionalidad
 - 3.4. Excepcionalidad
4. **REGLAS PARA EL USO DE LA FUERZA Y REGLAS DE ENFRENTAMIENTO**
5. **RESPONSABILIDAD POR EL USO DE LA FUERZA**
 - 5.1. Otras formas de responsabilidad

CONCLUSIÓN

GLOSARIO

1. Abreviaturas, siglas y acrónimos
2. Términos

FIGURAS

- Figura 1** Derecho operacional terrestre

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 6-27 DERECHO OPERACIONAL TERRESTRE

MFE 6-27, C1

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJÉRCITO NACIONAL



COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA

Cambio 1
Manual fundamental del Ejército
N.º 6-27
Público
Septiembre de 2017

DERECHO OPERACIONAL TERRESTRE

El MFE 6-27, *Derecho operacional terrestre*, aprobado según Resolución 01633 del 5 de agosto de 2016 cambia así:

1. Se actualiza la responsabilidad del mando frente al acto legislativo 01 de 2017.
2. Se definen las *reglas de uso de la fuerza y reglas de enfrentamiento*.
3. Se modifican los fundamentos constitucionales para dar un enfoque más claro frente a la Constitución Política.
4. Se incorporan las definiciones de *Derecho Internacional Humanitario, Derecho Internacional de los Derechos Humanos, conflicto armado, Derecho Operacional y hostilidades*.
5. Se actualiza el manual con base en las necesidades evidenciadas durante la elaboración del MFRE 6-27.
6. Se incorpora el alcance del *Derecho Operacional* en el primer numeral para ampliar su definición.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 6-27 DERECHO OPERACIONAL TERRESTRE

7. La modificación de la estructura del MFE 6-27, cambio 1, no permite remover e insertar páginas.

REMOVER LAS PÁGINAS ANTIGUAS

INSERTAR LAS PÁGINAS NUEVAS

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

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**

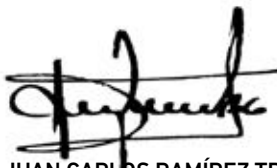
MFE 6-27 DERECHO OPERACIONAL TERRESTRE

PRÓLOGO

Conforme a lo establecido en la Constitución Política de Colombia, la función primordial del Ejército Nacional es defender a la población civil, para que los ciudadanos puedan gozar de los derechos y garantías constitucionales dentro de la concepción de un Estado social de derecho. En este sentido, la Constitución Política establece como función específica del Ejército defender la integridad del territorio nacional, la soberanía, la independencia y el orden constitucional, para lo cual le han sido otorgadas las armas del Estado.

Por esta razón, el presente manual fundamental del Ejército 6-27, *Derecho operacional terrestre*, tiene gran importancia, toda vez que establece los principios y los marcos jurídicos para hacer uso de las armas del Estado, en aras de garantizar el libre ejercicio de los derechos de la población civil.

Así mismo, desarrolla los fundamentos de la responsabilidad que puede generarse en esta función, para que el comandante militar (en todos los niveles del mando) tome las medidas preventivas y correctivas en la conducción de las operaciones militares.



Brigadier General JUAN CARLOS RAMÍREZ TRUJILLO

Jefe del Departamento Jurídico Integral CEDE11

INTRODUCCIÓN

El manual fundamental del Ejército 6-27, *Derecho operacional terrestre*, se interrelaciona con todos los manuales fundamentales del Ejército (MFE), ya que determina el marco jurídico en el cual se desarrollan las operaciones militares como función propia del Ejército Nacional.

Por lo anterior, está dirigido a todo el personal de la Fuerza que participa en el planeamiento, preparación, ejecución y evaluación de las operaciones, ya que se debe tener claridad sobre los fundamentos de la aplicación de la fuerza, en procura del cumplimiento de los fines del Estado. De igual manera, está orientado a quienes cumplen labores de instrucción y entrenamiento, con el fin de que sea una guía para difundir esta doctrina a todo el personal de alumnos y soldados de las escuelas y batallones de instrucción y reentrenamiento.

Adicionalmente, esta publicación fija los principios para aplicar los marcos jurídicos en los que se desarrollan las operaciones militares, con el propósito de determinar cuál es el uso de la fuerza en cada situación; para que el comandante pueda establecer reglas claras y precisas a sus subordinados, de modo que evite excesos en el uso de la fuerza o inactividad operacional por falta de uso de la misma. El personal de la Fuerza debe tener en cuenta lo establecido en la doctrina conjunta de las Fuerzas Militares (FF. MM.) y evitar contradecir las directrices que estos manuales puedan contener.

Así mismo, el MFE 6-27 ofrece herramientas de interpretación para que los miembros del Ejército Nacional puedan resolver situaciones de complejidad jurídica operacional, con la aplicación de los principios rectores del Derecho Internacional Humanitario (DIH) y el Derecho Internacional de los Derechos Humanos (DIDH), los cuales son marcos jurídicos que se complementan, coexisten y convergen en los conflictos armados de carácter no internacional.

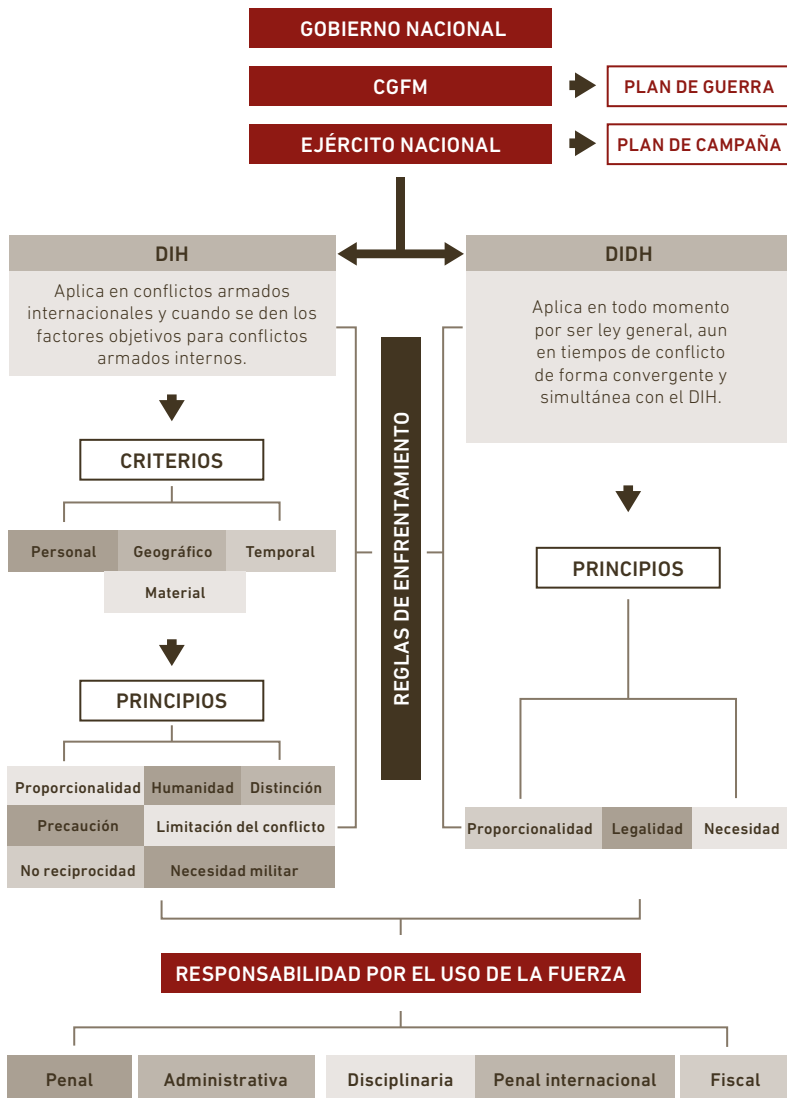
PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 6-27** DERECHO OPERACIONAL TERRESTRE

Este manual es la hoja de ruta de los miembros del Ejército Nacional para la conducción de las operaciones militares desde la perspectiva jurídico-operacional. Independientemente de la actividad que desarrollen, deben tener siempre en cuenta en qué marco jurídico se encuentra su actuación, con el propósito de que planeen, preparen, ejecuten y evalúen según el ordenamiento vigente y garanticen su seguridad jurídica, la de su comandante y la del personal bajo su mando.

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 6-27 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

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 6-27 DERECHO OPERACIONAL TERRESTRE



| **Figura 1** | Derecho operacional terrestre

1. DEFINICIÓN Y ALCANCE DEL DERECHO OPERACIONAL Y LOS FUNDAMENTOS PARA EL USO DE LA FUERZA

[1-1] **El *Derecho Operacional* es el conjunto de normas que impactan directamente en el planeamiento, preparación, ejecución y evaluación de las operaciones militares, sea en tiempos de conflicto armado, paz o estabilidad, o en el desarrollo de actividades encaminadas a hacer cumplir la ley por parte del Ejército Nacional.**

[1-2] Las Fuerzas Militares (FF. MM.) están instituidas con el fin primordial de defender la soberanía nacional, la independencia, la integridad territorial y el orden constitucional, tanto de amenazas internas como externas, siempre bajo el poder del control civil, ejercido por mandato constitucional por el presidente de la República como comandante supremo de las FF. MM. Esta función se ejecuta desde la perspectiva del Estado social de derecho, de acuerdo con lo establecido en el preámbulo y en los artículos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 90, 93, 94, de la Constitución Política de Colombia.

[1-3] Dado lo anterior, el uso de las Fuerzas Militares siempre obedecerá a la manifestación de voluntad del presidente de la República como comandante supremo de ellas y en representación del pueblo colombiano, quien es el soberano y de quien emana el poder público.

[1-4] Es decir, al ser Colombia un Estado representativo, en el cual la población civil elige de forma democrática a sus representantes, el Ejército Nacional ejecuta la voluntad misma del pueblo colombiano al obedecer las políticas y lineamientos del presidente de la República. De aquí la necesidad de protección y deber de garante que tiene la Fuerza Pública sobre la población civil.

[1-5] Las FF. MM. están sometidas al imperio de la ley, donde se reconocen los Derechos Humanos (DD. HH.) Como aquellas prerrogativas

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 6-27 DERECHO OPERACIONAL TERRESTRE**

inherentes al ser humano, los cuales, de forma excepcional, pueden ser suspendidos o limitados.

[1-6] El monopolio de las armas se encuentra en cabeza del Estado, con el objetivo de mantener la convivencia pacífica y el libre ejercicio de los derechos. Las transgresiones de quienes quieran afectar el orden constitucional y legal darían lugar a que se impusiera un régimen del más fuerte, pero en este caso se verían amenazados y vulnerados los derechos y las garantías de los ciudadanos.

[1-7] El uso de la fuerza es obligatorio contra quienes no tienen intención de respetar los DD. HH. y no están dispuestos a cumplir el mandato normativo. Dicho uso de la fuerza solo está en cabeza de la Fuerza Pública de forma regulada por la ley (DIDH y DIH), en procura de la protección del orden constitucional, la integridad del territorio nacional, la soberanía nacional, la independencia y la protección de los DD. HH. de la población en general.

[1-8] El uso legítimo y obligatorio de la fuerza por parte de las FF. MM. se desarrolla en dos marcos jurídicos: el DIH y el DIDH; el primero se aplica en presencia de un conflicto armado, y el segundo, en todo momento.

[1-9] En presencia de un conflicto armado, ambos marcos jurídicos se aplican de forma complementaria y simultánea, pero siempre es el DIH la ley preponderante o ley especial de aplicación mientras perduren las condiciones objetivas del conflicto armado. Estos marcos jurídicos convergen simultáneamente en los conflictos armados de carácter internacional y no internacional.

[1-10] Estos aspectos se analizan con mayor profundidad en el manual fundamental de referencia del Ejército (MFRE) 6-27, *Derecho operacional terrestre*.

2. FUNDAMENTOS DE APLICACIÓN DE LA FUERZA EN EL MARCO DEL DERECHO INTERNACIONAL HUMANITARIO

[2-1] **El *Derecho Internacional Humanitario* es el conjunto de normas internacionales por medio de las cuales se regulan los conflictos armados; su objetivo es proteger a las personas que no participan en el conflicto y establecer los medios y métodos para la guerra.** El DIH no prohíbe los conflictos, los regula, a fin de humanizarlos.

[2-2] **El *conflicto armado* es la confrontación con armas que se presenta entre dos Estados o la prolongación de violencia entre las autoridades gubernamentales y grupos armados organizados (GAO), o entre tales grupos, dentro de un Estado.** En el caso de los conflictos armados internos, se debe cualificar y cuantificar la intensidad de las hostilidades y el nivel de organización, excluyendo formas de menor violencia, como los disturbios civiles, las revueltas esporádicas, los actos terroristas aislados y los actos de los grupos delictivos organizados (GDO).

[2-3] Respecto de la aplicación del DIH en los conflictos armados internacionales, esta se activa con el inicio de las ***hostilidades, entendidas como los actos de guerra que por su índole o finalidad están destinados a atacar al personal y los bienes del adversario.*** El término 'hostilidades' cubre, igualmente, los preparativos y el retorno del combate.

[2-4] En los conflictos armados de carácter no internacional, se establece que para su aplicación deben existir cuatro criterios objetivos:

- **Ámbito de aplicación temporal (*ratione temporis*).**
- **Ámbito de aplicación geográfica (*ratione loci*).**

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 6-27 DERECHO OPERACIONAL TERRESTRE

- Ámbito de aplicación material (*ratione materiae*).
- Ámbito de aplicación personal (*ratione personae*).

2.1. ÁMBITO DE APLICACIÓN TEMPORAL

[2-5] Determina que el DIH se aplica desde el momento en que inician los conflictos armados internos, hasta la cesación de las hostilidades, mediante una conclusión general de paz en los conflictos de carácter internacional o, en caso de conflictos armados internos, hasta que se logre una conclusión general de paz. Esta situación debe ser objetiva, es decir, deben darse hechos reales de paz y no solo la simple manifestación subjetiva de la misma.

2.2. ÁMBITO DE APLICACIÓN GEOGRÁFICA

[2-6] Determina que el DIH se aplica en todo el territorio controlado por el Estado y no únicamente en el espacio donde se presentan las hostilidades o se desarrollan las operaciones militares (Sentencia C-291 de 2007).

2.3. ÁMBITO DE APLICACIÓN MATERIAL

[2-7] La intensidad del conflicto y el nivel de organización de las partes son los criterios objetivos para determinar la aplicación material del DIH, entendida la intensidad del conflicto como el nivel mínimo de hostilidades, de manera que el Gobierno nacional debe recurrir a las FF. MM. Los factores para identificar el nivel de hostilidad son:

- La seriedad de los ataques o la gravedad de los mismos.
- El aumento en las confrontaciones armadas.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**MFE 6-27 DERECHO OPERACIONAL TERRESTRE**

- La extensión de las hostilidades a lo largo del territorio nacional y en el tiempo.
- El incremento del pie de fuerza y de las armas en el territorio nacional.

[2-8] El nivel de organización de las partes se refiere al número de cuarteles, capacidad logística de entrega de armamentos y zonas de combate, entre otros aspectos.

2.4. ÁMBITO DE APLICACIÓN PERSONAL

[2-9] Indica que la aplicación del DIH no es solo para los Estados, sino también para todos los actores armados. Para la aplicación de este ámbito, es necesario observar el nivel de organización de las partes en conflicto, entendido como la capacidad de tener un mando responsable dirigido a dar órdenes, establecer y difundir regulaciones internas, organizar el armamento, dar autorización para llevar a cabo acciones hostiles sostenidas y concertadas en el área del Estado, disponer de capacidad logística (incluida la de reclutar nuevos integrantes) y tener un sistema disciplinario dentro del grupo.

[2-10] Para determinar estos criterios objetivos o ámbitos de aplicación del DIH, la Inteligencia Militar (IMI) es la encargada de suministrar la información del adversario, para lo cual recolecta, procesa, integra, evalúa, analiza e interpreta la información, a fin de establecer el dispositivo, la composición y la fuerza del mismo. Lo anterior permite entregarle al presidente de la República, al Consejo de Seguridad y al Acuerdo de Comandantes las variables operacionales y las de la misión, a fin de establecer si se está en presencia de un GAO y dar aplicación al DIH.

[2-11] Establecidos los criterios objetivos en aras de la aplicación del DIH como norma especial para la conducción de las hostilidades, el comandante militar debe aplicar sus principios:

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 6-27 DERECHO OPERACIONAL TERRESTRE**

- Humanidad.
- Distinción.
- Necesidad militar.
- Limitación.
- Proporcionalidad.
- Precaución en el ataque.
- No reciprocidad.

[2-12] Estos principios se establecen y evidencian en el proceso militar para la toma de decisiones (PMTD), en el cual se analizan las variables operacionales: política, económica, militar, social, información, tiempo, infraestructura y medio ambiente físico (PEMSITIM) y las variables de la misión: misión, enemigo, terreno y clima, tropas y apoyo disponible, tiempo disponible y consideraciones civiles (METT-TC), para dar aplicación a los principios del DIH.

2.4.1. Necesidad militar

[2-13] Es el empleo de todos los medios disponibles con el propósito de obtener el cumplimiento de la misión, buscando el menor costo en personal, bienes y recursos propios. Es la búsqueda del debilitamiento del adversario, dejando fuera de combate el mayor número posible de personas.

2.4.2. Distinción

[2-14] En la conducción de las hostilidades se diferenciará en todo momento entre población civil, participantes en las hostilidades, participantes con función continua de combate y combatientes, al igual que entre bienes civiles y objetivos militares. Se entiende por

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 6-27 DERECHO OPERACIONAL TERRESTRE

'combatiente' quien pertenece a las fuerzas regulares de los Estados cuando se trata de conflictos armados de carácter internacional.

[2-15] En los conflictos armados de carácter no internacional, quien tiene una **participación directa en las hostilidades (actos hostiles específicos, ejecutados por individuos como parte de la conducción de hostilidades entre las partes de un conflicto armado, con los siguientes elementos: umbral de daño, causalidad directa y nexo beligerante)** es aquella persona que ejecuta actos hostiles, con los que busca afectar las operaciones o la capacidad militar de una de las partes en conflicto o que, de manera alternativa, causa muerte, lesiones o destrucción al personal o a los objetos protegidos de ataques directos.

[2-16] Los elementos de la participación directa en las hostilidades son: **umbral de daño (existencia de un acto por parte de quien participa en las hostilidades que afecte de manera adversa las operaciones o la capacidad militar de una de las partes en conflicto o que, de manera alternativa, cause muertes, lesiones, destrucción a personas u objetos protegidos de ataques directos); causalidad directa (existencia de un nexo causal directo entre el acto de quien participa en las hostilidades y el daño, el cual puede resultar directamente del acto o de una operación militar coordinada en la que este acto se constituye en parte integral); y nexo beligerante (acto de quien participa en las hostilidades; debe ser planeado de manera específica para causar el umbral de daño como soporte de una de las partes, en detrimento de la otra).**

[2-17] Aquellos miembros de los GAO que tienen una permanencia constante en el grupo y hacen parte de la jerarquía de la estructura, tienen función continua de combate, esto los hace susceptibles de ataques militares en cualquier momento. No se requiere la actividad hostil para ser atacados, toda vez que su posición dentro de la estructura genera que su neutralización represente una ventaja militar concreta en las operaciones militares.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 6-27 DERECHO OPERACIONAL TERRESTRE

[2-18] En cuanto a la distinción entre bienes civiles y objetivos militares, debe tenerse claro que se entiende por **objetivo militar aquel bien o bienes que por su naturaleza, ubicación, finalidad o utilización contribuyen eficazmente a la acción militar y cuya destrucción total o parcial, captura o neutralización ofrecen, en las circunstancias del caso, una ventaja militar definida**. Los bienes civiles que sean utilizados por el adversario, con el fin de obtener una ventaja militar pierden su estatus de protección y se convierten en objetivos militares (Primer Protocolo Adicional a los Cuatro Convenios de Ginebra de 1977, artículo 52).

[2-19] La aplicación y análisis de este principio se debe hacer desde la perspectiva de las variables de la misión.

2.4.3. Proporcionalidad

[2-20] En el marco del DIH, cuando se menciona la proporcionalidad NO se refiere a igualdad de armas, número de personas (entendido como unidad militar o capacidad militar que se tenga), sino que se establece una relación razonable entre la **ventaja militar (expresión que se utiliza en el derecho de los conflictos armados cuando se da la definición de objetivo militar y cuando se estipulan las precauciones que deben tomarse en el ataque a fin de preservar tanto como sea posible a la población civil y los bienes de carácter civil)**, obtenida en la operación militar y los daños que se lleguen a generar.

[2-21] Los comandantes militares se abstendrán de realizar ataques militares cuando se considere que causarán daños incidentales o colaterales, muertos o heridos en la población civil o daños excesivos a bienes civiles, frente a la ventaja militar concreta y directa prevista.

2.4.4. Humanidad

[2-22] Debe tratarse al adversario con humanidad, brindar asistencia al herido y no discriminar por motivos de raza, sexo, religión, ideología

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 6-27 DERECHO OPERACIONAL TERRESTRE

política, origen étnico, nacionalidad, edad, discapacidad, nivel económico o clase social.

2.4.5. Precaución en el ataque

[2-23] La población civil y sus bienes deben estar fuera de los peligros que generan los ataques, para lo cual en el planeamiento y la ejecución de las operaciones militares deben tenerse en cuenta las precauciones que evitan afectación a personal y bienes civiles, en la medida en que las posibilidades lo permitan. Este principio debe analizarse también desde la perspectiva de la ubicación de las unidades militares, con el fin de no posicionarse en sitios densamente poblados o cerca de bienes protegidos, para que no sean afectados en un ataque. Esta obligación no excusa al adversario del cuidado que debe tener en el ataque.

2.4.6. No reciprocidad

[2-24] El DIH es de obligatorio cumplimiento para las partes en conflicto; la infracción a sus disposiciones, por alguna de las partes, no faculta para que el adversario lo transgreda de igual forma.

2.4.7. Limitación

[2-25] En los conflictos armados de carácter internacional y no internacional, los métodos y medios utilizados en las hostilidades están limitados, y por ello se prohíbe en todo momento causar heridas o sufrimientos innecesarios.

3. FUNDAMENTOS DE APLICACIÓN DE LA FUERZA EN EL MARCO DEL DERECHO INTERNACIONAL DE LOS DERECHOS HUMANOS

[3-1] Cuando no se dé aplicación al DIH por falta de un conflicto armado de carácter internacional o de los criterios objetivos para determinar que se encuentra en presencia de un conflicto armado de carácter no internacional, la norma aplicable es la general, es decir, el Derecho Internacional de los Derechos Humanos (DIDH).

[3-2] **El *Derecho Internacional de los Derechos Humanos* se define como el conjunto de normas internacionales y nacionales, tanto convencionales (tratados internacionales sobre DD. HH. ratificados por Colombia) como consuetudinarias (basadas en la costumbre internacional), destinadas a la protección de los DD. HH., los cuales son inherentes a todas las personas por su condición de seres humanos.**

[3-3] Este marco jurídico es utilizado por las FF. MM. con la finalidad de atender situaciones que, si bien no son acordes con su rol o función primordial, hacen que se deba aplicarlo para que pueda llevarse a cabo el libre ejercicio de los derechos con la neutralización de amenazas menos violentas.

[3-4] Para efectos de aplicación del DIDH, se entenderá por ***fuerza la coacción diferenciada, acorde con la amenaza recibida, como medida necesaria para hacer cumplir la ley***; dado lo anterior, puede recurrirse al uso de las armas, entre ellas las armas letales como medida extrema.

[3-5] En el marco jurídico del DIDH, los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley solo podrán hacer uso de las armas de fuego contra personas en los siguientes casos:

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**MFE 6-27 DERECHO OPERACIONAL TERRESTRE**

- En defensa propia o de otra persona.
- Cuando haya peligro inminente de muerte o lesiones graves.
- Con el propósito de evitar la comisión de un delito que sea una amenaza contra la vida.
- Para detener a una persona que representa un peligro o para impedir su fuga.
- Cuando resulten insuficientes medidas menos extremas.

[3-6] El Ejército Nacional realizará operaciones terrestres de forma coordinada con la Policía Nacional, cuando las condiciones determinen que la capacidad de esta es superada y bajo la aplicación de los principios de legalidad, necesidad, proporcionalidad y excepcionalidad. Bajo la figura de la asistencia militar o el cumplimiento de los deberes encomendados en la Constitución Política con sus propios recursos.

3.1. LEGALIDAD

[3-7] Cuando desarrolle operaciones militares en el marco del DIDH, el Ejército Nacional aplicará la normatividad existente en materia de DD. HH. en lo relativo al uso de la fuerza.

3.2. NECESIDAD

[3-8] La intervención militar debe obedecer a una situación que representa una amenaza al libre ejercicio de los derechos y garantías de los que goza la población civil. El uso de fuerza se hará en los eventos que sean estrictamente necesarios. El uso de las armas de fuego obedecerá a la respuesta de una agresión actual e inminente en contra de su vida o la de un tercero.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 6-27 DERECHO OPERACIONAL TERRESTRE****3.3. PROPORCIONALIDAD**

[3-9] A diferencia del DIH, en el marco del DIDH, la proporcionalidad sí se analiza en igualdad de armas, personas y medios, y siempre como respuesta a una agresión actual o inminente. Cuando el empleo de las armas de fuego sea inevitable, los miembros del Ejército Nacional ejercerán moderación y actuarán en proporción a la gravedad del delito y al objetivo legítimo que se persiga.

3.4. EXCEPCIONALIDAD

[3-10] Los miembros del Ejército Nacional solo harán uso de la fuerza de forma progresiva. El uso de las armas de fuego será excepcional y solo en los casos en que se encuentre en riesgo inminente su vida o la de un tercero, buscando siempre generar la menor afectación posible a la población civil.

[3-11] Cuando se presenten lesiones o muertes por el uso legítimo, proporcional, necesario y excepcional de armas de fuego, se procederá de la siguiente manera:

- Se prestarán los servicios médicos de forma inmediata.
- Se informará el hecho a los superiores.
- Se informará inmediatamente a las autoridades judiciales y administrativas.
- Se informará al grupo contencioso de la jurisdicción.

4. REGLAS PARA EL USO DE LA FUERZA Y REGLAS DE ENFRENTAMIENTO

[4-1] De acuerdo con la situación operacional, en el marco del DIH y el DIDH, el Ministerio de Defensa Nacional y el Comando General de las Fuerzas Militares establecen las *reglas para el uso de la fuerza* (RUF) que son las directivas emitidas para guiar a las unidades en el uso de la fuerza durante varias operaciones (MFRE 3-0). Estas pueden emitirse mediante directivas, órdenes, memorandos o planes, y son los parámetros generales que establece el más alto nivel estratégico.

[4-2] Las reglas para el uso de la fuerza en el DIH y el DIDH son las siguientes:

DIH

1. Distinguir los objetivos militares de personas y bienes civiles.
2. La iniciativa del uso letal de la fuerza está permitida únicamente contra objetivos militares.
3. Siempre se podrá hacer uso de la fuerza, incluso hasta la letal, en legítima defensa, para repeler una agresión actual o inminente en contra de su vida, la de su unidad o la de un tercero.
4. Las demás que considere pertinentes el comandante militar en todos los niveles del mando de acuerdo con el análisis del contexto y otros factores en que se desarrolle la operación militar.

DIDH

1. Usar la fuerza para proteger, mantener y restablecer el orden público.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 6-27 DERECHO OPERACIONAL TERRESTRE**

2. Utilizar la fuerza y los medios proporcionalmente al nivel de la amenaza recibida.
3. Cuando el ambiente operacional lo permita, los miembros del Ejército Nacional se identificarán como tales y darán una clara advertencia de su intención de emplear las armas de fuego, salvo que al dar esa advertencia se ponga en peligro su vida o la de terceros.
4. Usar las armas de fuego solo cuando resulten insuficientes las medidas menos extremas.
5. Siempre se podrá hacer uso de la fuerza, incluso hasta la letal, en legítima defensa, para repeler una agresión actual o inminente en contra de su vida, la de su unidad o la de un tercero.
6. Las demás que considere pertinentes el comandante militar en todos los niveles del mando de acuerdo con el análisis del contexto y otros factores en los que se desarrolle la operación militar.

[4-3] Las *reglas de enfrentamiento* (ROE, por su sigla en inglés) son las directivas emitidas por la autoridad militar competente que delimitan las circunstancias y restricciones bajo las cuales las unidades inician y/o continúan con el uso de la fuerza contra fuerzas encontradas (MFRE 3-0). Estas siempre reconocen el derecho inherente a la legítima defensa, varían entre operaciones y entre tipos de unidades en la misma área de operaciones (AO), y pueden cambiar durante una operación. La adhesión a ellas asegura que los integrantes del Ejército actúen de manera consistente con el DIH y el DIDH, la política nacional y las regulaciones militares. Estas son más explícitas que las reglas para el uso de la fuerza y están destinadas a definir el máximo uso de poder de combate destructivo apropiado para la misión (ver el MFRE 3-0).

[4-4] Las modificaciones a las reglas de enfrentamiento impuestas por el comando superior, solo pueden ser realizadas de forma excepcional

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 6-27 DERECHO OPERACIONAL TERRESTRE**

cuando el ambiente operacional cambie con respecto a lo planeado. Lo anterior se profundiza en el MFRE 6-27.

5. RESPONSABILIDAD POR EL USO DE LA FUERZA

[5-1] Los miembros de las FF.MM. pueden llegar a ser responsables penalmente, por acción u omisión, de conductas típicas, antijurídicas y culpables; es decir que dentro del ordenamiento penal están descritas como delitos, y sin justificación alguna se transgrede el mismo, teniendo la capacidad para actuar de forma distinta. Esta responsabilidad puede ser:

- Por sus propios actos (autor).
- Luego de un acuerdo previo y con división de trabajo criminal (coautor).
- Quien presta un apoyo concomitante o posterior para la comisión de una conducta delictiva (cómplice).
- Por los actos de sus subalternos cuando son utilizados como instrumento (autor mediato).

5.1. OTRAS FORMAS DE RESPONSABILIDAD

[5-2] Puede presentarse la responsabilidad penal internacional del comandante militar cuando se vea inmerso en los delitos de competencia de la Corte Penal Internacional (CPI) establecidos en el Estatuto de Roma (genocidio, crímenes de guerra, lesa humanidad y agresión), pero siempre que se cumplan los requisitos específicos para esos crímenes y cuando el Estado al cual pertenece no haya

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 6-27 DERECHO OPERACIONAL TERRESTRE

realizado las investigaciones pertinentes, es decir, la CPI solo actúa de forma complementaria.

[5-3] El Estado responderá por el daño antijurídico que cause a alguno de los habitantes en el territorio nacional (se entiende **daño antijurídico como una lesión patrimonial o extrapatrimonial que las personas no están en el deber jurídico de soportar, causado por un agente del Estado en el desarrollo de sus funciones**). Si la responsabilidad del Estado se genera por conducta con conocimiento y voluntad (dolo) o por negligencia, imprudencia o impericia (culpa grave) de un agente del Estado, este repetirá contra el funcionario.

[5-4] Existe la responsabilidad disciplinaria de los miembros del Ejército Nacional por la comisión de faltas disciplinarias establecidas en el Régimen Disciplinario de las FF. MM. con las cuales afecte el servicio y la función pública.

[5-5] Lo anterior es ampliado con profundidad en el MFRE 6-27, *Derecho operacional terrestre*.

CONCLUSIÓN

El uso de la fuerza por medio de las armas del Estado está en cabeza de la Fuerza Pública por mandato directo de la soberanía popular, representada por el presidente de la República de Colombia, quien determina la utilización de las Fuerzas Militares, para defender la soberanía nacional, la independencia, la integridad del territorio, el orden constitucional y, sobre todo, el libre ejercicio de las libertades y derechos para que se den las condiciones para una convivencia pacífica dentro del Estado social de derecho.

El uso de la fuerza se ejerce en dos marcos jurídicos: el Derecho Internacional de los Derechos Humanos (DIDH), como regla general, y el

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**MFE 6-27 DERECHO OPERACIONAL TERRESTRE**

Derecho Internacional Humanitario (DIH), cuando se presente un conflicto armado, de forma simultánea, convergente y complementaria, de acuerdo con los criterios de aplicación señalados en el presente manual.

El uso de la fuerza implica la responsabilidad al hacerlo, por lo cual el personal debe realizar sus actividades dentro de los parámetros de la normatividad vigente y la doctrina militar.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 6-27 DERECHO OPERACIONAL TERRESTRE

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> |
| CEDOE | Centro de Doctrina del Ejército | --- | --- |
| CPI | Corte Penal Internacional | --- | --- |
| DD. HH. | Derechos Humanos | -- | <i>Human rights</i> |
| DIDH | Derecho Internacional de los Derechos Humanos | --- | --- |
| DIH | Derecho Internacional Humanitario | *IHL | <i>International humanitarian law</i> |
| FF. MM. | Fuerzas Militares | --- | <i>Military forces</i> |
| GAO | Grupos armados organizados | --- | --- |
| GDO | Grupos delictivos organizados | --- | --- |
| IMI | Inteligencia Militar | --- | --- |

* 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.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 6-27 DERECHO OPERACIONAL TERRESTRE

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------|---|----------------------------|--|
| METT-TC | Misión, enemigo, terreno y clima, tropas y apoyo disponibles, tiempo disponible y consideraciones civiles | METT-TC | <i>Mission, enemy, terrain and weather, troops and support available, time available, and civil considerations</i> |
| MFE | Manual fundamental del Ejército | --- | --- |
| MFRE | Manual fundamental de referencia del Ejér | --- | --- |
| PEMSITIM | Política, económica, militar, social, información, tiempo, infraestructura y medio ambiente físico | *PMESII-PT | <i>Political, military, economic, social, information, infrastructure, physical environment, and time</i> |
| PMTD | Proceso militar para la toma de decisiones | *MDMP | <i>Military decision-making process</i> |
| ROE | Reglas de enfrentamiento (por su sigla en inglés) | ROE | <i>Rules of engagement</i> |
| RUF | Reglas para el uso de la fuerza | RUF | <i>Rules for the use of force</i> |

2. TÉRMINOS¹

***Causalidad directa:** existencia de un nexo causal directo entre el acto de quien participa en las hostilidades y el daño, el cual puede resultar directamente del acto o de una operación militar coordinada en la que este acto se constituye en parte integral.

¹ 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.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 6-27 DERECHO OPERACIONAL TERRESTRE

***Conflicto armado:** confrontación con armas que se presenta entre dos Estados o la prolongación de violencia entre las autoridades gubernamentales y grupos armados organizados, o entre tales grupos, dentro de un Estado.

***Daño antijurídico:** lesión patrimonial o extrapatrimonial que las personas no están en el deber jurídico de soportar, causado por un agente del Estado en el desarrollo de sus funciones.

***Derecho Internacional de los Derechos Humanos:** conjunto de normas internacionales y nacionales, tanto convencionales (tratados internacionales sobre Derechos Humanos ratificados por Colombia) como consuetudinarias (basadas en la costumbre internacional), destinadas a la protección de los Derechos Humanos, los cuales son inherentes a todas las personas por su condición de seres humanos.

***Derecho Internacional Humanitario:** conjunto de normas internacionales por medio de las cuales se regulan los conflictos armados; su objetivo es proteger a las personas que no participan en el conflicto y establecer los medios y métodos para la guerra.

***Derecho Operacional:** conjunto de normas que impactan directamente en el planeamiento, preparación, ejecución y evaluación de las operaciones militares, sea en tiempos de conflicto armado, paz o estabilidad, o en el desarrollo de actividades encaminadas a hacer cumplir la ley por parte del Ejército Nacional.

***Fuerza:** coacción diferenciada, acorde con la amenaza recibida, como medida necesaria para hacer cumplir la ley.

***Hostilidades:** actos de guerra que por su índole o finalidad están destinados a atacar al personal y los bienes del adversario.

***Nexo beligerante:** acto de quien participa en las hostilidades; debe ser planeado de manera específica para causar el umbral de daño como soporte de una de las partes, en detrimento de la otra.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 6-27 DERECHO OPERACIONAL TERRESTRE

***Objetivo militar:** bien o bienes que por su naturaleza, ubicación, finalidad o utilización contribuyen eficazmente a la acción militar y cuya destrucción total o parcial, captura o neutralización ofrecen, en las circunstancias del caso, una ventaja militar definida.

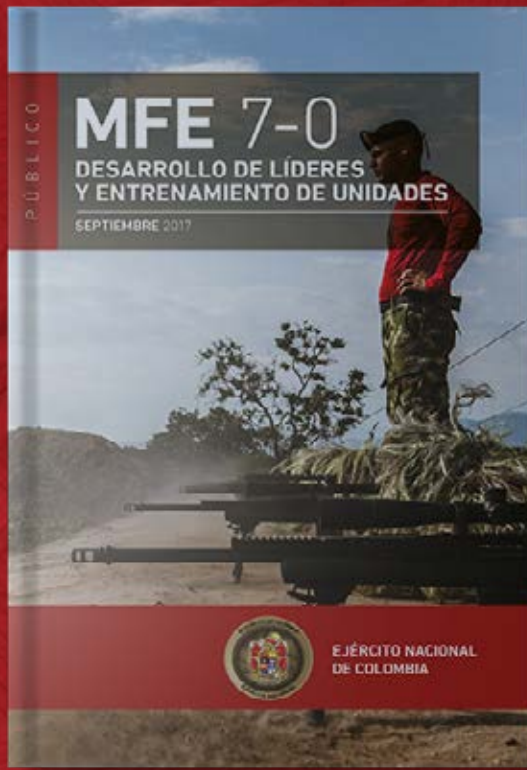
***Participación directa en las hostilidades:** actos hostiles específicos, ejecutados por individuos como parte de la conducción de hostilidades entre las partes de un conflicto armado, con los siguientes elementos: umbral de daño, causalidad directa y nexo beligerante.

Reglas de enfrentamiento (ROE): directivas emitidas por la autoridad militar competente que delimitan las circunstancias y restricciones bajo las cuales las unidades inician y/o continúan con el uso de la fuerza contra fuerzas encontradas (MFRE 3-0).

Reglas para el uso de la fuerza (RUF): directivas emitidas para guiar a las unidades en el uso de la fuerza durante varias operaciones (MFRE 3-0).

***Umbral de daño:** existencia de un acto por parte de quien participa en las hostilidades que afecte de manera adversa las operaciones o la capacidad militar de una de las partes en conflicto o que, de manera alternativa, cause muertes, lesiones, destrucción a personas u objetos protegidos de ataques directos.

***Ventaja militar:** expresión que se utiliza en el derecho de los conflictos armados cuando se da la definición de objetivo militar y cuando se estipulan las precauciones que deben tomarse en el ataque a fin de preservar tanto como sea posible a la población civil y los bienes de carácter civil.



CONTENIDO

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

1. EL ROL DEL ENTRENAMIENTO Y LA CAPACITACIÓN DEL LÍDER

- 1.1. Entrenamiento
- 1.2. Capacitación del líder
- 1.3. Rol del comandante

2. PRINCIPIOS DEL ENTRENAMIENTO DE UNIDADES Y DE LA CAPACITACIÓN DE LÍDERES

- 2.1. Principios del entrenamiento de unidades
- 2.2. Principios de la capacitación de líderes

3. ADMINISTRACIÓN DEL ENTRENAMIENTO DE LA UNIDAD

CONCLUSIÓN

GLOSARIO

1. Abreviaturas, siglas y acrónimos
2. Términos

FIGURAS

Figura 1 Entrenamiento de la unidad y desarrollo del líder



PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 7-0 DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES

MFE 7-0, C1

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJÉRCITO NACIONAL



COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA

Cambio 1
Manual fundamental del Ejército
N.º 7-0
Público
Septiembre de 2017

DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES

El MFE 7-0, *Desarrollo de líderes y entrenamiento de unidades*, aprobado según Resolución 01643 del 5 de agosto de 2016 cambia así:

1. Este cambio actualiza términos para alinearlos con el MFRE 1-02.
2. El signo + identifica el nuevo material.
3. La modificación de la estructura del MFE 7-0, cambio 1, no permite remover e insertar páginas.

REMOVER LAS PÁGINAS ANTIGUAS

INSERTAR LAS PÁGINAS NUEVAS

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

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 7-0 DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES

PRÓLOGO

El desempeño operacional de las unidades en el campo de combate es el resultado del grado de liderazgo que ejercen sus comandantes y del entrenamiento que estas hayan recibido. Al involucrarse en el entrenamiento con sus soldados, estos crecen en sus atributos y aplican las competencias básicas; de esta manera, facilitan la conducción de sus subordinados mediante un ambiente positivo para cumplir con éxito la misión y mejorar el desempeño de la unidad.

El manual fundamental del Ejército 7-0, *Desarrollo de líderes y entrenamiento de unidades*, establece conceptos en el entrenamiento de las unidades, al ampliar los fundamentos de liderazgo y los pasos del proceso de operaciones, dirigidos al desarrollo del concepto operacional: operaciones terrestres unificadas, contempladas en el MFE 3-0, [*Operaciones*](#), y MFE 5-0, [*Proceso de operaciones*](#).

Por consiguiente, este manual formaliza la presencia física de los comandantes orgánicos de las unidades en el entrenamiento y envía un claro mensaje a los subordinados. Asimismo, incorpora el concepto del mando tipo misión, el cual enfatiza la responsabilidad de los comandantes en el entrenamiento de las unidades y la capacitación de sus líderes. Dichos comandantes deben ser expertos en esta primordial materia y no pueden delegar el planeamiento, preparación, ejecución y evaluación del entrenamiento de las unidades ni la capacitación y formación de sus líderes.

Lo anterior evidencia que la formación de las unidades y el desarrollo de líderes están íntimamente unidos. Un excelente entrenamiento capacita a los líderes y estos son los que diseñan programas de formación innovadores. Las escuelas proporcionan habilidades y conocimientos básicos, pero su preparación se produce en las tareas operacionales y el autodesarrollo. Todo esto permite minimizar

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 7-0** DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES

errores a partir de las lecciones aprendidas, sin el temor de cometer alguno irremediable en el combate que pueda costar una vida.

Invito a todos los oficiales, suboficiales y soldados del Ejército a leer detenidamente esta publicación, especialmente en lo referente a la función y los principios del entrenamiento y la capacitación del líder, y a incorporar el proceso de operaciones en la administración del entrenamiento de la unidad, con la seguridad de que en su aplicación se optimizarán los recursos, se mejorará el ambiente de trabajo y se incrementará la confianza mutua, lo que permitirá alcanzar las metas trazadas y mejorar el desempeño de nuestra Fuerza.

A stylized, handwritten signature in black ink, slanted upwards to the right. The signature appears to read 'ADELMO' followed by a surname.

Mayor General ADELMO ORLANDO FAJARDO HERNÁNDEZ

Comandante de Educación y Doctrina del Ejército

INTRODUCCIÓN

Este manual fundamental del Ejército 7-0, *Desarrollo de líderes y entrenamiento de unidades*, establece la función del entrenamiento y la capacitación del personal militar y civil que ejerce cargos de liderazgo en el Ejército y, por lo tanto, analiza el entrenamiento que prepara a las unidades y sus líderes para conducir las operaciones dentro del concepto operacional. Adicionalmente, tiene como propósito desarrollar el liderazgo aplicando la filosofía del mando tipo misión durante el entrenamiento de las unidades en ambientes operacionales cambiantes para resolver situaciones a través de la iniciativa disciplinada, generada con base en la confianza.

En tal sentido, el manual contiene conceptos del Ejército aprendidos durante cinco décadas de enfrentar un enemigo asimétrico, con cambios cualitativos que exigieron simultáneamente variaciones en el empleo de los elementos del poder de combate; factor que determinó la actualización de la doctrina, generó cambios en la organización, instrucción, entrenamiento, capacitación, adquisición y empleo de material y generó sinergia a través de las operaciones conjuntas.

En consecuencia, este MFE 7-0 cumple con las políticas y directrices trazadas por los PEFA, SEFA, PESE y PEI. Además, doctrinariamente permite las transformaciones del Ejército contempladas en los CRE-i, CETI, CEDEF y el Plan Minerva, toda vez que optimiza los recursos humanos, técnicos y presupuestales por medio de una adecuada administración y del enfoque del entrenamiento de las unidades y los cuadros de mando en ambientes operacionales con características aproximadas al área de operaciones, a partir de la intención del comandante y la aplicación del mando tipo misión y el proceso de operaciones en la administración de cada entrenamiento.

Por lo anterior, su audiencia está compuesta por los líderes en todos los niveles de liderazgo (directo, organizacional y estratégico); aquellos

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 7-0 DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES

que se desempeñan como instructores; docentes e instructores encargados de la formación, capacitación, instrucción y entrenamiento del personal, y, en general, oficiales, suboficiales y civiles de la Fuerza que ocupan posiciones de liderazgo.

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 7-0 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

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 7-0** DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES**ACCIÓN UNIFICADA**

Idea principal: 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).

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).

EJECUCIÓN A TRAVÉS DE LA**ACCIÓN DECISIVA (AD)**

Ofensiva - Defensiva - Estabilidad - ADAC

GUIADA POR EL**MANDO TIPO MISIÓN**

Preparación de las unidades para la conducción de operaciones y desarrollo de líderes a través de los siguientes procesos y conceptos.

| FUNCIONES DEL ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN DEL LÍDER | PRINCIPIOS DEL ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN DEL LÍDER | ADMINISTRACIÓN DEL ENTRENAMIENTO DE LA UNIDAD |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Entrenamiento y desarrollo de líderes. Entrenamiento. Capacitación de líderes. Función del comandante. | <ul style="list-style-type: none"> Principios del entrenamiento de unidades. Principios de la capacitación de líderes. | <ul style="list-style-type: none"> Aplicación del proceso de operaciones (planear, preparar, ejecutar y evaluar) a la administración del entrenamiento de la unidad. |

| Figura 1 | Entrenamiento de la unidad y desarrollo del líder

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 7-0 DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES

1. EL ROL DEL ENTRENAMIENTO Y LA CAPACITACIÓN DEL LÍDER

[1-1] El entrenamiento de las unidades y la capacitación de los líderes son el recurso vital del Ejército, dado que así perfeccionan su adaptación a diferentes ambientes operacionales. Orientados por los requisitos del modelo de liderazgo (ver el [MFE 6-22](#)), tales líderes planean, preparan, ejecutan y evalúan el entrenamiento de los líderes subordinados (militares y civiles) para que estos sean competentes, confiables, ágiles y adaptables en diferentes situaciones.

[1-2] A través del dominio de tareas individuales y colectivas, los líderes y las unidades construyen las capacidades para cumplir su misión. Estos conducen el entrenamiento y la educación en tres dominios: institucional, operacional y autodesarrollo, con el fin de adoptar las mejores formas para fomentar el aprendizaje, adaptar el entrenamiento de las unidades y la capacitación de los líderes y emplear técnicas innovadoras y conducentes para los requerimientos de aprendizaje y entorno.

[1-3] Los comandantes son responsables del entrenamiento de las unidades y de la capacitación de los líderes. Los mandos ejecutan esta responsabilidad a través de programas de entrenamiento y capacitación establecidos para generar capacidades que permitan el cumplimiento de la misión, asistidos por oficiales y suboficiales durante un entrenamiento progresivo, exigente y realista. Además, los comandantes son responsables de la evaluación objetiva y profesional de los resultados del entrenamiento de la unidad y de la capacitación de los líderes.

[1-4] El entrenamiento comienza en el ejército generador de fuerza. Durante la carrera militar, los oficiales y suboficiales asisten a las escuelas de capacitación y los centros de entrenamiento para adquirir habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para su desempeño

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**MFE 7-0 DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES**

en el cargo actual y en la asignación de funciones superiores de responsabilidad. Allí son instruidos en tareas de combate y se enfocan en adquirir habilidades individuales y conocer los fundamentos del entrenamiento de una unidad en tareas colectivas que los ayudarán a ser parte de un equipo.

[1-5] Las tareas operacionales se estructuran en las habilidades fundamentales, el conocimiento y los comportamientos desarrollados en la formación institucional. Estas maduran dicha formación institucional y permiten el cumplimiento de la misión a nivel individual, equipo, unidad y estado mayor/plana mayor.

[1-6] En síntesis, los soldados y líderes entrenan para dominar las tareas individuales y colectivas que apoyan las tareas esenciales de la misión de la unidad. Los individuos, equipos, secciones y unidades se entrenan con programas orientados a ser parte de equipos de armas combinadas. Los eventos principales de capacitación, los ejercicios en los centros de entrenamiento de combate y los despliegues operacionales se enlazan como un programa integral de entrenamiento y capacitación de líderes que proporcionan la experiencia necesaria para construir unidades preparadas.

[1-7] Específicamente, los comandantes de las unidades deben asignar tiempo durante las tareas operacionales, a fin de garantizar que los líderes puedan cumplir con los requisitos previos para atender y sacar el máximo provecho de la formación institucional. Además, controlan el equilibrio entre los requisitos de formación de la unidad, la experiencia de los líderes (comandantes) asignados a la unidad y el comando superior encargado en la administración de la instrucción y entrenamiento.

[1-8] Por su parte, los civiles del Ejército apoyan tanto al ejército de combate como al generador de fuerza. Muchos de ellos ocupan posiciones que hacen que sea posible para los hombres que conforman el ejército de combate equiparse, tener recursos y capacitarse. Una buena fuerza laboral civil facilita el cumplimiento de la misión por

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 7-0** DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES

medio de su formación, educación, habilidades y experiencia. Generalmente, los civiles ingresan al Ejército con el conocimiento y las habilidades requeridas para su cargo y los mejoran a través del sistema de educación civil, el entrenamiento funcional, el autodesarrollo y el desempeño de sus funciones.

[1-9] De hecho, el autodesarrollo es igual de importante a la formación institucional y a las tareas operacionales. El crecimiento profesional es una responsabilidad personal para generar nuevas oportunidades, ya que permite adquirir habilidades y destrezas que facilitan la preparación del individuo para el desempeño de futuros cargos. Por lo tanto, de manera honesta y autocrítica, los soldados y civiles analizan sus fortalezas, debilidades y oportunidades, con el fin de tomar las decisiones apropiadas y las acciones necesarias para que sus retos y conocimientos se enfoquen en potenciar continuamente sus capacidades.

1.1. ENTRENAMIENTO

[1-10] El Ejército entrena las unidades a fin de proporcionarles a los comandantes tropas preparadas para el combate. Las unidades se entrenan cuando son desplegadas para prepararse y cumplir su misión y adaptan sus capacidades a cualquier cambio en el ambiente operacional. El Ejército conduce el entrenamiento individual y colectivo en los tres dominios del entrenamiento.

- ***Dominio de formación institucional.*** Sistema institucional de entrenamiento y educación del Ejército que incluye, principalmente, los centros de entrenamiento y las escuelas que proporcionan el entrenamiento inicial y la educación militar profesional posterior para los soldados, líderes militares y civiles de la Fuerza.
- ***Dominio del entrenamiento operacional.*** Organización de actividades de entrenamiento emprendidas mientras que la unidad

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 7-0 DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES

se encuentra en sus propias instalaciones, en los centros de entrenamiento de maniobras de combate, durante los ejercicios conjuntos y cuando se encuentran desplegadas operacionalmente.

- ***Dominio de formación del autodesarrollo.*** Aprendizaje planeado y orientado por objetivos que refuerza y expande la profundidad y amplitud de la base de conocimiento, la alerta personal y la alerta situacional de un individuo. Complementa el aprendizaje institucional y operacional, mejora la competencia profesional y cumple con los objetivos personales.

1.1.1. Entrenamiento individual

[1-11] La formación individual permite dominar las habilidades fundamentales. Si bien las escuelas y unidades proporcionan entrenamiento y capacitación individual, las personas son responsables de su crecimiento profesional y de la búsqueda de oportunidades de desarrollo personal.

1.1.2. Entrenamiento colectivo

[1-12] El entrenamiento colectivo integra y sincroniza las habilidades aprendidas en el nivel individual. El dominio de la habilidad individual es la base de la competencia colectiva. La capacitación de las unidades se enfoca en el mejoramiento de la pericia de la unidad, del soldado y el líder. Los comandantes y líderes subordinados se aseguran de que los programas de entrenamiento prioricen y ejecuten la capacitación colectiva en procura de optimizar el desempeño operacional de la unidad.

[1-13] Este no solo incluye las tareas y los eventos a nivel de la unidad, también requiere el dominio de habilidades individuales y aprovecha la interacción y capacitación en los escalones conjunto, interagencial y multinacional. Por esta razón, a lo largo de sus carreras, los oficiales,

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**MFE 7-0 DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES**

suboficiales, soldados y civiles del Ejército tienen ciclos de entrenamiento en los dominios institucional y operacional. Programas estructurados, guiados y de autodesarrollo individual que complementan la formación y la educación, además de las experiencias adquiridas en las escuelas y unidades. La documentación del entrenamiento individual en los centros y escuelas es esencial para mantener la conciencia de las habilidades individuales.

1.2. CAPACITACIÓN DEL LÍDER

[1-14] El Ejército está comprometido con la formación, la educación y el desarrollo de sus líderes, quienes tienen el reto de conducir las unidades en entornos operacionales complejos y desafiantes del siglo XXI. El entrenamiento, la educación y la experiencia en las escuelas y unidades los capacitan y preparan para desempeñarse en tareas que exigen una responsabilidad superior.

[1-15] La capacitación del líder es un proceso continuo y progresivo que abarca toda la carrera militar. Los líderes competentes y seguros son esenciales para el alistamiento de la unidad y su despliegue exitoso; por lo tanto, deben ser técnica y tácticamente competentes en las habilidades básicas del soldado. Aparte de dominar el conocimiento y tener la pericia necesaria para actuar exitosamente en su cargo asignado, adquieren las competencias necesarias para futuros cargos de responsabilidad a través del autodesarrollo.

[1-16] Según el Decreto 1214 de 1990, el personal civil que trabaja para la Fuerza, en su calidad de líderes subalternos, deben demostrar su idoneidad y experiencia en el dominio de los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias en la labor que vayan a desempeñar, de modo que le proporcionen liderazgo y capacidad de gestión a la institución.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 7-0 DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES

1.3. ROL DEL COMANDANTE

[1-17] Los comandantes son responsables del entrenamiento de sus unidades y de asegurarse de que tengan la capacidad para cumplir la misión; responsabilidad indelegable. Ellos entienden y emplean los principios del entrenamiento de la unidad y de la capacitación de líderes para la conducción del proceso de administración del entrenamiento con base en el programa establecido para ello. Asimismo, observan y participan directamente en el entrenamiento de las unidades y capacitación de los líderes, con el propósito de evaluar la preparación para el cumplimiento de la misión y ayudar a mejorar a sus subordinados.

[1-18] Los comandantes deben tener claridad acerca de que el entrenamiento de la unidad y la capacitación de líderes están inextricablemente vinculados, que el buen entrenamiento ayuda a formar buenos líderes y que estos son la clave para obtener un excelente entrenamiento de la unidad. Por esto, tienen que centrar el esfuerzo de la unidad, optimizar el tiempo disponible, asegurarse de que sus unidades entrenen las tareas adecuadas para satisfacer las necesidades que permitan el cumplimiento de la misión y cumplir con la intención del comandante.

[1-19] Durante el planeamiento, preparación, ejecución y evaluación del entrenamiento, los comandantes buscan todas las oportunidades de enseñar a los subordinados la filosofía del mando tipo misión (MTM). Dan a sus líderes subordinados su intención, los recursos y el tiempo, para planear, preparar y ejecutar el entrenamiento necesario en aras de desarrollar la competencia de la unidad.

[1-20] +En esta medida, los comandantes y las unidades que administran el entrenamiento en el Ejército planean y ejecutan el entrenamiento de la unidad y la capacitación del líder como hacen el proceso de operaciones (PRODOP). Un comandante entiende la intención del comandante superior y su repercusión en la forma en que intenta conducir las tareas colectivas que la unidad debe ser capaz de ejecutar.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**MFE 7-0 DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES**

Igualmente, debe liderar con el ejemplo y su presencia física supervisando, orientando, evaluando y haciendo ajustes durante la ejecución del plan de entrenamiento de la unidad (PLEDU).

[1-21] El Ejército orienta el entrenamiento simulando en lo posible un entorno real. Los comandantes consideran el entorno de entrenamiento integrado (ITE, por su sigla en inglés) por la combinación real de condiciones atmosféricas, topografía y simulación de enemigo (en cuanto a dispositivo, composición, fuerza, capacidades y vulnerabilidades), con base en el desarrollo previo de juegos de guerra, matrices de sincronización, análisis de inteligencia, elaboración de ejercicios tácticos y de integración con las armas, requerimientos logísticos, desarrollo de situaciones y solución de requerimientos.

[1-22] Para mejorar el entrenamiento y acercarlo a un ambiente operacional real, se requiere el desarrollo del pensamiento crítico y creativo por parte de los líderes. A través del MTM, los comandantes dan los parámetros a sus subordinados para que estos determinen cómo entrenar sus unidades, a fin de lograr el estado final deseado y generar confianza mutua e iniciativa disciplinada en los subalternos. Sin embargo, el comandante debe estar involucrado en el entrenamiento de la unidad y la capacitación del líder, orientando, por medio de su presencia, la autocrítica y la retroalimentación.

[1-23] Los comandantes determinan las tareas colectivas que la unidad entrenará, limitando su número a aquellas que son esenciales para el cumplimiento de la misión. Estos desarrollan un plan, optimizan los recursos para lograr la competencia y evalúan la eficacia de la unidad en cada tarea esencial mediante el monitoreo de las actividades durante el entrenamiento. Al estar involucrados en el proceso, se aseguran de que este y su estándar sean correctos; así, su presencia mejora el entrenamiento, alistamiento, confianza y trabajo en equipo.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 7-0 DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES

2. PRINCIPIOS DEL ENTRENAMIENTO DE UNIDADES Y DE LA CAPACITACIÓN DE LÍDERES

[2-1] Los comandantes aplican los principios de entrenamiento de las unidades y los principios de capacitación de líderes en el planeamiento, preparación, ejecución y evaluación del entrenamiento de la unidad.

2.1. PRINCIPIOS DEL ENTRENAMIENTO DE UNIDADES

[2-2] Las unidades emplean con eficacia el entrenamiento colectivo, con base en los principios militares del entrenamiento de unidades, el cual debe ser pertinente, riguroso, realista, estimulante y contar con los recursos suficientes. Además, este provee un rango de experiencias necesarias para producir líderes ágiles que se adapten a ambientes operacionales cambiantes y soldados y unidades polivalentes.

[2-3] Los once principios del entrenamiento de unidades describen la forma de conducirlo efectivamente y las responsabilidades del líder. Estos son:

- Los comandantes y líderes subordinados son responsables del entrenamiento.
- Los suboficiales entrenan individuos, equipos y escuadras.
- Entrenar de acuerdo con los estándares.
- Entrenar como si se fuera a combatir.
- Entrenar durante las operaciones.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**MFE 7-0 DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES**

- Entrenar primero los fundamentos.
- Entrenar para desarrollar la capacidad de adaptabilidad.
- Entender el ambiente operacional.
- Entrenar para sostener.
- Entrenar para mantener.
- Conducir un entrenamiento multiescalón y simultáneo.

2.1.1. Los comandantes y líderes subordinados son responsables del entrenamiento

[2-4] Los comandantes de las unidades son responsables por el entrenamiento y deben garantizar que estas sean capaces de cumplir sus misiones. +Las unidades administradoras del entrenamiento responden por la dirección general del mismo; los líderes subordinados garantizan el dominio de las destrezas de sus hombres y de sus respectivas organizaciones.

2.1.2. Los suboficiales entrenan individuos, equipos y escuadras

[2-5] Los suboficiales son los instructores principales de los soldados recién incorporados, equipos y escuadras y apoyan a los oficiales en el entrenamiento de las unidades. Estos toman como guía a sus líderes e identifican tareas, estándares y recursos necesarios; planean, preparan, ejecutan y evalúan el entrenamiento; garantizan que sus soldados pertenezcan a su especialidad militar de acuerdo con el modelo de clasificación por especialidades (MOCE) las reglas para el uso de la fuerza en desarrollo de operaciones y los ejercicios de doble acción; inculcan disciplina, resiliencia y los valores de la Fuerza, y procuran el cumplimiento del [Código de honor del soldado](#) (ver el [MFE 1.0](#)).

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**MFE 7-0 DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES****2.1.3. Entrenar de acuerdo con los estándares**

[2-6] Un estándar es el nivel requerido de competencia aceptada para cumplir una tarea. Cada tarea individual y colectiva tiene estándares de rendimiento y preparación que deben exigir los líderes para garantizar que su organización adquiera los requisitos necesarios para el cumplimiento de la misión. +Cuando no existen, le toca establecerlos al comandante y presentárselos al comando superior para su aprobación; una vez este lo apruebe debe ser incorporado al LUTE.

2.1.4. Entrenar como si se fuera a combatir

[2-7] Esto significa entrenar bajo un ambiente operacional previsto para la misión y ajustar los niveles de intensidad y complejidad, con el fin de buscar el mejoramiento de la unidad y la adaptabilidad del líder. Las condiciones del entrenamiento deben permitirles a los líderes y soldados la evaluación de los retos y el empleo del pensamiento crítico para desarrollar soluciones rápidas y creativas e innovadoras que deben desarrollarse con absoluto respeto del marco normativo vigente, la Constitución Política, la Ley y la protección y garantía de los Derechos Humanos, la aplicación del DIH y la integración entre estos y el derecho operacional.

2.1.5. Entrenar durante las operaciones

[2-8] Las unidades llevan a cabo el entrenamiento incluso mientras ejecutan operaciones militares (en este aprenden de las revistas después de la acción (RDA), formales e informales, durante y después de cada operación). Estas entrenan para mejorar el desempeño y direccionar cambios en tácticas, técnicas y procedimientos que afectan la operación.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 7-0 DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES

2.1.6. Entrenar primero los fundamentos

[2-9] En todos los niveles, las unidades deben dominar los fundamentos necesarios para cumplir su misión. Estos incluyen la competencia básica del soldado, las reglas para el uso de la fuerza en desarrollo de operaciones militares, el derecho operacional terrestre, los simulacros de combate, la pericia individual y colectiva, el entrenamiento físico y las competencias militares especializadas. Las unidades a nivel de compañía y escalones inferiores aplican estos fundamentos para enfocar el entrenamiento sobre habilidades individuales y de pequeñas unidades. Las que los dominan tienden a integrarse más fácilmente con el escalón superior para el cumplimiento de tareas colectivas más complejas que apoyan el listado de tareas esenciales de la misión (LITEM) de la unidad.

2.1.7. Entrenar para desarrollar la capacidad de adaptabilidad

[2-10] Los líderes eficaces entienden que el cambio es inevitable en cualquier ambiente operacional y que el tiempo para reaccionar puede ser corto. La adaptabilidad viene del entrenamiento bajo condiciones complejas de cambio, con la menor información disponible para tomar decisiones.

2.1.8. Entender el ambiente operacional

[2-11] Los comandantes deben entender el *ambiente operacional*— composición de condiciones, circunstancias e influencias que afectan el empleo de las capacidades y pesan en las decisiones del comandante (MFE 1-01)— para orientar el entrenamiento a medida que lo planean, a fin de crear ambientes apropiados para realizarlo y ajustar su PLEDU hacia condiciones más reales de acuerdo con las necesidades de la unidad. Para ello emplean las variables operacionales (PEMSITIM) y de la misión (METT-TC), derivadas del análisis de dicho ambiente operacional.

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 7-0 DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES

2.1.9. Entrenar para sostener

[2-12] El plan de entrenamiento debe incorporar programas que mejoren la aptitud física y mental a nivel individual y colectivo, lo cual permite superar la ansiedad producida en el campo de combate por cambios inesperados en el ambiente operacional y facilita la adaptabilidad y la toma de decisiones a través de la iniciativa disciplinada.

2.1.10. Entrenar para mantener

[2-13] Los comandantes asignan tiempo del entrenamiento de las unidades para mantenerse a sí mismos y a sus equipos dentro de los estándares. Dicho entrenamiento de mantenimiento tiene objetivos claros, enfocados y medibles, y su rutina tiende a inculcar disciplina en los individuos, quienes, como resultado, cuidan correctamente de su equipo y de ellos mismos. Por medio de su presencia, el ejemplo personal y la participación, los líderes infunden en sus subordinados una apreciación acerca de la importancia de este aspecto esencial de la capacitación del líder que involucra a toda la cadena del mando.

2.1.11. Conducir un entrenamiento multiescalón y simultáneo

[2-14] El *entrenamiento multiescalón y simultáneo* (a nivel de escuadra, sección, pelotón, etc.) es un principio que permite la capacitación de más de una tarea complementaria, optimizando el tiempo en el desarrollo de habilidades y destrezas relacionadas y el uso de recursos para entrenar más de un escalón simultáneamente (MFRE 7-0). Los comandantes garantizan que las unidades subordinadas tengan la oportunidad para entrenar sus tareas esenciales durante el entrenamiento de la unidad superior, mientras mantienen los objetivos de entrenamiento de tal escalón superior. Por lo tanto, el planeamiento para estos eventos requiere una sincronización detallada en cada escalón; por ejemplo, un comandante de una batería de artillería, que apoya a un batallón de infantería durante un ejercicio de no fuego, no podría conducir el entrenamiento de la sección de obuses al tiempo

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 7-0 DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES

que el centro director de tiro mantiene comunicación entre el oficial coordinador de fuegos y la infantería.

2.2. PRINCIPIOS DE LA CAPACITACIÓN DE LÍDERES

[2-15] Los comandantes siguen los principios de la capacitación de los líderes para desarrollar a otros líderes; para esto, las escuelas les proveen suficiente información básica y los ayudan a contribuir en las capacidades colectivas desde su llegada a la unidad.

[2-16] Adicionalmente, el desarrollo de tareas operacionales incide en su formación y los obliga a adaptarse a nuevas situaciones. Aprenden, en primer lugar, de sus errores (por medio de la evaluación autocrítica), retroalimentando sus procesos mediante el análisis de las necesidades y su solución, y, en segundo lugar, a tomar riesgos (aplicando la iniciativa disciplinada). Además, experimentan soluciones a los problemas que no se encuentran en los libros por medio del desarrollo del pensamiento crítico creativo.

[2-17] Con todo lo anterior, incrementan su desarrollo personal y lo fundamentan en la confianza en sí mismos y en sus subordinados, que han adquirido a través de desafíos y que les obligan a adaptar la teoría a la realidad. De este modo, se evidencia que las tareas operacionales son el pilar del desarrollo del líder.

[2-18] Los siete principios de la capacitación de líderes en el Ejército son:

- Liderar mediante el ejemplo.
- Desarrollar líderes subordinados.
- Crear un entorno de aprendizaje para los líderes subordinados.
- Entrenar líderes en el arte y la ciencia del mando tipo misión.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 7-0 DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES

- Entrenar para desarrollar líderes que se adapten.
- Entrenar líderes para pensar crítica y creativamente.
- Entrenar líderes para conocer a sus subordinados y sus familias.

2.2.1. Liderar mediante el ejemplo

[2-19] Lo que hacen y dicen los líderes influencia los comportamientos y las actitudes de sus subordinados; es decir, todas sus acciones y palabras son examinadas, analizadas y, habitualmente, imitadas. Los buenos líderes entienden que son modelos a seguir para los demás y reflejan los [atributos](#) y [competencias](#) que se encuentran en el MFE 6-22, [Liderazgo](#).

2.2.2. Desarrollar líderes subordinados

[2-20] Los líderes tienen la responsabilidad de desarrollar a los líderes subordinados; además, necesitan entender si ellos reúnen los estándares requeridos, por lo cual, los observan y evalúan. En consecuencia, proporcionan retos en el entrenamiento para que mejoren sus capacidades y desempeño, así, permiten que alcancen el nivel de esperado, y, al igual que en una RDA, facilitan la discusión para ayudarles a que descubran por sí mismos sus fortalezas y debilidades (y la forma para sostener y mejorar su desempeño, habilidad, conocimiento y comportamiento).

2.2.3. Crear un entorno de aprendizaje para los líderes subordinados

[2-21] Los comandantes entrenan las unidades en un ambiente que permita a los líderes subordinados probar diferentes soluciones innovadoras. Además, deben generarles la confianza para asumir riesgos a partir del desarrollo de la iniciativa disciplinada, sin prejuicio en caso de que lleguen a cometer errores en su decisión.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 7-0 DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES

2.2.4. Entrenar líderes en el arte y la ciencia del mando tipo misión

[2-22] Los comandantes se entrenan en el arte del mando y entrenan a sus estados mayores/planas mayores en la ciencia del control. Los líderes efectivos conducen las operaciones mientras ejercen el MTM (ver el MFRE 6-0), y al hacerlo para administrar el entrenamiento, se mejoran las competencias al respecto y se fomenta la asunción de riesgos prudentes, la iniciativa y la creatividad en los subordinados.

2.2.5. Entrenar para desarrollar líderes que se adapten

[2-23] El Ejército continúa teniendo éxito en las condiciones más difíciles porque los soldados han aprendido a adaptarse a las tareas nuevas; no obstante, las unidades y los individuos no pueden entrenarse en cada una de estas tareas bajo todas las condiciones posibles, por ende, deben sobresalir en algunas y ajustarse a otras, mediante la iniciativa disciplinada, para resolver eventos no contemplados.

2.2.6. Entrenar líderes para pensar crítica y creativamente

[2-24] El Ejército desarrolla líderes eficaces, capaces de resolver problemas difíciles y de tomar decisiones con información parcial. Estos deben ser capaces de analizar cada problema manteniendo una mente abierta sobre sus diferentes perspectivas y las formas no convencionales de solucionarlos.

2.2.7. Entrenar líderes para conocer a sus subordinados y sus familias

[2-25] Todos los líderes eficaces ayudan a maximizar las fortalezas y capacidades de sus subordinados (mínimo dos niveles abajo) y a superar sus debilidades. Igualmente, les proporcionan asesoramiento, consejo y apoyo a los líderes bajo su mando sobre cómo pueden desarrollar a sus propios subordinados. En este aspecto se incluye el

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**MFE 7-0 DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES**

bienestar de la familia, debido a que es factor esencial para la unidad y la preparación individual.

3. ADMINISTRACIÓN DEL ENTRENAMIENTO DE LA UNIDAD

[3-1] El entrenamiento es el objetivo principal de una unidad cuando no se encuentra desplegada. Se requiere el mismo nivel de detalle, intensidad y enfoque que una unidad aplica para desplegarse operacionalmente. El PRODOP brinda un marco común a las unidades para planear, preparar, ejecutar y evaluar el entrenamiento e integrar la capacitación del líder dentro del programa de entrenamiento. Las unidades que tienen estados mayores/planas mayores utilizan el proceso militar para la toma de decisiones (PMTD) para desarrollar los planes de entrenamiento de la unidad. Las compañías, a su vez, utilizan el procedimiento de comando (PDC) para orientar los planes de entrenamiento de la unidad.

[3-2] El propósito del entrenamiento de la unidad es desarrollar y mantener preparadas las unidades para conducir operaciones; cimentando la simultaneidad, flexibilidad, profundidad y capacidad de sincronización mediante el dominio de tareas individuales y colectivas aplicadas en un ambiente operacional previsto. Un buen entrenamiento da a los soldados y líderes confianza en sus habilidades y permite que la unidad se adapte fácilmente a nuevas y diferentes misiones. Es decir, es el medio principal para la capacitación de líderes, mediante el desarrollo de supuestos que obliguen a asumir riesgos (iniciativa disciplinada) permitiendo adquirir experiencia, nuevas capacidades y educar.

[3-3] Las unidades no cuentan con el tiempo ni los recursos para entrenar todas las tareas que apoyan la ejecución de su LITEM en todo

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**MFE 7-0 DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES**

el rango de las operaciones militares (ROM), por lo que es la misión de la unidad la que conduce el enfoque de su entrenamiento. Cuando a la unidad se le asigna una misión, el comandante determina cuáles tareas colectivas clave apoyan el LITEM y son esenciales para el cumplimiento de la misión. Así, el entrenamiento se centra en las tareas claves (colectivas e individuales) desarrolladas en el ambiente operacional previsto, dado que el dominio de estas prepara a los soldados, líderes y unidades para adaptarse a los cambios de las condiciones y de la misión.

[3-4] La competencia de las tareas colectivas resulta de desarrollar tácticas y técnicas de nivel individual, del liderazgo y de las habilidades colectivas de los niveles inferiores mediante la instrucción, experiencia y prácticas repetitivas. Los comandantes desarrollan un PLEDU para desarrollar la competencia de las tareas colectivas clave. El plan de entrenamiento de la unidad utiliza el enfoque del concepto de niveles: básico, intermedio y avanzado de manera sistemática hasta lograr el desempeño exitoso de la tarea antes de pasar a tareas más complejas.

[3-5] Inicialmente, el entrenamiento de la unidad se centra en el desarrollo de las habilidades del soldado y la escuadra, puesto que estas son la base fundamental para el entrenamiento más complejo de tareas colectivas de niveles superiores. El punto de inicio para entrenar una tarea está basado en la valoración de las tareas actuales por parte del líder.

[3-6] A medida que se ejecuta el PLEDU, de manera individual y colectiva los soldados realizan reiterativamente una tarea bajo condiciones variables hasta alcanzar el criterio requerido, pudiendo actuar de modo intuitivo y adaptable a nuevas condiciones. Los soldados deben entender las tareas y su contribución a la capacidad de la unidad, así que pueden ajustarla a su ejecución en situaciones nuevas y no familiares.

[3-7] Cuando los soldados y las unidades cumplen con los estándares de una tarea, los líderes desafían a sus soldados cambiando las

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**MFE 7-0 DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES**

condiciones de la tarea para que sea más difícil; el cambio en las condiciones obliga a los soldados y a los líderes a aplicar experiencias anteriores al nuevo problema.

[3-8] Todo el entrenamiento conducido por la unidad es evaluado teniendo en cuenta la intención del comandante, el programa de entrenamiento y las normas doctrinales vigentes. Solo el comandante puede evaluar la preparación de la tarea esencial de la misión. Los subordinados proporcionan sus evaluaciones con base en la autocrítica una vez desarrollada su competencia. El comandante utiliza estas evaluaciones, observaciones personales y el juicio, a fin de evaluar la preparación de la unidad para llevar a cabo su misión.

CONCLUSIÓN

Al proporcionar su intención de manera clara y precisa, los comandantes ejercen el mando tipo misión (MTM). A partir del estado final deseado, los comandantes subordinados determinan cómo entrenar a sus unidades (con base en los principios del entrenamiento y del desarrollo de líderes), aplicando los pasos de las actividades del comandante: entender, visualizar, describir, dirigir, liderar y evaluar. En este sentido, los líderes alientan la iniciativa e innovación en sus subordinados constantemente y, mediante el entendimiento compartido, determinan las formas efectivas para lograr los niveles deseados de preparación.

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 7-0 DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES

GLOSARIO

1. ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------|---|----------------------------|--|
| AO | Área de operaciones | *A00 | <i>Area of operations</i> |
| CEDEF | Comité estratégico de diseño del Ejército del futuro | --- | --- |
| CEDOC | Comando de Educación y Doctrina | --- | --- |
| CEDOE | Centro de Doctrina del Ejército | --- | --- |
| CETI | Comité estratégico de transformación e innovación | --- | --- |
| CRE-i | Comité de revisión estratégica e innovación | --- | --- |
| ITE | Entorno de entrenamiento integrado (por su sigla en inglés) | ITE | <i>Integrated training environment</i> |
| LITEM | Listado de tareas esenciales de la misión | --- | --- |
| MDE | Metodología de diseño del Ejército | ADM | <i>Army design methodology</i> |
| METT-TC | Misión, enemigo, terreno y clima, tropas y apoyo disponibles, tiempo disponible y consideraciones civiles | METT-TC | <i>Mission, enemy, terrain and weather, troops and support available, time available, and civil considerations</i> |

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA**
MFE 7-0 DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------|--|----------------------------|---|
| MFE | Manual fundamental del Ejército | --- | --- |
| MFRE | Manual fundamental de referencia del Ejército | --- | --- |
| MOCE | Modelo de clasificación por especialidades | --- | --- |
| MTM | Mando tipo misión | --- | <i>Mission command</i> |
| ORDOP | Orden de operaciones | OPORD | <i>Operation order</i> |
| OTU | Operaciones terrestres unificadas | --- | <i>Unified land operations</i> |
| PDC | Procedimiento de comando | TLP | <i>Troop leading procedures</i> |
| PEFA | Proyecto educativo de las Fuerzas Armadas | --- | --- |
| PESE | Plan estratégico del sistema educativo | --- | --- |
| PEMSITIM | Política, económica, militar, social, información, tiempo, infraestructura y medio ambiente físico | *PMESII-PT | <i>Political, military, economic, social, information, infrastructure, physical environment, and time</i> |
| PLEDU | Plan de entrenamiento de la unidad | --- | --- |
| PMTD | Proceso militar para la toma de decisiones | *MDMP | <i>Military decision-making process</i> |
| PRODOP | Proceso de operaciones | --- | <i>Operations process</i> |

PARTE V: SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA

MFE 7-0 DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES

| ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO | SIGNIFICADO | ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*) | SIGNIFICADO |
|---------------------------------|--|----------------------------|-------------------------------------|
| RDA | Revista después de la acción | *AAR | <i>After action review</i> |
| ROM | Rango de las operaciones militares | --- | <i>Range of military operations</i> |
| SEFA | Sistema educativo de las Fuerzas Armadas | --- | --- |
| TEM | Tareas esenciales de la misión | --- | --- |

* 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. TÉRMINOS¹

Ambiente operacional: composición de condiciones, circunstancias e influencias que afectan el empleo de las capacidades y pesan en las decisiones del comandante (MFE 1-01).

***Dominio de formación del autodesarrollo:** aprendizaje planeado y orientado por objetivos que refuerza y expande la profundidad y amplitud de la base de conocimiento, la alerta personal y la alerta situacional de un individuo.

***Dominio de formación institucional:** sistema institucional de entrenamiento y educación del Ejército que incluye, principalmente, los centros de entrenamiento y las escuelas que proporcionan el entrenamiento inicial y la educación militar profesional posterior para los soldados, líderes militares y civiles de la Fuerza.

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

PARTE V: **SOPORTE A LA PIEDRA ANGULAR Y AL DESARROLLO DE LA DOCTRINA****MFE 7-0** DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES

***Dominio del entrenamiento operacional:** organización de actividades de entrenamiento emprendidas mientras que la unidad se encuentra en sus propias instalaciones, en los centros de entrenamiento de maniobras de combate, durante los ejercicios conjuntos y cuando se encuentran desplegadas operacionalmente.

Entrenamiento multiescalón y simultáneo: principio que permite la capacitación de más de una tarea complementaria, optimizando el tiempo en el desarrollo de habilidades y destrezas relacionadas y el uso de recursos para entrenar más de un escalón simultáneamente (MFRE 7-0).