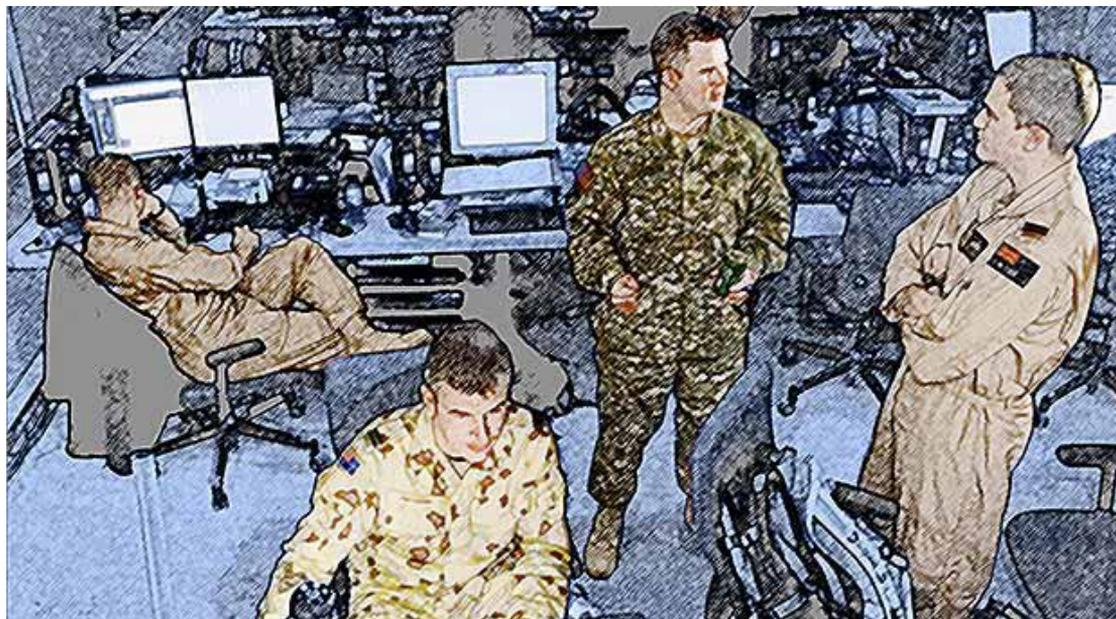


Mando y control de las operaciones aéreas conjuntas a través del mando tipo misión

CORONEL TRENT R. CARPENTER, USAF



A medida que la batalla se torna más compleja e impredecible, las responsabilidades deben ser cada vez más descentralizadas...Esto exigirá que todos los comandantes ejerzan iniciativa, ingeniosidad e imaginación—operando con libertad de acción relativa.

—Gen Bruce C. Clarke
Comandante en Jefe, Ejército de EUA en Europa

Durante siglos, las fuerzas armadas de Estados Unidos se han esforzado por encontrar el equilibrio perfecto entre el control del mando superior y la delegación de autoridad a las unidades subordinadas y los comandantes. Ya sea que haya sido enmarcado como el precepto de la Fuerza Aérea de EUA de control centralizado / ejecución descentralizada o el mando tipo misión del Ejército de EUA, el concepto subyacente de encomendarles a los soldados, marineros, infantes de marina y hombres del aire con más responsabilidad y fomentar la iniciativa es la base de este esfuerzo extremadamente necesario. Para lograr un mando y control (C2, por sus siglas en inglés) eficaz de las operaciones aéreas conjuntas en el entorno controvertido y degradado de hoy en día a la vez que se prepara para la amenazas volátiles del mañana, la Fuerza Aérea y la comunidad conjunta deben inculcar en su cultura el concepto y los principios del mando tipo misión.

Por consiguiente, en este artículo se discuten los orígenes y los conceptos del mando tipo misión, se tratan y se aplican los principios del mando tipo misión a la Fuerza Aérea y el entorno operacional descentralizado del C2 conjunto y esboza los sistemas de arquitectura del C2, los procesos y la filosofía de mando necesaria para permitir eficazmente el mando tipo misión.

Conceptos del mando tipo misión

Los conceptos del mando tipo misión se remontan a la década de los años 1890 cuando los especialistas en táctica prusianos-alemanes, descontentos con los tipos de mando demasiado directivos, crearon un modelo más flexible conocido como *Auftragstaktik*, que les daba el poder a los comandantes subordinados a ejercer iniciativa.¹ *Auftragstaktik*, según el Panfleto de Entrenamiento y Doctrina del Ejército de EUA 525-3-3, *The United States Army Functional Concept for Mission Command* (El concepto funcional del Ejército de Estados Unidos para el mando tipo misión), “esto quiere decir más o menos tácticas tipo misión” y esencialmente “cada oficial y suboficial alemán tenía el deber de hacer lo que la situación exigía, según su percepción personal”.² Este concepto fue esencial en permitirles a los subordinados ejercer juicio e iniciativa en un entorno operacional caracterizado por comunicaciones lentas—un lugar donde “un enfoque descentralizado a . . . (C2), o *Auftragstaktik*, resultó ser más eficaz que un mando sumamente centralizado”.³ Aproximadamente 90 años más tarde, el Ejército había adoptado esos conceptos oficialmente en la doctrina del Ejército como órdenes tipo misión o mando tipo misión y preparó el camino para introducir esos términos en la doctrina conjunta.⁴

La Publicación Conjunta (JP, por sus siglas en inglés) 3-0, *Joint Operations* (Operaciones conjuntas), define el mando tipo misión como la “conducción de las operaciones militares a través de la ejecución descentralizada basada en órdenes tipo misión. Un mando tipo misión exige que los líderes subordinados en todos las esferas ejerzan iniciativas disciplinadas y actúen agresiva e independientemente para lograr la misión”.⁵ Además, tal como el Tte Cnel James W. Harvard destaca en su artículo “*Airmen and Mission Command*” (Los hombres del aire y el mando tipo misión), la Publicación 6-0 de la Doctrina del Ejército (ADP, por sus siglas en inglés), *Mission Command* (Mando tipo misión), abarca no tan solo la referencia de ejecución descentralizada sino también el enlace estratégico del arte de mando y la ciencia de control.⁶ Por último, aunque la expresión *mando tipo misión* no existe en la doctrina de la Fuerza Aérea, los principios básicos son ilustrados intrínsecamente en la *Doctrina Básica* del servicio: “La ejecución debe ser descentralizada dentro de una arquitectura C2 que se aproveche de la capacidad de los encargados de tomar decisiones en el frente de batalla (tales como los líderes del paquete de ataque, los administradores de la batalla y los controladores aéreos avanzados) para tomar decisiones en la escena durante operaciones complejas y que se desarrollan rápidamente”.⁷ Aunque esos principios del mando tipo misión han permanecido dentro de los servicios individuales por años, el Departamento de Defensa necesitaba un gatillo para alinear el departamento en general y para permitir un enfoque crítico, sincronizado e integrado para dirigir la fuerza conjunta.

Por consiguiente, en su documento oficial *Mission Command* (Mando tipo misión) del 2012, el General Martin Dempsey, ex jefe de la Junta de Estado Mayor Conjunto, esboza la necesidad esencial de inculcar y promover los conceptos del mando tipo misión, destacando que esa búsqueda es “crítica para nuestro éxito en el futuro en defender la nación en un entorno operacional cada vez más complejo e incierto”.⁸ Él indica además que “los principios básicos del mando tipo misión—intención del comandante, órdenes tipo misión y ejecución descentralizada no son conceptos nuevos. Forman parte de una doctrina actual y conjunta del servicio”, según se ilustra en el párrafo anterior.⁹ El General Dempsey afirma algo fundamental al declarar que un énfasis renovado en el concepto del mando tipo misión es absolutamente esencial para ejecutar operaciones eficazmente como la “Fuerza Conjunta 2020” en un entorno futuro dinámico de seguri-

dad y amenaza que es mucho más diferente en el que operamos hoy en día.¹⁰ Además, a medida que estas fuerzas más pequeñas y ligeras operan en áreas de operaciones conjuntas dispersadas geográficamente, la capacidad para conducir operaciones eficaces descentralizadas y distribuidas será esencial.

Además, el General Dempsey asevera que esas “fuerzas más pequeñas y ligeras, operando en un entorno de mayor incertidumbre, complejidad y competencia requerirán libertad de acción para crear la situación y aprovecharse rápidamente de las oportunidades”.¹¹ Esta observación es especialmente cierta con respecto a ejercer el poderío aéreo. En vista de sus capacidades singulares, el poderío aéreo —al igual que el C2 subsiguiente a nivel táctico y operacional del poderío aéreo— depende de los conceptos de control centralizado/ejecución descentralizada arraigados en los principios básicos del mando tipo misión.¹² Mediante una aplicación eficaz de estos principios de mando tipo misión, la Fuerza Aérea y la comunidad C2 conjunta puede eficazmente llevar a cabo operaciones aéreas distribuidas en un entorno disputado.

Principios del mando tipo misión

Crear equipos mediante la confianza

El primer principio y el más importante del mando tipo misión es la capacidad de crear equipos cohesivos mediante la confianza mutua.¹³ En la ADP 6-0, *Mission Command*, se detalla este concepto destacando que “la confianza mutua es una seguridad compartida entre los comandantes, subordinados y socios” y que “los comandantes eficaces crean equipos cohesivos en un entorno de confianza mutua”.¹⁴ Esa confianza es obligatoria para mandar y ejecutar en los entornos de hoy en día globalmente complejos y geográficamente dispersados. Para unirse a la fuerza, la confianza debe ser tan natural como respirar y caminar. Según la palabra de Donald Vandergriff, “El comando tipo misión exigirá una cultural institucional que promueva la confianza entre los comandantes, exhorte la iniciativa y espere que los líderes tomen riesgos prudentes y tomen decisiones basadas en información incompleta”.¹⁵ Sin embargo, en muchos casos, una abundancia de información disponible impulsa aún más la necesidad de tener confianza.

Operar en el espacio de batalla interconectado y distribuido de hoy en día y del mañana, los comandantes de la fuerza conjunta (JFC, por sus siglas en inglés) en todos los niveles tienen más datos disponibles que nunca. El mero volumen de información facilita la toma de decisiones C2 eficaz y contribuye a la tentación de microgestión a los niveles operacionales y estratégicos.¹⁶ No solo se necesitan ahora los conceptos de mando tipo misión para cumplir con la “amplia gama de misiones potenciales, entornos de operaciones complejas y situaciones mal estructuradas sino también ellos “(corrigen) la opinión de transformación de la defensa de la década de los noventa que tecnologías emergentes levantarían la niebla de la guerra” y “permitirían un cuartel general omnisciente”.¹⁷

La cura para depender demasiado en la tecnología y el logro de una linterna virtual para iluminar el camino a través de la niebla de la guerra dependen de establecer e inculcar la confianza. Sencillamente, no es posible ejecutar eficazmente ninguna operación conjunta sin contar con la columna central de confianza entre los comandantes y los subordinados. Aunque los subordinados aún tienen que entender la intención del comandante, es de hecho la confianza la que “informa la ejecución de esa intención”.¹⁸ Además, el General Dempsey destaca el hecho de que “la confianza es la fibra moral que une a la Fuerza Conjunta 2020 distribuida” y observa que “a menos que esos atributos se hagan esenciales para el carácter básico de la fuerza, la Fuerza Conjunta 2020 luchará por alcanzar niveles ópti-

mos de rendimiento”.¹⁹ Además, los comandantes de la fuerza conjunta deben aprovecharse de esta confianza mutua y sus relaciones interpersonales para crear equipos eficaces tanto dentro como fuera de sus organizaciones—con servicios hermanos y socios multinacionales.²⁰

Sin embargo, la confianza no sucede de un día para otro, y en vista de que es la piedra angular del mando tipo misión, un fracaso en obtener la confianza constituye un obstáculo significativo. Específicamente, los comandantes de alto nivel, especialmente en el centro de operaciones combinadas aérea y espacial (CAOC, por sus siglas en inglés) cuentan con una multitud de información disponible que les permite acceso sin precedentes a datos a nivel operacional y táctico. Aunque son útiles en proveerles una imagen operacional a los comandantes, estos datos también les permiten ver datos increíblemente detallados; evaluar maniobras a nivel táctico en tiempo real; y prácticamente entrar a la pantalla del radar, cabina o botas de los aerotécnicos y soldados que llevan a cabo la misión. Esta capacidad, a su vez, puede posiblemente ocasionar un desgaste de confianza en ambos lados. Los comandantes tácticos, los administradores de la batalla aérea y otros elementos del C2 conjunto que están al frente de la campaña aérea como parte del sistema de control aéreo del teatro (TACS, por sus siglas en inglés) se sienten usurpados cuando sus acciones son dudadas prematuramente o microadministradas desde arriba. Por lo tanto, los comandantes a niveles más altos sienten la necesidad de intervenir en tiempo real a medida que observan a sus comandantes subordinados ejecutar la misión de una manera diferente a como ellos la ejecutarían.

Uno de los caminos principales para establecer la confianza con respecto a las operaciones aéreas tiene que ver con permitirles a esos comandantes a nivel táctico en el centro de control e informes (CRC, por sus siglas en inglés), en el Sistema Aerotransportado de Control y Advertencia (AWACS, por sus siglas en inglés), en el Sistema de mando y control aéreo de la Infantería de Marina (MACCS), los sectores de defensa aérea y otros elementos del TACS conjunto a ejecutar verdaderamente sus misiones con base en pautas y directrices bien definidas. Estas últimas están bien puntualizadas en varios niveles de detalle en documentos como el cálculo conjunto aéreo, el plan conjunto de operaciones aéreas (JAOP, por sus siglas en inglés), la directriz de operaciones aéreas (AOD, por sus siglas en inglés), las instrucciones especiales para el teatro y la campaña (SPINS, por sus siglas en inglés), las reglas de enfrentamiento, y las actualizaciones diarias a la orden de tarea aérea (ATO, por sus siglas en inglés) y los SPINS diarios.

Además, a esos comandantes subordinados y sus unidades se les deben permitir mostrar iniciativa e impulso, administrar su campaña aérea de una manera descentralizada a la vez que conservan el nivel apropiado de control centralizado. Esos documentos ofrecen una manera oficial y bien definida de autorizar específicamente la ejecución descentralizada de los elementos TAC, al igual que buen criterio y “disciplina aeronáutica”. Sin embargo, Harvard recalca la necesidad de contar con un balance correcto del control centralizado y la ejecución descentralizada con base en la situación o la naturaleza de la operación.²¹ El nivel de descentralización a nivel táctico para una defensa aérea convencional o una misión de apoyo aéreo cercano es apropiadamente más alto que para un ataque nuclear estratégico o una operación espacial.²² Por último, estos documentos y directrices rectoras sirven no tan solo como una clave para entender las pautas e intención del comandante con respecto a la planificación y ejecución de la campaña aérea sino también como un habilitador crítico para establecer la confianza. Una vez que la confianza pasa a formar parte del ADN de la fuerza conjunta, el camino hacia inculcar los conceptos del mando tipo misión se tornará más fácil de atravesar.

Crear un entendimiento compartido y ofrecer una intención del comandante clara

Según la ADP 6-0, *Mission Command*, el proceso de crear un entendimiento compartido del entorno conjunto operacional, incluyendo su finalidad, problemas y maneras de resolverlos, es un “reto determinante para los comandantes y los estados mayores”.²³ Además, según comenta el General Dempsey, “Entender. . . prepara a los encargados de tomar decisiones a todos los niveles con la intuición y la perspicacia necesarias para tomar decisiones eficaces, para administrar riesgos afines y considerar efectos de segunda orden y subsiguientes”.²⁴ Con el fin de crear un entendimiento compartido, el comandante debe “mezclar el arte del mando con la ciencia del control”, integrando así las funciones conjuntas y debidamente “comprendiendo el problema, imaginando el estado final y visualizando la naturaleza de la operación”.²⁵ Luego, este entendimiento se convierte en pauta y dirección en la forma de misiones asignadas. Sin embargo, éstas últimas (por ejemplo, C2; defensa aérea; acciones contraaéreas defensivas/ofensivas: apoyo aéreo cercano; ataque; interdicción; inteligencia, vigilancia y reconocimiento) deben estar dentro de sus capacidades: “El comandante debe comprender lo que sus subordinados pueden hacer y confiar—pero no ciegamente—en que ellos lo pueden hacer”.²⁶

Una vez más, el concepto básico del mando tipo misión, al igual que el concepto de un entendimiento claro, depende en gran medida de un entendimiento sólido de la intención en general del comandante y la pauta actualizada que surge a medida que la campaña aérea progresa. Según la JP 3-0, *Joint Operations*,

La intención del comandante es la expresión clara y concisa del comandante de lo que la fuerza debe hacer y las condiciones que la fuerza debe establecer para llevar a cabo la misión. Es una descripción sucinta de la visualización del comandante de toda la operación y lo que el comandante desea lograr. La intención del comandante apoya la misión y les permite a los subordinados la mayor libertad de acción posible.²⁷

En términos de la fuerza conjunta, el JFC establece la intención según se describió anteriormente, y abarca todas las operaciones unificadas llevadas a cabo en varios ámbitos para la dirección del JFC, tales como operaciones terrestres, aéreas, espaciales, marítimas y especiales. El JFC designará un comandante del componente aéreo de la fuerza conjunta (JFACC, por sus siglas en inglés) para planificar, coordinar, asignar, ejecutar y evaluar las operaciones aéreas conjuntas con base en la intención y pautas del JFC al igual que los planes del teatro, de la campaña o de las operaciones.²⁸ Algunas de las responsabilidades del JFACC incluyen crear un JAOP, recomendar la distribución aérea, distribuir y asignar las tareas de los recursos aéreos, elaborar pautas diarias para el AOD, “proveer guía y supervisión durante la ejecución de las operaciones aéreas conjuntas”, evaluar los resultados de las operaciones aéreas conjuntas y cumplir con las misiones de autoridad de control del espacio aéreo y del comandante de defensa aérea del área.²⁹

Por lo tanto, es responsabilidad del JFACC sincronizar los esfuerzos y el entendimiento en general con la intención y guía provistas por el JFC. Para ello, el JFACC publicará un enunciado e intención subsiguiente de apoyo a la misión detallando la finalidad y el resultado final deseados según se ilustra en el ejemplo de la intención del comandante extraída de la JP 3-30, *Command and Control of Joint Air Operations* (Mando y Control de las Operaciones Aéreas Conjuntas):

La finalidad de la operación aérea conjunta es disuadir la agresión. Si dicha disuasión fracasase, lograré y mantendré la superioridad aérea, llevaré a cabo operaciones aéreas conjuntas de ofensiva y apoyaré la contraofensiva del JFLCC (co-

mandante del componente terrestre de la fuerza conjunta) para poder restaurar la integridad territorial y garantizar el establecimiento de un gobierno legítimo en una región pacífica y estable.³⁰

Además de la intención del comandante, los resultados finales militares deseados también están incluidos en la JAOP, junto con otros documentos como la AOD. Los estados finales esbozados por el JFACC están bien definidos y apoyan los objetivos en general ordenados por el JFC. Sin embargo, también incluyen algunas metas centradas en el poderío aéreo:

- a. Las fuerzas militares adversarias serán capaces de llevar a cabo operaciones defensivas limitadas, han cancelado las operaciones de combate de ofensiva y han cumplido con las condiciones multinacionales del fin de la guerra.
- b. El adversario no conservará ninguna capacidad WMD (armas de destrucción masiva).
- c. La integridad territorial de los Aliados será restaurada.
- d. JFACC-West (Oeste) habrá trasladado el ATC [control del tráfico aéreo] a las autoridades locales.³¹

Si bien estas pautas comienzan en los niveles altos estratégico y operacional, fluyen hacia abajo a los expertos que ejecutan la campaña aérea a nivel táctico. Es esencial que este mensaje e intención sean claramente evidentes en los productos diarios que la fuerza conjunta utiliza para ejecutar la campaña aérea. Esos productos, tales como la AOD, SPINS, ATO y la orden de control del espacio aéreo son el enfoque principal de la fuerza a nivel táctico y por lo tanto el medio principal para señalar la intención.

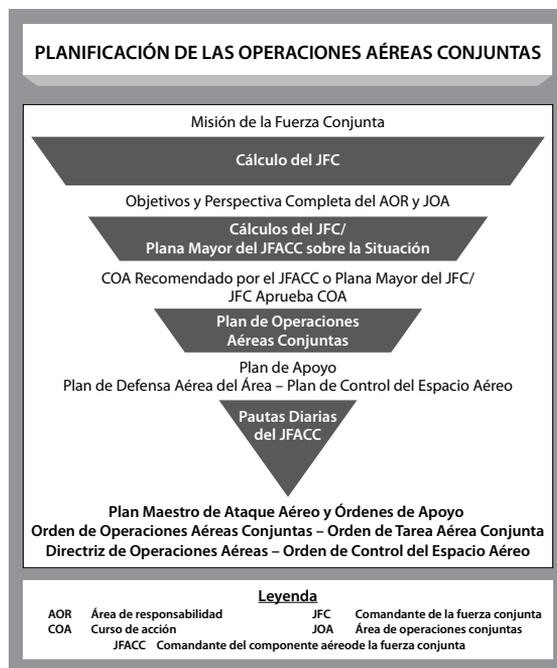


Figura. Planificación de las operaciones aéreas conjuntas. (Reimpreso de la Joint Publication (Publicación Conjunta) 3-30, Command and Control of Joint Air Operations (Mando y Control de las Operaciones Aéreas Conjuntas), 10 de febrero de 2014, III-2, http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp3_30.pdf.)

No obstante, puede que parezca redundante elaborar, presentar y repetir el enunciado de la misión del JFC y del JFACC, la intención del comandante y los resultados finales en varios documentos (plan de la campaña, cálculo del JFC, cálculo de la plana mayor del JFACC, JAOP, AOD, plan de defensa aérea del área, plan de control del espacio aéreo y las pautas diarias del JFACC). Sin embargo, hacerlo es absolutamente necesario para lograr una ejecución eficaz y sirve dos propósitos (consultar la figura que aparece a continuación). El primero es garantizar que todos los esfuerzos estén claros, se comprendan y estén sincronizados a lo largo de toda la fuerza conjunta y los componentes y ámbitos afines. El segundo es cerciorarse que todos los niveles de ejecución—desde los planificadores del “panorama general” estratégico y operacional, hasta los planificadores operacionales del ciclo ATO de 72 horas y miembros de la tripulación CAOC, hasta las unidades C2 a nivel táctico y los recursos aéreos individuales volando las misiones—comprendan el papel que desempeñan. Ese papel implica ejecutar su “línea ATO” según encomendada; también incluye entender la intención de la campaña, la operación y la misión a medida que evolucionan a diario. Mediante este efecto de embudo y síntesis, estos hombres del aire, bajo los conceptos del mando tipo misión, podrán estar preparados para ejecutar según se les ordene—o, más importante aún, ejercer iniciativa disciplinada, particularmente en un entorno operacional conjunto degradado e impugnado cuándo y dónde sea necesario.

Ejercer iniciativa disciplinada

Fomentar e inculcar el concepto de “ejercer iniciativa disciplinada” es un componente clave del mando tipo misión, que depende en gran medida no solo en el entendimiento compartido creado a través de las pautas e intención del comandante sino también en la base crítica de la confianza. En la ADP 6-0, *Mission Command*, se define la iniciativa disciplinada como “una acción a falta del orden, cuando las órdenes existentes ya no encajan la situación, o cuando surgen oportunidades o amenazas imprevistas”.³² Además, en la JP 3-30, *Command and Control of Joint Air Operations*, se establece que “las operaciones aéreas conjuntas por lo regular se llevan a cabo empleando control centralizado y ejecución descentralizada para lograr control eficaz y fomentar iniciativas, receptividad y flexibilidad”.³³

Ambas definiciones mencionadas anteriormente esbozan la meta principal del mando tipo misión y el control centralizado/ejecución descentralizada: para crear una cultura con una base de confianza sólida que exhorte a los líderes a tomar decisiones acertadas con base en la información que tienen disponibles y la manera como la información se relaciona con su situación actual. Aunque en la ADP 6-0 específicamente se mencionan iniciativas “disciplinadas”, un requisito adicional debe ser iniciativa “fundamentadas”. La iniciativa fundamentada surge de un claro entendimiento de los objetivos de la misión, los efectos deseados y la pauta en general del comandante. Específicamente, los hombres del aire, soldados, marineros e infantes de marina que ejecutan la campaña aérea deben contar con un conocimiento sólido de los documentos, regulaciones y pautas rectoras apropiadas, tales como los SPINS del teatro, las reglas de enfrentamiento, AOD, y pautas diarias actualizadas/ajustadas provistas por el JFACC.

La iniciativa acertada también tiene que ver con los comandantes a niveles superiores que elaboran y difunden sus intenciones, objetivos y pautas en general. Con el fin de que los comandantes a nivel operacional y táctico ejerzan una iniciativa disciplinada y acertada, ellos deben contar con una intención bien definida y clara de la cual puedan guiar su iniciativa. El General Dempsey apoya este concepto reafirmando que “a los oficiales se les deben enseñar cómo recibir y dar órdenes tipo misión y, esencialmente, cómo expresar claramente la intención”.³⁴

Además, la confianza—que se crea a través de esa iniciativa acertada—es una necesidad esencial para el mando tipo misión eficaz hacia arriba y hacia abajo de la cadena de mando. Según el General Dempsey, “La confianza también es un comportamiento aprendido que se debe desarrollar durante la educación. . . En vista que el ejercicio responsable del mando tipo misión no

incluye una confianza ciega, la iniciativa acertada le debe ofrecer a los oficiales la aptitud para reconocer el mando tipo misión en los subordinados y las destrezas para saber cuándo y cómo ajustar su supervisión”.³⁵ Además, esa confianza recalada por el General Dempsey, junto con la aptitud y voluntad para ejercer iniciativa disciplinada, es de importancia clave para ejecutar la campaña aérea en un entorno geográficamente dispersado e impugnado. Una cosa es llevar a cabo eficazmente operaciones descentralizadas y distribuidas en un entorno en el cual Estados Unidos o la coalición cuenta con el uso completo y no impugnado de todos los medios necesarios, tales como el espectro de las frecuencias de radio, acceso a satélites, comunicaciones de línea visual (LOS, por sus siglas en inglés) y más allá de la línea visual (BLOS, por sus siglas en inglés) y todos los datos e información que fluyen a lo largo de esos medios. Inclusive en esos entornos permisivos, los líderes a niveles operacionales tienen momentos difíciles en permitirles a las unidades y a los comandantes a nivel táctico ejecutar según la pauta e intención, particularmente si la campaña aérea no enfrenta una amenaza aérea sólida. Este tipo de ejecución centralizada completa y parcial socava las iniciativas a nivel táctico a medida que las unidades inferiores se tornan insensibles a tomar decisiones descentralizadas.

Por consiguiente, inyectar una cantidad significativa de degradación en las comunicaciones; unidades enormes dispersadas geográficamente; y una amenaza aérea sólida en ese mismo entorno hace que el problema sea más complejo. En este entorno impugnado, con las comunicaciones y los enlaces de datos o bien degradados o completamente perdidos, es imprescindible que las unidades C2 conjuntas a nivel táctico y los comandantes ejecuten iniciativa disciplinada y acertada con base en su entendimiento de la intención y pauta provistas durante la campaña. Además, ese nivel de descentralización también se les extiende a los pilotos y a las tripulaciones volando las misiones en caso de comunicaciones perdidas o degradadas con sus unidades C2 tácticas. Esa descentralización—o mando tipo misión—le permite a la fuerza conjunta conservar el ritmo adecuado y, según el General Dempsey, “operar a la velocidad del problema”.³⁶

Por último, además de comprender la intención y la pauta con base en todos los documentos de planificación y ejecución de la misión, mencionados anteriormente, las unidades C2 conjuntas también deben recibir pautas más definidas con base en los resultados deseados de la misión. Esta herramienta antigua y bien definida que se debe emplear para guiar la ejecución a nivel táctico se conocen como órdenes tipo misión.³⁷

Utilizar las órdenes tipo misión para facultar a los subordinados

En la ADP 6-0, *Mission Command*, se describen las órdenes tipo misión como “directrices que les recalcan a los subordinados los resultados que se deben obtener, no cómo ellos los deben obtener”.³⁸ Además, en la ADP 6-0 se destaca que esas órdenes las utilizan los comandantes para “ofrecer dirección y pauta que se enfocan en las actividades de la fuerza en cuanto al logro del objetivo principal, establecer prioridades, distribuir recursos e influenciar la situación”.³⁹ Básicamente, estas órdenes tipo misión se han concebido para transmitir pautas bien definidas sobre los resultados deseados a la vez que les proveen a los subordinados la cantidad de libertad de acción máxima y promueven la iniciativa disciplinada.⁴⁰ Además, el uso de esas órdenes aún les permiten a los comandantes supervisar sus subordinados, pero en lugar de controlar demasiado la situación, ellos intervienen solamente cuando es necesario para dirigir cambios al panorama global al concepto general de las operaciones.⁴¹ Esa restricción, especialmente en el gran espacio de batalla interconectado, es crítica y depende de la capacidad del comandante de proveer guía y supervisión apropiadas a la vez que ejecuta un “esfuerzo cognoscitivo continuo para comprender, adaptar y dirigir eficazmente el logro de la intención”.⁴²

Aunque este concepto surgió principalmente de los esfuerzos de las fuerzas C2 terrestres, verdaderamente aplica a las operaciones aéreas C2 conjuntas. En un escenario de defensa aérea, por ejemplo, las órdenes tipo misión pueden incluir resultados deseados sencillos tales como “defender los recursos críticos que aparecen en la Lista de recursos defendidos (DAL, por sus siglas en inglés) de ataques aéreos y de misiles” o “defender y proteger los paquetes de ataque alfa y bravo durante todas las fases

de la misión inclusive durante las fases de concentración, entrada, localización del blanco y salida” según las prioridades de la AOD. Este tipo de dirección les permite a los comandantes C2 conjuntos a nivel táctico y a los administradores de la batalla aérea lidiar con los recursos disponibles según las prioridades y la intención de la misión establecida por el JFACC.

Por consiguiente, el comandante de un CRC, desempeñándose en calidad de comandante de defensa aérea regional o un comandante de defensa aérea de un sector subordinado o un director superior a bordo de un E-3G AWACS es responsable de la administración y empleo de los recursos aéreos bajo su control. Específicamente, esos administradores de la batalla aérea, o sus contrapartes conjuntos, están autorizados a situar patrullas de combate aéreo, conservar la “autoridad de comprometer”, luchar por recursos adicionales cuando se considere necesario, administrar la descarga de combustible/localización de aviones cisterna, dirigir intercepciones, decidir sobre la priorización, dirigir enfrentamientos hostiles, confeccionar paquetes de ataque y los recursos de apoyo apropiados y llevar a cabo una variedad de otras tareas de gestión de la batalla aérea con base en las pautas y prioridades. Además, el C2 conjunto a nivel táctico ejecutando la campaña aérea toma esas decisiones y lleva a cabo iniciativas disciplinadas y acertadas con base en las pautas que aparecen en los documentos del JFC y del JFACC elaborados para la campaña (por ejemplo, JAOP, AOD, ATO, SPINS y las pautas del comandante actualizadas a diario). Esos documentos son el marco y los estándares de los cuales los comandantes y las unidades C2 aplican las pautas dirigidas que se encuentran en las órdenes tipo misión y subsiguientemente se sinergiza en un esfuerzo bien enfocado y descentralizado para ejecutar la campaña aérea en general.

No obstante, tal como Harvard destaca, fomentar esas iniciativas mediante herramientas tales como órdenes tipo misión requieren encontrar el balance apropiada del control centralizado: “Controlar demasiado el poder aéreo y espacial le quita flexibilidad, quitándole la iniciativa a los operadores. Al no controlar lo suficiente el poder aéreo y espacial no se aprovecha de la integración y organización de la fuerza conjunta, por ende reduciendo su eficacia”.⁴³ Como dice el refrán, “Depende”, y no hay una respuesta en blanco o negro o una fórmula jominiana para cuándo y hasta qué punto descentralizar el nivel de ejecución. El nivel es influenciado por muchos factores tales como tipo de misión; amenaza y “solidez”; intensidad, niveles, disponibilidad de las comunicaciones y flujo de datos; y otros factores ambientales operacionales. Sin embargo el nivel de descentralización y la iniciativa afín tomadas por los comandantes subordinados mediante la ejecución de las órdenes tipo misión también dependen de la voluntad para aceptar un riesgo prudente tanto al nivel operacional como al táctico.

Aceptar un riesgo prudente

El principio de aceptar un riesgo prudente depende de un entendimiento firme de y acato al resto de los principios del mando tipo misión. No es necesario un proceso paso por paso para ejecutar un mando tipo misión sino una integración sinérgica y aplicación de todos los principios del mando tipo misión.

Con el fin de permitirle a la fuerza conjunta que acepte un riesgo prudente, los comandantes primero deben comprender los varios niveles y definiciones del riesgo ya que varían de servicio a servicio y de nivel táctico a nivel estratégico. En la ADP 6-0, *Mission Command*, se destaca que es necesario para los comandantes aceptar riesgo a causa de los elementos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos que hay en todas las operaciones militares.⁴⁴ Además, en el documento se define el riesgo prudente como “una exposición intencional a posibles lesiones o pérdida cuando el comandante juzga el resultado en términos del logro de la misión como que merecen la pena”.⁴⁵ En el “*Annex 3-30, Command and Control*” (Anexo 3-30, Mando y Control), publicado por el Centro LeMay para el Desarrollo de la Doctrina y la Educación de la Fuerza Aérea, se destaca que “los comandantes deben depender de la delegación de autoridades y la promulgación de la intención como métodos para controlar las fuerzas. La intención del comandante debe especificar las metas, prioridades, riesgos aceptables y límites de operación.”⁴⁶

Es a través de esa intención bien definida, análisis y aceptación del riesgo que la fuerza conjunta puede sopesar razonablemente los beneficios de una misión exitosa o atacar el posible coste.

Este enfoque de la misión se asemeja a la definición de evaluación del riesgo que aparece en la JP 5-0, *Joint Operation Planning* (Planificación de la operación conjunta), que divide el riesgo en cuatro categorías:

- (a) Extremadamente elevado: pérdida de la capacidad de lograr la misión;
- (b) Elevado: degrada significativamente las capacidades de la misión en términos de estándares de la misión requeridos;
- (c) Moderado: degrada las capacidades de la misión en términos de los estándares de la misión requeridos; y
- (d) Bajo: poco o ningún impacto al logro de la misión.⁴⁷

En todo caso, es imprescindible que tanto los comandantes que emiten las órdenes tipo misión como los subordinados que las reciben que analicen y evalúen el nivel de riesgo apropiado. Esto a su vez se aprovecha del entendimiento e intención provistos y propicia la iniciativa disciplinada y acertada mencionada anteriormente. En un final, es la culminación de tomar una decisión enfocada en la misión al nivel táctico basada en las pautas e información disponibles y cómo esa información y “panorama” se relacionan con la situación actual.

Por consiguiente, el CRC, el AWACS y otros comandantes C2 conjuntos a nivel táctico deben evaluar el riesgo con base en sus responsabilidades, tareas y objetivos según se relacionan con su “ruta” particular o área de gestión de la batalla. ¿Cuál es el riesgo de permitir que una amenaza penetre las defensas porque no pueden llenar completamente la matriz de identificación? ¿En qué punto se decide defender un área protegida (población civil, infraestructura, etc.) de una amenaza aérea a gran velocidad en lugar de esperar por una autorización retrasada para atacar del alto mando o en caso de comunicaciones degradadas? ¿Cuál es el riesgo si el CRC u otro elemento C2 conjunto ataca directamente?

Todas estas preguntas sobre el riesgo son comunes y han ocurrido repetidamente en prácticamente cualquier escenario de campaña aérea jamás ejecutadas. Son preguntas intrínsecas que los comandantes a nivel operacional y a nivel táctico deben tratar y evaluar continuamente mientras que cumplen sus responsabilidades de ejecutar las operaciones aéreas. El factor sencillo y subyacente es que esos comandantes a nivel táctico deben saber que sus superiores confían que ellos tomarán estas decisiones basados en la información que tengan disponibles al momento de tomar la decisión. Además, es responsabilidad de los comandantes y las unidades a nivel táctico esforzarse al extremo para conocer su ámbito operacional y adecuadamente prepararse, estudiar y aplicar las pautas, intención y prioridades de la misión a la situación. En breve, no es la “confianza a ciegas” que el General Dempsey menciona sino una confianza fiable granjeada a través del esfuerzo, educación, experiencia y adiestramiento.⁴⁸ Esta confianza esencial sirve como la “luz verde” para que los comandantes a nivel táctico tomen decisiones durante la niebla de la guerra a la vez que saben que tienen el apoyo y la confianza que se han ganado de sus superiores. Esa confianza bien merecida sirve como la misma luz verde para los comandantes operacionales que se sienten confiados de cómo sus subordinados tomarán decisiones y se adaptarán al entorno dinámico del espacio de batalla.

Procesos, sistemas y filosofía de mando

El concepto final del mando tipo misión tiene que ver con los procesos, sistemas y la filosofía de mando necesarias para llevar a cabo eficazmente las operaciones aéreas conjuntas en un entorno impugnado a través del mando tipo misión. El sistema principal de la Fuerza Aérea utilizado para el C2 de las operaciones aéreas conjuntas es la arquitectura C2 en sí, conocida como TACS. Este sistema y

los procesos y sistemas de armamento (por ejemplo, CAOC, CRC, sectores de defensa aérea, AWACS y centros de operaciones de apoyo aéreo) que conforman el TACS, junto con los sistemas C2 conjuntos de los servicios hermanos (MACCS, Aegis, E-2D, etc.), son el vehículo crítico para ejecutar el control centralizado y la ejecución descentralizada de la campaña aérea. Según la doctrina de la Fuerza Aérea, “El control centralizado y la ejecución descentralizada son principios claves del C2; les proveen a los hombres del aire la capacidad de aprovecharse de la velocidad, flexibilidad y versatilidad del poderío aéreo”.⁴⁹ Además en la Doctrina Básica de la Fuerza Aérea se sostiene que “en vista del potencial singular del poderío aéreo de afectar directamente los niveles de guerra estratégico y operacional, debe ser controlado por un solo hombre del aire que mantenga la perspectiva estratégica amplia para balancear y prioriza. . . una. . . fuerza limitada”.⁵⁰

La ejecución de una campaña aérea se traduce en un solo comandante del componente aérea (por ejemplo, el C/JFACC) con los recursos y mecanismos necesarios para eficazmente sincronizar, planificar, ejecutar y evaluar las operaciones aéreas conjuntas o combinadas en apoyo a los objetivos del JFC.⁵¹ Sin embargo, el grado de control y el balance del control afín son factores importantes para tomar en cuenta, tal como destaca Harvard: “Podríamos caracterizar que las operaciones de poderío aéreo en Iraq y Afganistán tuvieron un grado de control favorable al nivel operacional —uno activado por una infraestructura C2 sólida y no impugnada”.⁵² Sin embargo, en un entorno operacional impugnado y menos permisivo caracterizado por degradación en las comunicaciones, interferencias y una amenaza aérea sólida, la necesidad de contar con una ejecución descentralizada eficaz será mayor que los esfuerzos de mantener ese grado de control tan grande.⁵³

Para llevar a cabo eficazmente una campaña aérea robusta e impugnada, el JFACC debe cerciorarse que hay una ejecución descentralizada “dentro de una arquitectura C2 que se aproveche de la capacidad de los encargados de tomar decisiones en la línea del frente (tales como líderes de paquetes de ataque, administradores de la batalla aérea y controladores aéreos de avanzada) para tomar decisiones en la escena durante operaciones complejas que se desarrollan rápidamente”.⁵⁴ Esa ejecución es el concepto básico del mando tipo misión y un requerimiento imprescindible para operaciones tipo misión exitosas, particularmente en este tipo de entorno operacional conjunto. Además de inculcar y acatar los principios y conceptos del mando tipo misión, varias consideraciones en la planificación, tales como la cobertura, conectividad, funcionalidad y colocación son esenciales para garantizar que se ha establecido un sistema y un proceso C2 eficaz.

Consideraciones para el mando y control de las operaciones aéreas conjuntas

Una de las primeras cosas que debemos tomar en cuenta al crear una arquitectura C2 conjunta viable para ejecutar la campaña aérea a través del mando tipo misión es el asentamiento en general de la fuerza del TACS, inclusive tipos de sensor y cobertura de las comunicaciones, al igual que la conectividad el elemento C2 superior del TACS —el centro de operaciones aéreas (AOC, por sus siglas en inglés).⁵⁵ Además, en el “*Annex 3-30, Command and Control*” (Anexo 3-30, Mando y Control) se destaca que “el AOC debe contar con comunicaciones seguras y redundantes con los cuarteles generales superiores y laterales, al igual que las unidades subordinadas”.⁵⁶ Por último, en la mayoría de los escenarios, tomará un esfuerzo verdaderamente conjunto de los recursos C2 conjuntos de la Fuerza Aérea, Infantería de Marina y Armada para cubrir completamente el área de las operaciones conjuntas. Crear la mezcla correcta de elementos C2 basados en tierra (CRC, MACCS), en el mar (Aegis), y en el aire (E-3G AWACS, E-2D, E-8C *Joint Surveillance Target Attack Radar System* [Sistema de radar de vigilancia y ataque conjunto, JSTARS]) es particularmente crítico en un entorno geográficamente dispersado con varios tipos de terreno y mares abiertos de los cuales operar.

La conectividad es aún otro factor importante durante el desarrollo de una arquitectura C2 conjunta. Según el Anexo 3-30, “La estructura y la colocación de los elementos TACS se adaptan según sea necesario para controlar eficazmente el poderío aéreo”, recalcando la importancia de no solamente la ubicación geográfica y la proximidad de los sensores y los nódulos de comunicación mencio-

nados anteriormente, sino también el tipo de sensor y el medio utilizado para la conexión.⁵⁷ La pauta de la planificación, la intención y las órdenes tipo misión subsiguientes son transmitidas a través de distintos tipos de medios tales como frecuencias de radio, LOS, BLOS, comunicaciones tácticas vía satélite, fibra óptica y otros tipos de comunicaciones (voz, datos, protocolos “chat”, computación en la nube [*cloud computing*]). Además, estos medios son el método principal para las comunicaciones en tiempo real durante la ejecución de la campaña aérea, dependiendo de la misión o nivel de permisividad. Por una parte, la computación en la nube se puede emplear como el medio principal de comunicación para transmitir órdenes tipo misión para misiones no cinéticas, menos percederas.⁵⁸ Por otra parte, múltiple significa comunicaciones tácticas de frecuencia ultra alta y otros LOS y BLOS se utilizarían para transmitir órdenes tipo misión de ataque cinético percederas. Por último, si las comunicaciones se degradan o son negadas por el enemigo, las capacidades redundantes de planificación y ejecución, tales como la computación en la nube, son críticas para garantizar la continuidad de las operaciones basadas en la intención y los estados finales del comandante (por ejemplo, órdenes tipo misión), especialmente en un entorno distribuido de las operaciones.⁵⁹

Después de establecer los tipos de sensores y las comunicaciones, al igual que los socios conjuntos o de la coalición que las proporcionarán, los planificadores C2 del CAOC deben decidir dónde colocarlos. Hay muchos factores que se deben tomar en cuenta, pero la capacidad, disponibilidad y ubicación geográfica (por ejemplo, el terreno) del sensor encabezan la lista. Idealmente, los socios colocarían recursos basados en tierra y a bordo con base en la capacidad y proximidad a la zona de la gestión de la batalla. Sin embargo, los permisos de la nación anfitriona, el entorno de la amenaza y el apoyo de la base influenciarán una colocación menos óptima o tácticamente sensata. Además, una arquitectura C2 conjunta viable debe contar con capacidades redundantes y de respaldo para garantizar la continuidad de las operaciones y permitirle al JFACC continuar el C2 eficaz del poderío aéreo conjunto en un entorno parcial o completamente degradado. El Cnel Matthew Smith, ex comandante del 505o Grupo de Prueba y Evaluación, recalca la importancia de esta continuidad de las operaciones: “El concepto del mando tipo misión es fundamental para la ejecución eficaz de la campaña aérea en un entorno impugnado, y herramientas tales como las órdenes tipo misión y la computación en nube darán grandes beneficios para garantizar la continuidad de la operaciones en un entorno de ese tipo”.⁶⁰ Además, las técnicas y procedimientos elaborados para mantener la continuidad de las operaciones de la campaña aérea en un entorno impugnado se traducirán en facilitar las operaciones marítimas, terrestres, espaciales y ciberespaciales.⁶¹ Si una fuerza conjunta—ya sea basada en el aire, mar, tierra o espacio—está operando con elementos dispersados en un entorno impugnado, los conceptos del mando tipo misión y las herramientas empleadas para ejecutar esos conceptos aplican. Además, esas restricciones colectivas colocadas en los planificadores C2 del CAOC de hecho impulsarán la capacidad para la fuerza conjunta de ejecutar operaciones distribuidas.

En el “*Annex 3-30, Command and Control*” se destaca que “las operaciones distribuidas ocurren cuando nódulos independientes o interdependientes o lugares participan en la planificación operacional o en el proceso de toma de decisiones operacional para lograr las metas / misiones de los comandantes en combate”.⁶² En el caso de operaciones divididas—un tipo de operaciones distribuidas—una sola entidad C2 tal como el CAOC puede dividirse en múltiples lugares, pero un solo comandante (o sea, el JFACC) “debe supervisar todos los aspectos de una operación C2 dividida”.⁶³ Esta supervisión le permite al CAOC llevar a cabo tareas que requieren mucho personal, tales como crear la mayoría de las ATO en un lugar de retaguardia o de respaldo a la vez que reduce la plantilla de despliegue de avanzada.⁶⁴ Aún si el CAOC consta de dos o más lugares de avanzada en lugar de una configuración de retaguardia y avanzada, la redundancia intrínseca permite la continuidad de las operaciones y le dificulta más al enemigo interrumpir y degradar las operaciones.⁶⁵

Además, según se identificó en las áreas de cobertura y conectividad de consideración claves, en el Anexo 3-30 se destaca que “las comunicaciones y los sistemas de informática deben proveer un flujo de información ininterrumpido de datos priorizados hacia y desde los lugares de avanzada y retaguardia”.⁶⁶ Aunque es vital mantener el nivel apropiado de control centralizado, los comandantes deben

resistir el afán de “tomar control directo de los eventos que ocurren a distancia e invalidar las decisiones de los líderes de avanzada”, especialmente en vista del grado y la cantidad de información provista por las comunicaciones y sensores modernos.⁶⁷ En todo caso, el grado y eficacia del C2 a través del mando tipo misión dependerá en gran medida del estilo de liderazgo y la filosofía del comandante.

Filosofía de mando

Indistintamente si se acatan los conceptos y los principios del mando tipo misión y la eficacia de la arquitectura y los sistemas C2 empleados, el comandante sirve como la piedra angular para la ejecución eficaz del mando tipo misión, estableciendo el tono, comunicándose eficazmente y dando el ejemplo.⁶⁸ Además, la comunicación eficaz de la visión, plan o intención surge de un entendimiento a cabalidad del problema y las tareas en cuestión. De manera similar, las destrezas de comunicación productiva son esenciales. Aún si los comandantes comprenden completamente la misión y la pauta que quieren proveer, ellos deben poder ofrecer comunicación clara, concisa, correcta y eficaz. Sin esta destreza, inclusive el plan más seguro, analizado perfectamente y diseñado por expertos puede pasar desapercibido por la comunicación deficiente y los malos entendidos. Por último, el comandante es quien establece y crea la cultura vital de confianza sin la cual el mando tipo misión y las operaciones aéreas eficaces no pueden tener éxito.

En términos de las operaciones aéreas, esa confianza se crea y se cultiva a través del JFACC y su plana mayor. Ellos les ofrecen oportunidades a los comandantes y a las unidades C2 conjuntas a nivel táctico poder ejercer iniciativas y tomar decisiones con base en la situación/amenaza según se relacionan con sus propias zonas específicas de gestión de la batalla. A esos comandantes y unidades se les deben permitir cometer errores y aprender de ellos. La manera más rápida de reprimir la confianza y la descentralización eficaz es restringir a esos individuos y organizaciones de tomar sus decisiones a sus niveles apropiados, micro gestionándolos desde arriba con base en una abundancia de información y comunicaciones disponibles, según se discutió anteriormente.

No obstante, y según Harvard destaca, habrá ocasiones cuando la dirección específica y menos descentralización son necesarias, pero el control centralizado y la ejecución centralizada deben ser la excepción —no la norma— especialmente en un entorno no permisivo y degradado.⁶⁹ Es decisión del comandante cuándo y cómo decide facultar a las unidades subordinadas, pero esa decisión, sin duda, impulsará la voluntad o renuencia de los comandantes a nivel táctico de ejercer realmente la iniciativa disciplinada. Nuevamente, una base sólida de confianza es esencial, y esa confianza se debe desarrollar y cultivar desde el principio.

Si los conceptos y principios del mando tipo misión deben sobrevivir en el ámbito de las operaciones aéreas conjuntas, el JFACC debe (1) poseer una filosofía de mando que es igual y apoya los conceptos y principios necesarios para ejecutar el mando tipo misión, (2) comunicar hábilmente la pauta e intención a través de múltiples medios (documentos, órdenes tipo misión, etc.) y (3) promover iniciativas disciplinadas y acertadas por parte de los comandantes y unidades subordinadas. Asimismo, la implementación productiva del mando tipo misión no descansa solamente en los hombros del JFACC o de los comandantes a nivel operacional o estratégico. El peso de la labor y las responsabilidades radican con los comandantes y unidades C2 conjuntas a nivel táctico. Es su responsabilidad no tan solo capacitar y educar a sus unidades sino también leer y conocer todas las regulaciones rectoras, los documentos de planificación y ejecución y la intención/ pauta diaria que el JFACC envía. Solamente un entendimiento a cabalidad de sus responsabilidades, comparadas con la intención y pauta provistas, les permitirá a las unidades a nivel táctico ofrecerle al JFACC la confianza necesaria, a la vez que se crea una base de confianza sumamente necesaria para ejecutar eficazmente el mando tipo misión.

Conclusión

Para poder llevar a cabo un C2 fructífero en las operaciones aéreas conjuntas en el entorno impugnado y degradado de hoy en día, a la vez que se prepara para las amenazas volátiles del mañana, la Fuerza Aérea de Estados Unidos y la comunidad conjunta deben inculcar en su cultura los conceptos y principios del mando tipo misión. Hacerlo requiere que los comandantes a nivel operacional en el CAOC y los comandantes y unidades C2 conjuntas a nivel táctico que ejecutan la campaña aérea, primero elaboren y establezcan una base de confianza vital. Además, los comandantes a nivel operacional deben crear un entendimiento compartido de los objetivos en general de la campaña y ofrecer intención y pautas bien definidas, claras y concisas que los comandantes y unidades a nivel táctico puedan sacarle provecho para ejercer iniciativa disciplinada y acertada. Además, el uso de órdenes tipo misión del JFACC facilitará la ejecución descentralizada y la iniciativa en combinación con la asunción y aceptación del riesgo apropiado. Por último, es importante elaborar y emplear sistemas y procesos de arquitectura C2 eficaces para estar al mando de las operaciones aéreas conjuntas mediante el mando tipo misión. Sin embargo, es más esencial aún que los comandantes diseñen y empleen una filosofía que permita una cultura de confianza esencial sin la cual el mando tipo misión y las operaciones aéreas eficaces tienen absolutamente cero probabilidades de tener éxito. □

Notas

1. Tte Cnel (USAF, retirado) James W. Harvard, "Airmen and Mission Command" (Los hombres del aire y el mando tipo misión), *Air and Space Power Journal* 27, núm. 2 (Marzo-Abril 2013): 132.
2. Panfleto 525-3-3 de Entrenamiento y Doctrina del Ejército de EUA (TRADOC), *The United States Army Functional Concept for Mission Command* (El concepto funcional del Ejército de Estados Unidos para el mando tipo misión), 13 de octubre de 2010, 9.
3. Harvard, "Airmen and Mission Command", 133.
4. TRADOC Pamphlet 525-3-3, *Functional Concept for Mission Command*, 9.
5. Publicación Conjunta (JP) 3-0, *Joint Operations* (Operaciones conjuntas), 11 de agosto de 2011, II-2.
6. Harvard, "Airmen and Mission Command", 136.
7. Centro Curtis E. LeMay para el Desarrollo de la Doctrina y la Educación, Volumen I, *Basic Doctrine* (Doctrina básica), 14 de octubre de 2011, 69, <https://doctrine.af.mil/download.jsp?filename=Volume-I-Basic-Doctrine.pdf>.
8. Gen Martin E. Dempsey, *Mission Command* (Mando tipo misión), documento oficial (Washington, DC: US Joint Chiefs of Staff, 3 April 2012), 3.
9. Ibid.
10. Ibid.
11. Ibid.
12. Harvard, "Airmen and Mission Command", 138.
13. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command*, mayo de 2012, 2.
14. Ibid.
15. Donald E. Vandergriff, *One Step Forward, Two Steps Back: Mission Command versus the Army Personnel System* (Un paso hacia adelante, dos hacia atrás: El mando tipo misión versus el sistema de personal del Ejército), *Land Warfare Papers* (Documentos de la guerra terrestre), núm. 84 (Arlington, VA: Association of the United States Army, agosto de 2011), 3.
16. Folleto 525-3-3 de TRADOC, *Functional Concept for Mission Command* (Concepto funcional para el mando tipo misión), 7.
17. Ibid, 6, 9.
18. Dempsey, *Mission Command*, 6.
19. Ibid.
20. ADP 6-0, *Mission Command*, 3.
21. Harvard, "Airmen and Mission Command", 141.
22. Ibid, 139.
23. ADP 6-0, *Mission Command*, 3.
24. Dempsey, *Mission Command*, 5.
25. Ibid, 4.
26. Ibid.
27. JP 3-0, *Joint Operations*, II-8.
28. JP 3-30, *Command and Control of Joint Air Operations*, 10 de febrero de 2014, II-2, http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp3_30.pdf.

29. Ibid, II-4.
30. Ibid, A-1.
31. Ibid.
32. ADP 6-0, *Mission Command*, 4.
33. JP 3-30, *Joint Air Operations*, I-3.
34. Dempsey, *Mission Command*, 6.
35. Ibid.
36. Ibid, 4.
37. ADP 6-0, *Mission Command*, 5.
38. Ibid.
39. Ibid.
40. Ibid.
41. Ibid.
42. Dempsey, *Mission Command*, 4.
43. Harvard, "Airmen and Mission Command" 139.
44. ADP 6-0, *Mission Command*, 5.
45. Ibid.
46. Curtis E. LeMay Center for Doctrine Development and Education, "Annex 3-30, Command and Control", 7 de noviembre de 2014, 6, <https://doctrine.af.mil/download.jsp?filename=3-30-Annex-COMMAND-CONTROL.pdf>.
47. JP 5-0, *Joint Operation Planning*, 11 August 2011, IV-11.
48. Dempsey, *Mission Command*, 4.
49. Curtis E. LeMay Center for Doctrine Development and Education, "Annex 3-30, Command and Control", 8.
50. Curtis E. LeMay Center for Doctrine Development and Education, *Volume I, Basic Doctrine*, 67.
51. Ibid.
52. Harvard, "Airmen and Mission Command", 141.
53. Ibid.
54. Curtis E. LeMay Center for Doctrine Development and Education, *Volume I, Basic Doctrine*, 69.
55. Curtis E. LeMay Center for Doctrine Development and Education, "Annex 3-30, Command and Control", 109.
56. Ibid.
57. Ibid.
58. Cnel (USAF) Matthew T. Smith, Comandante, 505° Grupo de Prueba y Evaluación, Base Aérea Nellis, Nevada, entrevista por teléfono con el autor, 18 de febrero de 2014.
59. Ibid.
60. Ibid.
61. Ibid.
62. Curtis E. LeMay Center for Doctrine Development and Education, "Annex 3-30, Command and Control", 23.
63. Ibid, 24.
64. Ibid.
65. Smith, entrevista.
66. Curtis E. LeMay Center for Doctrine Development and Education, "Annex 3-30, Command and Control", 23.
67. Curtis E. LeMay Center for Doctrine Development and Education, *Volume I, Basic Doctrine*, 69.
68. Dempsey, *Mission Command*, 4.
69. Harvard, "Airmen and Mission Command", 139.



Coronel Trent R. Carpenter, USAF (USafa; MSA, Embry-Riddle Aeronautical University; MMOAS, Air Command and Staff College; MSS, Army War College) es el comandante del 609° Centro de Operaciones Aéreas, donde está al mando de 700 efectivos conjuntos y de la coalición que proveen mando y control sobre las operaciones aéreas a lo largo de 4,3 millones de millas cuadradas del área de responsabilidad del Comando Central de EUA. El Coronel Carpenter asistió al Entrenamiento Básico de Administradores de la Batalla Aérea (ABM, por sus siglas en inglés) en la Base Aérea Tyndall, Florida, donde obtuvo su distintivo de controlador y alas ABM en 1997. Ha desempeñado varios puestos a nivel de escuadrón, ala y cuartel general (Comandante Combatiente y Estado Mayor de la USAF) y ha volado/ejecutado en apoyo a las Operaciones *Northern* y *Southern Watch*, Fuerza Aliada, Libertad para Iraq y *Noble Eagle*. Además el Coronel Carpenter estuvo al mando de 726° Escuadrón de Control Aéreo, al mando de sus miembros en operaciones de combate durante dos desplazamientos a Iraq, Qatar y Afganistán en apoyo a las Operaciones Nuevo Amanecer y Libertad Duradera. Además el Coronel Carpenter se desempeñó en calidad de comandante regional de defensa aérea en Iraq y Afganistán.