

LOS PONs COMO MÉTODOS DE ACCIÓN DEL PUESTO DE MANDO DEL NIVEL TÁCTICO

Standard operating procedures, methods of action of the tactical level command post

Mayor Ronald López Rivas*

Resumen: El presente artículo busca proponer los procedimientos operativos normales (PONs) que se deben desarrollar, transversalmente, en los puestos de mando principal (PMP) del nivel táctico que poseen un estado mayor (EM) permanente. Para alcanzar el propósito, se establece la relación entre las capacidades dispuestas en las tablas de organización y equipo (TOE) de cuarteles generales (HQ), las tareas que se requieren ejecutar para alcanzar dichas capacidades y la necesidad de cumplir tareas por medio de PON dentro de los PMP. Determinando las capacidades por alcanzar en un PMP, las tareas que contribuyen al logro de esas capacidades según la doctrina, y los PON que permiten ejecutar estas tareas. Lo anterior, fundamentado por ejemplos históricos y la complementación de la doctrina norteamericana.

Palabras claves: Capacidades, tareas, procedimientos, puesto de mando principal

Abstract: This Article seeks to propose the normal operational procedures (PON) to be developed, cross-cuttingly, in the main command posts (MPPs) of the tactical level that have a permanent higher state (MS).

To achieve purpose, the relationship is established between the capabilities set out in the Headquarters Organization and Equipment (TOE) tables, the tasks that are required to be performed to achieve those capabilities, and the need to perform tasks through PON within the PMP. Determining the capabilities to be achieved in a PMP, the tasks that contribute to the achievement of those capabilities according

* Oficial de Ejército con el grado de Mayor, del arma de Infantería. Licenciado en Ciencias Militares. Alumno de III año del Curso Regular de Estado Mayor de la Academia de Guerra (2018-2020).

to the doctrine, and the PRs that enable these tasks to be performed. This is based on historical examples and the complementation of American doctrine.

Key words: Capabilities, tasks, procedures, main command post

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, al estudiar los escenarios presentes y futuros, se constata que la velocidad de las operaciones en el ambiente multidimensional del combate moderno son parte de una realidad que entremezcla la guerra convencional y la no convencional en la emergente guerra híbrida. Convirtiéndolo así en un ambiente complejo con un alto flujo de información, la que debe ser canalizada, analizada y utilizada en tiempos considerablemente cortos. Este entorno, a veces confuso, demanda la capacidad de integrar una gran cantidad de datos provenientes de las diferentes funciones con el propósito de preparar, planificar, conducir, evaluar las operaciones y asesorar en la toma de decisiones del comandante de manera de solucionar un problema militar. Implicando que la variedad de información que debe fusionar un Cuartel General (HQ) representa la principal complejidad de las operaciones militares modernas.

En ese sentido, la función mando y control dentro de un HQ es la encargada de proveer de información suficiente a los diferentes puestos de mando para que la toma de decisiones se produzca en el menor tiempo posible, de tal manera que la acción propia se anticipe a la del adversario, imponiendo así el ritmo de combate propio por sobre el adversario. Reconociendo a esta función como la “encargada de proveer la información necesaria para que la toma de decisiones se produzca con el menor grado de incertidumbre y con la mayor rapidez y oportunidad posible, de tal manera que la acción propia se anticipe a la del adversario” (CEEAG, 2019, p. 90). Considerándose, para ello, un *sistema de mando y control* (en adelante CIS) sustentado en cuatro pilares: la plataforma tecnológica (hardware), los sistemas informáticos (software), el personal capacitado y los *procedimientos*, implicando que la ausencia de alguno de estos componentes producirá su funcionamiento deficiente.

En consecuencia, el presente artículo pretende posicionar 12 procedimientos operativos normales (PONs) como métodos de acción transversal¹ en la operación de los puestos de mando principal (PMP) del nivel táctico durante las operaciones militares. Este objetivo se alcanza por medio de la exposición de los resultados del estudio de la doctrina nacional de mando y control del Ejército de EE.EU. y de Tierra Español. Lo anterior, a través de los factores de análisis relacionados a las capacidades declaradas en las TOEs de los HQs de las UAC del nivel táctico y las tareas que deben ejecutar los PMP de nivel táctico.

DESARROLLO

Ante la necesidad de planificar y conducir el empleo de las fuerzas, la conformación del HQ es clave. Este debe organizarse de forma flexible, permitiendo adaptarse al ambiente multidimensional del campo de batalla moderno. Al respecto, la doctrina nacional indica que el puesto de mando (PM) es la organización básica del HQ. Definiendo que estos “comprenden las instalaciones y los medios materiales necesarios para que el comandante y sus órganos auxiliares puedan ejercer sus actividades” (Ejército de Chile, 2014, p. 88).

El PM es una herramienta con que el comandante ejerce el mando y control. Explotando sus capacidades por medio de variados procesos que se desarrollan dentro del PM, apoyando al comandante y su HQ en la comprensión situacional a través de la información integrada al panorama operacional común (COP) (Ejército de Chile, 2014, p. 89). Pudiendo el comandante crear varios PMs, en relación con una determinada situación, función o fase de la operación.

En consecuencia, la organización del HQ, debe considerar para la totalidad de los PMs, una estructura base de **6 funciones básicas (R.A.S.I.D.-R.)**², las que finalmente se manifiestan ejecutando un proceso o procedimiento³.

¹ Introducir un tema en la organización abordándolo permanentemente. Un tema es transversal si es importante para el desarrollo y necesita, para su éxito, que muchos actores se involucren en este. Solano, D. (2014).

² Se propone recordar las 6 funciones básicas bajo la sigla **RASID-R**.

- Recibir información: obedece a la información recabada por el CIS que es empleada para desarrollar la comprensión situacional y mantener el COP actualizado.
- Analizar la información: corresponde a la concentración de la información que es utilizada para la estructuración de una posibilidad (ECO A).
- Sincronizar recursos: el flujo de información con las unidades subordinadas permite establecer el control de las operaciones de configuración y sostenimiento en consideración a la operación decisiva.
- Integrar recursos: se refiere a la integración de las capacidades que constituyen multiplicadores del poder de combate para el cumplimiento de las tareas. Debiendo organizarlas y monitorearlas.
- Distribuir la información: el PM informa a su escalón superior, unidades subordinadas y vecinas por medio de la emisión de diferentes documentos, con el propósito de asegurar la comprensión del COP, entender los modos del comandante y optimizando el proceso de toma de decisiones en la ejecución.
- Recomendaciones al comandante: el PM desarrolla curso de acción (COA) estructurados en base a la información disponible y el análisis.

Además de estas funciones, la conformación de un HQ debe cumplir con las **5 condicionantes de su diseño (F.I.V.E.C.)⁴**. Considerándose fundamental las siguientes:

- Flexibilidad para adaptarse progresivamente a los requisitos operativos.
- Integración, que se manifiesta por la conexión al CIS del escalón superior con otros PMs del mismo nivel y también entre los centros del propio PM.

³ Los “procesos” son una serie de acciones dirigidas a un fin. Los “procedimientos” constituyen pasos normativos que los PM usan con frecuencia para describir la forma para llevar a cabo tareas específicas (Ejército de Estados Unidos, Mando de la misión, 2012, pp. 1-2).

⁴ Se propone recordar las 5 condicionantes del diseño de un HQ, bajo la sigla **FIVEC**.

- Volumen, que se relaciona con el despliegue y la supervivencia del PM, equilibrando una alta capacidad de apoyo a la UAC por medio de la seguridad y movilidad.
- Efectividad, como capacidad de ejercer el mando y control de su propia unidad.
- Continuidad, para ser efectivo durante las 24 horas.

A causa de este marco doctrinario, es fundamental el análisis de las capacidades que establecen las TOEs de cada HQ, representando condiciones básicas que, de ser logradas, el HQ estará en condiciones de planificar, conducir y tomar decisiones en la ejecución de las operaciones. En tal sentido, las TOEs de los HQ establecen 14 capacidades, siendo competencia del PMP sólo 8 definidas como transversales a la totalidad de los PMP del nivel táctico, contribuyendo de esta forma a la determinación de las tareas que debe ejecutar el PMP para alcanzar las capacidades impuestas.

Posteriormente, se analizan las tareas contenidas en la reglamentación nacional de mando y control a través de la visualización de los datos del Reglamento de CG de UAC y PM. Determinando que 41 tareas deben ejecutarse en el PMP. Siendo relevante mencionar la ausencia de tareas en la función de combate seguridad, analizándose la doctrina nacional y extranjera y proponiéndose incorporar dos tareas para esta función.

En resumen, las capacidades son alcanzadas al ejecutar las tareas asignadas al PMP, las que no son posibles sin métodos que regulen la interacción de los elementos y conexiones. Entendiéndose estos como un conjunto estructurado de procedimientos que abarcan las actividades operativas, logísticas y administrativas, representando el hilo conductor de la información dentro del PMP, relacionándolo con el escalón superior y subordinados, incrementando el entendimiento del problema militar y contribuyendo a su solución.

CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS MÉTODOS DE ACCIÓN

En la doctrina se evidencia un marco general que alberga todos aquellos conceptos que se reconocen como métodos de acción dentro de la esfera del mando y control, existiendo una serie de denominaciones para los procedimientos en un PM, discordantes entre sí. El análisis crítico de la reglamentación permite identificar vacíos doctrinarios, los que, finalmente, se presentan como una oportunidad para proponer la denominación más adecuada a los métodos de acción de un PMP.

A causa de lo anterior, el concepto de PON suele confundirse con otras definiciones de este tipo. Un ejemplo es la definición de procedimientos de combate. Situación que se aclara con la integración de la Doctrina “La fuerza terrestre” en noviembre del 2019, que, en rigor, irrumpe con modificaciones importantes, relacionando los procedimientos de combate, específicamente a los equipos de combate, demostrándose la desvinculación conceptual con los métodos de acción que contribuyen al desarrollo de las tareas en los HQ. Simultáneamente, esta nueva doctrina define PON como “la secuencia de actividades desarrolladas en forma estandarizada para el cumplimiento de metas...describen una forma de hacer o proceder, incluso de unidades como un cuartel general en materia de procedimientos de planificación” (Ejército de Chile, 2019, p. 131).

En consonancia con lo anterior, el Ejército de EE.UU. define al “standard operating procedure” (SOP) como “un compendio de procesos operativos, logísticos y administrativos, los que serán empleados en la paz o en guerra y permiten mantener la continuidad de cómo se hacen las cosas dentro de un PM”. Evidenciándose que los comandantes establecen y usan procesos y procedimientos sistemáticos para organizar las actividades dentro del HQ. Lo fundamental de esto está establecido en el Reglamento “*Command post organization and operations*” (2017), donde se relacionan los PON con el empleo de las fuerzas bajo el concepto de **operaciones continuas, de alta intensidad y durante períodos prolongados**. Debiendo los HQ estar dotados de un CIS que

permita mantener el mando interrumpido, ejecutando tareas para planificar, conducir y sincronizar las actividades del HQ, y debiendo desarrollar procedimientos contenidos en un compendio denominado “SOP del PM”, herramienta fundamental para administrar los esfuerzos y acciones del PM.

El Ejército de EE.UU. considera necesario entender que “las operaciones de PM y sus SOP asociados son conocidos y ensayados por todos. Esto contienen, como mínimo, las reglas de conducta de un PM” (US Army, 2017, pp. 3-4). Dentro de estas, se consideran los deberes y responsabilidades del personal clave, el establecimiento del PM -configuración-, el ritmo de batalla, los planes de turnos, de alimentación y de sueño y el desarrollo del panorama operacional común (COP). Elementos que están claramente relacionados con el modo de hacer la guerra de ese ejército. En este sentido los comandantes deberán asegurarse que los SOP se desarrollen, se mantengan en el tiempo, se capacite al personal y que se empleen correctamente. Convirtiéndolos en una cuestión de rutina, lo que permitirá su ejecución exitosa en momentos de alto estrés.

En síntesis, considerando estas definiciones, se establecen las siguientes acepciones:

- La doctrina operacional nacional indica que los procedimientos de combate son una respuesta preestablecida por parte de un equipo de combate, lo que los desvincula como método de acción de un HQ.
- En la doctrina “La fuerza terrestre”, se establece una clara relación entre los PONs y las actividades de planificación que se ejecutan en un HQ, constituyendo un hecho potente el que los PONs contribuyen con el ritmo de combate de la unidad.
- Se demuestra que los PONs sí fortalecen las funciones del PMP, debido a que estos transforman las tareas de las funciones de combate en la “acción” según su modularidad.

DETERMINACIÓN DE LOS PONs REQUERIDOS POR UN PMP SEGÚN LA DOCTRINA OPERACIONAL INSTITUCIONAL

Respecto de los PONs, estos se encuentran mencionados en diferentes reglamentos de la doctrina operacional institucional, principalmente en el Reglamento de CG de UAC y PM (2012). En este reglamento se mencionan explícitamente una serie de acciones y tareas que ameritan el empleo de un PON. Además, se señala que cada PM de una UAC debe y puede establecer sus propios PONs, según lo requiera y conforme a las TEMs.

En esta instancia y considerando que los PONs “permiten alcanzar una mayor velocidad de ejecución y velocidad de transición entre una actividad y la próxima, contribuyendo con ello al ritmo de combate” (Ejército de Chile, 2019, p. 131), lo que permite determinar los PON requeridos por un PMP, según la doctrina nacional, como sigue:

- Ritmo de batalla (RB)

En la doctrina de mando y control se establece que el mayor desafío para el PMP, será conducir operaciones continuas, sucesivas, con alta intensidad y durante extensos períodos. En relación a esto, la reglamentación señala que, en estas circunstancias, “el comandante y su EM deben buscar el conocimiento de la situación y el entendimiento de esta para tomar decisiones más rápido que el enemigo” (Ejército de Chile, 2012, p. 155).

El Ejército de EE.UU., justifica la existencia de PON en coherencia a la forma de empleo de las fuerzas. En el caso del RB, señala que “las operaciones del ejército son continuas y mantienen el nivel alto de intensidad durante períodos prolongados. Es por ello que los HQ están dotados de personal, equipo y plataformas que permiten ejecutar operaciones y mantener el mando sin interrupción” (US Army, 2017, p. 3), aseveración que contribuye a la identificación de otros PONs, por ejemplo, el despliegue, activación y repliegue; el desdoblamiento y la supervivencia del PMP.

En la doctrina institucional, el RB se define como “la velocidad con la cual un cuartel general es capaz de ejecutar sus acciones y eventos. Está regulado por el flujo y el intercambio de información que apoyan el ciclo de toma de decisión del comandante...el ritmo de batalla influye directamente en el ritmo de combate” (Ejército de Chile, 2019, p. 130), lo que refuerza la consideración del RB como la columna vertebral del funcionamiento del HQ, al representar la herramienta de sincronización de procesos y PONs del PMP. Tal como se señala en la definición, RB es “el ciclo deliberado de actividades de mando, del EM y de las unidades, cuyo propósito es sincronizar las operaciones en curso y futuras” (Ejército de Chile, 2012, p. 28), evidenciándose así, la pertinencia de integrar el PON “desdoblamiento del PM”.

Existen variados ejemplos históricos que fundamentan la necesidad del desdoblamiento del PM. Sin embargo, una muestra de cómo contribuye al RB y al incremento del ritmo de combate es la Batalla de 73 Easting también conocida como “la última gran batalla de tanques del siglo XX”. Destacándose allí las fuerzas norteamericanas, quienes basaron el éxito de su maniobra en la astucia de los comandantes, el entrenamiento de sus PM y en un CIS eficaz. Permitiendo otorgar libertad de acción a sus comandantes subordinados y la descentralización en la toma de decisiones. Así, en 73 Easting, la información entregada por las fuerzas ubicadas a vanguardia del Capitán McMaster⁵, sumado al interés de mantener la sorpresa y hacer prevalecer la voluntad propia, permite que el 2° Regimiento de Caballería sorprenda al enemigo, lo destruya y penetre su dispositivo. Representando lo anterior una clara evidencia de la velocidad con que el PM del 2° Regimiento fue capaz de ejecutar sus procedimientos, gracias al flujo de información con su unidad de vanguardia en apoyo al ciclo de toma de decisión del comandante, favoreciendo finalmente, la mantención del RB y un alto ritmo de combate a través de decisiones más rápidas que las fuerzas iraquíes.

⁵ Actualmente, Herbert McMaster es General del Ejército de EE.UU.

De igual forma, el RB del General Wallace⁶ durante las operaciones móviles de la “Guerra de Irak” el 2003, fue similar a la del General Franks⁷ doce años antes.

Wallace, solía pasar sus noches en el ACP⁸ del V cuerpo, debido a las condiciones climáticas causadas por el polvo del desierto, prefirió no viajar por aire después de la oscuridad... por la mañana recibiría una reunión informativa de actualización de batalla, luego se sentaba con su personal para emitir orientación de planificación y hablar con el jefe de personal ubicado en el PMR, desde el PMP del cuerpo. Después de esto, pasaría la mayor parte del día controlando en el campo de batalla, volando en su helicóptero Blackhawk para visitar a cada comandante de división. Después de regresar al anochecer a los PMP, Wallace recibiría otra reunión informativa de actualización de batalla y después, seguiría la batalla por medios digitales (U. S. Army, 2003, p. 391).

En este corto relato sobre las actividades del General Wallace, se evidencia al menos un par de PON relevantes para el comandante, su HQ y la mantención del RB. Es así como se demuestra la utilidad del **Briefing al comandante**, la **explotación de un CIS** competente a las actividades de control del comandante, la **conformación y despliegue** del PMP -y PMR con las actividades administrativas y logísticas- y la **activación del COP** digital actualizado en tiempo real como herramienta de conducción del comandante.

- Conformación y despliegue de los PMs

En la doctrina de mando y control se considera la conformación y despliegue de los PMs acorde a la planificación de control y seguimiento de las acciones de los OMs, lo que permite influir en la maniobra, ajustando el plan inicial por medio de la evaluación permanente, ayudado por la información y aportes del CIS. En tal

⁶ El General Williams Wallace, comandante del V Cuerpo el 18 de julio de 2001, comandándolo en la invasión de Irak (2003).

⁷ El General Tommy Franks, jefe del Comando Central y comandante de la FMN en la invasión de Afganistán e invasión de Irak (2003).

⁸ Puesto de Mando de Asalto (ACP), similar al Puesto de Combate Móvil (PCM) de la doctrina nacional.

sentido se establece que “esta actividad debe constituir la más importante, ya que tendrá un impacto relevante en la planificación para la acción futura” (Ejército de Chile, 2012, p. 289).

En el caso del PMP, este tiene una estructura y organización base establecida en la doctrina de mando y control. Sin embargo, se podría optimizar por medio de la aplicación de las 5 condicionantes de diseño para la conformación del HQ (**FIVEC**), tendiente a mantener el control y monitoreo de las operaciones, conservando la capacidad de operar en forma continua en todos sus PMs desplegados, considerando para el desarrollo del PON las capacidades, equipamiento y doctrina del HQ. Así, una UAC que cuenta con EM, desplegará según la doctrina “en forma permanente, el PMP y el PCM y, en forma temporal, un PMA y un PMR” (Ejército de Chile, 2012, p. 152). Lo anterior, sin perder de vista que “el mayor desafío al que es sometido el CIS de una UAC es durante la transición desde la operación en desarrollo a la operación siguiente” (Ejército de Chile, 2012, p. 154).

El Gral. R. Odierno⁹ (2004), relata sus experiencias durante la Batalla de Taji, señalando que “la arquitectura contemporánea de comando estadounidense, el combate profundo, el análisis de la inteligencia, la coordinación de las funciones, con formaciones de flanco y superiores, y los planeamientos futuros caen bajo la responsabilidad del DMAIN”¹⁰ dotado de vehículos no blindados para su protección, principalmente el centro de mando del comandante y su EM. Esto en consideración a la alta movilidad de Odierno, quien participó en el combate cercano, profundo y planeamientos futuros, además del apoyo de combate. Señalando que “El mando de batalla en movimiento rompe esta tradicional estructura y abre camino para la entrega de información y la acción del comandante, donde quiera que este mismo se encuentre en el campo de batalla” (Military Review, 2004, pp. 1-2).

⁹ General Raymond T. Odierno del Ejército de EE.UU., sirve actualmente como comandante de la Fuerza Multinacional – Iraq.

¹⁰ DMAIN: PMP de la División, según la doctrina nacional.

Por su parte, la doctrina de mando y control sobre el desdoblamiento, señala que constituye una de las capacidades básicas de organización del HQ. Además, expresa que el *PMP* “no debe comprometerse en el combate, ya que es la base del mando y control; por tanto, debe planificarse su traslado y desdoblamiento” (Ejército de Chile, 2014, pp. 88-89). Esta transición debe ser debidamente planificada y entrenada de modo que se logre la sinergia necesaria en cuanto a un eficiente trabajo en equipo, el mutuo conocimiento entre sus integrantes y la adecuada internalización de los procedimientos. A su vez, en consideración a que el *PMP* es una estructura *flexible*, diseñada una vez recibida la misión, “permite su funcionamiento en forma ininterrumpida, por períodos prolongados, debiéndose considerar además su desdoblamiento de acuerdo a las exigencias de redespliegue, distancias y necesidades que impongan las operaciones” (Ejército de Chile, 2012, p. 44).

- Seguridad del PM

La seguridad del *PMP* está basada en la integración y ejecución de diferentes técnicas de combate en el ámbito de la protección cercana y lejana, los movimientos y el encubrimiento de sus medios. En ese sentido, la doctrina indica que “los *PMP* aplican de forma permanente las medidas de mimetismo, encubrimiento y protección de los vehículos, especialmente en las zonas de reunión y durante los desplazamientos”. Estableciendo orientaciones respecto a la protección y administración de los *PM* desplegados, señalando que “el *PM* siempre constituirá un objetivo prioritario para el enemigo, quien intentará actuar sobre él mediante acciones que se agruparán en amenazas, ante las cuales deberán adoptarse medidas concretas de prevención y neutralización” (Ejército de Chile, 2012, pp. 198-289).

Ejemplos históricos que fundamenten este *PON*, existen muchos. Siendo uno de ellos el General Wallace al organizar el *PM* de asalto (*PCM*) del V Cuerpo, donde empleó cerca de 80 soldados, incluyendo un pelotón de infantería mecanizado y dos escuadrones de policía militar para proporcionar seguridad a su *PCM*.

- Activación del panorama operacional común (COP)¹¹

La doctrina institucional establece que se debe “efectuar un adecuado despliegue y administración del COP, utilizando las herramientas disponibles de mando y control para permitir realizar un seguimiento del combate, verificar las acciones del enemigo, comprobar o descartar posibilidades y presunciones para decidir los ajustes o activación de operaciones variantes o subsecuentes” (Ejército de Chile, 2012, p. 289), lo que contribuye al conocimiento de la situación y la visualización, facilitando la planificación paralela y en colaboración, logrando así el entendimiento compartido. En ese sentido, el PMP es responsable de garantizar al comandante un COP con información que permita tomar decisiones adecuadas.

Existen muchos casos históricos que fundamenten la necesidad del COP. Un buen ejemplo es el desarrollo logrado por la 4ª División de Infantería (4 ID) al mando del General Odierno, quien reestructuró la arquitectura del PMP para realizar su propio conocimiento situacional del campo de batalla *-desde donde se encuentre-*, a base de la modificación de un *vehículo híbrido de comando*, dotado de un sistema de comunicaciones que incluye una red satelital táctica y otras tres de FM, una potente unidad de procesamiento de mensajes que puede resolver los sistemas de control de maniobras, de análisis de todas las fuentes, de datos tácticos de artillería de campaña, de defensa aérea y de misiles. Estas adaptaciones ofrecen a este vehículo capacidades similares a las del PCM, el que durante la Batalla de Taji permitió a Odierno ejercer un mando eficaz en la primera operación de combate de la División en casi 30 años, basándose en el conocimiento situacional proporcionado por la reestructurada activación del COP y su actualización de la información en tiempo real.

Respecto a esto último, Citino (2015) señala que durante la “Guerra del Golfo Pérsico”, la constante actualización en tiempo real de la información de inteligencia, además de la vigilancia por satélite y el GPS del ejército de EE.UU., constituyeron un salto considerable en el rápido flujo de información, considerado el asunto más dificultoso del mando y control. De igual forma, destaca la

¹¹ Por sus siglas en inglés COP (Common Operational Picture).

experiencia durante la “Batalla de 73 Easting”, resaltando que las fuerzas norteamericanas basaron el éxito de la misión en un CIS eficaz que permitió impulsar la libertad de acción de sus OMs, privilegiando la descentralización en la toma de decisiones.

En contraposición, las fuerzas iraquíes mantuvieron un sistema centralizado de toma de decisiones, impidiendo una reacción eficiente a la maniobra norteamericana por parte de sus OMs. Permitiendo que las acciones norteamericanas se reanudaran permanentemente, al emplear medidas de coordinación claras y reportes cortos que proveían información suficiente para el entendimiento de la situación que vivían las unidades subordinadas.

De igual forma, la superioridad tecnológica durante la “Guerra de Irak 2003” fue de gran relevancia, al fortalecer el COP del comandante empleando videoconferencias, señalándose que “la videoconferencia constituyó la segunda herramienta de trabajo más utilizada, que facilitó el comando y control... se utilizó para recibir los informes necesarios para mantener actualizada la carta de situación y además para la impartición de órdenes” (Círculo militar, 2004, p. 148).

Quizás, el fundamento más relevante para considerar al COP como PON transversal es el mencionado por el General Wallace en la Operación “Libertad duradera” en Irak 2003, donde en su informe de lecciones aprendidas señala que “nuestros sistemas de información de comando de batalla deben ser estándar en todo el ejército y también deben ser conjuntos”.

- Explotación del CIS

Realizar la correcta integración y explotación de los enlaces disponibles, utilizando la plataforma tecnológica que soporta el CIS, evitando la saturación de las comunicaciones y reduciendo el riesgo que representan las medidas de EW, que realice el adversario orientadas a la detección de unidades, interferencias al canal de mando y a la búsqueda de información del campo táctico.

Si bien las capacidades del CIS son relevantes al momento de planificar el despliegue de los diferentes tipos de PMs para la determinación de los PONs del

PMP, se consideran los medios suficientes para la estructuración del despliegue operativo, basándose “en la constitución de dos puestos de mando permanentes (PMP y PCM) y dos de tipo temporal (PMA y PMR).

En ese sentido, su organización, medios y procedimientos deben proporcionarles una total autonomía y movilidad” (Ejército de Chile, 2012, p. 142).

Tal como lo señala el General Odierno (2004), el Ejército alemán al explotar la tecnología para fortalecer sus capacidades de mando y control, fue lo que permitió el sobresaliente empleo de las unidades *Panzer*. Lo anterior, queda de manifiesto a través de la famosa fotografía del *General Heinz Guderian* dirigiendo las operaciones desde un carro semioruga lleno de radios en Francia durante la *blitzkrieg* de 1940. Además, Guderian fue muy hábil en el manejo de las comunicaciones y el pionero en la nueva forma de entregar la información al comandante, reemplazando sus largos desplazamientos al lugar físico, donde por sí mismo pudiera observar e informarse (Military Review, 2004, p. 2).

Finalmente, y en consideración a que la doctrina del Ejército de EE.UU. es la principal contribuyente en el desarrollo de nuestra doctrina, se integran algunos de sus PONs de PMP. Para este fin, se estudian los compendios de SOP de la 82° “*Airborne Division*”, 173rd “*Airborne Brigade*” y el 501° “*Parachute Infantry Regiment*”. Integrándose 6 de estos SOP a los que se proponen sean ejecutados por los PMP del nivel táctico del Ejército de Chile.

Tabla 1. SOP del Ejército de EE. UU.

PONs TRANSVERSALES DE LOS PMP	
Unidad	Procedimiento Operativo Normal
82° “ <i>Airborne Division</i> ”	<ul style="list-style-type: none">▪ Reglas del PM.▪ Gestión de requerimientos de información.▪ Seguimiento de las operaciones.▪ Cambio de turno.▪ Briefing al comandante.▪ Formato de las exposiciones.
173 rd “ <i>Airborne Brigade</i> ”	
501° “ <i>Parachute Infantry Regiment</i> ”	

Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia, a los resultados del análisis de la doctrina de mando y control nacional, las capacidades declaradas en las TOEs de los HQs de las UAC del nivel táctico, las tareas que deben ejecutar los PMP y el aporte de la doctrina del Ejército de EE.UU., se establecen y proponen 12 PONs como métodos de acción transversal¹² en la operación de los PMP del nivel táctico, durante las operaciones militares.

Tabla 2. PONs transversales de los PMP del nivel táctico

N°	Denominación
01	Ritmo de batalla (RB)
02	Cambio de turno
03	Briefing al comandante.
04	Conformación y despliegue de los PMs
05	Gestión de requerimientos de información
06	Seguridad del PM
07	Reglas del PMP
08	Activación del COP
09	Seguimiento de las operaciones
10	Formato de las exposiciones
11	Explotación del CIS
12	Preparación para el combate

Fuente: Elaboración propia.

REFLEXIONES FINALES

El desarrollo del presente artículo permite evidenciar algunos vacíos en la doctrina de mando y control en relación a los PONs. Esos vacíos *-como propuesta del*

¹² Solano, 2014, señala que transversalidad consiste en introducir un tema en la organización para abordarlo permanentemente, siendo importante para su desarrollo y éxito, que muchos actores se involucren en este.

autor- son cubiertos por la incorporación de doctrina del Ejército de EE.UU. y sus SOP. Permitiendo proponer PON evidenciados en la doctrina nacional de EE.UU. como solución a la demanda de los PMP del nivel táctico.

Además, se logra determinar que al integrar la Doctrina “La fuerza terrestre”, varían algunas definiciones en el ámbito de los procedimientos pertinentes a un HQ. Estas definiciones son esclarecidas e integradas en el análisis, considerándose que son un aporte a la doctrina y a la determinación de los PONs que deben desarrollar los PMP del nivel táctico.

Posteriormente, se determina que las diferentes acciones que se desarrollan en un PMP requieren de la incorporación de un método que conecte, integre e intensifique el efecto del cumplimiento de sus tareas. Permitiendo alcanzar el logro de las capacidades dispuestas en las TOEs del HQ, por tanto, un PMP que contribuya eficientemente a la toma de decisiones del comandante, pese al alto flujo de información que se presenta en el combate actual.

En resumen, durante el análisis de todos los PONs se evidencia la interrelación de los distintos procesos que convergen en el desempeño de un EM. A la vez, estos 12 PONs representan el “cómo” se deben cumplir las tareas, para finalmente el logro de capacidades de un HQ del nivel táctico que cuenta con un EM entrenado y con un CIS como los que forman parte de los sistemas operativos del Ejército.

REFERENCIAS

1-501 Parachute Infantry Regiment. (2011). *Geronimo Tactical SOP*. Fort Benning, Georgia.

82nd Airborne Division. (2018). *Mission command standard operating procedures (MCSOP)*. Fort Bragg, North Carolina.

Centro de Estudios del Círculo Militar. (2004). *La primera guerra del siglo XXI, Irak 2003*. Buenos Aires: Círculo Militar.

Citino, R. (2015). *De la Blitzkrieg a Tormenta del Desierto*. Málaga: Salamina.

- Ejército de Chile. (2012). *Reglamento RDM-20002 "Cuartel general de unidad de armas combinadas y puestos de mando"*. Santiago: División Doctrina.
- Ejército de Chile. (2014). *Reglamento RDM-20001 "Mando y control"*. Santiago: División Doctrina.
- Ejército de Chile. (2019). *Doctrina "La fuerza terrestre"*. Santiago: División Doctrina.
- Ejército de Chile. (2017). *Estrategia de Desarrollo del Ejército de Chile "Azimut 2026"*. Santiago: Departamento Comunicacional del Ejército.
- Fontenot, G., Degen, E. J., & Tohn, D. (2004). *On Point*. Fort Leavenworth, Kansas: Combat Studies Institute Press.
- Learned, C. f. (2018). *Transition to a Joint Force Headquarters*. Handbook N°18 - 33. Florida.
- Macksey, K. (2010). *Guderian, General Panzer*. Barcelona: Tempus.
- Maj. Adam S. Cecil, M. K. (2018). Command Post Operations. *Military Review*, 4.
- McGrath, J. J. (2006). *Crossing the line of departure. Battle Command on the Move a Historical Perspective*. Fort Leavenworth, Kansas: Combat Studies Institute Press.
- McMaster, H. R. (2001). *Battle of 73 Easting*. Donovan Research Library, 30.
- Raymond T. Odierno, G. (2004). Batalla de Taji. El mando en batalla en movimiento. *Military Review*, 3 (9).
- Shaaber, M. (2004). *The Road to "Victory!" in Operation Iraqi Freedom*. V Corp OIF AAR Brief. Sydney: CFLLC C-35.
- Solano, D. (2014). *¿Qué entendemos por transversalidad?*
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/06/13/transversalidad-marketing-social/>

- U. S. Army. (2011). *Army Tactical Standard Operating Procedures*. Washington, D.C.: Headquarters, Department of the Army.
- U. S. Army. (2011). *1-501 Parachute infantry regiment*. Washigton D. C.: 501 P. I. R.
- U. S. Army. (2014). *FM 6-0 "Commander and staff organization and operations"*. Washington DC: Headquarters department of the Army.
- U. S. Army. (2018). *"Training the misión command warfigning function: transitioning to a joint headquarters"*. Florida: Center for Army Lessons Learned.
- U. S. Army. (2018). *"Transition to a Joint Force Headquarters: Planning Insights for Echelons above Brigade Formations"*. Florida: Center for Army Lessons Learned.
- U.S. Army. (2011). *ATP 3-90.90 "Army Tactical Standard Operating Procedures"*. Washington DC: Army Techniques Publications.
- U.S. Army. (2017). *ATP 6-0.5 "Command Post Organization and Operations"*. Washington DC: Army Techniques Publications.