

# GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO para la fuerza en formación

Teniente Coronel E.J. Degen, Ejército de EUA

**L**A GUERRA FRÍA condujo al Ejército de EUA a la autocomplacencia de un proceso doctrinario muy reflexivo, metódico y lento. No obstante, el ritmo operativo acelerado de la Guerra contra el Terrorismo en la actualidad nos ha forzado a hacer una autoevaluación honesta y profunda sobre la manera en la cual recolectamos, analizamos, discutimos, codificamos, formulamos y difundimos la doctrina. Ahora nos damos cuenta que debemos adaptar nuestra metodología para proporcionar, a las unidades en el campo de batalla y a las escuelas en el sistema educativo del Ejército, una doctrina actualizada, precisa y relevante.

Como la organización responsable de generar la doctrina para la fuerza en desarrollo, el Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA (*TRADOC*) debe ser proactivo e innovador en su metodología para gestionar el conocimiento y proporcionar el mejor apoyo posible a la fuerza operativa: unidades desplegadas, preparándose para el despliegue o las que están regresando. Las guerras actuales aumentan los desafíos en la gestión de conocimientos, y como se exige hacer más con menos recursos, el trabajo se hace aun más difícil. Sin embargo, la historia de la doctrina revela que la comunidad ha enfrentado grandes dificultades en el pasado. Los desafíos de hoy no son ninguna novedad.

## Perspectiva histórica

El Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) 3-0, *Operations*, define la doctrina como “un conjunto de pensamientos sobre la manera en que las fuerzas del Ejército conciben operar como parte constitutiva de una fuerza conjunta. La doctrina se concentra en cómo pensar—no en que pensar.”<sup>1</sup> La doctrina del Ejército complementa la doctrina conjunta. Describe la metodología del Ejército, así como sus contribuciones a las operaciones terrestres de espectro total. La doctrina del Ejército es autoritaria pero no mandatoria. Cuando surgen conflictos entre la doctrina del Ejército y la doctrina conjunta, la conjunta tendrá precedencia. La doctrina formula cómo el Ejército piensa, se prepara y ejecuta la conducción de guerra. Los términos “pensar” y “prepararse” equivalen a “educar” y “adiestrar”. La doctrina es el corazón de nuestra competencia profesional. El *FM* 3-0 explica que la doctrina establece métodos comunes para tareas militares, promueve el entendimiento mutuo, facilita la comunicación entre soldados y sirve como base para el adiestramiento y formación de líderes.<sup>2</sup> La doctrina útil debe ser profusamente difundida y fácilmente entendida. Debe tener un fundamento filosófico e intelectual, así como un propósito práctico.

*El Teniente Coronel E.J. Degen, Ejército de EUA, sirvió en Corea del Sur. Recibió su Maestría en Arte y Ciencia Militar de la Escuela de Estudios Militares Avanzados en el Fuerte Leavenworth, y su Maestría en Planificación y Estrategia de Campaña Conjunta. Previamente sirvió como asistente especial del General William S. Wallace, en el Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA, y en una variedad de posiciones de mando y estado mayor, incluyendo la de Jefe de Planificación del V Cuerpo de Ejército de EUA durante la Operación Iraqi Freedom. El TCnel Degen es coautor de On Point, The United States Army in Operation Iraqi Freedom.*

Aunque esta visión sofisticada de la doctrina data de la década de los años 60, el Ejército sólo comenzó recientemente a darle crédito. La “doctrina” tuvo un significado diferente en el Ejército por mucho tiempo. Desde la Revolución de EUA hasta fines del siglo XIX, “doctrina” significaba “ejercicios militares”. Durante la Guerra Civil, el Ejército de EUA empleó el manual prusiano revisado por el Barón von Steuben (“el Libro Azul”) y el texto *Infantry Tactics* de Winfield Scott para adiestrar a las tropas en el movimiento y la maniobra en el campo de batalla. Estas obras tenían gran valor en su época, pero cayeron en desuso al terminar la era de las guerras napoleónicas.

Hasta comienzos del siglo XX, la doctrina fue un esfuerzo individual, puesto que existían pocos manuscritos publicados sobre el tema para facilitar el adiestramiento ya sea individual o de unidades. En el año 1905, el Departamento de Guerra publicó su primera documentación doctrinaria titulada *Field Service Regulations* (Reglamentos de Servicio de Campaña), delineando la organización de la división y la forma como operaba. A partir de ese momento, la “doctrina” asumió el significado de “organización y táctica” en lugar de “ejercicios militares”. Permaneció de esta forma hasta la publicación de la nueva versión del *FM 100-5, Operations*, en el año 1962, la cual se apartó del estudio de las armas y servicios para concentrarse en la naturaleza de la guerra y el ambiente operativo.

En el año 1973, cuando el Ejército finalizó su retirada de Vietnam, surgió el *TRADOC* de la disolución del antiguo Comando del Ejército Continental. Por primera vez en su historia, el Ejército tuvo una organización dedicada a la formulación de doctrina. El *TRADOC* demostró su validez en poco tiempo. Las versiones siguientes del *FM 100-5* se concentraron de nuevo en el nivel operativo de la guerra desarrollando el concepto de la Batalla Aeroterrestre, una doctrina cuya meta era derrotar las grandes formaciones blindadas de la URSS. La Unión Soviética se desintegró el año 1991, pero este mismo año el Ejército empleó hábilmente la doctrina de Batalla Aeroterrestre en Irak, en la Operación *Desert Storm*.

Desafortunadamente, el fin de la Unión Soviética y el término exitoso de la Guerra del Golfo no marcaron el inicio de una nueva era de

paz y estabilidad. Los ataques terroristas contra las embajadas, instalaciones y buques de guerra de EUA en ultramar, así como un ataque contra el Pentágono y dos ataques más sobre las Torres Gemelas, hizo evidente que EUA enfrentaba un enemigo letal que sólo podía derrotar mediante una combinación de operaciones convencionales y de contrainsurgencia. La doctrina debía cambiar para reflejar esta nueva situación.

De este modo, el concepto de doctrina del Ejército cambió desde “ejercicios militares” a “organización y táctica” hasta una visión general de las operaciones en cualquier lugar del mundo; pero este proceso no ha sido fácil. La doctrina basada exclusivamente en la teoría casi nunca sirve. Sólo con la experimentación y un estudio constante de las operaciones reales el Ejército podrá esperar mantenerse al corriente de los adelantos, en un mundo amenazado por un enemigo cada vez más letal, descentralizado y no convencional.

Algunos podrían decir, “Estamos demasiado ocupados para la doctrina.” Los hechos en el terreno dicen otra cosa. Los líderes que se preparan para misiones o que están participando activamente en ellas ansían información y doctrina relevante y actualizada. Uno de nuestros indudables desafíos es ser capaces de recolectar, procesar y difundir conocimientos lo suficientemente rápido para hacerlos útiles y ampliamente disponibles a estos líderes. Debemos esforzarnos por lograr la eficiencia sin comprometer la eficacia, pero además producir conocimientos precisos, útiles y fiables.

## La doctrina como la fuerza motriz

La doctrina permite al Ejército operar como parte de un equipo conjunto o multinacional. Es aplicable a todas las operaciones a lo largo del espectro del conflicto en el presente y continuará siéndolo en el futuro próximo. La doctrina nos dice cómo pensar en el adiestramiento y operaciones en

**La doctrina se concentra en cómo pensar—no en que pensar.**

lugar de *que* pensar. La doctrina eficaz estimula la iniciativa y el pensamiento innovador entre nuestros soldados y sus líderes.

La doctrina también establece la base para el pensamiento que posibilita que nuestros soldados y líderes resuelvan problemas complejos. Ofrece una gama de opciones basadas en experiencias y proporciona estándares y medidas para realizar tareas militares a través de todo el espectro de las operaciones. También proporciona un lenguaje común a los militares profesionales que posibilita la comunicación clara, concisa y precisa. La Publicación Conjunta (*Joint Publication - JP*) 1-02, *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms* (Diccionario de Términos Militares y Relacionados del Departamento de Defensa), establece que la doctrina constituye los “principios fundamentales por los cuales las fuerzas militares u organismos subordinados orientan sus acciones en apoyo de las metas nacionales. Es autoritario, pero exige el juicio en la aplicación.”<sup>3</sup> La definición del Ejército es semejante a la de las fuerzas conjuntas. Por último, y tal vez más importante, la doctrina forma la base de los programas de estudios en el proceso educativo formal y establece los estándares de adiestramiento. La doctrina es el resultado de nuestro análisis de los nexos entre la historia, la teoría, la experimentación y la práctica.

El *TRADOC* continuará desarrollando las teorías doctrinarias del Ejército en su serie de 525 panfletos, los que predicen los requerimientos del poder terrestre en un futuro de hasta 20 años. El comando también continuará validando la teoría con la experimentación. Una vez que el *TRADOC* valida y codifica la información recolectada de los experimentos, deduce los principios fundamentales que conforman la doctrina y guían a las fuerzas a lograr los objetivos nacionales. Estos principios reflejan los conocimientos colectivos del Ejército sobre las operaciones pasadas, presentes y futuras. Incorporados en la cúspide de los *FM* doctrinarios del Ejército, dichos principios forman la base filosófica de todo lo que hacemos y somos. Sin embargo, los principios por sí solos no son suficientes para guiar operaciones exitosas. Las tácticas, técnicas y procedimientos (*TTP*) ofrecen una orientación más específica, incluyendo tanto los métodos

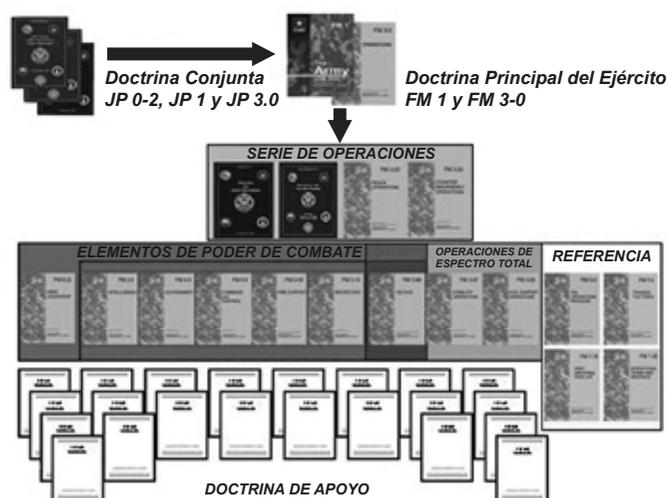
descriptivos como los normativos para apoyar la implementación de los principios de la doctrina a nivel superior.

La *JP* 1-02 define “táctica” como “el empleo y la disposición ordenada de las fuerzas en su relación de unas con otras.”<sup>4</sup> La doctrina del Ejército concuerda, pero agrega que la táctica es “principalmente descriptiva; varía con el terreno y otras circunstancias; cambia con frecuencia cuando el enemigo reacciona y las fuerzas amigas exploran nuevas metodologías.”<sup>5</sup> Normalmente, la táctica exige la aplicación de técnicas y procedimientos, que varían conforme a la situación.

Tanto la doctrina conjunta como la del Ejército declaran que las técnicas son “maneras o métodos no normativos que se usan para realizar las misiones, funciones o tareas asignadas.”<sup>6</sup> Las técnicas son el método principal para transmitir el conocimiento acumulado de las unidades exitosas en sus operaciones. Más de una técnica puede ser aplicable para el cumplimiento de una misión o tarea específica. Los comandantes pueden usar las técnicas que consideren necesarias, basados en la evaluación de la situación que se les presenta.

La doctrina conjunta y la del Ejército también concuerdan en que los procedimientos son “medidas detalladas y estándares que disponen cómo realizar tareas específicas.”<sup>7</sup> Son normativas y habitualmente consisten en una serie de pasos que deben cumplirse en un orden establecido. Las listas de control son un buen ejemplo de procedimientos: los soldados las realizan siempre de la misma forma, sin importar las circunstancias. Las técnicas y procedimientos constituyen el nivel inferior de nuestra jerarquía doctrinaria. Con frecuencia, dependen del tipo de unidad, equipamiento, misión, ubicación geográfica y una multitud de otros factores.

También existe otro conjunto de conocimientos. Las “mejores prácticas” no son conceptos doctrinarios, pero los soldados los usan en todo el Ejército. Son semejantes a las técnicas, salvo que quienes las proponen no las han evaluado formalmente y codificado en la doctrina. El Ejército debe comprender y definir las mejores prácticas y luego publicarlas. Llevan claridad al campo de batalla, y proporcionan a los líderes el acceso a informaciones que pueden ser útiles, aún cuando dicha información no haya sido validada completamente.



**Figura 1. Jerarquía de doctrina del Ejército**

La publicación de doctrina y mejores prácticas— conocimiento común—establece una filosofía y lenguaje comunes para las operaciones militares. De esa manera, se facilita la unidad de esfuerzos y la interoperabilidad conjunta. La filosofía aparece en principios fundamentales que se aplican en un amplio espectro de operaciones. El lenguaje consiste en términos doctrinarios que describen cómo opera el Ejército y los símbolos se usan para graficar sus operaciones. La doctrina bien entendida facilita la rápida formación de equipos, adaptación y organización de tareas entre unidades y soldados, indispensables para el acelerado ritmo operativo del presente. Contribuye al alistamiento y preparación para el combate al establecer métodos comunes para cumplir tareas militares. Los términos y símbolos bien establecidos y las prácticas aceptadas universalmente permiten la elaboración de órdenes operativas más concisas y su rápida difusión y entendimiento.

El Ejército es una organización que se encuentra siempre en un proceso de aprendizaje. Por lo tanto, su doctrina no puede ser estática. El Ejército debe revisar continuamente su doctrina basado en la historia, la evolución teórica, la experimentación y un ambiente de seguridad siempre cambiante.

### Jerarquía doctrinaria

Tenemos escalones de conocimiento bien definidos en el Ejército los que tienen sus equivalentes en las publicaciones conjuntas. Como muestra la Figura 1, los manuales de nivel

1 corresponden a las publicaciones conjuntas más generales y los manuales de nivel 2 corresponden a las publicaciones más específicas en el inventario conjunto. Existen tres categorías de conocimientos en el nivel 1: *capstone*, *keystone* y doctrina de apoyo.

La doctrina principal (*capstone*) incluye los principios fundamentales desde los cuales la doctrina operativa (*keystone*) deriva sus tácticas y técnicas, los manuales de nivel 2 establecen las técnicas y procedimientos. El FM 1, *The Army*, y el FM 3-0, *Operations*, son los dos manuales de campaña *capstone*. Establecen el vínculo entre la doctrina del Ejército con la Estrategia

de Seguridad Nacional y la Estrategia Militar Nacional y sirven como los nexos principales entre la doctrina conjunta y la del Ejército.

La doctrina *keystone* se organiza sobre la base de los principios fundamentales delineados en el FM 1 y el FM 3-0. Los manuales *keystone* abordan los temas que forman el marco para la conducción de las operaciones de espectro total. Los temas y materias que se describen en los manuales *keystone* son vinculados a la doctrina conjunta y a la doctrina *capstone* del Ejército. Muchos manuales *keystone* establecen la base doctrinaria para una serie de manuales subordinados. En muchos casos, estos incluyen la doctrina de apoyo.

La doctrina de apoyo aborda los temas que afectan en forma significativa la conducción de las operaciones de espectro total. La doctrina en este nivel se concentra en la coordinación y sincronización de fuerzas en todo el espectro del conflicto. Parecido a la doctrina *keystone*, la doctrina de apoyo puede constituir la plataforma para una serie completa de FM subordinados.

Las publicaciones de nivel 2 consideran los FM no designados en el nivel 1 debido a la naturaleza o enfoque específico de su contenido. Puesto que los manuales de nivel 2 tratan sólo de técnicas y procedimientos, pueden ser mucho más descriptivos y normativos que los documentos del nivel superior. Normalmente, asociamos los FM del nivel 2 con las armas y áreas funcionales específicas del Ejército.

El proceso usado para formular las doctrinas *capstone* y *keystone* es adecuado, pero sería más eficaz si el *TRADOC* empleara foros de colaboración para elaborar los manuales. Dado que los manuales establecen el fundamento desde el cual surge todo lo demás, es crucial que su proceso de elaboración continúe siendo formal y lo suficientemente riguroso para introducir el nivel apropiado de energía intelectual en las operaciones, tanto en el presente como en el futuro. Los manuales *capstone* deben continuar vinculando la teoría, la experimentación, la historia y la práctica. Aun cuando la doctrina debe estar actualizada para la lucha presente—no puede tolerar estancarse y debe mantener una visión hacia el futuro—la formulación de doctrina continúa exigiendo la participación de líderes experimentados de alta jerarquía del Ejército.

Aquéllos que están involucrados en la lucha actual están pensando en la lucha inmediata; es probable que no tengan el tiempo suficiente ni la disposición de pensar en la conducción de la guerra en el futuro—esa es la responsabilidad del *TRADOC*. El Centro de Armas Combinadas

(CAC) en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas, continúa liderando este esfuerzo para el *TRADOC* y el Ejército mediante la elaboración y coordinación de las publicaciones de doctrina y las mejores prácticas en todo el Ejército y con las instituciones armadas hermanas. El *TRADOC* continuará sirviendo de anfitrión para la ejecución de conferencias trimestrales de doctrina y conceptos con el objeto que los líderes superiores profundicen las materias de estas publicaciones. (Desafortunadamente, los manuales de apoyo y de nivel 2, que provienen y se sustentan en los manuales *capstone* y *keystone*, quedan muy rezagados cuando se llevan a cabo cambios significativos en los niveles más altos de la doctrina.)

Un escalón entero de publicaciones pretende captar lo que consideramos las mejores prácticas. El Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército (*CALL*) ocupa la posición de vanguardia de este esfuerzo para el Ejército, así como el Centro de Aplicación Aérea-Terrestre-Naval lleva a cabo una función similar para las fuerzas conjuntas. Un sinnúmero de guías, tarjetas inteligentes, boletines, panfletos, revistas digitales y otros

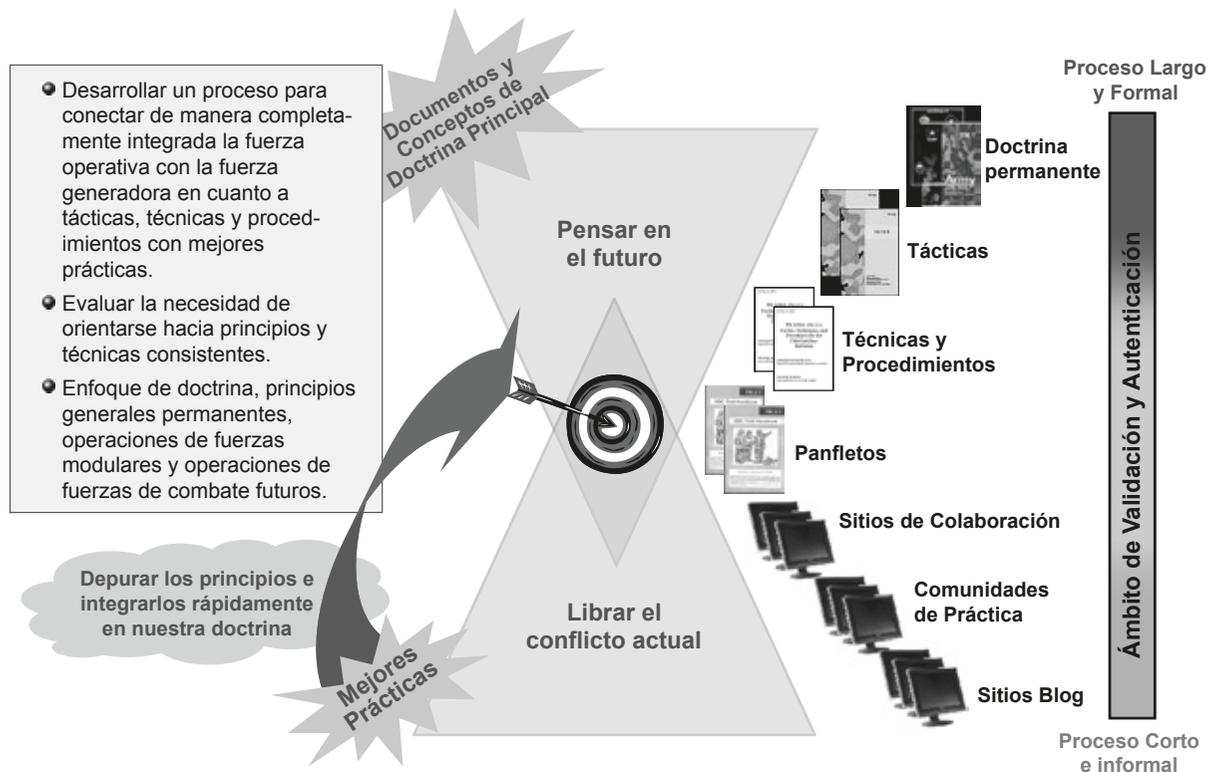


Figura 2. El desafío de la validación

productos genera un rápido beneficio en cuanto a informaciones antes de que lleguen a ser irrelevantes.

### La única constante es el cambio

El ambiente de seguridad siempre cambiante y la gran velocidad con la que el Ejército transmite las informaciones exige que cambiemos la forma en que gestionamos los conocimientos a nuestra disposición. Los *FM* provisorios del Ejército tienen una vida útil de dos años, pero las mejores prácticas y lecciones aprendidas están reemplazando algunos de nuestros documentos sobre tácticas, técnicas y procedimientos. El número de foros y fuentes para las mejores prácticas y lecciones aprendidas es impresionante. Eso no es necesariamente algo malo, puesto que los soldados y líderes que están participando activamente en diferentes misiones alrededor del mundo están ávidos de los conocimientos que proporcionan estos foros. De hecho, los foros han sido claves para el éxito de las misiones y los líderes del Ejército deben continuar incentivándolos. Pero, ¿cómo gestionamos la avalancha de conocimientos que nos traen los adelantos tecnológicos globales?

Las informaciones, sin importar su fuente, pueden convertirse en una ventaja en el campo de batalla. Pensamos que las herramientas de la era de la información son claves para adecuarse táctica u operativamente al campo de batalla de hoy en día. No obstante, estas herramientas también pueden ser peligrosas. Pueden informarnos equivocadamente o saturar nuestra capacidad de sintetizar los datos disponibles. Por ende, los líderes del Ejército deben asegurarse que las mejores prácticas disponibles sean precisas y validadas.

Muchos factores inciden en cómo administramos los conocimientos. Casi todos los líderes del Ejército poseen una poderosa base de datos a la que pueden acceder fácilmente. Desafortunadamente, muchas de estas informaciones se vuelven obsoletas muy pronto. Surge la pregunta, “¿Quién está gestionando estos datos para asegurar que se descarta lo obsoleto y se capta e integra lo útil en la jerarquía doctrinaria?” Como muestra el objetivo en la Figura 2, *TRADOC* tiene la responsabilidad de extraer y separar lo que es importante de los

datos recolectados e introducirlo en la jerarquía doctrinaria para contribuir a dar forma a las operaciones actuales y futuras. En muchos casos, esta misión ha sido muy difícil. Mientras el *TRADOC* sufre reducciones de recursos y personal, la tecnología satura sus sistemas con un nivel de informaciones cada vez mayor.

Las informaciones sobre las mejores prácticas surgen de muchas fuentes conjuntas, del Ejército, las otras instituciones armadas y de organizaciones civiles. Muchas de estas informaciones provienen de los niveles inferiores. Los *blogs* puestos en la Internet expresan informaciones no filtradas con sólo apretar un botón. Las comunidades tales como *PlatoonLeader Net*, *CompanyCommand Net*, *S3-XO Net*, y *CAVNET* son sólo algunos de los sitios web que permiten a los operadores en terreno contribuir con informaciones y conocimientos actualizados al sistema.

El Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército encabeza el esfuerzo del *TRADOC* para recolectar las mejores prácticas por medio de su programa de observaciones-conocimientos-lecciones (*OIL*). Junto con otros comandos del Ejército, el *CALL* examina las *OIL* para determinar su validez, relevancia e implicancias para la doctrina del Ejército. Con el tiempo, muchas de estas *OIL* se integran en algún tipo de producto del *CALL*. Con sus filtros adicionales, este proceso de mayor formalidad hace más fiable la información respecto de aquella que aparece en las comunidades de práctica.

El ritmo acelerado de las operaciones, la constante adaptación del enemigo y la velocidad con la cual se mueve la información de un punto a otro hace imperativo que el *TRADOC* evalúe sus mejores prácticas y las optimice para apoyar a la fuerza operativa. Lo que era suficientemente bueno durante la Guerra Fría puede no satisfacer los requerimientos actuales o futuros.

### Gestión del conocimiento y mejoras en eficiencias

El *TRADOC* enfrenta un gran desafío con la gestión del conocimiento. Existe una abundancia de información disponible acerca de las mejores prácticas que puede o no ser útil para los manuales de apoyo, pero el *TRADOC* sólo tiene recursos limitados para recolectarla, procesarla, validarla

y codificarla, y menos aún para incorporarla en la doctrina y difundirla al usuario en forma oportuna.

El *TRADOC* debe aprovechar las iniciativas educacionales para incrementar su eficacia y eficiencia en la gestión del conocimiento. Los proyectos conjuntos tal como los que fueron coproducidos entre el Centro de Artillería de Campaña del Ejército y el Cuerpo de Infantería de Marina son buenos ejemplos de la inversión de conocimientos y recursos de ambas instituciones para el bien de todos.<sup>8</sup> Aunque la coproducción de un manual de nivel superior tal como el *FM* 3-0 en un foro conjunto no sería practicable (los principios operativos fundamentales del Ejército bajo el Título 10 de Código de Leyes de EUA difieren de los del Cuerpo de Infantería de Marina), elaborar un manual para todas las instituciones armadas sobre tácticas, técnicas y procedimientos para el “Ataque a un área fortificada” tiene bastante sentido. Cada componente del *TRADOC* debe explorar la colaboración entre las distintas instituciones armadas donde sea lógico y factible.

El esfuerzo de Integración de Lecciones Aprendidas (*L2I*) del *CALL* es un buen comienzo. Aunque actualmente no hace nada para codificar y transformar estas lecciones en doctrina, la *L2I* puede ayudar a mejorar la eficiencia y eficacia de la recolección y validación. Un proceso colaborativo, la *L2I* posiciona oficiales de enlace en casi todas las agencias que participan en el proceso de elaboración de doctrina. Para la implementación, el programa depende del énfasis del mando en las escuelas y centros de adiestramiento, así como en las unidades en el campo de batalla. Además de mejorar la recolección y validación, la *L2I* tiene otro beneficio extraordinario: *empuja* datos hacia el *TRADOC* en lugar de que éste tenga que *pedirlos* desde sus puntos de origen. Con la *L2I*, el gran número de fuentes que generan y publican datos cruciales para la gestión del conocimiento asegurará que capturemos sólidos conocimientos en nuestras publicaciones.

Los centros de excelencia (*COE*) del Ejército y sus escuelas de las distintas armas tienen actualmente divisiones estandarizadas de doctrina y adiestramiento que están mejor preparadas para actualizar los conocimientos de las mejores prácticas en las aulas y manuales del Ejército.

El *CALL* establecerá un enlace de *L2I* en estas células. Cada comandante de los *COE* debe recordar que la recompensa es efímera si él sólo resuelve las necesidades inmediatas de los combatientes sin documentar los cambios adecuadamente para la doctrina del futuro. Sólo una célula lo suficientemente robusta para procesar los conocimientos e incluirlos en el proceso de validación doctrinaria puede retener los cambios que tendrán permanencia.

A medida que la fuerza modular evoluciona con sus vehículos *Stryker* y el Sistema de Combate Futuro (*FCS*), así evolucionará la doctrina—si el Ejército continúa proporcionando las capacidades de las organizaciones que apoyan a la fuerza. El Centro de Adiestramiento de Combatientes y Formación de Líderes en el Fuerte Lewis, estado de Washington, es un buen medio para desarrollar los requerimientos para las unidades *Stryker* y contribuir a las escuelas y agencias del Ejército a desarrollar la doctrina para apoyar estas nuevas organizaciones. El Comando de Fuerzas del Ejército de EUA tal vez pueda seguir el ejemplo con esfuerzos semejantes para el equipo de combate de brigada de infantería y el equipo de combate de brigada pesada. La participación de los centros de excelencia, el Centro de Armas Combinadas y el Administrador de Capacidades de *Stryker* del *TRADOC* son esenciales para asegurar que la doctrina de *Stryker* sea substancial y este alineada con los principios vigentes. Para asegurar la uniformidad y observancia en toda la fuerza, los centros de excelencia y el Centro de Armas Combinadas deben mantener la autoridad de aprobación sobre la doctrina producida a través de estos esfuerzos.

La emergente División de Integración de la Fuerza del Futuro y la Fuerza de Tarea de Evaluación del Ejército en el Fuerte Bliss, estado de Tejas, pueden obtener muchas ganancias en eficiencia emulando los esfuerzos de las unidades *Stryker* a medida que el Ejército introduzca el Sistema de Combate Futuro a la fuerza. Los esfuerzos integrados iniciales ahorrarán tiempo valioso en el desarrollo de principios doctrinarios para incorporar rápidamente las organizaciones del Sistema de Combate Futuro a la fuerza operativa. Ello prevendrá la creación de compartimentos estancos en el desarrollo de conceptos.



**Figura 3. Conceptos y Objetivos de la Gestión del Conocimiento/BCKS.**

### Creación de sinergia

Aunque muchas organizaciones en todo el *TRADOC* y el Ejército se esfuerzan por gestionar el conocimiento con más eficiencia y facilitar la producción y difusión rápida y eficaz de doctrina, muchas de éstas o los sistemas que ellas utilizan no están suficientemente desarrollados y sus esfuerzos tampoco están sincronizados. El General (Retirado) Frederick M. Franks observó, “Nuestra metodología para producir doctrina esta todavía atascada en el modelo industrial.”<sup>99</sup> Sus palabras resuenan hoy día. Debemos poner atención al General Franks, dar el próximo paso y adoptar las diversas iniciativas que pueden impulsar al Ejército a la era de la información.

La *L2I* es bastante prometedora. Pero el programa todavía depende del énfasis que le otorgue el mando; la información bruta que recolecta debe ser evaluada y validada antes de que pueda entrar en la doctrina del Ejército, requiere intensa mano de obra disponiendo en la actualidad de 37 analistas y oficiales de enlaces, cifra que se prevé aumentará a 46 en el futuro próximo.

El Sistema de Conocimiento de Mando de Combate (*BCKS*) (Figura 3) es otra iniciativa que apoya la generación, aplicación, gestión y explotación de los conocimientos del Ejército en la Internet. El *BCKS* fomenta la colaboración entre las unidades en el terreno y la estructura orgánica del Ejército, así como entre las organizaciones de dicha estructura. Aunque de naturaleza virtual, el *BCKS* ofrece foros personalizados y específicos que pueden aumentar considerablemente la velocidad con la cual el *TRADOC* codifica y valida las informaciones. Los resultados iniciales del proceso electrónico de validación del *BCKS* son bastante prometedores. Con este proceso, el *TRADOC* redujo en varios meses la producción de un documento *keystone* que se tardaría normalmente dos años en completarse. Este proceso será más eficiente sólo en la medida que la fuerza se torne más consciente de sus capacidades y más cómoda empleándolas. Por medio de notificaciones electrónicas a las partes interesadas a través del portal *Army Knowledge Online (AKO)*, el Ejército casi podría eliminar el envío de borradores por correo y

disminuir significativamente el tiempo entre la recolección y diseminación del conocimiento. No obstante, como en el caso de la *L2I*, sólo podemos vislumbrar la utilidad de esa herramienta colaborativa si la cadena de mando la requiere, utiliza y monitorea.

La publicación basada en objetos (*OBP*) es otra nueva iniciativa para la gestión del conocimiento. La *OBP* divide los conocimientos en objetos autónomos (denominados “bloques”) los rotula y clasifica para una fácil recuperación y los almacena en un repositorio de conocimientos al que la fuerza generadora o la fuerza operativa puede acceder con facilidad. No sólo es fácil recuperar los datos, sino que el usuario puede ajustar su solicitud para obtener exactamente lo que necesita. Si es necesario, el usuario puede descargar e imprimir un manual entero. La *OBP* coloca estos bloques de conocimientos para la próxima generación de tecnología y posibilita la validación y actualización rápida a través de un proceso colaborativo, tal como el *BCKS*. Una vez que un agente autorizado actualiza un bloque de conocimientos, se convierte en doctrina publicada y se almacena en el repositorio digital. No existe un proceso prolongado de validación y publicación, ahorrando así tiempo esencial. La *OBP* ya se encuentra en el portal *AKO*, y se beneficia de la tecnología de búsqueda y seguridad de informaciones existente.

El Ejército ha incorporado los conceptos de la *OBP* en su Estrategia de Gestión del Conocimiento, lo que lo está transformando en una fuerza centrada en redes y basada en el conocimiento. La visión futura es disponer de una fuerza con capacidades ágiles y procesos adaptables, impulsados por el acceso centrado en redes de primera calidad a los conocimientos, sistemas y servicios—todos interoperables en el entorno conjunto. La *OBP* tiene gran potencial para las materias de nivel 2 y, además posiblemente para la doctrina de apoyo, pero puede ser de utilidad limitada para los documentos *capstone* y *keystone* dados los temas entrelazados que se extienden desde el comienzo hasta el fin en estos documentos.

En el futuro próximo, los líderes del Ejército serán capaces de potenciar al sistema doctrinario entero, desde la doctrina *capstone* hasta los documentos de nivel 2, al colocarlo en un entorno interactivo y conectado semejante al sitio *Road*

*to Deployment* (Rumbo al despliegue). Este sitio web (acceso restringido) podría contener los principios doctrinarios en bloques, manuales digitales completos, vínculos a revisiones después de la acción, vídeos de operaciones o adiestramiento reales, entrevistas, herramientas de adiestramiento, notas históricas y más. En este momento, estos datos están esparcidos en numerosos sitios. La sinergia que creemos nos permitirá mejorar nuestros productos y tiempos de ejecución.

Para asegurar la confiabilidad y seguridad, así como mantener actualizado el repositorio, un agente autorizado debe controlar cada elemento de información doctrinaria. Recolectar datos sólo para tener un gran repositorio no ayudará al combatiente ni al instructor. El buen trabajo que hace el Centro de Lecciones Aprendidas hoy en el ámbito restringido de su sitio de Internet no Clasificado es un buen ejemplo de cómo eso puede funcionar: expertos en cada área temática aseguran la calidad y validez de las informaciones que se hallan en el sitio web.

El Gabinete Ejecutivo del Programa Soldado ha entregado la primera parte del sistema integrado de combate *Land Warrior* (Combatiente Terrestre) a una unidad que se desplegará con éste a un teatro de guerra. Debemos tomar nota de este acontecimiento y estudiar la capacidad que tiene este sistema para el futuro en la recolección y difusión de informaciones. Aunque el Ejército no ha proporcionado los fondos para el sistema *Land Warrior*, un día veremos a los soldados vinculados permanentemente a una red. Esto no sólo incrementará la comprensión de la situación en el terreno, sino también proporcionará a los líderes el acceso casi instantáneo al conocimiento en cualquier lugar y oportunidad.

Algún día, los comandantes podrían tener un asistente digital personal en sus manos que los vincule con la red y les permita obtener informaciones desde las bases de datos para prepararlos mejor para la ejecución de misiones. Los vídeos interactivos y escenarios virtuales incorporados en este repositorio de conocimientos también serán accesibles instantáneamente. La saturación de informaciones no será una preocupación puesto que un comandante podrá configurar filtros en el asistente digital para acceder y recibir sólo lo que necesite en un

momento dado. La conectividad continua que tienen los soldados a la red ayudará a difundir datos a los combatientes y probablemente ayudará a los recolectores de mejores prácticas. Como nuestros soldados utilizan el asistente digital para las revisiones después de la acción, reuniones de planificación colaborativas e intercambios de informaciones, los recolectores también pueden recoger estos datos para su evaluación.

También debemos considerar los factores humanos. Los líderes en todos los niveles deben discutir, debatir, escribir y publicar sus ideas sobre la conducción de la guerra, especialmente después de regresar de una misión, oportunidad en que tienen sus experiencias frescas en la memoria. La Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército en el Fuerte Leavenworth, Kansas, hace un estupendo trabajo asignando temas de monografía muy relevantes a los alumnos en los programas de estudio de posgrados. El Ejército debe implementar esta práctica desde el nivel de capitán hasta el de coronel. De la misma forma que escogimos programas de educación avanzados para formar a los soldados y así ayudar al Ejército, no debemos permitir nunca que un soldado escriba una monografía o tesis para recibir crédito educacional en un programa del Ejército si el tema no tiene valor. Debemos desafiar al cuerpo de oficiales a estudiar y escribir en una forma que contribuya a su profesión y estimule a nuestro cuerpo docente a revisar, editar, discutir y escribir sobre conocimientos y doctrina. Esto es demasiado importante para dejarlo en las manos de unos pocos individuos en las células de doctrina y adiestramiento en nuestras escuelas.

## Conclusión

Los desafíos que enfrentamos hoy en la gestión del conocimiento son insignificantes en comparación con los que enfrentaremos en el futuro si no adaptamos nuestros sistemas y prácticas para aprovechar las tecnologías existentes. El *TRADOC* tendrá que continuar haciendo más con menos y sólo será exitoso si suprime sus antiguos métodos de generación de doctrina, especialmente los del nivel 2. Optimizar las tecnologías de información actuales y continuar desarrollando las futuras es una manera obvia de mejorar. Desafiar

los plazos establecidos con el empleo de herramientas colaborativas para los procesos de validación y aprobación ha producido resultados prometedores. La publicación basada en objetos aumenta este esfuerzo con el fin de agilizar la entrega de un producto de calidad a la fuerza operativa.

En su calidad de “arquitecto del Ejército”, el *TRADOC* debe asegurar que la doctrina siga siendo relevante y reaccione a las necesidades de los combatientes. Debe apoyar a la fuerza operativa con procesos flexibles que proporcionen los conocimientos que nuestros combatientes requieren para derrotar a un enemigo adaptable. La base del adiestramiento comienza con la doctrina y el empleo apropiado de los soldados en la fuerza operativa depende de esto.

La historia ha demostrado en repetidas ocasiones que el éxito ahora y en la próxima guerra puede depender de nuestra habilidad para captar las mejores prácticas de la guerra en curso, recolectar conocimientos consistentes e integrarlos en nuestra doctrina. El *TRADOC* se encuentra estudiando todos nuestros sistemas de conocimiento para perfeccionar su capacidad de servir a la fuerza operativa hoy y en el futuro. Parafraseando a S.L.A. Marshall: los conocimientos no producen gran beneficio si los guardamos para nosotros mismos. El *TRADOC* debe trabajar para mejorar sus capacidades de gestión del conocimiento y, en ese sentido, intenta activamente hacer aun mejor en el futuro el excelente trabajo que realiza hoy. ¡La victoria comienza aquí!**MR**

---

## NOTAS

1. Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) 3-0, *Operations* (Washington, DC: Gabinete Federal de Imprenta (*U.S. Government Printing Office - GPO*), febrero de 2008), pág. D-1.

2. *Ibid.*

3. Publicación Conjunta (*Joint Publication - JP*) 1-02, *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms* (Washington, DC: *GPO*, 2001), pág. 169.

4. *Ibid.*, pág. 534.

5. *FM* 3-0, pág. D-2.

6. *JP* 1-02, pág. 541.

7. *Ibid.*, pág. 432.

8. *FM* 3-09.31, Publicación de Referencia del Cuerpo de Infantería de Marina (*Marine Corps Reference Publication - MCRP*) 3-16C, *Tactics, Techniques and Procedures for Fire Support for Combined Arms Commander*, publicado en octubre de 2002, y el *FM* 9-09.12, *MCRP* 3-16.1A, *Tactics, Techniques and Procedures for Field Artillery Target Acquisition*, publicado en junio de 2002, son dos buenos ejemplos de coordinación entre las instituciones militares y doctrina de interés mutuo.

9. Entrevista por correo electrónico con el General (Retirado) Frederick M. Franks, hijo, 22 de septiembre de 2006. El General Franks fue el 8º comandante del *TRADOC* (agosto de 1991 a octubre de 1994). Desde su jubilación, ha continuado su interés en las operaciones y conceptos del Ejército y las fuerzas conjuntas.