

# La Transformación del Ejército: Aprendiendo Mientras se Realiza

Teniente Coronel (R) Lon R. Seglie, Reserva del Ejército de los EE.UU., y  
Capitán April Selby-Cole, Reserva del Ejército

*Aprender de la práctica y compartir las lecciones obtenidas constituyen la esencia del aprendizaje organizacional. Con escuchar a la organización y promover el diálogo sobre su rendimiento, el líder abre la puerta para el aprendizaje, compartiendo las lecciones aprendidas y reduciendo los riesgos. Estimulando a la organización para cambiar su modo de operar, para cumplir nuevas funciones en un ambiente propicio para el aprendizaje, el líder al mismo tiempo fomenta un espíritu emprendedor que se traduce en innovaciones y crecimiento.<sup>1</sup>*

—Gordon R. Sullivan y Michael V. Harper

**E**L EJÉRCITO enfrenta muchas decisiones difíciles sobre cómo transformarse de la mejor forma, sin interrumpir el intercambio de información. El colapso del Muro de Berlín, la disolución del Pacto de Varsovia y los avances tecnológicos han producido un Ejército capaz de proyectar una fuerza más flexible y con una capacidad mortífera mayor, siempre manteniendo su aptitud para el combate en gran escala. Afortunadamente, la historia y la determinación le han dado al Ejército las herramientas necesarias para efectuar cambios con más rapidez y eficiencia. El de-

safio reside en sacar el máximo provecho de estas herramientas; por ende, no es cuestión de “qué aprender” sino de “cómo aprender”. Partiendo de las investigaciones realizadas por los líderes militares sobre este proceso educacional, el Ejército ha desarrollado diversos métodos que le facilitan evaluar rápidamente cuál será la mejor forma de aprender. En realidad, tales aforismos como “entrenamiento en el cumplimiento de los deberes” se han empleado por muchos años para describir la mejor forma de educar a una persona de forma que se capacite rápidamente para desempeñar sus funciones. A medida que muchas corporaciones luchan por resolver los métodos más adecuados para desarrollar las me-

jores prácticas, el Ejército lleva ahora décadas sentando una base a través de la educación individual y colectiva.

La continua evolución del Ejército en una organización de aprendizaje ya ha tomado mucho tiempo e implica gran determinación, y muchos objetivos han sido logrados. Esta evolución y los numerosos adelantos en su esfuerzo por promover el aprendizaje colectivo le dan una gran ventaja al Ejército. Todos sus logros han producido el escenario propicio para la aceptación de un proceso de estudio de las lecciones aprendidas, lo cual es un método clave para manejar el

## Siete Requerimientos para Realizar el Cambio:

*Un mecanismo para identificar la necesidad para el cambio, diseñar los parámetros y describir el camino hacia el futuro.*

*Rigurosa, exigente y relevante información de fondo entre aquéllos que toman las decisiones para cambiar.*

*Un portavoz para el cambio, si sea una persona, institución o agencia.*

*Un portavoz para formar el consenso y ampliar el respaldo.*

*La continuidad entre los arquitectos para asegurar los esfuerzos consistentes.*

*El respaldo institucional para los cambios.*

*Ensayos para demostrar la relevancia y permitir las modificaciones*

Figura 1.

**Aunque el proceso de crítica y análisis tiene una trayectoria relativamente corta, tiene gran impacto en cómo el Ejército aprende hoy en día. Dos influencias principales establecieron las condiciones propicias para el desarrollo de dicho proceso. La primera fue la conducción de las “entrevistas pos combate”, las que fueron las historias orales grabadas por S.L.A. Marshall durante la II Guerra Mundial. La segunda fue la crítica del desempeño del personal, la cual fue una técnica empleada antes de la década de los años 70 para dar retroalimentación sobre los ejercicios tácticos.**

proceso de cambio. Así todo, no sería posible ayudar al Ejército a efectuar los cambios adecuados con la velocidad suficiente si dicha institución no estuviera dispuesta a tomar un importante paso adelante, mostrando su voluntad de aceptar el cambio.

A raíz de la Guerra de Vietnam, el Ejército, a través de esfuerzos acuciosos y sucesivos métodos conceptuales, aceptó el cambio y logró convertirse en una organización verdaderamente resuelta a aprender. A continuación se presenta una síntesis histórica que explica cómo el Ejército aprendió a obtener, procesar y diseminar lecciones e información. Su actual capacidad para compartir le permite al Ejército trabajar colectivamente para efectuar la necesaria transformación, empleando el proceso de crítica y análisis al término de una acción, que se ha implantado como elemento central del proceso de aprendizaje. Dicho proceso lenta e indudablemente persuadió al Ejército a “aprender de la práctica” y “en el cumplimiento de los deberes”. El proceso de crítica y análisis fue la fuerza motriz del permanente aprendizaje colectivo, al mismo tiempo que les dio a los soldados y a sus líderes una nueva

perspectiva sobre el proceso de aprendizaje y estimuló la continua reunión y diseminación de tácticas, técnicas y procedimientos, como asimismo la recopilación y estudio de las lecciones aprendidas. Aprender a través de la práctica ha llegado a constituir la norma y le depara al Ejército la capacidad para “hacerlo bien y rápido”.

## **El Modelo Starry-Wass de Czege**

En el año 1983, el general Donn A. Starry redactó los siete requisitos generalizados para efectuar cambios en un ejército (ver la figura abajo). Sostuvo que tal marco fue “necesario para aplicar una actividad intelectual claramente enfocada en la cuestión de cambio, ya sea relacionado con conceptos de combate, equipo, entrenamiento o compromiso del personal”.<sup>2</sup>

El entonces coronel Huba Wass de Czege partió de este marco en el año 1984, subrayando la importancia del cambio: “Saber por qué, cuándo y cómo cambiar es clave para mantener la eficacia de un ejército”. También comentó la dificultad, sin precedentes, de efectuar los debidos cambios, dada la complejidad inigualada y el acelerado ritmo de evolución de la guerra contemporánea. Wass de Czege agregó el octavo ingrediente o condición permanente previa para el cambio exitoso: la expansión de la teoría (y, en un sentido más general, de conocimientos del arte y la ciencia de la guerra basados en la teoría, junto con experiencia práctica en su conducción).<sup>3</sup>

El modelo Starry-Wass de Czege se derivó de la reflexión sobre los 10 años iniciales de la revitalización del Ejército en la época de pos Guerra de Vietnam, a iniciativa del Comando de Entrenamiento y Doctrina, efectuándose dentro del contexto de las anteriores reformas militares exitosas. La articulación del modelo coincidió

con el origen y publicidad del sistema de requisitos basados en conceptos y con la inauguración de la Escuela de Estudios Militares Avanzados. Ambas iniciativas probaron ser centrales en la subsecuente década de cambio, culminando con la Operación *Desert Storm*, y posibilitaron la transición del Ejército al mundo de pos Guerra Fría en la presente era de la información.<sup>4</sup>

A base de los cambios determinantes en el ambiente operacional —a saber, un Pacto de Varsovia desmantelado, la reduc-

### **Un Buen Proceso de Crítica y Análisis:**

*Ocurre inmediatamente después de cada acontecimiento.*

*Involucra todos los participantes.*

*Ocurre en un ambiente de franqueza.*

*Vincula la ejecución con el adiestramiento subsecuente.*

*Sigue una orden específica.*

*Es formal o informal.*

*Enfoca en la ejecución individual, de líderes y del grupo.*

Figura 2.



Oficiales del Componente Activo y de Reserva de la 4ª División de Infantería en el Centro Nacional de Adiestramiento.

Fotos: Ejército de los EE.UU.

**A principios de los años 80, el establecimiento de un programa de adiestramiento fuerte, realista y colectivo para los batallones y brigadas del Ejército en el Centro Nacional de Adiestramiento (NTC), en Fuerte Irwin, California, proporcionó el otro ímpetu principal para el resurgimiento de las lecciones aprendidas.**

ción de la fuerza y su frecuente participación en operaciones de contingencia— el Ejército enfrenta una vez más la necesidad de transformarse y modernizarse. Afortunadamente, los actuales líderes militares podrán superar los nuevos desafíos que se presenten, empleando conceptos desarrollados por sus antecesores, que se dedicaron a elaborar una lista adecuada para la ejecución de los futuros cambios. Es más, muchos de los conceptos originados en esa época, actualmente, están institucionalizados. El empleo de la revisión después de la acción ya es un procedimiento normal del Ejército, que ha adoptado tal proceso con más premura que cualquiera de las otras instituciones armadas. El proceso de estudio de las lecciones aprendidas ha llegado a constituir una manera de compartir conocimientos y perseguir continuamente el cambio a medida que el Ejército aprende las lecciones derivadas de sus principales ejercicios, los centros de entrenamiento de combate, de las operaciones de combate y de contingencia. Junto con integrar los muchos avances tecnológicos, el Ejército también se ha estructurado para optimizar el aprendizaje a nivel organizacional.

### El Proceso de Crítica y Análisis

Aunque el proceso de crítica y análisis tiene una trayectoria relativamente corta, tiene gran impacto en cómo el Ejército aprende hoy en día. Dos influencias principales establecieron las condiciones propicias para el desarrollo de dicho proceso. La primera fue la conducción de las “entrevistas pos combate”, las que fueron las historias orales grabadas por S.L.A. Marshall durante la II Guerra Mundial. La segunda fue la crítica del desempeño del personal, la cual fue una técnica empleada antes de la década de los años 70 para dar retroalimentación sobre los ejercicios tácticos. Según consta en la Circular de Entrenamiento Militar 25-20, *A Leader's Guide to After-Action Reviews*, el proceso de crítica y análisis “implica una discusión de un evento, orientado hacia los estándares de desempeño, que les permite a los soldados y sus líderes descubrir por su propia cuenta, qué es lo que realmente aconteció, por qué sucedió y cómo mantener las fortalezas y disminuir las debilidades”. En breve, las unidades pueden someterse a una especie de auto-análisis colectivo y preguntarse, “¿Cómo pudimos lograr esto?”.<sup>5</sup>

La elaboración y aceptación del proceso de crítica y análisis produjo dos elementos esenciales que ayudan

**A raíz de la Guerra de Vietnam, el Ejército, a través de esfuerzos acuciosos y sucesivos métodos conceptuales, aceptó el cambio y logró convertirse en una organización verdaderamente resuelta a aprender. A continuación se presenta una síntesis histórica que explica cómo el Ejército aprendió a obtener, procesar y diseminar lecciones e información. Su actual capacidad para compartir le permite al Ejército trabajar colectivamente para efectuar la necesaria transformación, empleando el proceso de crítica y análisis al término de una acción, que se ha implantado como elemento central del proceso de aprendizaje en el Ejército. Dicho proceso lenta e indudablemente persuadió al Ejército a “aprender de la práctica” y “en el cumplimiento de los deberes”.**

al Ejército a realizar su actual transformación y prepararse para enfrentar los desafíos del futuro. Primero, el proceso de crítica y análisis resultó ser el punto pivote para la institucionalización del aprendizaje organizacional. Segundo, el proceso de crítica y análisis le dio al Ejército una herramienta tangible para permitirle “convertirse en” sin nunca llegar a “ser”. El cambio debe ser un proceso permanente. Así como aseveró el general (retirado del Ejército) Gordon R. Sullivan, “en el Ejército, el proceso de crítica y análisis ha inculcado un respeto al aprendizaje organizacional, fomentando la expectativa de que las decisiones y las acciones consecuentes se revisen de tal manera que sean beneficiosas tanto para los participantes como para la organización, por más penoso que sea el proceso al momento de llevarse a cabo. El único fracaso real es el dejar de aprender”.<sup>6</sup>

A nivel táctico, los beneficios del proceso de crítica y análisis se derivan de la obtención de los resultados y su aplicación a las actividades de entrenamiento y operaciones del futuro. Los líderes luego pueden utilizar la información para evaluar el desempeño del personal e inmediatamente entrenar a las unidades según sea necesario. En este nivel, los líderes no deberían postergar ni reprogramar el adiestramiento indicado, a menos que tales cambios sean absolutamente inevitables.

Cuando el desempeño de los soldados no es satisfactorio, los líderes deben asegurar que ellos entiendan tal

situación y que reciban el entrenamiento adicional requerido lo más pronto posible. El proceso de crítica y análisis a nivel táctico es el vínculo dinámico entre ejecución de tareas y desarrollo de las tácticas, técnicas y procedimientos. Basado en una discusión franca y profesional de los acontecimientos de adiestramiento, los soldados y oficiales pueden comparar su funcionamiento con la norma para identificar los cambios que mejorarán la destreza.<sup>7</sup>

Los beneficios del proceso de crítica y análisis para las destrezas de los soldados es un microcosmo de impacto potencial en el aprendizaje organizacional e institucional. En otra escala más amplia, el Ejército puede emplear la misma metodología para cambiar a toda la fuerza con el sistema de aprendizaje mediante la experiencia. El proceso de crítica y análisis permite que el Ejército logre los estándares para una fuerza en transición, en capacidad de abarcar simultáneamente los cambios de doctrina, adiestramiento, material, liderazgo, organización y apoyo para los soldados.

## **El Ejército Continúa Estableciendo un Centro de Conocimiento**

El próximo paso del plan del Ejército para compartir información, dedicarse a la enseñanza organizacional y cambiar el comportamiento profesional fue el establecimiento del Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército (*Center for Army Lessons Learned – CALL*). Aunque se inició durante la II Guerra Mundial, el proceso del general Marshall para adquirir las lecciones aprendidas no continuó; sin embargo, permaneció el concepto y experimentó un resurgimiento durante la Guerra de Corea y de Vietnam. Originalmente, los procesos exigieron reunir las lecciones desde los distantes teatros operativos y proporcionarlas a las bases de datos de adiestramiento y otras unidades en todo el Ejército.<sup>8</sup> En comparación con el antiguo deseo para proporcionar la táctica, proce-



Tropas del 196° Batallón de Artillería de Campaña de la Guardia Nacional del estado de Tennessee preparando para juntarse con el XVIII Cuerpo de Ejército Aerotransportado en Arabia Saudita en febrero de 1991.



**A principios de los años 80, el establecimiento de un programa de adiestramiento fuerte, realista y colectivo para los batallones y brigadas del Ejército en el Centro Nacional de Adiestramiento (NTC), en Fuerte Irwin, California, proporcionó el otro ímpetu principal para el resurgimiento de las lecciones aprendidas.**

dimientos, lecciones organizacionales y de equipo, el *CALL* actual ha expandido su misión. Actualmente, el Centro proporciona información relevante al combate sobre las lecciones aprendidas, táctica, técnica, procedimientos, información y material de investigación al Ejército. Ahora los esfuerzos incluyen la reunión activa y pasiva a través del espectro de los centros de adiestramiento de combate (*CTC*), operaciones de contingencia y de combate y ejercicios mayores.

A principios de los años 80, el establecimiento de un programa de adiestramiento fuerte, realista y colectivo para los batallones y brigadas del Ejército en el Centro Nacional de Adiestramiento (*NTC*), en Fuerte Irwin, California, proporcionó el otro ímpetu principal para el resurgimiento de las lecciones aprendidas. En el *NTC*, las unidades blindadas y mecanizadas del Ejército lucharon contra una fuerza opositora de tipo soviético en el terreno desigual del Desierto de Mojave, empleando la tecnología avanzada de láser y sistemas instrumentados de monitoreo para simular las bajas en el combate y la pérdida de equipo. A mediados de los años 80, un informe de la Contaduría del Gobierno reveló que las unidades cometieron repetidamente los mismos errores en el *NTC*, y que un gran porcentaje de los mismos

pudo ser evitado si los errores fuesen reunidos en este campo de adiestramiento realista.

El *CALL* fue formado en el verano de 1985 en el Fuerte Leavenworth, Kansas para reunir y diseminar las lecciones aprendidas en el *NTC* a todas partes del Ejército. La mayoría del trabajo inicial realizado en el *CALL* abarcó el análisis de extensos informes de retroalimentación de adiestramiento que fueron proporcionados a las unidades durante sus respectivas rotaciones al *NTC*, por un núcleo de adiestradores profesionales designados dentro del grupo de operaciones, junto con los informes de observadores, periódicamente ordenados al campo de adiestramiento del *NTC* por el *CALL*. Este análisis se incluyó en muchas publicaciones que eran diseminadas a todo el Ejército. A fines de los años 80, el número de los *CTC* subió a un total de cuatro y el ámbito de las actividades de lecciones aprendidas en el *CALL* se adaptó para incorporar el conocimiento y experiencia obtenida de cada una de estas oportunidades únicas de adiestramiento.

En 1989, la misión del *CALL* se incrementó con la invasión norteamericana de Panamá. La II Guerra Mundial y la Guerra de Corea ya habían demostrado la necesidad de disponer de observadores para reunir datos de las

lecciones en campaña, de acuerdo con un cuidadosamente formulado plan de reunión. Naturalmente, el *CALL* desempeñó este papel para el Ejército después de 1989, con una colección de lecciones de las unidades del Componente Activo, la Reserva del Ejército y la Guardia Nacional del Ejército, comprometidas en operaciones o en movilización para apoyar las operaciones de combate durante las operaciones *Desert Shield* y *Desert Storm*. El *CALL* continúa la reunión activa. Durante los disturbios en la ciudad de Los Ángeles, el huracán *Andrew* y las operaciones *Restore Hope*, *Support Hope*, *Uphold Democracy* y *Joint Guard*, el *CALL* ha reunido datos críticos. El *CALL* mantiene células de personal en cada *CTC*, constantemente trabajando con observadores/controladores, grupos de operaciones y unidades para reunir y diseminar las tendencias, lecciones aprendidas y la técnica, táctica y procedimientos. El *CALL* apoya los esfuerzos de Ejército de aprender de la práctica.

## El Proceso de Lecciones Aprendidas y El Proceso de Crítica y Análisis

La responsabilidad para la reunión y diseminación de las lecciones aprendidas y la táctica, técnica y procedimientos del Ejército no debe ser la tarea de una sola agencia—todo el Ejército forma una organización de enseñanza. El Reglamento del Ejército 11-33, Programa de Lecciones Aprendidas del Ejército; Desarrollo y Aplicación del Sistema (*Army Lessons Learned Program: System Development and Application*), reconoce este problema y proporciona una solución. También establece al *CALL* como el punto central para el programa de lecciones aprendidas del Ejército y delinea el requerimiento para proporcionar el proceso de crítica y análisis, las lecciones aprendidas y la técnica, táctica y procedimientos a dicho Centro.

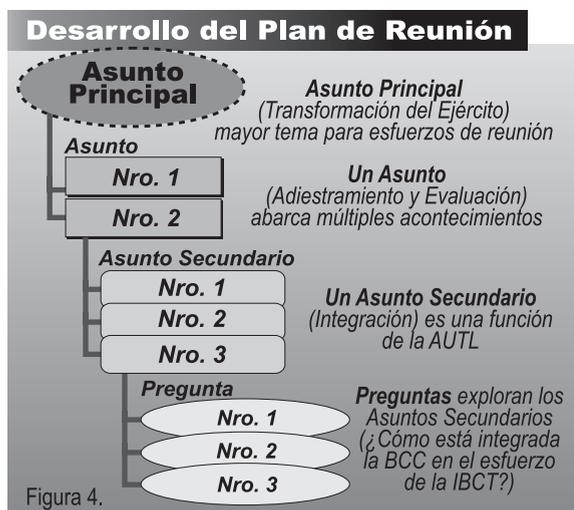
Durante la transformación, es crítico que las unidades

y comandos apoyen al Ejército en su papel de una organización de enseñanza. Para determinar la verdadera eficacia del proceso, las lecciones aprendidas y la técnica, táctica y procedimientos deben estar diseminados en todas partes del Ejército. Se deben realizar los procesos de crítica y análisis de alta calidad porque la propia esencia de la aptitud del Ejército para la modernización y transformación tiene sus raíces en este proceso.<sup>9</sup> Por lo tanto, mientras el Ejército se transforma, las actividades que abarcan la transición son muy parecidas al proceso de crítica y análisis. El proceso de crítica y análisis es una forma de enseñanza que requiere la reunión y diseminación continuo; muchas fuentes indican que dentro de este marco la enseñanza guiada es el método más eficaz para el aprendizaje. Consecuentemente, la enseñanza durante la transformación proporcionará beneficios obvios para el Ejército. Los resultados serán más objetivos que subjetivos y el resultado estará basado en la sabiduría colectiva del Ejército. El conocimiento continuamente modernizado proporcionará al Ejército la flexibilidad para cambiar al mismo tiempo que se transforma. Esto resultará en cambios que se cumplirán en forma rápida y correctamente.

## Las Organizaciones de Enseñanza y la Flexibilidad

Los desafíos principales del Ejército son cómo mejor emplear las herramientas disponibles para la exitosa transformación durante el proceso de enseñanza, como lograr satisfacer los requerimientos del futuro, como e incrustar la flexibilidad dentro de la transformación.

Peter Senge popularizó el término “organización de enseñanza” entre los líderes civiles y militares. Senge define la organización de enseñanza como la que “constantemente ampliando su capacidad para crear su propio futuro . . . no es suficiente simplemente sobrevivir. La enseñanza de supervivencia o lo que comúnmente es llamada la enseñanza adaptable es importante . . . Pero para una organización de enseñanza, se debe juntar la enseñanza adaptable con la enseñanza generativa, el tipo de enseñanza que mejora nuestra habilidad de crear.”<sup>10</sup> Sullivan agrega, “Como líderes, nosotros planeamos para el futuro; nuestra tarea no es formular el plan perfecto. . . . Nuestra tarea es crear las organizaciones versátiles que cuenten con la flexibilidad adecuada la cual le permita emplear nuestros planes imperfectos y hacerlos servir en la ejecución. Este es el carácter esencial de una organización de enseñanza.”<sup>11</sup> Según Sullivan, la enseñanza organizacional en el más amplio sentido ocurrirá solo cuando la organización cuente con la comunicación colectiva, aceptando y asimilando lo que está aprendido en todas partes de la organización. La organización comparte la información motivada por la necesidad común para cambiar y mejorar.



Las organizaciones deben contar con la flexibilidad para aceptar nuevas ideas o maneras de realizar actividades para continuar la mejora de procesos ya sea para requerimientos monetarios (ganancia) o, como es el caso del Ejército, para salvaguardar vidas humanas y cumplir la misión correctamente la primera vez. En el caso del Ejército, se puede definir el compartir como el intercambio a través de un conducto (punto central) de las lecciones aprendidas, información, técnica, táctica y procedimientos. Puesto que la política y doctrina continúan el cambio para apoyar la organización, proveyendo las técnicas, tácticas y procedimientos enfocados en un sujeto particular, no representa el estado final por sí solo. No obstante, el continuo intercambio de información en todo el espectro del Ejército produce el progreso y la enseñanza—no existe ningún estado final definido, sino un movimiento continuo para compartir y enseñar. La organización continuará su desarrollo, en lugar de mantener el nivel, estándar o punto culminante alcanzado.

El Apoyo de *CALL* para la Transformación

En octubre de 1999, el Jefe de Estado Mayor del Ejército, el general Eric K. Shinseki, anunció que el Ejército transformará a dos equipos de combate de brigada en el Fuerte Lewis, Washington. Después del anuncio de Shinseki, la célula de coordinación del equipo de combate de brigada (*BCC*) fue formada para producir dos equipos de combate de brigada inicial transformados, al mismo tiempo que incorpora la retroalimentación para la doctrina, adiestramiento, formación de líderes, organización, material y apoyo para los soldados y los requerimientos de comando, control, computadoras, comunicaciones, inteligencia, vigilancia y reconocimiento (*C<sup>4</sup>ISR*). La misión de transformación es responsabilidad del Segundo Comandante General-Transformación, el cual integró un equipo de agencias del Ejército incluyendo el Comando de Material del Ejército, el Comando de Experimentación y Evaluación del Ejército, y los proponentes del Comando de Entrenamiento y Doctrina (*TRADOC*). La reunión en sitio de pericia y apoyo facilitará lograr lo requerido en la fecha programada. La *BCC* continua formando el esfuerzo de transformación, convirtiéndose en el punto central del Ejército institucional. Con la magnitud del cambio en ejecución, es claro para *TRADOC* que *CALL* es un elemento principal. En abril de 2000, un analista del *CALL* fue asignado a la *BCC*, con la responsabilidad de documentar las observaciones operacionales, desarrollar las lecciones aprendidas y las técnicas, tácticas y procedimientos. Este esfuerzo de reunión apoyará la transformación de las próximas brigadas.

El proceso de reunión de datos para las brigadas iniciales realizado por *CALL* empezó en Fuerte Leavenworth, con la formación de un plan de reunión. El *CALL* trabaja con el plan titulado “Transformación del Ejército”. El

**Las organizaciones deben contar con la flexibilidad para aceptar nuevas ideas o maneras de realizar actividades para continuar la mejora de procesos ya sea para requerimientos monetarios (ganancia) o, como es el caso del Ejército, para salvaguardar vidas humanas y cumplir la misión correctamente la primera vez. En el caso del Ejército, se puede definir el compartir como el intercambio a través de un conducto (punto central) de las lecciones aprendidas, información, técnica, táctica y procedimientos. Puesto que la política y doctrina continúan el cambio para apoyar la organización, proveyendo las técnicas, tácticas y procedimientos enfocados en un sujeto particular, no representa el estado final por sí solo. No obstante, el continuo intercambio de información en todo el espectro del Ejército produce el progreso y la enseñanza—no existe ningún estado final definido, sino un movimiento continuo para compartir y enseñar.**

analista mayor del esfuerzo es el responsable de la formulación del plan. El analista de *CALL* utiliza la base de datos del Sistema de Administración de Reunión y Observación de *CALL*, llamado *CALLCOMS* para determinar el camino óptimo de reunión. El plan de reunión enfoca los esfuerzos, que forman los informes. Al emplear la Lista Universal de Tareas Conjunta y la Lista Universal de Tareas del Ejército, el analista desarrolla los siguientes componentes:

- Asuntos (que abarcan múltiples acontecimientos).
- Asuntos secundarios (de orientación funcional derivados de la Lista Universal de Tareas del Ejército).
- Preguntas (requerimientos observados y puntos de ejecución para el observador).

El plan de reunión es un “documento vivo” y los cambios son incorporados cuando es necesario.

El contenido de la base de datos (*CALLCOMS*) se deriva de distintas metodologías, la más importante entre ellas sigue siendo el proceso de crítica y análisis. El proceso de crítica y análisis es el acontecimiento principal de reunión. Durante ese proceso se desarrollan las tendencias. Estas tendencias llevan al analista las observaciones más importantes, con la salida de información siendo las

técnicas, tácticas y procedimientos viables. Durante las fases críticas del desarrollo del equipo inicial, *CALL* puede desplegar un equipo de evaluación de armas combinadas (*CAAT*). Los *CAAT* son organizados por tarea y compuestos de expertos que provienen de las escuelas y centros del Comando de Entrenamiento y Doctrina. Durante un día típico, los procedimientos en la célula de coordinación del equipo de combate de brigada replican un equipo de evaluación de armas combinadas, con el analista de *CALL* reuniendo observaciones y lecciones aprendidas de la agencia y expertos proponentes. Esta situación permite aumentar el proceso de reunión durante las operaciones normales del analista de *CALL*.

Aunque el proceso de crítica y análisis es el acontecimiento más observable, otras metodologías son utilizadas. Las reuniones, seminarios de adiestramiento de brigada, entrevistas con soldados y líderes, repases del desarrollo del plan de adiestramiento y numerosas presentaciones son críticas para la reunión de datos. El analista de *CALL* nunca está dispuesto a transigir la integridad del proceso de reunión y está dirigido a la preparación de las técnicas, tácticas y procedimientos para apoyar a las próximas unidades.

La otra parte del desempeño del analista de *CALL*, con respecto al equipo de combate inicial, se relaciona

con la investigación. Con la emergente doctrina del equipo de combate de brigada inicial que incluye el dominio en todo el espectro, las unidades en el proceso de preparación para el adiestramiento, solicitan de *CALL* las técnicas, tácticas y procedimientos de misiones anteriores como aquéllas en Haití, Somalia y Panamá. Estas técnicas, tácticas, procedimientos y lecciones aprendidas apoyan a los oficiales de operaciones y comandantes en el desarrollo de los escenarios de adiestramiento. La reunión de estas técnicas, tácticas y procedimientos y lecciones aprendidas se realiza mediante la página de *CALL* en Internet. Todos los boletines, cuadernos de instrucción y escenarios reales están disponibles en Internet en <http://call.army.mil>. Esta herramienta proporciona el acceso directo a centenares de publicaciones de *CALL* y vínculos con otros sitios relacionados en Internet.

Aunque el cambio no es un nuevo concepto para el Ejército, la rapidez de este esfuerzo sí lo es. Proporcionar dos brigadas en el año 2002 es gran desafío para nuestra estrategia de doctrina, adiestramiento, formación de líderes, organización, material y soldados. Cada parte del Ejército será afectada en una manera u otra. Lo que hace *CALL* para apoyar el proceso de transformación tendrá efectos duraderos por muchos años venideros. **MR**

---

## NOTAS

1. Gordon R. Sullivan y Michael V. Harper, "Hope Is Not A Method" (Nueva York: Times Business, 1996), pág. 210.
2. Donn A. Stary, To Change An Army, *Military Review* (Fuerte Leavenworth, KS: Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de los EE.UU., marzo de 1993), págs. 20-27.
3. Huba Wass de Czege, "How to Change an Army," *Military Review* (Fort Leavenworth, KS: Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de los EE.UU., noviembre de 1984), págs. 33-49.
4. El Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército (CALL), "Changing the Army," *Special Report* (Fuerte Leavenworth, KS: Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército, mayo de 1994), págs. 26-27.
5. John E. Morrison y Larry L. Meliza, "Foundations of the After Action Review Process," *Special Report #42* (Alexandria, VA: Instituto de Investigación del Ejército de los EE.UU., julio de 1999), pág. 1.

6. Gordon R. Sullivan y Michael V. Harper, "Hope Is Not A Method," pág. 193.
7. Departamento del Ejército, Folleto de Adiestramiento 25-20, *A Leaders Guide to After Action Reviews* (Un Guía para Líderes del Proceso de Crítica y Análisis), (septiembre de 1993), pág. 5-1.
8. Gordon R. Sullivan y Michael V. Harper, "Hope is Not a Method," pág. 204
9. Fred W. Johnson, *Leveraging Lesson Learning in Tactical Units* (Fuerte Leavenworth, Kansas: la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de los EE.UU., en su tesis de Maestría en las Ciencias y Artes Militares (mayo de 1997), págs. 6-7.
10. Peter Senge, *The Fifth Discipline* (Nueva York, Doubleday Publishing Group, Inc., 1990), pág. 14.
11. Gordon R. Sullivan y Michael V. Harper, "Hope is Not a Method," pág. 189.
12. *Ibid.*, pág. 204.

---

*El teniente coronel Lon R. Seglie, Reserva del Ejército de EE.UU., es un analista militar de antigüedad en el Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército en Fuerte Leavenworth, Kansas. Recibió el título de Bachiller de la Universidad Estatal de Pittsburg, el de Maestría de la Universidad Estatal de Wichita y el Doctorado de la Universidad de Kansas. Es graduado de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de los EE.UU. y Alemania, incluyendo instructor, 5047ª Escuela de Reserva del Ejército de los EE.UU., Topeka, Kansas; Oficial de Operaciones y Adiestramiento, 326º Grupo de Apoyo Regional, Kansas City, Kansas; S3 y oficial de servicio de campaña, 243º Batallón de Abastecimiento y Servicio, Parsons, Kansas; y oficial de inteligencia, 917º Grupo de Apoyo Regional, Kansas City, Missouri.*

*La capitán April L. Selby-Cole, Reserva del Ejército de los EE.UU., es una analista en el Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército, Célula de Coordinación del Equipo de Combate-Transformación en Fuerte Lewis, Washington. Ella recibió el título de Bachiller de la Universidad Estatal de Nuevo México y su Maestría del Instituto de Tecnología de la Florida. Ha servido en una variedad de posiciones de comando y estado mayor en el territorio continental de los EE.UU. y Alemania, incluyendo instructor/autor en el Centro y Escuela de Transporte del Ejército de los EE.UU., Fuerte Eustis, Virginia; oficial de transporte de la división, 1ª División Blindada, Bad Kreuznach, Alemania; comandante, Compañía de Transporte LANDCENT, Heidelberg, Alemania; y comandante, Compañía C, 36º Batallón de Transporte, Fuerte Dix, Nueva Jersey.*