



Proyección del centro de lecciones aprendidas del
ejército nacional

Eduardo Alberto Arias Rojas
Gerardo Ortiz Ramírez
Asdrúbal Vélez Cadena
Omar Zapata Herrera

Trabajo de grado para optar al título profesional:
Curso de Estado Mayor (CEM)

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”
Bogotá D.C., Colombia

2011

**PROYECCIÓN DEL CENTRO DE LECCIONES APRENDIDAS DEL EJÉRCITO
NACIONAL**



MY. Eduardo Alberto Arias Rojas

MY. Gerardo Ortiz Ramírez

MY. Asdrúbal Vélez Cadena

MY. Omar Zapata Herrera

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
BOGOTÁ, D.C.**

2011

55.4
769

**PROYECCIÓN DEL CENTRO DE LECCIONES APRENDIDAS DEL EJÉRCITO
NACIONAL**

MY. Eduardo Alberto Arias Rojas

MY. Gerardo Ortiz Ramírez

MY. Asdrúbal Vélez Cadena

MY. Omar Zapata Herrera

CURSO CEM 2011

ASESORA: ADRIANA PIESCHACÓN REYES

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA

BOGOTÁ, D.C.

2011

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso fuente de infinita sabiduría y amor, por concedednos el suficiente entendimiento y discernimiento para llegar a este punto de nuestras vidas, pues sin ello, no lo hubiésemos logrado.

A nuestras familias, porque han contribuido con su amor, desvelos, paciencia, perdón y apoyo incondicional a lo largo de la vida en nuestra formación profesional y humana.

A todos aquellos militares que han muerto en cumplimiento de sus funciones, y a todos los que aún siguen secuestrados, para que Dios los bendiga y los regrese pronto al ceno de sus familias y de la institución.

AGRADECIMIENTOS

Nuestros más sinceros agradecimientos a:

Escuela Superior de Guerra

Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova"

Ejército Nacional de Colombia

Armada Nacional de Colombia

Fuerza Aérea de Colombia

Ejército de los Estados Unidos de Norteamérica.

Por compartir con nosotros, sus conocimientos, enseñanzas y permitirnos ser parte de esta una nueva generación de comandantes.

Y por último a nuestras familias, que son la esencia de nuestras vidas.

Con todo cariño:

MY. Eduardo Alberto Arias Rojas

MY. Gerardo Ortiz Ramírez

MY. Asdrúbal Vélez Cadena

MY. Omar Zapata Herrera

CONTENIDO

	pág.,
INTRODUCCIÓN	9
1. ANTECEDENTES	13
1.1 Matriz DOFA, lecciones aprendidas Ejército Nacional	18
1.1.1 Debilidades	19
1.1.2 Fortalezas	22
1.1.3 Oportunidades	24
1.1.4 Amenazas	25
2. ESTADO DE ARTE SOBRE LA DOCTRINA EN LECCIONES APRENDIDAS	27
2.1 La doctrina en lecciones aprendidas	33
2.1.1 La doctrina ya escrita respecto a las lecciones aprendidas	34
2.1.2 Aproximación teórica al cambio de mentalidad	38
2.2 Aprendizaje significativo en la doctrina hacia las lecciones aprendidas	44
3. ESTUDIO COMPARATIVO DE CENTROS DE LECCIONES APRENDIDAS DE LOS EJÉRCITOS DE LOS ESTADOS UNIDOS, CHILE Y COLOMBIA	50
4. PROYECCIÓN DEL CENTRO DE LECCIONES APRENDIDAS DEL EJÉRCITO NACIONAL	62
4.1 Políticas para la creación del centro de lecciones aprendidas	68
4.1.1 Aspectos importantes	68
4.1.2 Funciones	70
4.1.3 Criterios	70
4.1.4 Directrices	71
4.1.5 Documentación	71

4.1.6 Aspectos generales	72
4.1.7 Requerimientos	73
4.1.8 Condiciones	76
4.1.9 Otros aspectos	77
4.1.10 Ventajas	78
4.1.11 Manejo de conocimiento basado en experiencias	78
4.1.12 Listado de tareas esenciales del centro de lecciones aprendidas	79
4.1.13 Metodología de recopilación de lecciones aprendidas	79
4.1.14 Sistema de información de lecciones aprendidas	80
4.1.15 Sistemas informáticos del centro de lecciones aprendidas	80
4.1.16 Cultura	81
4.1.17 Resultados de las lecciones aprendidas	81
5. IMPLEMENTACIÓN DEL CENTRO DE LECCIONES APRENDIDAS	83
5.1 Funciones del centro de lecciones aprendidas	83
5.1.1 Recopilar	84
5.1.2 Analizar	91
5.1.3 Diseminar	94
5.1.4 Archivar	97
5.1.5 Difundir	100
6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	103
6.1 Tipo de investigación	103
6.2 Diseño de la investigación	103
6.3 Técnicas de recolección de información	105
CONCLUSIONES	107
RECOMENDACIONES	111
BIBLIOGRAFÍA	113
ANEXOS	117

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Mapa, manual de gestión de doctrina y lecciones aprendidas	118
Anexo B. Aprendizaje significativo	119
Anexo C. Estudio comparativo ejércitos EE.UU, Colombia y Chile	120
Anexo D. Informe de posevaluación - CALL	125
Anexo E. Estructura sección lecciones aprendidas	126
Anexo F. Funciones de una organización de lecciones aprendidas	127
Anexo G. Proceso de recopilación y análisis	128
Anexo H. Proceso conjunto de lecciones aprendidas	129
Anexo I. Biografías	130
Anexo J. Formato encuesta, resultados y consolidado	142

RESUMEN

El propósito general de este trabajo es proponer que a través de políticas doctrinarias el Ejército Nacional incorpore las lecciones aprendidas, proyectando un centro que facilite su permanente vigencia y actualización dentro del marco de la modernización educativa, y con el fin de facilitar la recopilación de las acciones positiva y negativas para analizar e identificar episodios operacionales tácticos o administrativos que han generado la cadena del error. Los procesos, como las lecciones aprendidas ayudan al desarrollo de corrientes doctrinarias, las cuales proporcionan elementos para enfrentar al enemigo dentro de los diferentes contextos o entornos en que se desarrollen las tareas específicas, y es el armazón común de cómo opera un ejército basado en la teoría y la experiencia. El propósito es aprender con base en los aciertos o desaciertos, capacitar a la tropa con relación a las experiencias vividas, y lograr una gran perspectiva ante el mundo por su alto grado de profesionalismo, disciplina y honor militar, y así contar cada día más, con el respaldo y apoyo de la comunidad nacional e internacional.

Palabras claves: Ejército Nacional, lecciones aprendidas, doctrina, recopilación, análisis, diseminación, archivo, difusión.

INTRODUCCIÓN

La importancia de que las Fuerzas Militares de Colombia a través de sus políticas cuenten con una doctrina donde se incorporen las lecciones aprendidas, que ofrezcan un marco conceptual para la conducción exitosa de las operaciones militares, cuya información sea herramienta fundamental para su aplicación en la capacitación, instrucción, entrenamiento y reentrenamiento del Ejército Nacional como una nueva estrategia del Comando de las Fuerzas Armadas Colombianas, es relevante para la transformación y modernización, educativa y así mismo para el éxito operacional.

La información que constituya casos de lecciones aprendidas será un instrumento primordial para generar y actualizar la reglamentación y la doctrina de la fuerza. Asimismo, dichos informes que se generen van a contribuir con las unidades para documentar las fortalezas y debilidades. De igual manera, brindan conocimiento valioso entre las unidades relacionadas con entrenamientos y actividades de nivel táctico u operativo y desafíos de la guerra, los cuales permiten que las unidades adapten su entrenamiento para las condiciones anticipadas, generando resultados en desempeño mejorado, capacidad incrementada y cambio positivo de la conducta individual y colectiva de las tropas. Igualmente, de archivo permanente de la historia del país.

El presente trabajo tiene como propósito analizar las lecciones aprendidas como medida necesaria que favorezcan las experiencias del combate y direccionen las realidades estratégicas, operacionales y tácticas; para su aplicación en la capacitación, instrucción, entrenamiento y reentrenamiento de la tropa.

En efecto, los aciertos y equivocaciones han llevado al Ejército Nacional a reflexionar y prepararse acertadamente para incursionar en las nuevas realidades con un sello de efectividad, autoridad y legitimidad; así mismo, en generar una

doctrina basada en experiencias para el tratamiento de problemáticas complejas o similares que vienen apareciendo cada día dentro del conflicto armado interno, con el propósito de posicionarse cada vez más, como un referente en el contexto regional, hemisférico y global de los ejércitos del mundo.

En tal sentido, el objetivo de este trabajo es proyectar un centro de lecciones aprendidas, cuyo ciclo facilite su permanente vigencia y actualización, de esta forma, con la documentación de las lecciones aprendidas, se daría un paso importante en el proceso de sistematizar los conocimientos y experiencias que ha ido capitalizando la institución a través del tiempo, producto de las adaptaciones que ha tenido que asumir frente a las particulares condiciones de seguridad que ha vivido el país durante largos años.

Es importante el tema, por la complejidad y naturaleza multidimensional del conflicto armado interno en Colombia, esta situación presupone una mayor inestabilidad en los diferentes contextos sociales, económicos, políticos y de seguridad; lo que compromete a todos los militares a buscar soluciones valiosas y estratégicas para evitar repetir o caer en errores del pasado.

Hoy, el Ejército de Colombia está enfrentando un desafío significativo en cuanto a las lecciones aprendidas: la recolección, el análisis, la disseminación y el archivo de las mismas se debe hacer a lo largo de todas las unidades, agrupando la información en su propio centro. Debido al complejo ambiente que se vive en Colombia, la doctrina de lecciones aprendidas al nivel de unidades, se debe redistribuir y dirigirse adecuadamente a través de sistemas tecnológicos y sistematizados que contribuyan a un cambio doctrinal moderno y que sea competitivo y proactivo en el nuevo mundo de la globalización.

Desde esta perspectiva, una lección es el conocimiento o entendimiento obtenido de la experiencia. La experiencia puede ser positiva -una buena práctica-, tal

como una exitosa prueba, misión, ejercicio, etc., o negativa, tal como -un percance o fracaso-. Tanto los éxitos como los fracasos se consideran fuentes de las lecciones¹.

Una lección tiene que ser significativa, es decir, que tiene un impacto real o supuesto en las operaciones diarias. Tiene que ser válido en que es correcto técnicamente y en cuanto a los hechos aplicables en que identifica un determinado diseño, proceso, o decisión y reduce o elimina la probabilidad de fracasos y percances o fortalece un resultado positivo².

De igual manera, en cualquier campaña, para mayor funcionamiento las condiciones cambiantes que requieren los ejércitos obligan a apropiar sus tácticas, técnicas, y procedimientos al ambiente operacional. Para lograr el éxito, los líderes deben desarrollar organizaciones de aprendizaje que coleccionen y compartan prácticas y lecciones aprendidas.

Uno de los componentes más importantes en la realización de este trabajo, es la metodología, por ser la herramienta para desarrollar conocimiento, orienta al investigador en su razonamiento y aproximación a la realidad, ordena sus acciones y aporta criterios de rigor científico de supervisión de todo el proceso. En este caso, se utilizó la investigación científica, concepto que según Méndez (2006) “permite al profesional que estudia una disciplina, tener conocimiento y explicar de manera sistemática hechos y situaciones propios de lo que está entendiendo como su realidad”, lo que permitió la solución de problema del saber, mediante la obtención de nuevos conocimientos.

¹ CALL. Mission And Organization. Center for Army Lessons Learned. Ejército de los Estados Unidos. Año 2010.

² RELNATO, GCTF. For Official Use Only. Foreign Internal Defense and Security force assistance. Tactics, techniques and prodediment. Fes 10. No. 10-28. RODERICK G. TURNER III, COL, SF. Director, CAC SOF CELL. Documento transcrito.

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron primarias, como la observación directa y las encuestas que se utilizaron como elementos de medición, y secundarias el análisis documental de las bibliografías, entre otros. Con lo anterior, se ha logrado que la información sea clave y precisa, permitiendo que los resultados de este trabajo sean del agrado del lector.

Para cumplir con el propósito se estructura en cinco capítulos: el primer capítulo, comienza describiendo antecedentes de lecciones aprendidas en el Ejército Nacional, además se plasma matriz DOFA de la fuerza; en un segundo capítulo, se presenta ampliamente un estado de arte sobre la doctrina en las lecciones aprendidas, y se reseña datos importantes del aprendizaje significativo; en el tercer capítulo, se hace un estudio comparativo entre Ejércitos de Latinoamérica, donde se muestra la historia, la trascendencia y el desarrollo de las lecciones aprendidas; en un cuarto capítulo, se realiza la proyección del centro de lecciones aprendidas; en un quinto capítulo se presenta la propuesta del centro de lecciones aprendidas para el Ejército Nacional de Colombia y por último, se formulan las conclusiones pertinentes, partiendo de los resultados obtenidos, se dan algunas recomendaciones y finalmente, se registra la bibliografía consultada para la elaboración del presente trabajo.

Con este estudio, quieren los autores destacar la importancia que tienen las lecciones aprendidas en la doctrina del Ejército Nacional, y por ello, pretenden que el presente trabajo sirva como partida que lleve a la reflexión y deliberación para lograr el objetivo del mismo.

1. ANTECEDENTES

La historia universal en el tema de la guerra ha demostrado la imperiosa necesidad de compartir información de las lecciones y experiencias conseguidas bajo el entrenamiento y las operaciones militares que la humanidad ha vivido, ésta con un solo fin, que se convierta en doctrina para no reincidir en las acciones erróneas durante nuevos combates.

Sin duda alguna, se puede observar que antes de la participación de Colombia en la guerra de Corea, la mentalidad del ejército era netamente de corte prusiano, debido a que dicho modelo fue considerado por mucho tiempo como el ideal, no solo en Colombia, sino también en los demás países latinoamericanos. La referida mentalidad prusiana, fue reforzada debido a las misiones militares chilena, suiza y alemana, realizadas con posterioridad a la reforma implanta por el general Rafael Reyes en 1904.

La decisión de la participación del Ejército de Colombia en el conflicto internacional de Corea, tomada por el presidente Laureano Gómez, y la continuidad dada por el general Gustavo Rojas Pinilla, marcaran el destino de Colombia como un aliado incondicional para los Estados Unidos en Latinoamérica. Debido a que el Ejército de Colombia operó bajo esquemas militares norteamericanos durante el tiempo que estuvo en la península coreana, el modelo táctico operacional estadounidense con componentes como la organización del Estado Mayor, la logística, la inteligencia y la contra inteligencia, entre otros, fue introducido y adoptado en una primera instancia por el Batallón Colombia, pero cuando éste regresó al país, las nuevas dinámicas y formas de operar fueron implementadas por ejército, convirtiéndose en un factor decisivo en el esfuerzo por controlar la violencia interna³.

³ VALENCIA, Álvaro. Corea por la libertad y por la gloria: participación colombiana en la guerra. 1951-1953. p.386.

Al alinearse Colombia con los pensamientos norteamericanos dentro de la dinámica de la guerra fría, la lucha contra el comunismo se convirtió, para el ejército, en una premisa absoluta y en un programa doctrinario. Las doctrinas de la seguridad hemisférica y la seguridad nacional sirvieron para lograr el objetivo. A partir de la intervención de Colombia en el conflicto de Corea, la influencia militar norteamericana sobre el ejército colombiano se acentuó de una manera, tanto directa como indirecta y se comenzó a establecer una dependencia en materia de ayuda militar de Colombia hacia los Estados Unidos. Las concepciones aprendidas e introducidas por el Ejército de Colombia con su participación en Corea, cambio la mentalidad y fueron fundamentales en el desarrollo del conflicto interno.

La participación de las tropas colombianas del Batallón de Infantería número uno, en el conflicto coreano, trajo como resultado una transformación institucional casi total que generó un proceso de modernización y cambio de mentalidad muy importante para el ejército colombiano. Tal cambio institucional se logró, al haber operado dentro del marco de las Naciones Unidas, y sobre todo, bajo el mando de unidades del Ejército de los Estados Unidos⁴.

El proceso de modernización y profesionalización del ejército, se llevó a cabo en todos los órdenes, se inició una nueva estructuración de una unidad táctica organizada, en su estructura interna, basándose en el ejército estadounidense, por lo que se hubo un acercamiento mayor. En el año 1954 Estados Unidos invita a brigadieres colombianos con el fin de que conocieran la calidad de instalaciones y las implementaran en Colombia.

Por consiguiente, Colombia creó la Escuela de Lanceros, para formar combatientes de pequeñas unidades, siguiendo el estilo de los *rangers*

⁴ *Ibíd.*, p. 387.

americanos. Tenía como finalidad establecer un cuerpo elite que lograra superar los problemas que venía enfrentando el ejército colombiano frente a las guerrillas y bandoleros que actuaban en el territorio nacional, utilizando sus mismos métodos. También se fundó el Batallón de Policía Militar, cuya misión era controlar los disturbios estudiantiles que se generaban continuamente; la información que se impartía contaba con lecciones básicas de historia de la organización del cuerpo de policía militar, perturbaciones del orden público, psicología de las multitudes, empleo de fuerza, agresiones químicas y formaciones contra motines. Ambas instituciones fueron creadas muy semejantes a las americanas.

Por otra parte, en cuanto a lecciones aprendidas dentro del ambiente operacional se tienen experiencias por parte de diferentes ejércitos del mundo, que se toman como referencia, las cuales se explican a continuación: durante la Segunda Guerra Mundial y la Guerra de Corea, el Ejército de los Estados Unidos publicó “boletines de combate” para tratar de compartir las experiencias de combate con otros soldados. Durante la Guerra de Vietnam, las unidades publicaron “informes operativos” trimestrales, con el fin de compartir las lecciones de operativos de combate de tipo irregular sobre los errores que se estaban presentando en el área. Al hacer esto, las unidades aprendieron de los errores de otros y fueron dadas unas oportunidades para evitar los mismos problemas. Aunque estos procedimientos fueron exitosos, el Ejército de los Estados Unidos no tenía un programa formal ni permanente para recopilar, analizar y compartir las lecciones en los ámbitos de la paz y de la guerra⁵.

Igualmente, sucedió en el período subsiguiente del Operativo *URGENT FURY* (1983 Granada), demostró que los servicios militares, incluyendo el Ejército de los Estados Unidos, no tenían un sistema para capturar las lecciones del combate. Al analizar los líderes del ejército se dieron cuenta que a pesar de la gran inversión

⁵ HANDBOOK. Center for Army Lessons Learned (CALL) Services. Fort Leavenworth, Kansas 66027-1350. No.06-5. Año: February 2006.

en el Centro Nacional de Adiestramiento (*NTC*), no había un método para capturar las lecciones de combate de ese centro de adiestramiento en medio del implacable desierto de Mojave. Para llenar ese vacío, en 1985 el Ejército Americano creó el Centro para Lecciones Aprendidas del Ejército (*CALL*, por sus siglas en inglés) en el Fuerte Leavenworth de Kansas⁶.

Pero en los años 80 Estados Unidos tuvo amenaza soviética y se presentó la Guerra Fría. Entonces, las publicaciones del *CALL* se centraron en las tácticas, técnicas y procedimientos positivos y se prepararon para el combate en el desierto.

El éxito de convertir las fuerzas pesadas del ejército en una máquina eficaz de combate, llevó a la creación de otros Centros de Adiestramiento de Combate (*CTC*). De esto nació el Centro de Adiestramiento y Listería Conjunto (*JRTC*) para fuerzas ligeras, el Centro de Adiestramiento de Combate y Maniobra (*CMTC*), y el Programa de Adiestramiento para el Mando de Combate (*BCTP*), para el estado mayor, los comandantes de división y el cuerpo de Ejército. Conforme crecía y evolucionaba el concepto de *CTC*, lo mismo sucedía con el enfoque del *CALL*. De muchas maneras, el ejército de los Estados Unidos guió este esfuerzo por permitir a los comandantes hacer errores francos en el entrenamiento, hablar abiertamente de estos errores con otras unidades que estaban a punto de repetir la misma experiencia de entrenamiento. Esta es una precondition esencial para tener un programa efectivo de lecciones aprendidas, la habilidad de autoanalizar y autocriticar en un ambiente donde no hay culpa⁷.

Cabe señalar, como otros ejércitos del mundo como el de España, también después de muchos años de participación internacional, vieron la necesidad de

⁶ *Ibíd.*, p.24.

⁷ *Ibíd.*, p.25.

recopilar y difundir sus experiencias propias, de tal manera que sirva dicho conociendo en la preparación de sus tropas y así evitar caer en errores.

En el año 2002 el ejército español, con base en las tareas que su personal cumplía en los diferentes escenarios bélicos a nivel internacional y observándose el incremento y uso de minas de tipo antipersonal, creó el Centro Internacional de Desminado Humanitario bajo las lecciones aprendidas. Está adscrito a la Academia de Ingenieros Militares y, ha formado en dicha unidad entre los años 2006 - 2007 especialistas militares de los Ejércitos de Angola, Bosnia, Herzegovina, Colombia, Chile, Irak, Jordania, Líbano, Mozambique y Perú entre otros. Bajo este parámetro y en conocimiento de causa y el querer incrementar doctrina aplicada a la guerra asimétrica que se vive actualmente, se ve en la necesidad de crear el Centro Contra Artefactos Explosivos Improvisados (*Improvised Explosive Devices -IED-*), el cual busca bajo los parámetros de análisis, estudio, práctica y enseñanza de técnicas de desactivación, mitigación, instrucción y aprendizaje de lecciones aprendidas con el manejo de este tipo de explosivos⁸.

Con base en lo anteriormente descrito, se puede observar como ejércitos del mundo se han valido de sus lecciones aprendidas para crear sus propios centros, donde puedan recopilar y a la vez centralizar la información pertinente para procesarla y difundirla para la posterior enseñanza y aplicación en el teatro de operaciones y en el entrenamiento de sus tropas, logrando con esto magnificar sus ejércitos.

Es así, como a continuación se realiza una MATRIZ DOFA del Ejército Nacional con el fin de conocer sus debilidades, fortalezas, oportunidades, y amenazas

⁸ España contará con un centro de excelencia contra artefactos explosivos improvisados. [En línea]. [Citado: 06 de octubre de 2009]. Disponible en:
< http://www.revistatenea.es/revistatenea/revista/articulos/GestionNoticias_961_ESP.asp>.

contribuyendo a reconocer las condiciones básicas para la proyección del centro de lecciones aprendidas propuesta en esta investigación.

1.1 MATRIZ DOFA, LECCIONES APRENDIDAS EJÉRCITO NACIONAL

La matriz DOFA permite entender y tomar decisiones en toda clase de organización, de manera que se puedan detectar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas⁹. De igual manera, es un medio que sirve para revisar estrategias, posición y dirección de una empresa u organización.

Asimismo, es el análisis de una evaluación subjetiva de datos organizados, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones y que puede ser utilizada en cualquier tipo de toma de decisiones organizacionales especialmente. Es importante identificar y describir claramente el tema analizado mediante la matriz DOFA, de forma que las personas que participen entiendan el propósito y sus implicaciones.

En los resultados de estos análisis se pueden encontrar aspectos como: ubicación, acreditaciones, calificaciones, certificaciones, procesos, sistemas, comunicaciones, cultural actitudinal de comportamiento, presupuesto limitado, si no se ha realizado ninguna prueba, si aún no existe un plan detallado, que personal se necesita, entrenamiento, motivaciones, entre otros.

Partiendo de estos datos, las Fuerzas Armadas y de Policía se enfrentan a diario con decisiones de vida o muerte, a diferencia de las organizaciones civiles que se enfocan principalmente en generar utilidades. Hay razones reales para aprender de los errores y prevenir las innecesarias pérdidas de vidas y equipos. Desde este punto de vista, el éxito que han logrado ejércitos de países como Estados Unidos,

⁹ Qué es la matriz Dofa. [En línea]. [Consultado 25 de julio 2011]. Disponible en: <<http://www.degerencia.com/tema/analisisdofa>>.

es porque han integrado en su doctrina procesos de lecciones aprendidas en sus operaciones diarias.

En el Ejército Nacional de Colombia entender y tomar decisiones sobre aspectos relevantes de la matriz DOFA es importante, por lo que se requiere analizar y estudiar las siguientes condiciones esenciales en cuanto a las lecciones aprendidas se trata, como son: debilidades, y fortalezas que son internas y las oportunidades y amenazas son de carácter externo.

1.1.1 Debilidades

- Desconfianza en la recolección de datos veraces presentados en el teatro de operaciones, ya que esta recolección la realiza la misma unidad que estuvo comprometida con los hechos, lo que hace una lección arreglada al acomodo del comandante con la previsión y el temor al enfoque que se le ha dado a éste tema, en razón a las investigaciones penales y disciplinarias que ello ha generado. De ésta manera, confunden la funcionalidad de las lecciones aprendidas.
- Existencia de vínculos entre asesores jurídicos y comités de lecciones aprendidas, lo que genera desconfianza para dar a conocer detalladamente como sucedieron realmente los hechos. Debe lograrse la independencia entre estos dos componentes lo que puede generar un mejor flujo de datos para las lecciones aprendidas.
- El proceso de lecciones aprendidas en las Fuerzas Militares, se está realizando con base en las cinco tareas básicas: recolección, análisis, diseminación, integración y archivo; se requiere mejorar los procesos y ajustarlos, de tal manera que surtan el efecto esperado en las tropas.
- Falta de concientización de los niveles del mando superior de las Fuerzas Armadas y de Policía, de incrementar el tema de lecciones aprendidas y la importancia que éstas traen a través de los tiempos; se le debe dar apoyo en

recursos humanos y económicos para fomentar la doctrina y mejorar los procedimientos.

- No hay una cultura frente a la doctrina de lecciones aprendidas, hay que crear conciencia entre los miembros de su importancia.
- Ninguna de las Fuerzas Armadas, han conformado comités encargados de generar un enfoque correcto bajo un mismo criterio, comités que se encarguen de orientar correctamente las lecciones aprendidas hacia el objetivo que estas demandan.
- No han establecido un documento único, planilla o formato, que indique los pasos correctos en la recopilación de la información para la lección aprendida.
- No poseen un medio de difusión que permitan obtener el conocimiento rápido y oportuno con respecto a las lecciones aprendidas, ya que muchas veces esta información solo es difundida a los mandos superiores, por tal motivo, no se ha integrado el proceso doctrinario de lecciones aprendidas en las operaciones diarias que cumplen los miembros de las Fuerzas Militares.
- No se han adoptado herramientas como medidas fundamentales que favorezcan las lecciones aprendidas, las cuales reflejen la experiencia en el combate y teatro de operaciones direccionando las realidades estratégicas y tácticas de la guerra.
- No se difunde la información de manera inmediata causando acciones de repetición en los fracasos en las Fuerzas Militares.
- En el programa de lecciones aprendidas se evidencia que no se está realizando un estudio detallado para la selección del personal asistente a las academias de capacitación.
- Las unidades no siempre preparan el informe, por varios motivos como son: falta de tiempo, no hay exigencia de cumplimiento por parte del mando, falta de pericia para redactar y analizar, resistencia a compartir la experiencia.
- Hay confusión entre las lecciones aprendidas, es decir, no son claras, concretas y precisas.

- Los formatos son inconsistentes porque el esfuerzo es débil, hay restricción de la clasificación y su manejo, además se encuentra información sin clasificar.
- Faltan pautas establecidas para la recolección de los documentos y tiempos determinados para la entrega a los comandos superiores, lo que no asegura el flujo de información por un conducto regular para el análisis y posterior publicación.
- El Ejército Nacional no cuenta con un centro al cual se direcciona la información recién recolectada, ya que por su orden jerárquico se demora en ser analizada; la documentación debería ser enviada por medio magnético.
- La estructura organizacional es débil, no es la adecuada.
- Se encuentra que los procesos son frágiles de desarrollo y gestión de la doctrina.
- Hay vacíos doctrinales en trabajo conjunto con las fuerzas.
- Falta de capacitación del personal que contextualiza el material, para la realización de las lecciones aprendidas.
- Los procesos son desarticulados para la recolección, análisis, difusión y archivo de lecciones aprendidas.
- Falta articulación en el sistema de desarrollo educativo, entrenamiento y reentrenamiento.
- No existen parámetros o normas doctrinales que indique como entrenar.
- No han establecido un modelo de autoevaluación y evaluación externa.
- Falta ajuste a los proyectos educativos de los programas con respecto a las misiones de las unidades de las fuerzas.
- Faltan programas integrales de desarrollo para instructores y docentes.
- No existe un plan de carrera regulado para el personal del área de lecciones aprendidas.
- Falta un programa consecuente y metódico para el desarrollo de líderes de lecciones aprendidas.
- No existe un sistema que alinee al personal con las competencias requeridas y con el cumplimiento de las misiones:

- El personal asignado a cargos no cuenta con un entrenamiento ni competencias adecuadas.
- El personal adecuadamente entrenado, es asignado a otros cargos donde no aplica su capacitación.
- La selección de personal y tipo de cursos ofrecidos son determinados por disponibilidad y capacidad de cupos, y no por las necesidades misionales.
- Déficit significativo de personal en las jefaturas de educación, instituciones educativas y de entrenamiento.
- Faltan procesos sistemáticos que ordenen los recursos según las necesidades del sistema de educación y entrenamiento de lecciones aprendidas.

1.1.2 Fortalezas

- En tiempos de la violencia, la prensa internacional fijó en doscientos mil el número de muertos en Colombia. Esa cifra fue adoptada arbitrariamente, nadie la verificó, pero se quedó en la historia como un número mítico. Ahora sucede algo semejante con la pretendida guerrilla de los cincuenta años. Todo el mundo habla de los cincuenta años de conflicto cruel en Colombia. Éste es otro mito. Lo que surgió hacia los años 50 fue un movimiento político dirigido, ante todo, a combatir excesos de gobiernos conservadores y liberales.
- Esa situación cambió hace mucho tiempo y esa guerrilla primitiva desapareció con los cambios políticos que se realizaron en el Frente Nacional. Varios años después, surgió un fenómeno inesperado que complicó la situación política, aunque en sí mismo era un simple contrabando. Los carteles de la droga se fortalecieron en cuestión de meses y al volverse el primer motor de la economía, se fue asimilando poco a poco a la rebelión política hasta conformar finalmente una guerrilla muy poderosa, bien alimentada por el impuesto de gramaje que cobraban y siguen cobrando los terroristas por los secuestros, las extorciones, entre otros flagelos.

- Estos sucesos fortalecieron el accionar de la guerrilla a tal punto de causar fracasos operacionales, vale la pena recordar la toma de las Delicias, Puerres y Patascoy; lugares trágicamente destruidos por los narcoterroristas de los cuales todavía quedan secuelas, personas secuestradas que llevan más de 15 años en poder de las FARC. Estas palabras y recuerdos trágicos de muchos familiares que han sufrido y seguirán sufriendo por la ausencia de sus seres queridos, han generado algo que fortaleció el espíritu de cuerpo del Ejército Nacional, y que mediante estos mal llamados Casos Tácticos hoy Lecciones Aprendidas han enseñado de los errores.
- Estas lecciones aprendidas sacadas de las experiencias propias empezaron a ser difundidas en los centros de capacitación y escuelas de formación como muestra de las falencias que poseen las fuerzas, claro está, que muchos de estas lecciones aprendidas se derivaban de la incapacidad de maniobra del ejército en su momento.
- A través de los tiempos las Fuerzas Militares y en su cabeza el Ejército Nacional ha creado un arduo record de enseñanzas, es tan raro decir, que gracias a los fracasos, son un ejército capacitado para reaccionar ante sus enemigos con la experiencia necesaria para no volver a cometer errores y salir triunfantes.
- La reacción del gobierno ante tan importantes noticias de secuestros y fracasos tácticos en los años 90 coadyuvó a fomentar un mejoramiento en las Fuerzas Armadas; la mayor fortaleza que se posee en cuanto a lecciones aprendidas se trate, se debe a las experiencias vividas en el fracaso de combates, hoy ya superados. La fortaleza se ha ganado reviviendo los hechos y viviéndolos como si fueran hoy, dándolos a conocer a los miembros de la Fuerza Pública.
- La fortaleza en lecciones aprendidas se basa en que ya el Ejército de Colombia ha vivido casi todo....considerados actualmente como uno de los mejores ejércitos del mundo, siempre buscando y encaminados a mejorar la capacidad operacional retroalimentándose continuamente de las lecciones aprendidas.

1.1.3 Oportunidades

- Las oportunidades de experiencia militar vividas en el país debido al conflicto armado interno han encaminado a mejorar la capacidad operacional del Ejército Nacional, cuya doctrina debe basarse en retroalimentación de los conocimientos vividos, es decir, de las experiencias.
- El conocimiento adquirido por los miembros del Ejército Nacional debido a los combates que han tenido que vivir, mínimo cuatro combates diarios por departamento, por 32 departamentos, por 50 años que se lleva de conflicto armado interno, han dejado grandes lecciones aprendidas.
- Estos hechos han sido de gran oportunidad para fortalecer conocimientos tácticos, una oportunidad de vivir una guerra de guerrillas donde todo se vale para los insurgentes, han proporcionado y fomentado doctrina mediante lecciones aprendidas, han tenido la oportunidad de analizar los hechos ocurridos para que hubiesen podido salir triunfantes, han tenido la oportunidad de comentar lo ocurrido allí, con el único fin de que no vuelva a acontecer. Además, han brindado la oportunidad de generar enseñanza y la oportunidad de compartirla con otros países, para que entiendan como se vive la guerra en Colombia.
- Las lecciones aprendidas dan la oportunidad de mirar desde una perspectiva distinta el accionar de la tropa y del enemigo, no con el fin de juzgar pero sí de afirmar los posibles errores.
- Las lecciones aprendidas han dado la oportunidad de vivir los hechos tal y cual como ocurrieron, buscando la cadena que causo el error. Por último, es importante resaltar que en el tema de lecciones aprendidas todas las fuerzas tienen vida y una historia que contar, un recorrido que permitirá crear y consolidar un sistema único de lecciones aprendidas como modelo para las Fuerzas Militares de Colombia.

1.1.4 Amenazas

- A través del recorrido en el transcurso de este capítulo y por lo anteriormente descrito, se entona un síndrome de amenazas para las lecciones aprendidas, como lo es, el desentendimiento por falta de compromiso de los comandantes a todo nivel, y temas de discusión en cuanto a identificar las críticas o pericias de los soldados y líderes que afectaron el rendimiento individual o colectivo de las unidades.
- Estas amenazas aunque sencillas y poco complejas podrían llegar a causar graves conflictos con la elaboración de las lecciones aprendidas por aprietos en la recopilación de datos, al no ser veraces con la información.
- El nuevo accionar delictivo de las narcoguerrillas se basan en el conflicto de leyes, incrementando la demanda por actos dudosos, que inducen de una manera indirecta a los miembros de las Fuerzas Militares a errar en la explicación o declaración de hechos ocurridos, por miedo a ser judicializados por malos procedimientos; con esto, generando una cadena de errores que no se pueden corregir con las lecciones aprendidas, ya que no es veraz en sus acontecimientos.
- Las lecciones aprendidas se ven amenazadas al no darle la importancia necesaria y requerida para tan gran documento, generando posibles errores operacionales por desconocimiento del mismo, al no ser difundidos de la manera correcta, rápida y oportuna. Es claro que en el Ejército Nacional a pesar de que el procedimiento está debidamente caracterizado, le hace falta una mayor apropiación y aplicación de toda la comunidad militar.
- La concientización, colaboración, coordinación y la integración de todos los miembros del ejército para desarrollar soluciones a estas amenazas, proporcionaría conocimientos adecuados y reales que profesionalizarían aún más la fuerza y la base doctrinal de lecciones aprendidas de la institución armada.

Desde la perspectiva general y por lo anteriormente expuesto, la MATRIZ DOFA como herramienta analítica que permite saber el estado interior y exterior de las organizaciones, representa una característica importante en este caso de doctrina de lecciones aprendidas, ya que el análisis y las múltiples aplicaciones pueden ser usadas por todos los niveles y en las distintas unidades militares, porque muchas de las conclusiones obtenidas de este sistema, podrán ser útiles en las estrategias de la nueva educación que pretende realizar el Comando General de las Fuerzas Militares en cuanto a lecciones aprendidas.

2. ESTADO DE ARTE SOBRE DOCTRINA EN LECCIONES APRENDIDAS

“George Huber dirigió un proyecto de la investigación para el Instituto de Investigación de Ejército para las Ciencias Conductuales y Sociales en 1991”¹⁰.

Logró un estudio extenso de las características de aprendizaje orgánico y sus obstáculos al éxito. Integró teorías orgánicas de los principales expertos en el campo y las concluyó; para que las organizaciones que se preservaran, eficazmente fueran competitivas en un estado frecuente de cambio continuo en la estructura, en los procesos, los dominios, las metas, etc. Concluyó que no hay tiempo para descansar o la organización será superada por sus competidores¹¹.

En este orden de ideas, los ejércitos pueden lograr sólo los objetivos manteniendo su superioridad por encima de otros ejércitos. Ésta gran organización debe vivir del aprendizaje continuo para mantener su superioridad que se traduce en un disuasivo instrumento luchador y eficaz; de igual manera, buscar siempre mantener calidades de disuasivo manteniendo un margen innovador por encima de los enemigos de la nación.

George Huber, también escribe de las organizaciones en un concepto más holístico. Dice “que los atributos ejemplares de las organizaciones son a través de todos los modelos orgánicos existentes”¹². Los ejércitos tienen características comunes y atributos como obstáculos de aprender y evaluar las habilidades del modelo de lecciones aprendidas.

¹⁰ FUNKHOUSER, A. ¿Efficient or effective? An assessment of the army lessons learned program. United States Army. Carlisle Barracks, Pennsylvania 17013. Año: 2007. p. 1.

¹¹ *Ibíd.*, p. 2

¹² *Ibíd.*, p. 4

Señala que el carácter final, es el aprendizaje que ocurre cuando más unidades de la organización desarrollan comprensiones uniformes de varias interpretaciones. Huber, explica que el “término uniforme necesariamente no pertenece a la validez percibida de la lección, sino de las comprensiones uniformes de las unidades que permiten diferentes interpretaciones”¹³. Esta información debe ser uniforme, para que todas las unidades se conecten fácilmente, permitiendo así, un análisis cognoscitivo.

El análisis de George Huber es aceptado ampliamente por el Instituto de Investigación del Ejército como un bien investigado y un análisis pensativo. Sus atributos de organización de aprendizaje se integran en muchos autores actuales, para incluir, Peter Senge que escribió la Quinta Disciplina.

En tal sentido, desde hace más de 200 años, cuando se conformaron los ejércitos como organización, éstos han estado aprendiendo siempre y constantemente. Las primeras batallas de América en 1776 - 1965 son ejemplos de lecciones, aprendidas a expensas de los combates. Aunque el ejército tenía conocimiento en sus organizaciones, les faltaron procesos para analizar y diseminar las lecciones rápidamente de las experiencias anteriores.

Los autores de este estudio, señalan como en 1985, el Centro para Lecciones del Ejército Aprendidas (LLAME) de los Estados Unidos, fue establecido para coleccionar las lecciones y diseminarlas de las experiencias a la instrucción del Ejército. Los centros de lecciones aprendidas se volvieron un almacén de información y lecciones para distribuir las lecciones e incorporarlas en las unidades¹⁴.

¹³ *Ibíd.*, p. 5

¹⁴ *Ibíd.*, p. 7

Sin duda alguna, para Colombia como país que adopta influencias del ejército americano, se puede señalar como éste, hizo una realización significativa comprometiendo los recursos y sosteniendo las lecciones para aprender de los procesos diferentes de sus experiencias. Todavía continúan reconociendo el valor de lecciones colectivas aprendidas de las recientes experiencias. Como la parte de la transformación del mismo, se creó TRADOC, que es el nuevo defensor para esta práctica y han desarrollado los procesos para coleccionar, evaluar e integrar estas lecciones aprendidas en la doctrina para su práctica y aplicación diaria.

Entre los cambios doctrinales de procedimientos de lecciones aprendidas que realizó el ejército americano fue el de validar los conocimientos y experiencias derivados de la observación y el estudio histórico de entrenamiento militar, ejercicios, y funcionamientos del combate, que generó un cambio de conducta a nivel táctico, técnico, procedimental operacional y a nivel estratégico.

La doctrina militar estadounidense recopila, elabora y enseña a lo largo de la educación militar; el sistema de lecciones aprendidas logradas de sus experiencias en el transcurrir de las guerras que ha tenido que vivir a nivel mundial, lo que los ha llevado a contar y aplicar sus conocimientos lo mismo que a actualizarse y perfeccionarse cada día más en lecciones aprendidas. Además, distribuye el conocimiento a lo largo de las numerosas unidades, escuelas de formación, página web como *companycommander.com*, estos elementos en línea son fuentes de información para que las unidades pasen las lecciones a ser compartidas de manera oportuna y eficaz, contribuyendo a la reflexión, capacitación, discernimiento y preparación de los miembros de la fuerza¹⁵.

¹⁵ U.S. DEPARTMENT OF THE ARMY, ARMY PROGRAMS: Army Lessons Learned Program (ALLP), Army Regulation 11-33 (Washington, D.C.: U.S. Department of the Army, 17 October 2006), p., 4-5.

Igualmente, han decidido que la única manera de sintetizar la información y examinar su valor con otra información es centralizarlo. El ejército está centralizando toda su información, la cual se recopila en el nuevo centro ALLP. Éste hasta el momento es el método más eficaz para coleccionar, controlar y poder analizarse y darse las recomendaciones a corto tiempo. Siendo este procedimiento un medio eficaz para distribuir la información simultáneamente a todos los puntos dentro de fuerza. Las unidades deben someter sus lecciones a su cadena de orden para la identificación. Además, someten las lecciones a entrenamientos de simulaciones y otros ejercicios.

En los recientes años, el ejército colombiano debido a los descalabros de los años 90 ha logrado superar esas derrotas intentándolo de todas las formas. Han desarrollado doctrina basada en una gama amplia de experiencias históricas para incluir en el ambiente operacional cambiante, tecnologías, teoría y experiencia vividas. Igualmente, se ha vuelto de forma consistente una organización de mayor aprendizaje durante los períodos de combate, pero no ha desarrollado un sistema de proceso de lecciones aprendidas que unifique criterios entre las Fuerzas Militares y sean de rápida y oportuna enseñanza.

Las lecciones aprendidas tienden a ser un almacén de lecciones de las instituciones. Incorporar las lecciones en la doctrina en el menor tiempo posible, empleando personal capacitado e idóneo, es prevenir el déficit de lecciones aprendidas y poder transformar y permanecer a la vanguardia de cambios globales. Esto debe ser una de las políticas del proyectado Centro de Lecciones Aprendidas.

Las lecciones aprendidas deben estar centralizadas para su mejor recolección, análisis y disseminación, lo que conllevaría a ser más eficaces e eficientes. La regulación tiene una tremenda importancia en la habilidad del ejército colombiano de luchar contra los diferentes grupos de narcoterroristas que delinquen en el país.

Un buen desarrollo de prácticas de lecciones aprendidas permitiría que las misiones en el teatro e impacto en las operaciones sean contundentes. El entrenamiento en las escuelas de formación y el reentrenamiento en las unidades, deben capturar las lecciones en la doctrina militar. El Ejército Nacional se obliga a desarrollar los principios de una organización de aprendizaje para apoyar la fuerza eficazmente.

Aunque las observaciones son los primeros pilares del proceso y la identificación inicial de una buena o mala práctica o un evento, una organización, en este caso la militar, generalmente tiene temas en que quiere centrarse o dificultades que se han determinado son problemáticas. Cada una de estas cuestiones requiere un método determinado para recopilar información que puede ser objeto de mayor análisis.

El estudio de las lecciones aprendidas es un acercamiento holístico para resolver un problema identificado o vulnerabilidad en el campo. Estudio que debe sintetizar las soluciones, recomendaciones y la distribución para la preparación de todos los miembros del Ejército Nacional desde el más alto nivel hasta el bajo, a los cambios de la doctrina militar vigente que se considere pertinente.

Las lecciones aprendidas se definen como el proceso de investigación y análisis de eventos para la difusión rápida del conocimiento operacional, que permitan fortalecer los procedimientos misionales propios y conjuntos para el plan de campaña. El conocimiento y las experiencias validadas y derivadas de las observaciones y de un estudio meticuloso de entrenamiento militar, ejercicios, y operaciones de combate, conllevan a un cambio de comportamiento en el nivel táctico operativo de uno o varios ámbitos del ejército como la doctrina, el entrenamiento, la organización, el material, el liderazgo, entre otros.

En Colombia se requiere de un sistema que integre la investigación, análisis, difusión y evaluación y posterior difusión de los eventos desarrollados por la Fuerza Pública y los organismos de Seguridad del Estado, para incrementar la efectividad operacional que responda a las necesidades derivadas del conflicto armado interno. El aprendizaje de lecciones aprendidas puede realizarse con mayor enfoque en el manejo de conocimiento como una ventaja estratégica que fomente el compartimiento de conocimiento. Los esfuerzos de manejo de conocimiento pueden ayudar individualmente o colectivamente a las unidades a compartir puntos de vista valiosos, para reducir errores, evitando pérdidas de vidas humanas y descalabros militares en el teatro de operaciones.

Las lecciones aprendidas son una estructura organizacional y un componente clave para sostenibilidad de la potenciación de información clave. Las unidades militares necesitan trabajar conjuntamente en iniciativas especiales, desafortunadamente los sistemas de lecciones aprendidas son usualmente inefectivos cuando invariablemente introducen nuevos procesos, cuando en su lugar, deben ser sumergidos en los procesos que se tienen con el propósito de mejorar.

Finalmente, las lecciones aprendidas halladas en el propio ámbito militar e integrarlas en las tareas de elaboración de doctrina, requiere de principios fundamentales establecidos como son las tácticas, técnicas, procedimientos, términos, graficas, entre otros; con los cuales se logra una gran selección y análisis de las mismas, que difundidas dentro de la doctrina conllevaría de manera determinante a que, los miembros de Ejército Nacional las implemente en sus tareas diarias no como una materia de escucha, si no como una materia solida de conocimiento y experiencia, aprendan del pasado, se generen cambios de comportamiento, repitan aquellas actuaciones positivas y eviten reincidir en errores, logrando así, que la doctrina de lecciones aprendidas sea un estructura común de cómo el ejército opera basado en la teoría de la experiencia.

2.1 LA DOCTRINA EN LECCIONES APRENDIDAS (Anexo A)

Con base a los preceptos institucionales frente a la doctrina la cual se viene desarrollando dentro del Ejército Nacional, y contribuyendo en la producción del conocimiento militar, la dirección y elaboración de un arte de doctrina desde un enfoque prospectivo y transdisciplinario de diagnósticos analíticos, proyectos, investigaciones, estudios y documentos de carácter doctrinal en concordancia con las necesidades y requerimientos concernientes a la orientación y mejora del servicio y del rol que debe cumplir la institución en el contexto actual y de futuro con fundamento en los niveles estratégicos, tácticos y operacional mediante el análisis y la documentación de las lecciones aprendidas adecuadas en el ámbito militar, es relevante.

Así mismo, los lineamientos y parámetros para la oportuna y efectiva divulgación de la doctrina de lecciones aprendidas por parte de la fuerza en cada una de las unidades, generando medios técnicos y tecnológicos para que todo el personal pueda tener acceso a las lecciones aprendidas. Los cambios relevantes y a tiempo de la doctrina constituyen un mejor sistema educativo de las Fuerzas Armadas, convirtiéndose en un catalizador del SEFA.

Partiendo de esta conceptualización, se debe resaltar factores del pasado y presente que han contribuido a la inclusión de aspectos que requiere la doctrina institucional, se forma y aparece en la sistematización de procedimientos, basados en el quehacer diario del ejército, tanto en lo conceptual, en la recopilación de antecedentes acerca de las operaciones, como en el actuar. Y desde allí, se va extrayendo los datos de la fuerza, análisis de los resultados, situaciones de entrenamiento y preparación del personal que generan los mecanismos e instancias necesarias para la aplicación de los cambios doctrinales.

En tal sentido, la doctrina es uno de los pilares esenciales y primordiales del ejército y, precisamente, para estar siempre vigente debe ser capaz de “leer” las necesidades y cambios del entorno¹⁶. “Una doctrina útil, es una doctrina vigente”¹⁷.

El sistema de lecciones aprendidas retroalimenta la doctrina para contar con una cultura genuina y guerrera, es un proceso que incorporado y conocido por la institución proveerá mecanismos de aprendizaje individual y organizacional que beneficie, transforme y permita desarrollar una fuerza con nuevas competencias; es decir, que el aprendizaje significativo, sea con currículos por competencias, aplicándose al sistema de lecciones aprendidas. Con esto se busca que las lecciones aprendidas, surjan como resultado del aprendizaje durante la reestructuración de la fuerza y junto con ello, del sistema de prácticas, períodos de instrucción y maniobras dados educativamente al personal del ejército. Este último, deberá incluir docencia, a través de un sistema establecido para obtener capacitación, instrucción y entrenamiento. De lo anterior, se desprenderán cambios en la gestión de procedimientos, sistema de formación militar profesional, comandantes competentes en todos los niveles, desarrollo de acciones encaminadas a que las unidades militares realicen las actividades necesarias para aplicar las lecciones aprendidas como marco de trabajo frente a las actuaciones en el servicio.

2.1.1 La doctrina ya escrita respecto a las lecciones aprendidas. Al analizar, luego de haber realizado un juicio de la doctrina en cuanto a lecciones aprendidas en el Ejército Nacional, se mira el antepasado y se encuentra una gran historia.

A continuación se describen textualmente datos encontrados en el transcurso de la investigación y que guían al lector a su análisis; es una breve reseña o relato de

¹⁶ REVISTA: Publicación del Ejército de Chile: La ruta de la EXCELENCIA. Año: Diciembre de 2009. Documento Transcrito. p.9.

¹⁷ *Ibíd.*, p.10

la actuación del Batallón Colombia en la Guerra de Corea, que sirvió de base para el cambio estratégico y organizacional en el ejército colombiano.

El Batallón Colombia fue adscrito al regimiento 21 del 8 Batallón del Ejército Norte Americano, con el cual tuvo su primera acción de combate. En un primer instante el batallón colombiano tuvo como encargo ser reserva del regimiento sin tener “responsabilidad directa sobre la línea de combate”, sin embargo al adelantarse una misión de patrullaje de tres pelotones escogidos al azar, el contingente colombiano tuvo que participar en un enfrentamiento, su bautizo de fuego, precisamente el día 7 de agosto, lo que sin lugar a dudas lo llenó de coraje y honor en su primera operación¹⁸.

Pasado el primer día y tras unos pocos disparos de mortero, comenzaron a realizarse los patrullajes en este terreno desolado, que reflejaba los muy recientes bombardeos aéreos que reflejaban la crudeza de la guerra. Por medio de la radio se informaban constantemente los distintos hostigamientos que empezaron a sufrir las patrullas del enemigo presentándose las primeras bajas del Batallón Colombia, hecho que aunque infortunado es inevitable en cualquier tipo de guerra. Afortunadamente para las fuerzas de la ONU, el ejército americano contaba con un observatorio que dirigía los movimientos de las patrullas y les brindaba fuego de apoyo, logrando disminuir las pérdidas humanas de esta fuerza internacional que luchó en Corea¹⁹.

Tras la primera semana de combates se hizo cada vez más fuerte la idea de la participación en una misión ofensiva de gran importancia lo cual se hizo realidad con la Operación Nomada, la cual tenía el propósito de hacer una “demostración de fuerza que propiciara la reanudación de las conversaciones en busca de un

¹⁸ VALENCIA, Á Y PUYANA, G. En Corea por la libertad y por la gloria: participación colombiana en la guerra 1951-1953., Bogotá: Imprenta y Publicaciones de las Fuerzas Militares. Año: 2003. p.111.

¹⁹ *Ibíd.*, p.129

armisticio y que al mismo tiempo permitiera la ocupación de las zonas críticas al norte del paralelo 38 para obtener ventajas en una posible negociación”²⁰.

Para esta operación se designó a la 24 división de Estados Unidos, con apoyo del Ejército de Corea del Sur. Al ser parte el Batallón Colombia de la división norteamericana, tuvo el deber de participar con sus tres compañías de fusileros como parte del asalto en esta importante ofensiva. Recibida la orden de operaciones se asignaron unas tareas al Batallón Colombia. Respondiendo a las instrucciones de la plana mayor se dio inicio al desarrollo de la operación en la que después de intensos combates los soldados colombianos lograron el objetivo fijado antes de la hora destinada para ello. Después de esta importante ofensiva se dio la consolidación y defensa del objetivo alcanzado. En esta instancia se sufrieron pérdidas humanas tras los constantes intentos del ejército chino por tratar de recuperar las posiciones perdidas. De igual forma, se capturaron prisioneros y se encontraron depósitos de armas enemigas. Tras tres días combates se le ordenó al batallón su repliegue para iniciar un descanso que duró poco tiempo debido a la necesidad de presionar la retirada china que ya había entablado. Esta gran operación tuvo un gran impacto positivo para las fuerzas de la ONU en la medida que se demostró la superioridad en combate, se afectó severamente el factor psicológico con los grandes resultados y con la embestida de guerra psicológica que se llevó a cabo. También sirvió para que se reanudaran los diálogos de paz que se habrían roto entre las delegaciones²¹.

Uno de los grandes logros de esta operación para el Batallón Colombia, además del cumplimiento de la misión con alta eficiencia, fue el haberle permitido a los hombres forjar un honor místico que los caracterizó sobresaliendo por encima de muchos otros batallones que participaron en esta guerra. Esto se demostró con las distinciones que obtuvo el batallón en conjunto y las recibidas individualmente por

²⁰ *Ibíd.*, p. 130

²¹ *Ibíd.*, p. 131

los miembros quienes recibieron estrellas de bronce y de plata por su valor en combate. Posteriormente, arribó un contingente nuevo de colombianos para reemplazar los compatriotas heridos y caídos en combates. Los nuevos hombres también tuvieron un periodo de entrenamiento, el cual una vez terminado, dio paso a la reorganización del batallón en el área de reserva tras ser relevado de la línea de combate. Con este relevo, el Batallón Colombia abandonó el regimiento 21 de la división 24 del ejército americano pasando al regimiento 31 de la 7 división de este mismo país.

Este hecho produjo nostalgia en la tropa pero constituyó un nuevo medio aprendizaje para el batallón. Al mando de esta nueva división el Batallón Colombia actuó en numerosas operaciones tan importantes como la anteriormente nombrada Operación Nómada. Una de estas operaciones fue la operación *Climber*, con la cual se preparó el ataque al cerro 400. Esta misión tenía el objetivo de capturar prisioneros, documentos para la inteligencia y material de guerra sin olvidar destruir las fortificaciones enemigas. Durante esta cruda operación que “Se cumplió exactamente en tiempo mínimo, gracias a la explotación de la sorpresa y a la excelente coordinación de la maniobra con los fuegos de apoyo. La rapidez del ataque produjo gran desconcierto en el adversario”, lo cual permitió dar de baja a un considerable número enemigos, capturar también a varios y herir unos cuantos más. Una vez se recrudeció el invierno las operaciones bajaron su intensidad hasta el punto de realizar acciones de defensa únicamente. Aunque la mayoría de misiones se cumplieron con éxito y con una pérdida no muy considerable de vidas, el suceso gris para el Batallón Colombia transcurrió en los sectores *Dale y Old Baldy*. En estos sectores que se encontraban al frente de la línea de fuego la potencia de los morteros enemigos y una gran avanzada de chinos que irrumpieron “desde distintas posiciones lanzando granadas y disparando sobre el cordón humano que se movía por las trincheras en busca de sus puestos de combate”. En esta cruenta lucha donde el número de enemigos

superaba al de militares colombianos razón por la cual inevitablemente perdieron la vida 357 hombres colombianos en esta acción²².

Uno de las componente más importantes que dejaron estas cruentas batallas libradas por el Batallón Colombia, fue que se aprendieron muchas cosas sobre la guerra más allá de la teoría aprendida en las escuelas de formación, porque es en la práctica y en la confrontación hombre a hombre en el campo de batalla donde se sacan las enseñanza más ricas en lo que se constituye la lucha armada.

Todo el proceso de reforma educativa impulsado por el Ejército Nacional, tiene su aplicación desde las escuelas de formación y en las de reentrenamiento, donde se forman los profesionales militares en las distintas especialidades. Es ahí, donde la teoría se emplea en la práctica y se materializa en procesos formativos que se retroalimentan con la instrucción y entrenamiento constante. Desde que los alumnos ingresan a una de las escuelas deben comenzar un proceso formativo, con base a perfiles que determinan las competencias y atributos profesionales que deben desarrollar en todas las aéreas integrales de su capacitación.

2.1.2 Aproximación teórica al cambio de mentalidad. Los tres años de experiencia adquiridos en la guerra de corea por parte del Batallón Colombia, incluidas las pérdidas de connacionales y las diferentes misiones cumplidas con honor, sirvieron para transformar y modernizar al Ejército de Colombia; específicamente, la guerra de Corea o la guerra de nadie, como la llaman los historiadores, influyeron de manera significativa en la construcción de la nueva mentalidad del Ejército Nacional.

Dicha influencia, puede ser explicada teóricamente tomando como base los aportes efectuados el libro “La construcción social de la realidad” de Berger y Luckmann (1996) donde presentan un recorrido por la historia de las instituciones

²² *Ibíd.*, p.132

y su papel dentro de la sociedad desde la teoría del conocimiento. Su intención es situar el modo en que los seres humanos consiguen objetivizar cierto grado de conocimiento, el cual, mediante su asentamiento en la rutina del día a día, llega a configurar universos simbólicos que operan de forma significativa en lo que se ha denominado como sentido común²³.

Para los mencionados autores, la vida cotidiana se divide en sectores; unos que se aprenden por rutina; y otros que se asocian a la resolución de problemas distintos, a partir de la cotidianidad se genera la institucionalización de las conductas y la aprehensión de nuevas formas de comprender e interpretar las situaciones que rodean a los seres humanos. Previa a la institucionalización de las conductas que realizan las personas en la socialización, existe el aprendizaje de estas conductas. Dicho aprendizaje se logra por medio de la repetición de las acciones, las cuales, si se repiten con frecuencia, crean un patrón o guía que puede reproducirse con economía de esfuerzos y como pauta por el que la ejecuta. Ese aprendizaje o preparación implica además que la acción de que se trata pueda volver a ejecutarse en el futuro de la misma manera.

A partir de la habituación, los humanos institucionalizan las conductas ejecutadas, creando una "institución" que tiene una historia de la cual es producto. Cada grupo o individuo actúa de acuerdo a unas pautas preconcebidas que lo guían en su proceder natural, sin embargo, éstas pautas pueden llegar a ser modificadas por unos nuevos aprendizajes, la cual produce a su vez una institucionalización de dichas prácticas²⁴.

Evidentemente, para los autores ya mencionados, quienes afirman que formando una nueva habituación de comportamientos que se introduce en su vida cotidiana,

²³ BERGER & LUCKMANN. La construcción social de la realidad. (1966). [En línea].). [Citado: 05 de Febrero 2011]. Disponible en: <<http://cesa-gjp.ning.com/profiles/blogs/la-construccion-social-de-la->>

²⁴ _____. La construcción social de la realidad. Editores Amorrurtu. Año: 1966. p. 75.

se logra una nueva habituación, es así como lo anterior, significa que si dos personas de distinta procedencia y con distintos hábitos se ven en la necesidad de interactuar para realizar una actividad, en una primera instancia, A, como se denomina al primer individuo, observará a B, el segundo individuo, y atribuirá motivos a los actos de B, y viendo que estos actos son repetitivos, los tipificará como recurrentes. Este mismo proceso lo realizaría B frente a los actos de A. En el curso de la interacción de estos individuos tanto A como B empezaran a desempeñar *roles vis a vis* uno del otro. En otras palabras, A se apropiará interiormente de los roles reiterados de B y los tomará como modelo para el desempeño de los suyos propios y B actuará de la misma manera, buscando alcanzar la manera ideal de realizarla²⁵.

Es importante recalcar que el conocimiento que se adquiere con los roles adquiridos, se transmite a la generación inmediata, se aprende como verdad objetiva en el curso de la socialización y de ese modo se interioriza como realidad subjetiva. Este proceso, se lleva a cabo por medio del lenguaje, el cual objeta las experiencias compartidas y las hace accesibles a todos lo que pertenecen a una misma organización o comunidad a través de normas y hábitos.

Sin duda alguna, la anterior ilustración teórica sociológica, permite explicar el cambio de mentalidad que sufrió el Ejército de Colombia con su participación en la Guerra Corea, de la siguiente manera:

Inicialmente, el Ejército de Colombia en su misión de proteger al estado frente a amenazas internas y externas, desplegaba unas conductas de origen prusiano que habían sido adquiridas a lo largo de su formación histórica. Estas conductas marcaban la cotidianidad de sus actuaciones, toda vez que se había acostumbrado a ellas y las había institucionalizado como propias. Con la participación en la Guerra de Corea, el ejército colombiano tuvo la posibilidad de

²⁵ *Ibíd.*, p. 78.

interactuar por más de tres años con el ejército norteamericano, el cual poseía unas conductas propias, producto de su historia formativa, sustancialmente diferente y significativamente superior a las colombianas.

Se origina a partir de tal interacción, una socialización que le permite al ejército colombiano observar las conductas de los estadounidenses; a través del entrenamiento, las comienza a considerar como recurrentes y seguidamente se adapta a ellas. Posteriormente, las interioriza e institucionaliza como propias en las misiones que llevó a cabo en el transcurso de la guerra, considerándolas como una nueva institución de comportamientos que comienza a utilizar en su vida cotidiana de servicio.

El ejército colombiano adopta el rol norteamericano, interiorizándolo y tomándolo como modelo para desempeñar sus acciones. Estos roles, se institucionalizaron y fueron transmitidos al resto del ejército, una vez se dio el retorno de las tropas al país, lo cual implicó un cambio de mentalidad, que se mantuvo en el ejército por un periodo significativo de tiempo, sobre todo si se tiene en cuenta que muchos de los oficiales que participaron en la Guerra de Corea llegaron al grado de general, teniendo la oportunidad de dirigir el estamento castrense por varios años. Otra explicación teórica que complementa la idea del cambio de mentalidad del ejército colombiano a partir de su participación en dicha guerra, es la denominada teoría del cambio de Kurt Lewin, y los aportes que a ésta realizó el psicólogo Edgar Schein.

Según los mencionados autores, para lograr cambios efectivos dentro de las organizaciones, es necesario contar con el modelo secuencial de tres pasos que Lewin llamó: descongelamiento, cambio y recongelamiento. La etapa del descongelamiento es vital para cualquier tipo de organización, pues por medio de la misma, se presenta el rompimiento con los métodos y procesos que venían siendo desarrollados y se realizan el cambio, y el recongelamiento es necesario

para tener una etapa de aprendizaje y de practica donde se desarrollan los roles ya adquiridos y se aplican en el contexto donde se interactué.

Es por ello, que en la organización donde a diario se comparte o se vive, es importante lograr que, los individuos, los grupos y la organización en sí, resulte evidente la necesidad del cambio, para que puedan comprender y aceptar que el cambio debe ocurrir y es posible hacerlo. La etapa de descongelamiento, en lo que respecta al proceso de cambio de mentalidad del ejército, se visualiza en la necesidad que había, dentro de los altos mandos militares colombianos, de poner a la vanguardia a la milicia, lo cual se lograría con la participación del ejército en la Guerra de Corea. Una vez en territorio coreano, contando con la nueva intendencia de combate y entrenando bajo esquemas operativos del ejército americano, el Batallón Colombia dejó a un lado su estereotipo prusiano, rompiendo de cierta forma con las dinámicas bajo las cuales actuaba normalmente.

El segundo paso es la etapa del cambio, y comprende los procesos a través de los cuales se aprenden e introducen los nuevos comportamientos. Incluye, la formación y entrenamiento de la gente, el establecimiento de nuevos procedimientos de trabajo y de relaciones, determinación de la visión, los objetivos, las estrategias y los planes de acción que deberán desarrollarse. En esta parte del proceso de cambio, se hace especial énfasis en señalar cuáles serán las nuevas dinámicas y formas de actuar que se llevaran a cabo por el sistema hasta que se dé la necesidad de un nuevo replanteamiento o cambio que mejore el funcionamiento de la institución.

Esta segunda etapa, aplicada al caso de estudio, se concibe a través de las enseñanzas aprendidas en el entrenamiento y en el campo de batalla, tomando los nuevos roles que esta experiencia les permitió introducir, creando una pauta que se traduce en un cambio drástico que influiría, significativamente, en el futuro

de la organización militar en cuanto a su desempeño y profesionalización y por lo tanto en su mentalidad.

El último paso de la presente teoría es el recongelamiento, en el cual, el grupo adopta la nueva conducta como permanente. Esta etapa se produce cuando las personas operan el cambio por medio de la experiencia, es decir la repetición del comportamiento, que se convierte en nuevos hábitos. Las nuevas conductas adoptadas, parte de la base de que en los casi cuatro años de experiencia adquiridos en Corea, los cerca de cuatro mil combatientes colombianos que hicieron parte del Batallón Colombia, adoptaron nuevas conductas y métodos organizacionales, los cuales, con la llegada al país, fueron generalizadas al resto de la milicia.

“La doctrina bien fundada le brindó a los estadounidenses una significativa ventaja. Debido a que el Ejército no tuvo que concebir y aprender un enfoque completamente nuevo de la batalla, pudo dedicar tiempo y recursos a solucionar las fallas y problemas internos. Las formaciones de combate se concentran en mejorar su rendimiento en el campo de batalla en vez de revisar significativamente su enfoque general a las operaciones”²⁶. “La doctrina le brinda a una organización militar la filosofía, lenguaje y objetivo en común así como una unidad de esfuerzo”²⁷.

²⁶ ESTADOS UNIDOS. General DECKER, G.

²⁷ *Ibíd.*, p. 79.

2.2 APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO EN LA DOCTRINA HACIA LAS LECCIONES APRENDIDAS (Anexo B)

En el marco de la Política de Consolidación de la Seguridad Democrática, el Ministerio de Defensa Nacional inició las reformas estructurales al interior del ministerio y dentro de su programa de “Educación y Formación” ordenó desarrollar el proyecto de “Reestructuración de la Educación de la Fuerza Pública”, que se convirtió en la hoja de ruta que orientó y dinamizó las acciones conducentes a la realización de una profunda reforma educativa²⁸.

En estos momentos en que el Sistema Educativo de las Fuerzas Armadas SEFA, tiene proyectado transformar la institución armada en una organización de aprendizaje y por lo cual deberá enfrentar cambios estructurales, se hace necesario que la doctrina de lecciones aprendidas se propicie en el medio militar, mediante la teoría del aprendizaje significativo que promueva en el personal la evolución de sus estructuras cognitivas. La educación es uno de los pilares fundamentales en la formación integral profesional de todo militar.

En este sentido, se presenta un resumen de la teoría de aprendizaje significativo de Ausubel, y su respectiva asimilación en la estructura cognitiva:

La teoría del aprendizaje significativo según (Ausubel, 1976), es una teoría psicológica porque se ocupa de los procesos mismos que el individuo pone en juego para aprender. Es decir, que el aprendizaje significativo es un proceso a través del cual una persona incorpora la nueva información de forma que ésta se relaciona con la estructura cognitiva previamente existente en el individuo.

²⁸ COLOMBIA. MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL. Plan Estratégico del Sistema Educativo. PESE.2007-2019. p.9.

En efecto, dicho aprendizaje aborda todos y cada uno de los elementos, factores, condiciones y pautas que garantizan la adquisición, la asimilación y la retención del contenido que la institución educativa ofrece, de modo que obtenga significado para el mismo.

Por consiguiente, Ausubel enseña que la teoría del aprendizaje que sea objetiva y científicamente viable debe ocuparse del carácter complejo y significativo que tiene el aprendizaje verbal y simbólico. Asimismo, y con objeto de lograr ese resultado, debe prestar atención a todos y cada uno de los elementos y factores que le afectan, y que pueden ser manipulados para tal fin.

La teoría del aprendizaje significativo tiene importantes consecuencias pedagógicas. Lo que pretende es la manipulación de la estructura cognitiva, bien para conocerla o bien para introducir en ella elementos que le permitan dotar de significatividad al contenido que se le presente posteriormente. Se requiere un proceso de organización sustancial, por un lado, tendiente a identificar los conceptos esenciales que articulan una disciplina, y programática, por otro, cuyo propósito es trabajarlos de modo adecuado para que resulten significativamente aprendidos. Los principios programáticos de diferenciación progresiva, reconciliación integradora, organización secuencial y consolidación se constituyen en una ayuda para planificar una enseñanza acorde con esta teoría²⁹.

Es decir, que el aprendizaje del individuo depende de la estructura cognitiva previa que se relaciona con la nueva información; entendiéndose por estructura cognitiva al conjunto de conceptos, ideas que una persona posee en un determinado campo del discernimiento o saber. Igualmente, en este sistema de aprendizaje se encuentran herramientas que permiten saber el grado cognitivo del individuo, lo cual permite una mejor orientación de la labor educativa. Lo anterior indica que no

²⁹ Condiciones para el aprendizaje significativo. [En línea]. [Consultado 12 de Agosto 2011]. Disponible en: <<http://ausubel.idoneos.com/index.php/312756>>

se arranca de cero conocimientos, sino que, los educandos tienen una serie de experiencias y conocimientos que afectan su aprendizaje y son de gran utilidad a la hora de preparar a sus alumnos.

De acuerdo anteriormente expuesto, los nuevos conocimientos que se incorporan en las lecciones aprendidas más los conocimientos previos que tienen los miembros del Ejército Nacional forman y amplían sustancialmente la estructura cognitiva de los mismos. De ahí que la educación en las Fuerzas Armadas necesariamente tienen que integrar unos procesos comprometidos con la visión de la organización militar del siglo XXI, lo que implica una formación de desarrollo cognitivo, que puedan corresponder a los roles y responsabilidades de manera clara y eficiente.

De este modo, se trata de facilitar que los miembros del Ejército Nacional realicen aprendizajes significativos por sí solos. Hay que plantearles actividades que les eduquen, que exija la utilización de su memoria como punto de partida, que se interroguen, busquen, discutan, investiguen y modifiquen sus esquemas de conocimiento. Actividades que presten especial atención a la adquisición de estrategias cognitivas de planificación y regulación de la propia actividad de aprendizaje.

La principal meta de la educación de lecciones aprendidas mediante el aprendizaje significativo, es formar militares creativos, inventores y capaces de hacer cosas nuevas y no simplemente de repetir lo que hicieron otros. Los aprendizajes significativos que adquieran los miembros del Ejército Nacional serán, aquellos que cada uno logre por la manipulación de los objetos y por el verdadero valor significativo que aporte a cada uno de ellos.

El aprendizaje significativo va más allá de una simple composición de conocimientos que despierten el interés de unos cuantos, éste tiene que ver más

con el desarrollo de un método de estudio donde los sujetos interpreten y den un verdadero significado de los conocimientos, así como su verdadera interpretación en la sociedad donde se desarrollan e interactúan, en este caso, en su entorno militar. Y esto lo logra, cuando relacionen los nuevos conocimientos con los anteriormente adquiridos; pero también es necesario que se interesen por aprender lo que se le está mostrando. Este aprendizaje es un proceso constructivo interno y en este sentido debería plantearse como un conjunto de acciones dirigidas a favorecer tal proceso.

Es importante señalar las ventajas del aprendizaje significativo, las cuales son: retención duradera de la información, adquisición de nuevos conocimientos unidos con los que se han adquirido anteriormente de forma significativa, se logra mayor conocimiento y es guardada en la memoria a largo plazo, el aprendizaje es activo, pues depende de la asimilación de las actividades por parte de cada quien, es personal ya que la significación depende de los recursos cognitivos del individuo, se desarrolla el discernimiento y comprensión para poder aprender. En síntesis, la teoría del aprendizaje significativo supone poner de relieve el proceso de construcción de significados como elemento central de la enseñanza.

Entre las condiciones que deben darse para que se logre un aprendizaje significativo están³⁰:

- Significatividad lógica: se refiere a la estructura interna del contenido.
- Significatividad psicológica: se refiere a que puedan establecerse relaciones no arbitrarias entre los conocimientos previos y los nuevos. Es relativo al individuo que aprende y depende de sus representaciones anteriores.
- Motivación: debe existir además una disposición subjetiva para el aprendizaje en el individuo. Existen tres tipos de necesidades: poder, afiliación y logro. La

³⁰ *Ibíd.*

intensidad de cada una de ellas, varía de acuerdo a las personas y genera diversos estados motivacionales que deben ser tenidos en cuenta.

Para que el aprendizaje significativo sea posible, el material debe estar compuesto por elementos enlazados en una estructura organizada de manera tal que las partes no se relacionen de modo arbitrario³¹. Además tener predisposición: la persona debe tener algún motivo por el cual esforzarse y tener ideas inclusoras, que permitan incorporar el nuevo material a su estructura cognitiva. La motivación de la tropa es constante, ya que están poniendo en riesgo la vida propia y de otros y manejan un altísimo grado de responsabilidad. Desde el soldado raso hasta el comandante, están naturalmente motivados a aprender de lo que ha sucedido en el pasado para minimizar los riesgos y cumplir la misión.

Se hace necesario que los instructores sean poseedores de conocimientos que permitan desenvolverse al tono de los cambios globalizados de manera que se propicie en los militares, desde las escuelas de formación, aprendizajes realmente significativos. De igual manera, debe haber una interacción entre profesor, aprendiz y materiales educativos del currículum en la que se delimitan las responsabilidades correspondientes a cada uno de los protagonistas del evento educativo.

Partiendo de los datos anteriormente descritos, y dentro del contexto de modernización del Ejército Nacional, con un especial énfasis en mejorar la educación militar, se ve la necesidad de una nueva gestión curricular que redimensione los programas de doctrina y permita avanzar hacia una formación institucional dentro de concepciones educativas propias de un aprendizaje significativo, que propenda y desarrolle en los miembros de la institución capacidad de lógica, discernimiento, criterio y razonamiento que conlleve a avanzar en factores internos y externos determinantes de la formación militar.

³¹ *Ibíd.*

Esto permitirá avanzar en la apropiación de políticas institucionales y en directrices estatales para adecuar la institución a los desafíos de la globalización. Es preciso que entre los componentes curriculares que formen parte de la versión sistemática del currículo, se dimensionen fundamentos teóricos, prácticos y metodológicos. Igual, que se dirija la educación militar hacia el aprendizaje significativo donde predomina la educación por competencia que se centra en el dominio del conocimiento convertido en aprendizaje.

Cabe señalar, que el aprendizaje significativo conlleva a la interiorización de actividades y aceptación de valores, a aprender a procesar la información, además despierta el interés por el entorno involucrándolo en su propio aprendizaje, restaura el proceso colectivo e instala una nueva dimensión del saber; logrando que la formación militar profesional sea competente en todos los niveles.

Por otra parte, el aprendizaje significativo debe ser el exponente en cuanto a las lecciones aprendidas, ya que éste desarrolla pautas concretas que facilitan la capacidad de organización del centro de lecciones aprendidas, la recopilación, análisis, diseminación y archivo, factores que requieren competencias, y que mejor, que todo el personal del Ejército Nacional pueda contar con elementos y referente claros que permitan el cuestionamiento y la toma de decisiones necesarias para hacerle frente a la misma de una manera crítica, lo cual es potencialmente significativo.

3. ESTUDIO COMPARATIVO DE CENTROS DE LECCIONES APRENDIDAS DE LOS EJÉRCITOS DE ESTADOS UNIDOS, CHILE Y COLOMBIA

Es importante recalcar que las lecciones aprendidas son conocimientos y experiencias comprobadas de las observaciones y el estudio histórico del entrenamiento militar, ejercicios y operaciones de combate que llevaron a un cambio de comportamiento ya sea táctico, operacional, o a nivel estratégico del ejército. Por otra parte, el proceso de las lecciones aprendidas es un proceso deliberado y sistemático para la recopilación, análisis, diseminación, integración y archivo de los datos del campo recopilados de las operaciones del ejército y eventos de entrenamiento.

Siendo las cosas así, resulta claro, la iniciativa de realizar un cuadro comparativo entre centros de lecciones aprendidas de tres países, que permite al lector conocer aspectos importantes y trascendentes para la creación de un Centro de Lecciones Aprendidas para el Ejército Nacional de Colombia, contribuyendo a seleccionar información que se acople a las necesidades operativas y estratégicas de la fuerza y a construir prototipos, modelos y acciones que guíen la planeación y ejecución del mismo. Dicha implementación traerá consigo un impacto a nivel doctrina que redundará positivamente en cambios relevantes, estructurales y organizacionales de la institución.

A continuación se hace un resumen del mismo (Anexo C).

Fecha de creación: en Colombia se ha determinado según Directiva Permanente de febrero de 2011 la implementación y funcionamiento del Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército Nacional como una herramienta fundamental para generar y actualizar la reglamentación y la doctrina de la fuerza. En Estados Unidos se implementó en el año 1985 y en Chile en el año 2009.

Surgimiento: en Colombia surge la necesidad de las lecciones aprendidas debido a los aciertos y desaciertos operacionales que durante el transcurso del conflicto armado interno han tenido que vivir las Fuerzas Armadas; de igual manera a la modernización del sector defensa con un especial énfasis en mejorar la educación militar, con el fin de transformar la institución armada en una organización de aprendizaje.

En Estados Unidos a pesar de la gran inversión en el Centro Nacional de Adiestramiento, no contaban ni tenían métodos para capturar las lecciones de combate, posterior al Operativo *Urgent Fury* (1983 Granada) vieron la necesidad de implementar un Centro de Lecciones Aprendidas "CALL", con el fin de convertir a las fuerzas pesadas del ejército, es una maquina eficaz de combate³². El CALL recopila, analiza, difunde, integra, y archiva las observaciones, perspectivas y lecciones del ejército y de la comunidad interinstitucional e internacional a fin de respaldar las operaciones militares de gran escala.

En Chile surge como resultado de la necesidad de reestructurar el sistema educativo del ejército. Hacia el año 1990, se determinó la creación del Plan Alcázar, que consideró los aspectos fundamentales de un proceso de modernización centrado en un moderno sistema educativo innovador de calidad más que de cantidad, por competencias y sistema de lecciones aprendidas, entre otros; pero hasta el año 2009 se consolida el departamento de lecciones aprendidas CELAE³³.

Estas descripciones reflejan que las variables y, le dan importancia a sus ejércitos; buscan maneras para que cuenten con medios necesarios para su aprendizaje, capacitación y entrenamiento; así surgen los grandes líderes

³² ARMY REGULATION 11-33. Army Lessons Learned Program (ALLP). Headquarters, Department of the Army. Washington, DC. October 2006. p. 12.

³³ REVISTA. Publicación del Ejército de Chile: La ruta de la EXCELENCIA. Op. cit. p. 9.

militares, la retroalimentación de las lecciones vividas permiten y brindan los medios estratégicos para el combate. Los aciertos y desaciertos estudiados, analizados y evaluados contribuyen notablemente al éxito operacional de las Fuerzas Armadas, más aún, en un país como Colombia, donde la experiencia de combate es amplia; se ha perdido a través de los años haber dejado para la historia un cúmulo de lecciones basadas precisamente en la guerra irregular vivida por más de 50 años.

Objetivo: para el ejército colombiano es estudiar las fortalezas y debilidades de los eventos (positivos o negativos) relacionados con las operaciones y entrenamientos, mediante su investigación, análisis y evaluación, con el fin de identificar los episodios operacionales, tácticos, administrativos y demás, que proporcionen elementos de juicio que corrijan y ponderen el comportamiento del personal y poder difundir y aplicar lecciones aprendidas, orientadas a potenciar el plan operacional del Ejército Nacional.

Para el ejército americano es el de recopilar en su totalidad, la información pertinente sobre las acciones militares, tácticas, administrativas, logísticas y demás, que desarrollan las unidades, con el propósito de poder conocerla, estudiarla y analizarla, determinando, evaluando y difundiendo en forma didáctica y oportuna los aspectos relevantes que dieron lugar al resultado obtenido³⁴.

En cuanto al ejército chileno es recopilar, procesar y difundir la información, logrando que, finalmente, los hechos y experiencias se transformen y permitan desarrollar una Fuerza Militar con nuevas competencias en lecciones aprendidas.

Continuando con el análisis, se señala que el factor objetivo generalizado entre los tres ejércitos, es la recopilación total de la información sobre eventos positivos o

³⁴ CALL. Mission And Organization. Center for Army Lessons Learned. Op. cit.p.8.

negativos, ya sea del teatro de operaciones como del entrenamiento, para ser investigados, analizados y difundidos y poder capacitar a todas las Fuerzas Armadas.

Visión: en el ejército colombiano, es la de proyectar un Centro de Análisis y una Fuente de Información Científica e Investigativa que propenda y coadyuve en los procesos de instrucción, entrenamiento, reentrenamiento y capacitación del personal orgánico; y que al mismo tiempo sirva de base en el planeamiento y conducción de las operaciones militares.

Así mismo, para el ejército americano la visión que tienen es la difusión e integración de nuevos conceptos, tácticas, técnicas y procedimientos, que den soluciones a todo el ejército y la comunidad interinstitucional e internacional. En Chile la visión es permitir aprendizaje, desarrollar el empleo táctico y sugerir tecnologías organizacionales y de equipamiento, para mejorar la preparación de las Fuerzas Armadas³⁵.

Partiendo de estas premisas, se comprueba como las variables y el factor visión, ante las situaciones de conflicto y amenazas, buscan medios para incorporar dentro de sus doctrinas las lecciones aprendidas que fortalezca cada día más, las fuerzas de sus países.

Misión: en Colombia será la de identificar, analizar y difundir en forma oportuna los sucesos del comportamiento en las acciones tanto positivas como negativas, para fortalecer el desarrollo de las operaciones y actividades militares³⁶.

³⁵ REVISTA: Publicación del Ejército de Chile: La ruta de la excelencia. Op. cit. p.12.

³⁶ COLOMBIA. EJÉRCITO NACIONAL. Bogotá D.C., DP. No. / MDN-CGFM-CE-JEDOC-DIDOC-LA. Febrero 2011.

El cuanto a Estados Unidos la misión del CALL es captar rápidamente las observaciones, perspectivas y lecciones actuales del ejército, así como los cambios en el entorno de operaciones a partir del entrenamiento y las operaciones; evaluar y difundir la información pertinente y los cambios en el entorno de operaciones y elaborar publicaciones que llenen espacios vacíos para informar rápidamente, facilitar la rápida integración, la resolución de problemas y colaboración entre personal militar³⁷ (Anexo D).

En Chile la misión del centro de lecciones aprendidas es la de obtener y analizar experiencias relacionadas con la instrucción, el entrenamiento, empleo de armas y servicios de las unidades en operaciones militares.

Estos resultados de la variable y , factor x señalan que la misión de los centros de lecciones aprendidas de los ejércitos en general es, la obtener, identificar, analizar y difundir experiencias relacionadas con los combates y entrenamientos, que sirvan para resolver problemas y fortalecer las actividades en las operaciones militares.

Centros de capacitación: el Ejército Nacional de Colombia no cuenta con centros de lecciones aprendidas, a principios del presente año se determinó su implementación. En Estados Unidos el ejército tiene un gran centro "CALL", mientras que en Chile están acabando la ejecución del centro CELAE.

En la primera variable y se observa que el factor centro no existe, en la segunda variable existe un gran centro principal del cual dependen varios subcentros para poder cubrir así todo el país; y en la tercera variable han implementado un centro.

³⁷ ARMY REGULATION 11-33. Army Lessons Learned Program (ALLP). Op. cit. p.22.

Modelo organizacional: el que se pretende establecer en el ejército colombiano estaría estructurado así: DILAE: Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército. SEREA: Sección de recopilación y análisis de información. SEDI: Sección difusión e integración de la información. SEAR: Dirección de archivo³⁸ (Anexo E).

Al analizar el ejército de Estados Unidos, se observa que cuentan con la siguiente estructura: Sede del CALL. División de operaciones e integración. División de JIIM. División de investigación. División de sistemas informáticos. División de publicaciones³⁹. Cada departamento anteriormente descrito está conformado por varios subcentros. En cuanto al ejército chileno su estructura organizacional está conformada así: CELAE, SILAE y SECCION obtención de lecciones aprendidas⁴⁰.

Para la implementación del centro de lecciones aprendidas del Ejército Nacional se deberá tener en cuenta amplia gama de información de la estructura organizacional del centro CALL; toda vez que el ejército colombiano tiene experiencia en conflicto interno y sería de gran utilidad no solo para la seguridad nacional sino como asesoría para países que viven una situación similar a la de Colombia. Se puede anotar que el ejército americano tiene amplia experiencia en guerras internacionales, mientras que Colombia solo a nivel interno, sumados estos dos elementos daría como resultado una variedad de lecciones aprendidas para capacitar y entrenar a los demás ejércitos del mundo. En cuanto a Chile la experiencia interna como externa es poca, sin embargo están a la vanguardia de la globalización y quieren tener un buen ejército y por eso están adoptando las medidas necesarias para acabar de organizar su centro CELAE.

³⁸ COLOMBIA. EJÉRCITO DE COLOMBIA. Diapositivas. Presentación información al grupo de estudio para Colombia al Ejército de Estados Unidos.

³⁹ ESTADOS UNIDOS. EJÉRCITO. Diapositivas. Centro de Lecciones Aprendidas, CALL.

⁴⁰ *Ibid.*

Información: en Colombia se recoge de las unidades tácticas y operativas. En Estados Unidos se reúne la información de todas las unidades, para su retroalimentación y en Chile proviene de las distintas unidades, el combatiente se retroalimenta en un 100% para afrontar los desafíos del nuevo siglo.

En Colombia no se ha estructurado un sistema de procesos, hace falta una mayor apropiación y aplicación de los procedimientos. En cambio, Estados Unidos, cuenta con una estructura sólida en cuanto a procesos, éstos son seguros, de calidad, verificados, examinados, consolidados por expertos y tecnificados mediante programas de software⁴¹. En Chile se realizan mediante medios tecnológicos que permiten agilizar los procesos y hacerlos masivos.

Por otra parte, la información de las lecciones aprendidas solo se ha exteriorizado la necesidad de implementar dicho programa en el ejército colombiano en pleno comienzo del 2011; el ejército americano empezó como una célula en el año 1985 NTC y en 1986 se fusiona convirtiéndose en CALL⁴², y el ejército chileno emprendió el programa en el 2009 que aún se está complementado.

Indicadores de gestión: Colombia no cuenta con indicadores que permitan evaluar lo poco que hasta el momento aporta de lecciones aprendidas antes llamados los casos tácticos. Es claro que el ejército americano si tiene un sistema integrado y controlado de indicadores de gestión que arrojan un efectivo cumplimiento, que se ha visto reflejado en las operaciones militares y en el comportamiento de la tropa, tanto a nivel nacional como internacional; en cambio en Chile no han establecido indicadores que reflejen su efectividad.

En Colombia se clasifica la información según corresponda a situaciones de tipo operacional o administrativo, de igual manera como positiva o negativa; ubicados

⁴¹ ESTADOS UNIDOS. EJÉRCITO. Diapositivas. Op. cit.

⁴² HANDBOOK. Center for Army Lessons Learned (CALL) Services. Op. cit. p. 26.

en las unidades operativas mayores, que requiere compromiso y formatos únicos. Estados Unidos cuenta con un sistema amplio bien desarrollado y estructurado para la clasificación y demás procesos. En Chile aún están en procesos de organización y desarrollo para lograr una buena clasificación.

Procesos: actualmente en Colombia no se han establecido o desarrollado procedimientos especificados y unificados que permita una excelente y rápida recolección de datos. Estados Unidos posee un plan estructurado y organizado, además tienen gran habilidad y pericia para coleccionar información continuamente y de manera rápida y oportuna; el personal para las labores de lecciones aprendidas es especializado. En cuanto a Chile se recopila la información a través de dos mecanismos: 1). El software que obtiene antecedentes por medio de informes de experiencias militares y operacionales. 2). El blog institucional que obtiene información por intercambio de opiniones y experiencias profesionales relacionadas con instrucción y entrenamiento⁴³.

En la actualidad los procesos de análisis de lecciones aprendidas son desarticulados en el ejército colombiano, no hay establecido un programa serio con características unificadas que permita una buena investigación. En el ejército estadounidense son tecnificados, personal preparado idóneamente para la elaboración de los análisis, de igual manera identifican los problemas con doctrina; y en el ejército chileno se realiza en cada una de las unidades donde lo actualizan, modifican, critican, asesoran para posteriormente ser aprobado y difundido tecnológicamente.

Difusión: en el Ejército Nacional no hay medios de difusión rápida y oportuna, se espera que con la implementación del centro de lecciones aprendidas, se instauren sistemas tecnológicos que permitan su rápida y oportuna difusión a todas las unidades en el menor tiempo posible. Por el contrario, el ejército

⁴³ REVISTA. Publicación del Ejército de Chile: La ruta de la excelencia. Op. cit. p. 11.

americano la difusión es oportuna y certera, así mismo, tiene varios medios de difusión como son la multimedia, impresos, videos, blackberry, teléfono satelital, SGP, etc., lo que permite gran cobertura y sobre todo lo indispensable, rapidez; en Chile lo hacen al interior de la unidad y luego lo hacen extensivo.

Archivo: merece la atención que en pleno siglo XXI Colombia no tenga un sistema tecnológico para archivo de lecciones aprendidas, se maneja un archivo físico con soportes; mientras que el ejército americano posee un sistema de biblioteca digital pública y biblioteca restringida, software, metadatos, formato de archivo: PDF, más de 2606 gigabytes, entre otros. De esta manera, aseguran la información correcta para proporcionar conocimiento a través del almacén principal; en cuanto al ejército chileno, éste implementó una biblioteca virtual para mejorar la eficiencia de las unidades y de sus integrantes.

La base de datos de lecciones aprendidas de los centros conformados para tal, deben proveer información central, permitir un fácil acceso y comunicación acerca de la información que se requiera, recolectarla en una forma oportuna, sin obstáculos, para ser usada por todo el que la requiera y compartir así, lecciones aprendidas y las buenas prácticas relacionadas a todas las actividades operacionales de la fuerza.

Reunidos los anteriores sistemas, se observa como el ejército americano tiene prioridades en su centro CALL, entre las cuales están: ⁴⁴

- Recopilación, todas las demás labores dependen de la capacidad del CALL para recopilar la información más reciente de las operaciones en curso.
- Análisis e integración, los datos sin analizar tienen un valor mínimo. La información analizada que no se haya integrado en todas las divisiones del

⁴⁴ CALL. Mission And Organization. Center for Army Lessons Learned. Op. cit. p. 13.

ejército no les proporciona a los comandantes la información esencial que necesitan de forma oportuna.

- Publicación, difusión y archivo: publicar y difundir las observaciones, perspectivas y lecciones así como las TTP es fundamental para brindar apoyo al soldado.
- Archivo, de dicha información se garantiza que el CALL les brinde a los soldados la información adecuada.
- Cooperación, es fundamental para atestiguar la inmensa labor que realiza el CALL todos los días y es esencial para desarrollar la capacidad de lecciones aprendidas de otras organizaciones.

Falencias: el ejército colombiano no cuenta con procedimientos uniformes, planillas o formatos, algo que indique los pasos correctos en la recopilación de la información para la lección aprendida. No hay en la actualidad medios de difusión que permita obtener conocimiento rápido y oportuno. No hay herramientas como medidas fundamentales. Las unidades no siempre preparan un informe. Estructura organizacional débil y recursos insuficientes. Procesos débiles de desarrollo y gestión de la doctrina⁴⁵.

Conclusiones: partiendo de los datos anteriores se concluye, que debido a la intensidad y trayectoria del conflicto armado interno en Colombia el Ejército Nacional ha vivido un gran experiencia operacional, que ha generado oportunidad de vivir los hechos tal y cual como ocurrieron buscando la cadena que causo el error. Todos los errores cometidos y también los aciertos son importantes llevarlos a una autoevaluación y análisis para que se genere a partir de dichas acciones, un programa de lecciones aprendidas, que proyecte cambios comportamentales y doctrinales en la fuerza.

⁴⁵ COLOMBIA. EJÉRCITO DE COLOMBIA. Diapositivas. Op. cit.

En Estados Unidos con la creación del Centro de Lecciones Aprendidas CALL, el ejército fomentó el cambio, la cooperación, colaboración, coordinación; además proporciona líderes de alto rango para propugnar por soluciones rápidas, oportunas y acordes a la nueva globalización. El ejército ha logrado recopilar en un solo centro base CALL, la historia operacional de guerra de los Estados Unidos, quedando para la historia los hechos más relevantes. Además, proporciona a los grandes problemas potenciales la resolución de los mismos, para llenar lagunas de conocimiento en áreas identificadas por los comandantes del teatro de operaciones, también ha facilitado la investigación e integración, brinda apoyo conjunto a las Fuerzas Armadas enfocado al adiestramiento y a mejorar el programa de instrucción; también usan las lecciones aprendidas rutinariamente en las aulas del ejército. El apoyo del CALL se ha ido expandido conforme al cambio mundial⁴⁶.

Cabe señalar, que las Fuerzas Militares de Chile se están transformando debido al desarrollo doctrinal que las enmarca. El resultado de aprendizaje individual y organizacional durante la reestructuración del sistema de prácticas, períodos de instrucción y maniobras, tiene como fin formar y preparar a las fuerzas con nuevas instituciones, adoptándose a los nuevos tiempos y por medio de un sistema educativo por competencias y lecciones aprendidas que han permitido enfrentar un mundo tecnológico y globalizado.

Recomendaciones: para Colombia crear el Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército Nacional. Capacitar a quienes generan doctrina con énfasis en la formación de formadores. Tener en cuenta el modelo americano para el desarrollo estructural y organizacional. Crear medios rápidos de difusión como pagina web, biblioteca virtual. Crear cultura al interior de la fuerza. Existir independencia entre jurídicos y comités de lecciones aprendidas. Retroalimentar constantemente la información y los conocimientos.

⁴⁶ *Ibíd.*

Con base al comparativo antes expuesto y como propósito del trabajo mismo, a continuación tomando como base ejemplos de varios países y la situación de conflicto armado interno en Colombia, se plasma como podría ser, un eventual proyecto del centro de lecciones aprendidas del ejército colombiano, cuyas perspectivas e implementación marcarían un hito educativo de progreso en la fuerza que beneficiaría no solo la institución sino a la nación.

4. PROYECCIÓN DEL CENTRO DE LECCIONES APRENDIDAS DEL EJÉRCITO NACIONAL

El propósito principal de implementar dentro de la doctrina militar del Ejército de Colombia un Centro de Lecciones Aprendidas, es el de recopilar en su totalidad la información pertinente sobre las acciones militares, tácticas, administrativas, logísticas y demás, que desarrolla cada unidad con el propósito de poder conocerla, estudiarla y analizarla, determinando, evaluando y difundiendo en forma didáctica y oportuna los aspectos relevantes que dieron lugar al resultado obtenido y sus respectivas recomendaciones.

La perspectiva del Centro de Lecciones Aprendidas es la de proyectarse como un Centro de Análisis y una Fuente de Información Científica e Investigativa que coadyuve en los procesos de instrucción, entrenamiento, reentrenamiento y capacitación del personal orgánico, y que al mismo tiempo sirva de base en el planeamiento y conducción de las operaciones militares.

Las Fuerzas Militares han entendido la importancia vital de las lecciones aprendidas. Estas han sido usadas en organizaciones comerciales, gubernamentales y militares desde finales de 1980, para captar, archivar, y compartir los conocimientos básicos a través de la experiencia.

El ejército estadounidense, con más de 25 años de lecciones aprendidas enfocadas en la experiencia y dirigentes del mundo en el aprendizaje experiencial, todavía lucha actualmente por aprender a identificar las lecciones, es un trabajo complejo y arduo de permanente constancia y dedicación, como se ha mencionado anteriormente.

Cada proyecto que el ejército toma, exige bastante concentración y enfoque, creatividad para resolver problemas y una amplia gama de habilidades prácticas.

Sin embargo, a menos que la fuerza haga un esfuerzo específico para conservar los conocimientos y la experiencia adquirida en un proyecto, gran parte del valor se conservará. Establecer un proceso de lecciones aprendidas ayudará a que los miembros de la institución militar aprendan de sus errores y apliquen nuevos conocimientos y experiencia en futuras operaciones. Las actividades son una parte rutinaria de la vida que permite crear y compartir experiencia como seres humanos, así que conduce a lecciones aprendidas.

Los centros de lecciones aprendidas se implementan en los ejércitos con el fin de identificar, analizar y difundir en forma oportuna los sucesos del comportamiento en la acción (tanto positivo como negativo), para fortalecer el desarrollo de las operaciones y actividades militares, logrando corregir y recaer en errores que generen desaciertos para las Fuerzas Armadas.

Es por ello, que se debe implementar y consolidar un sistema de lecciones aprendidas de la institución, el cual se constituyen en un referente primordial a la hora de formular estrategias, emprender nuevos proyectos y asegurar la calidad de la organización en el presente y largo plazo. La evaluación de experiencias previas puede dar luces respecto de lo que se debe y no se debe hacer, adoptar mejores prácticas, evitar los errores ya identificados y replicar infructuosamente procedimientos ya probados como ineficaces, o adelantar procesos exitosos en ciertos contextos, pero inaplicables en otros⁴⁷.

De igual forma, los hechos susceptibles de ser capitalizados como “Conocimiento Institucional” abarcan todas las áreas (personal, material, entrenamiento, logística) de manera que las lecciones aprendidas son el medio ideal para apropiar y difundir esos conocimientos⁴⁸.

⁴⁷ COLOMBIA. POLICIA NACIONAL. DP. No. 0002/ DIPON-OFPLA-23.1. Año: Enero 2010.

⁴⁸ COLOMBIA. ARMADA NACIONAL. DP. MD-CG-CARMA-SECAR-JINEN-DIDOC-39. Año: Febrero 2011.

La misión constitucional del Ejército Nacional es combatir y ganar las guerras de la nación ya sean internas o externas, asegurando dominio rápido y sostenido en el terreno a través de una gama completa de operaciones militares. El conflicto armado interno colombiano ha dejado un gran número de experiencias que documentándolas sirven para que las actuales y futuras generaciones las usen y apliquen diariamente. Pero para lograr el aprendizaje de estas lecciones ya experimentadas, la recopilación es base fundamental, y para conseguir esta base de datos se hace necesario contar con un Centro de Lecciones Aprendidas donde se coleccionen; además es indispensable desde el punto de vista como doctrina de la fuerza.

En el contexto militar, las lecciones aprendidas son un producto natural de operaciones, formación, ejercicios y de hecho cualquier trabajo de rutina. Durante el curso de las actividades o tareas, la mayoría de hombres de la fuerza reconocerán formas más fáciles y eficientes de hacer cosas, problemas que son eludibles o que se pueden impedir. El proceso de lecciones aprendidas es simplemente el proceso de intentar asegurar que se repitan las buenas prácticas o que el mismo problema no vuelva a ocurrir. Finalmente, puede reducir el riesgo de repetir los errores y mejorar la posibilidad que el éxito sea continuo.

Pero es fundamental comprender antes de implementar cualquier programa de las lecciones aprendidas, que éste tiene una implicación, se involucra la cultura o actitud de la organización. Es importante que toda organización, en este caso la militar, discuta abiertamente sus errores y esté dispuesto a compartir estos errores a través de líneas de la organización para que todo se mejore, así se lograra implementar un programa efectivo de lecciones aprendidas. La organización militar continuamente es una organización de aprendizaje que facilita el intercambio de conocimientos. En el mundo algunos ejércitos han superado con éxito esta diferencia cultural. Se cita, el trabajo de Fuerzas Armadas Estadounidenses y comprender la importancia de aprender de su pasado. Una vez más, ser capaz de

auto-examinarse y auto-criticarse en un ambiente donde todos pueden evitar la culpa es esencial, para el debate abierto y honesto. Esta es una condición indispensable para un programa efectivo de lecciones aprendidas en el Ejército de Colombia.

Desde hace muchos años el ejército está enfrentando un desafío significativo en su capacidad y habilidad del procesamiento, desarrollo, valoración de las lecciones aprendidas con base en el conocimiento establecido en los eventos de guerra, los cuales se deben capturar, aprender y aplicar para enfrentar con éxito la guerra e integrarlas a la doctrina institucional.

Se debe crear un ambiente en la organización cástrense que permita la articulación y el fortalecimiento de todos los elementos que intervienen en la recopilación, análisis, difusión, integración y archivo de las lecciones aprendidas por la fuerza. Igualmente concientizar a todos los miembros que componen e integran el Ejército Nacional de una actitud individual y de un cambio cultural frente a la doctrina, y así proveer las bases conceptuales para la aplicación y el desarrollo continuo de lecciones aprendidas y contribuir a la formulación de los conceptos estratégicos, operacionales y tácticos de la fuerza.

Asimismo, una base de datos de lecciones aprendidas de los centros conformados para tal, que provea información central y se permita un fácil acceso y comunicación acerca de la información colectada en una forma oportuna, sin obstáculos por todos los que la requieran. La base de datos debe ser usada para reunir y compartir lecciones aprendidas y las experiencias relacionadas a todas las actividades operacionales de las Fuerzas Armadas.

Las lecciones aprendidas en el marco de la doctrina militar, es una herramienta basada en experiencias acaecidas que analizadas, recopiladas, observadas y dadas a conocer a los integrantes de las tropas de un ejército, son las que facilitan

el intercambio de información en una forma consistente y oportuna, brindan el conocimiento que requieren los miembros de la fuerza para lograr enfrentar las guerras con conocimiento de causa, produciendo éxitos operacionales, que dignifican y vanaglorian la institución.

La aplicación de las lecciones aprendidas proveerá un mecanismo para comunicar experiencias en toda la fuerza a través de áreas funcionales. El intercambio de lecciones aprendidas puede potencialmente reducir el riesgo, aumentar eficiencia y mejorar la efectividad de costos de los procesos y operaciones del ejército. Las lecciones aprendidas son un mecanismo de retroinformación para ser planteadas y aplicadas en el teatro de operaciones y promover continuas mejoras en definir y proyectar el trabajo. Pueden ser utilizadas para identificar y mejorar el rendimiento operacional y corregir los errores pasados de situaciones peligrosas.

Dentro de los objetivos principales que debe establecer el Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército Nacional, está el desarrollo del sistema de recopilación, análisis, difusión, integración y archivo de las lecciones aprendidas en las Fuerzas Militares, no sólo en las operaciones militares propias y conjuntas, sino también, en todos los procesos definidos por el sistema institucional. El Centro de Lecciones Aprendidas es la principal organización de lecciones obtenidas que vuelve operativo el intercambio de conocimiento del ejército, a fin de habilitar la adaptación rápida para derrotar al enemigo.

Las tácticas, técnicas y procedimientos para apoyar el espectro completo de las operaciones militares, donde los soldados, suboficiales y oficiales de las diferentes unidades puedan enfrentar los graves problemas que plantea el ambiente operacional de hoy en Colombia, deben darse a conocer en el menor tiempo posible, para minimizar los errores o falencias por medio de las lecciones aprendidas.

Las lecciones de las lecciones aprendidas también proveen un mecanismo de retroinformación de lecciones aprendidas para el planeador de trabajos y para seleccionados tipos de trabajo. El proceso de lecciones aprendidas es un conjunto de manejo de información de dos niveles (los centros y las sedes) de unos procesos designados a preservar el conocimiento institucional, comunicar las experiencias las que posiblemente reduzcan el riesgo, mejorar la eficiencia, promover las prácticas validadas y mejorar el desempeño en las áreas identificadas.

Las lecciones se recopilarán de personas, proyectos, programas u organizaciones en apoyo primariamente al nivel de un centro. El contenido de sistemas de lecciones aprendidas en el ambiente de los ejércitos, es el de descubrir y buscar el más amplio alcance posible. Las recomendaciones de lecciones se evaluarán para posibles cambios a la política, procedimientos, pautas, normas, técnicas, entrenamiento, educación, currículo, etc., y serán integrados en el sistema marco de la doctrina militar, con el propósito de que a los sistemas existentes se le haga una acción correctiva.

En ese orden de ideas, se establecen las siguientes características o determinantes que en la proyección del Centro de Lecciones Aprendidas se deben aplicar o emplear para un buen funcionamiento:

4.1 POLÍTICAS PARA LA CREACIÓN DEL CENTRO DE LECCIONES APRENDIDAS DEL EJÉRCITO NACIONAL.

4.1.1 Aspectos importantes

- Establecer políticas para la organización y funcionamiento de un Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército, mediante la implementación de una directiva de carácter permanente.
- Concientizar al mando sobre la importancia de crear un ente de lecciones aprendidas y la necesidad de diseñar una plataforma de las mismas, que se ajuste a los requerimientos y procedimientos de la fuerza.
- Establecer que las lecciones aprendidas sean independientes de las investigaciones a que hubiere lugar, enfatizando para que no lleve nombres propios de participantes y unidades.
- Conformar un centro de lecciones aprendidas conjunto con independencia, misión y funciones específicas y que tengan bajo su dirección grupos de recolección de información con personal idóneo en los procedimientos de lecciones aprendidas y con medios suficientes, para que sea independiente e imparcial y a su vez se garantice continuidad del personal en sus cargos.
- Crear una cultura al interior de la fuerza sobre la importancia de recopilar, transmitir y asimilar las lecciones aprendidas.

4.1.1.1 Misión: integrar los resultados de las experiencias propias, conjuntas y coordinadas relevantes, para investigar, analizar, difundir y evaluar las lecciones aprendidas, con el fin de fortalecer el aprendizaje organizacional, que contribuya a la efectividad operacional en el marco de la doctrina militar.

4.1.1.2 Visión: es la de proyectarse como una fuente de información científica que propenda a coadyuve en los procesos de instrucción, entrenamiento, reentrenamiento y capacitación del personal orgánico; y que al mismo tiempo sirva

de base en el planeamiento y conducción de las operaciones militares que consolide el éxito de éste ejército victorioso⁴⁹.

4.1.1.3 Objetivo: estudiar las fortalezas y debilidades de los eventos relevantes (positivos o negativos) relacionados con las operaciones y entrenamientos, mediante su investigación, análisis y evaluación, con el fin de difundir y aplicar lecciones aprendidas, orientadas a potenciar el plan operacional del Ejército Nacional.

4.1.1.4 Justificación: se requiere de un sistema que integre el proceso de lecciones aprendidas de los eventos desarrollados por la fuerza pública, para incrementar la efectividad operacional, lo mismo que aunar esfuerzo de la institución para generar un saber compartido.

Consolidar procedimientos, tácticas y técnicas que fortalezcan la misión de los organismos, mediante experiencias adquiridas, propias y ajenas. Al igual que organizar de manera sistemática un inventario de experiencias positivas y negativas, que permita minimizar riesgos y potencializar el uso de la fuerza. Aportar insumos para construir prototipos, modelos, estrategias y acciones que guíen la planeación, ejecución y evaluación de los procedimientos operacionales. Facilitar la cooperación y acción coordinada entre las Fuerzas y los Organismos de Seguridad del Estado, generando sinergia. Requerir un sistema que integre el proceso de lecciones aprendidas mediante la recopilación, análisis, difusión, integración y archivo de los eventos desarrollados por la fuerza, para incrementar la efectividad operacional.

⁴⁹ COLOMBIA. EJÉRCITO NACIONAL. DP. Op. cit.

4.1.2 Funciones

- Indagar y recopilar información sobre los eventos relevantes de las unidades, para ser analizados.
- Estructurar y actualizar bases de datos que contengan información de casos de la Fuerza Pública y Organismos de Seguridad del Estado.
- Analizar la información de eventos que afecten o fortalezcan los procesos operacionales.
- Generar y difundir lecciones aprendidas para mejorar la efectividad operacional.
- Evaluar el impacto en la efectividad operacional, la calidad y el nivel de difusión de las lecciones aprendidas.
- Evaluar periódicamente la efectividad del sistema.

El centro de lecciones aprendidas se debe implementar estableciendo programas de lecciones aprendidas, instituyendo políticas claras con responsabilidades organizacionales y con dotación de recursos para la implementación de criterios y directrices, entre los cuales se citan los siguientes:

4.1.3 Criterios

- Diseñar un plan apropiado de lecciones aprendidas con sus diferentes estrategias y soluciones a las tácticas planteadas.
- Basarse en todos los niveles de comando (táctico, operacional y estratégico).
- Procesar y sistematizar debidamente cada una de las lecciones aprendidas, para validar y aprobar las nuevas innovaciones para no crear resistencia ni traumas dentro de la tropa.
- Tener una base o banco de datos sistematizado que facilite la consulta temática, clasificando ésta información según correspondan a situaciones de tipo operacional o administrativo, especificando el hecho como positivo o

negativo. Los documentos o bases de datos de lecciones aprendidas no caducan y contribuyen a la revisión y actualización de los documentos doctrinarios vigentes.

- Implementar criterios para diseminación de la información y la incorporación de lecciones aprendidas en la doctrina.

4.1.4 Directrices

- Evidenciar que la directiva que se aplique en el sistema de lecciones aprendidas sea firme y constante en cuanto a sus principios rectores.
- Fomentar un método de incorporación de observaciones, experiencias y lecciones en la doctrina.
- Contar con personal altamente capacitado en todos los niveles de la justicia para asesorar de una manera correcta las investigaciones, personal del cuerpo administrativo de la fuerza con experiencia en cargos anteriores como jueces penales y sus derivados, para así ejecutar un programa que sea firme y constante es su actuar.
- Asegurar que el sistema de lecciones aprendidas cuente con medios necesarios como fuentes de información, desarrollando página web, como red de información para la difusión de las lecciones aprendidas; proporcionado además un lugar centro único para tal fin, donde se pueda focalizar y realizar todo el procedimiento de manera rápida y oportuna, contribuyendo a minimizar errores.

4.1.5 Documentación

- Elaborar manual de funciones y misiones de la dirección de lecciones aprendidas.

- Evidenciar método y estandarizar el procedimiento por el cual las lecciones aprendidas son recolectadas, analizadas, incorporadas, diseminadas, archivadas y difundidas.

4.1.6 Aspectos generales

- Establecer una dirección de lecciones aprendidas.
- Capacitar a todos los miembros de las unidades, batallones, etc.
- Nombrar gestores de lecciones aprendidas en las jefaturas y unidades.
- Desaparecer las palabras entrevistas e investigación en el procedimiento de lecciones aprendidas.
- Promover la cultura de la lección del día.
- Aprovechar la reserva activa para la organización de la dirección de lecciones aprendidas como parte de los equipos de recolección, debido a su experiencia.
- Emplear personal de oficiales, suboficiales y soldados profesionales en uso de buen retiro como un valor agregado, a las lecciones aprendidas, son ellos quienes cuentan con la experiencia y la historia de la guerra en el país, todos esos hechos, son importante documentarlos para las nuevas generaciones.
- Tener en cuenta el conocimiento de los reinsertados para potenciar y complementar las lecciones aprendidas.
- Reestructurar y diseñar un sistema unificado en la modalidad de archivo de las Fuerzas Militares y la Policía, si se quiere un cambio que surta efectos, donde se pueda acceder de manera rápida y oportuna a determinada lección, para poder llevarla a las escuelas de formación y capacitar al personal en estos casos.
- Integrar las lecciones aprendidas en un sistema creando una plataforma virtual, donde se pueda cargar la información y enviarla de manera inmediata al centro de lecciones aprendidas para su análisis y posterior difusión, no desgastarse en esfuerzos independientes.

4.1.7 Requerimientos

- Conformar comités de lecciones aprendidas a nivel de las unidades, lo cual es elemento clave organizacional en la administración de este proceso. Un comité ejecutivo de lecciones aprendidas al nivel de las unidades facilitará el intercambio de conocimiento de actividades de lecciones aprendidas.
- Garantizar una vez terminados los procesos de las lecciones aprendidas en cada unidad la retroalimentación y medición de las mismas, mediante comités evaluadores que permitan dar una rendición de cuentas de dichos procesos ante las directivas emanadas por la institución del Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército Nacional.
- Encargar a los jefes de la sección lecciones aprendidas y sección doctrina de las unidades de diseñar anualmente el plan de recolección de lecciones aprendidas y cronograma de actualización de doctrina de generación, difusión, aplicación, seguimiento, actualización y aceleración del ciclo de la doctrina por medio de los catalizadores.
- Conformar un comité integrado por las Fuerzas Armadas y de Policía para dar un enfoque bajo un mismo criterio, orientado hacia las lecciones aprendidas con el objetivo que éstas demandan; de igual manera diseñar un formato o plantilla única para la recolección de la información.
- Constituir grupos que recolecten y tabulen la información, capacitados ampliamente en los procesos que llevan a la generación de una lección aprendida.
- Reorganizar las secciones y asignar el personal suficiente que se dedique exclusivamente a trabajar en las lecciones aprendidas, ya que actualmente falta personal, así se logrará mayor eficiencia y rapidez. Es de anotar que otros ejércitos del mundo sin vivir una guerra como la de Colombia, cuentan con grandes equipos trabajando en lecciones aprendidas.
- Realizar mensualmente a nivel nacional una reunión de las directivas de los comités de las diferentes divisiones del ejército, con el fin de participar y

aportar los conocimientos y experiencias tácticas que emplean en las diferentes zonas del país para la recolección de las lecciones aprendidas.

- Conformar los comités evaluadores que permitan garantizar los estándares de calidad de los diferentes procesos (recopilar, evaluar, validar, documentar, incorporar y socializar) la información proyectada.
- Apoyar a las unidades, centros de formación y reentrenamiento con personal idóneo y necesario para la estructuración de la dirección de lecciones aprendidas y así mismo la conformación de los grupos de recolección inmediata de información.
- Permitir que quienes estén a cargo de la recolección de información, es decir, personal idóneo, pueda de manera imparcial obtener información de los archivos de casos, hechos y lecciones aprendidas desarrolladas con anterioridad; de igual manera, facilitar el contacto con todos aquellos miembros que fueron partícipes de los mismos.
- Incorporar las prácticas de lecciones aprendidas a través de equipos móviles de capacitación e investigación científica, generado un análisis sobre el impacto de las lecciones aprendidas al interior de la institución militar.
- Implementar métodos pedagógicos como el aprendizaje significativo para la capacitación de los miembros de la institución, que fomente la crítica, el despertar, el discernimiento, las habilidades y pericias, con el fin de fortalecer el sistema de lecciones aprendidas de cada unidad.
- Diseñar una base de datos y aplicativos únicos para toda la fuerza, para consignar y consultar las lecciones aprendidas propias y que puedan ser divulgadas y consultadas de manera rápida y oportuna. La creación de una base de datos tecnificada, sistematizada, analizada y brindado las recomendaciones propias y puestas a disposición en el menor tiempo posible para el conocimiento de las mismas, es uno de los objetivos de dicho centro.
- Diseñar una plataforma de lecciones aprendidas que se ajuste a los requerimientos, procedimientos y necesidades de la fuerza, podrían ser (WEB-BLOG-PORTAL).

- Asignar códigos de identificación que faciliten el inventario y control de las lecciones aprendidas.
- Inculcar en el personal de uniformados la cultura al uso de los sistemas de difusión y la permanente aplicación de las lecciones aprendidas, mediante el análisis de aspectos fundamentales como el liderazgo, comando y control, entrenamiento, planeamiento, operaciones, logística, información, inteligencia, acción integral y tecnología, con el fin de obtener tendencias que permitan identificar las fortalezas y debilidades en el planeamiento, supervisión, ejecución, mando y control de las operaciones militares.
- Establecer en todas las unidades o batallones oficina de lecciones aprendidas para su recolección, procesamiento y difusión, así como para implementación de las recomendaciones de mejoramiento derivadas del análisis de las mismas.
- Tener en cuenta los estados y planas mayores las lecciones aprendidas para el planeamiento de las operaciones militares, el desarrollo de los planes de instrucción, entrenamiento y reentrenamiento y la elaboración o actualización de propuestas doctrinarias.
- Exigir los señores comandantes y directores responsables del análisis de lecciones aprendidas y a los comandantes subalternos que se mantenga la objetividad, claridad y apego irrestricto a los hechos reales relacionados con el origen de la lección aprendida, de tal manera que la elaboración de este documento tenga la fuerza de la verdad sobre la cual se fundamenta su utilidad y aplicación institucional.
- Estimular en las jefaturas, comandos y direcciones, la participación de los señores oficiales y suboficiales que por su conocimiento, capacitación y experiencia en el campo de combate, generan propuestas de lecciones aprendidas. Asimismo, se debe fomentar la cultura de la autocrítica constructiva que permita enriquecer continuamente la doctrina operacional, dándole énfasis a los casos tácticos y experiencia operacional del personal.

- Generar incentivos especiales para estimular al personal que participa activamente en la proyección de propuestas de lecciones aprendidas actuales o históricas que tengan una repercusión de carácter institucional.
- Hacer un diagnóstico de la enseñanza de las lecciones aprendidas y verificar si esto genera un cambio positivo en los efectivos, para saber realmente si lo que se está haciendo está bien encaminado. Lo anterior, requiere el diseño de indicadores de impacto en los procedimientos para medir la eficiencia en los procedimientos operacionales; indicadores que deben manejarse al menos dos veces al año, es decir, semestralmente realizar la evaluación.

4.1.8 Condiciones

- En donde los miembros de la institución expandan sus capacidades para alcanzar los resultados que ellos verdaderamente desean, en donde patrones nuevos y expansivos de pensar sean nutridos, en donde la aspiración colectiva es libre, y en donde los miembros estén continuamente aprendiendo a ver todo junto.
- En situaciones de cambio rápido, únicamente aquellos que son flexibles, adaptables y productivos saldrán adelante. Para que esto pase, la institución castrense debe descubrir como tocar el compromiso de sus hombres y la capacidad de aprender a todos los niveles.
- En donde el pensamiento sistemático es la base de la organización de aprendizaje, así como el entrenamiento que integra para comprender y dirigir las lecciones aprendidas conjuntamente.

Cabe señalar, que aplicando el contenido anterior, en un eventual centro de lecciones aprendidas y teniendo en cuenta las generalidades primordiales expresadas, se deduce entonces, que puede conformarse un gran centro de lecciones aprendidas, así como lo han hecho grandes ejércitos. Para este caso, se toma como ejemplo al ejército estadounidense, quienes implementaron la doctrina

de lecciones aprendidas y ahora es una organización que desarrolla sus propios programas y que la base de datos donde se alojan las lecciones identifica los problemas y las mediadas a tomar, siendo esto, de gran favorabilidad para el ejército. Colombia en pleno siglo XXI y con las experiencias del conflicto interno, uno de los más grandes a nivel mundial, podría ser el líder en cuanto a lecciones aprendidas de conflictos internos.

4.1.9 Otros aspectos indispensables

En tal sentido, se presenta a continuación aspectos indispensables que se deben ser tenidos en cuenta en la implementación del Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército Nacional para su buena marcha y aplicación en la doctrina militar.

4.1.1.9 Definición de las lecciones aprendidas: CALL define las lecciones aprendidas como “conocimiento y experiencias comprobadas de las observaciones y el estudio histórico del entrenamiento militar, ejercicios y operaciones de combate que llevaron a un cambio de comportamiento ya sea táctico (procedimientos operativos normales), operacional, o a nivel estratégico o en una o más de los dominios las DOTMLPF del ejército (doctrina, organización, entrenamiento, material y equipamiento, liderazgo y educación, personal, e instalaciones)”⁵⁰.

4.1.1.10 Proceso de las lecciones aprendidas: el proceso de las lecciones aprendidas debe ser un proceso deliberado y sistemático para la recopilación y análisis de los datos del campo, diseminación, integración, archivo y difusión, recopilado de las operaciones del ejército, entrenamiento y demás eventos o actividades que se realizan.

⁵⁰ CALL. Mission And Organization. Center for Army Lessons Learned. Op.cit. p.14.

4.1.1.11 Manejo de lecciones aprendidas: una lección aprendida actualmente no es aprendida si no es validada y disponible a los demás. Para manejar las lecciones aprendidas se necesitará:

- Un sistema para captar el conocimiento,
- Un proceso de evaluación que establezca la exactitud y aplicabilidad.
- Un medio para publicar la lección para más amplia diseminación.
- La habilidad de conducir búsquedas específicas basadas en criterio intuitivo y aplicable para la organización. Esto ayuda a recordar de manera eficaz las relevantes lecciones para un escenario o circunstancia específica.

4.1.10 Ventajas

- Intercambio de soluciones de los problemas comunes.
- Resolución de cuestiones problemáticas.
- Mejor innovación y creatividad.
- Manejo de conocimiento.
- Maximización de tiempo y bienes.
- Defensa de la vida de los soldados.

4.1.11 Manejo de conocimiento basado en experiencias

- Post-evaluaciones.
- Ejercicios de batalla.
- Listas de chequeo.
- Sitios web de colaboración.
- Doctrina (manuales de campaña).
- Historias.
- Entrevistas.
- Observaciones, revelaciones y lecciones.

- Procedimiento operativo normal.
- Publicaciones de adiestramiento.
- Informes de viaje.
- Tácticas, técnicas y procedimientos.

4.1.12 Listado de tareas esenciales del centro de lecciones aprendidas

- Recopilar las observaciones, revelaciones, lecciones, tácticas, técnicas y procedimientos de los centros de entrenamiento de combate, los centros de reentrenamiento, de operativos actuales, destacamentos de observación del teatro de operaciones.
- Analizar los datos e identificar problemas con las implicaciones de la doctrina, organización, entrenamiento, material, liderazgo y educación, personal e instalaciones.
- Integrar organismos institucionales en la educación profesional militar y el reentrenamiento de las unidades operativas durante los rotativos de adiestramiento.
- Diseminar los productos de lecciones aprendidas a través de medios impresos y electrónicos, el sistema de solicitud para información del centro; los medios electrónicos incluyen los recursos de los sitios web.
- Archivar y mantener el repositorio principal del ejército para productos de capacitación.

4.1.13 Metodología de recopilación de lecciones aprendidas

- Contar con expertos en el tema que sean proactivos, agresivos para que acoplen a la unidad.
- Proporcionar fuentes de pericia a las unidades.
- Diseminar rápidamente las lecciones aprendidas al ejército.

- No evaluar ni reportar el desempeño de la unidad - el enfoque está en los procesos del ejército.
- Analizar e integrar las acciones correctivas.

4.1.14 Sistema de información de lecciones aprendidas

Los sistemas de información brindarán la capacidad a nivel nacional de recopilar, difundir y archivar la información y los conocimientos importantes que tengan que ver con la amplia gama de operaciones militares en Colombia. (Sitios web y servicios adicionales) que proporcionarán:

- Personal en procesamiento y rastreo.
- Control del equipo.
- Recursos de entrenamiento.
- Seguimiento de internet y documentos.
- Solicitud de información.
- Base de datos centralizada con componentes relacionales.

4.1.15 Sistemas informáticos del centro de lecciones aprendidas

Los sistemas informáticos del centro deberán dar una capacidad mundial para recopilar, diseminar y archivar conocimiento e información crítica relacionados con el espectro total de las operaciones militares.

- Computadores.
- Terminales de trabajo.
- Impresoras.
- Teléfono de video, satelital.
- Teléfonos blackberry.
- Cámara digital.

- Grabadores digitales de voz.
- Revisión de video.
- Sistema de duplicación de CD/DVD.
- Duplicación de cintas de VHS.
- Formato grande de impresión y laminación.
- Sistema de localización global.
- Unidades de disco removibles.
- Proyectores.
- Conferencia video.

4.1.16 Cultura

- Cumplimiento contra continuo aprendizaje.
- Mentalmente disco duro, archívalo y olvívalo.
- Basado en eventos.
- Entrena la organización no el individuo.
- Aprendizaje, mejoramiento continuo.
- Mayor compartimiento = Mayor sinergia.
- Cuando se necesite acceso, conocimiento de expertos.
- A la medida de cada individuo.
- Eventos sociales de aprendizaje son validados.

4.1.17 Resultados de las lecciones aprendidas

- Una nueva o innovadora táctica, técnica, o procedimiento, compartido y aceptado como una práctica común en toda la fuerza de guerra.
- Nueva doctrina aplicada a las operaciones.
- Aumentar la concientización cultural y destreza de idiomas.
- Un centro de seguridad de las lecciones aprendidas.
- Nuevo equipamiento o uso innovador de equipamiento.

Desde el aspecto que aquí se adopta y después dar como base algunas características para ser tenidas en cuenta en la proyección del centro de lecciones aprendidas que coadyuve en los procesos de conformación de dicho centro, es indispensable establecer dentro del ejército, la capacidad perdurable de observar, recopilar, analizar y diseminar observaciones, revelaciones y lecciones claves a nivel operacional y estratégico; ya que ni una sola unidad o batallón dentro del ejército tiene esa misión, ni las capacidades para cumplir con estos requisitos. Con los recursos necesarios, se puede implementar el Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército Nacional, para proporcionar una capacidad de lecciones aprendidas, lo que le dará al ejército cobertura total desde el nivel táctico hasta el estratégico y proporciona la interface necesaria con la comunidad conjunta, interinstitucional e intergubernamental.

5. IMPLEMENTACIÓN DEL CENTRO DE LECCIONES APRENDIDAS

Este trabajo proyecta la implementación a nivel de fuerza de un centro de lecciones aprendidas. La meta es proporcionar datos o información que pueda usarse, para la conformación del mismo, de manera que se logre contar con un programa básico que coadyuve al mejoramiento y la efectividad organizacional de la institución.

Al desarrollar este proyecto sobre lecciones aprendidas, es indispensable sacar las vivencias, experiencias y técnicas utilizadas por el Ejército Nacional, Fuerza Aérea Colombiana, Armada Nacional y Policía Nacional, y otros organismos gubernamentales como el Das y La Fiscalía de Colombia, entre otros. Conocer como los centros de lecciones aprendidas maneja sus programas tanto como la información suplementaria, es necesario para lograr el objetivo propuesto.

Se entiende que la lección provee soluciones a los problemas experimentados bajo determinadas condiciones militares, y que como objetivos tácticos elegidos para ayudar a los éxitos operacionales está, conocer y aplicar lecciones aprendidas, con esta visión y misión institucional se debe crear el Centro de Lecciones Aprendidas para el Ejército de Colombia. La implementación de dicho centro traerá beneficios encaminadas a mejorar la capacidad educativa y operativa de la fuerza.

5.1 FUNCIONES DEL CENTRO DE LECCIONES APRENDIDAS (Anexo F)

5.1.1 Recopilar

En primer lugar, debe tener la capacidad de recopilar información sobre temas específicos o cuestiones de interés. Hay muchas maneras de hacerlo. La información puede extraerse en el proceso o se puede ingresar en el proceso por

personas, organizaciones y unidades de abajo hacia arriba. Esta información es generalmente observaciones sin refinar que requieren análisis adicional. Se puede realizar la recopilación a través de métodos directos e indirectos y ejecutar una amplia gama de procesos, desde la respuesta a llamadas de datos en apoyo de una solicitud de información a recopilaciones formales, con unos cuestionarios bien desarrollados o un equipo de expertos reunidos a abordar específicamente un problema.

Las diferentes técnicas y herramientas para la recopilación incluyen entrevistas, encuestas, observación directa, las presentaciones de la base de datos por los participantes, y captura de documento. Una buena forma de acelerar un esfuerzo de recopilación de unas lecciones aprendidas es motivar el comportamiento individual y organizacional, mediante una estrategia de mercado; la trata del intercambio de información como una transacción tangible entre alguien que tiene información y alguien que necesita la información. En el mundo comercial esto equivale a vincular un comprador y un vendedor con divisas basándose en el valor del producto o servicio. En un mercado de intercambio de información, la dinámica es la misma, pero la moneda usualmente no es dinero en efectivo.

La primera función de cualquier programa de lecciones aprendidas, es la recopilación de información que es relevante a una cuestión que alguien ha determinado que requiere análisis. En un programa de lecciones aprendidas, las cuestiones usualmente tratan con temas que la organización se da cuenta que están causando preocupación o problemas y quieren determinar una mejor manera de llevar a cabo las funciones o mejorar el desempeño. Históricamente, la mayoría de las organizaciones están muy dispuestas a informarse de los problemas y soluciones posibles con otras organizaciones semejantes para que no se encuentren las mismas dificultades.

La meta de cualquier esfuerzo de recopilación es recopilar suficiente información para tener un análisis informado, lo que resuelve la cuestión para que las otras organizaciones puedan beneficiarse de las experiencias de aquellos quienes han ido primeros, con el propósito de que no cometan los mismos errores.

Las lecciones aprendidas no están recopiladas para evaluar una organización; se recopilan para que las organizaciones mejoren. Si la percepción del programa de lecciones aprendidas es que es evaluador, inspector u organismo de crítica interna, nadie estará dispuesto a compartir los problemas y acciones correctivas. Puede ser apropiado tener una política de no atribución. Debe hacer un gran esfuerzo de evitar mencionar a cualquier persona, sino referirse a los cargos o puestos de trabajo. En otras palabras, use términos genéricos en cuanto de las fuentes y términos específicos y en cuanto a las cuestiones. Para obtener el acceso esperado y tener la credibilidad con las organizaciones, el programa de lecciones aprendidas tiene que ser confiable, imparcial, y capaz de guardar las fuentes cuando se pide hacerlo. Al decir esto, la información que se recopila, no debe ser alterada, es recopilar los hechos y únicamente los hechos y no tratar de opinar.

Finalmente, hay aún tendencia en cualquier programa de lecciones aprendidas, enfocarse en lo que no funciona bien (lo negativo). Un buen programa de lecciones aprendidas también debe recopilar información en lo que funciona bien (lo positivo). Las buenas prácticas se llaman observaciones positivas. La tendencia es enfocarse en las áreas problemáticas, se puede encontrar unas organizaciones que han dominado una cierta tarea y ahora puede compartir aquellas buenas prácticas con los otros. Como regla general, supone que el 80% de lo que recopila pueda ser negativo (con la intención de mejorar), pero el 20% debe ser positivas, buenas prácticas.

Uno de los mayores desafíos de la fase de recopilación es determinar exactamente lo que son los asuntos que requieren que un esfuerzo de recopilación sea analizado. Hay varias maneras para lograrlo. Muchas veces los asuntos son dirigidos por el mando. Un mando superior, organismo, o jefe de una organización le dirige recopilar acerca de un asunto particular de lo que le interesa. Esto facilita el proceso y usualmente le permite evitar un proceso deliberado, del cual el programa de lecciones aprendidas tiene que decidir cuales asuntos son más importantes.

Otro método puede ser la retroinformación ganada de múltiples unidades u organizaciones que tienen la pericia de desempeñar una cierta función que no está funcionando correctamente. Cuando numerosos expertos en el campo informan de la misma cosa, probablemente es algo crítico. Por ejemplo, después de la invasión inicial de Irak en 2003, el ejército americano experimentó problemas de vencer la granada impulsada de cohete (RPG) que destruía el nuevo vehículo de combate Stryker. Por causa de esta retroinformación inmediata de los comandantes en el campo de batalla, el ejército inventó un escudo defensivo que podía ser construido alrededor del vehículo para prematuramente detonar a los misiles, haciéndolas inefectivas.

Finalmente, un enfoque más analítico y deliberado requeriría algún nivel de análisis en la guarnición de origen para determinar los asuntos de mayor interés a su liderazgo. Una orientación deliberada enfoca el tiempo y los recursos, pero requiere que desarrolle un proceso decisivo para determinar lo que es crítico. Una manera para hacerlo, es estudiar los pasados operativos, informes, artículos, presentaciones informativas, etc., y comenzar a compilar una lista de asuntos que parecen, reaparecer y causan dificultad. Se puede ponderar cada asunto con su nivel de importancia, evaluar el riesgo, poner los asuntos en prioridad de importancia, priorizar recursos, y hacer una recomendación al liderazgo de alto rango de los cuales son más importantes para el propósito de recopilación. Cada

esfuerzo de recopilación tiene mayor probabilidad de descubrir nuevos asuntos que pueden ser añadidos a la lista existente y una vez más necesitará repetir un proceso para determinar cuáles son más críticos para futuros esfuerzos de recopilación.

5.1.1.1 Plan de recopilación. Es un documento basado en un evento que enfoca a los observadores de la unidad en unos requisitos específicos de recopilación (como tareas y preguntas) desarrollados para cuestiones específicas.

Al determinar los asuntos críticos, es necesario desarrollar un plan de recopilación para guiar la recopilación. Un plan de recopilación puede ser tan sencillo que una lista de preguntas que quiere hacer a la organización de temas específicos tan detallado como lo siguiente:

- Instrucción específica para los observadores.
- Una delineación de responsabilidades de recopilación para cada observador.
- Una lista de preguntas para cada asunto.
- Una determinación de la metodología de recopilación para hacer cada pregunta, incluyendo a quién se la hace cada una.
- Identificación de los documentos y recursos que usarán conjuntamente con el esfuerzo de recopilación.
- Un horario de entrevistas.

5.1.1.2 Funciones del plan de recopilación

- Proporciona orientación directa y específica al observador.
- Identifica los documentos o referencias para utilizar en conjunción con las preguntas o tareas desarrolladas para evaluar.
- Determina la metodología de recopilación para cada pregunta o tarea que el observador tiene que completar.

5.1.1.3 Buen plan de recopilación

- Lo que se quiere saber.
- A quien le va a preguntar.
- Porqué se quiere la información.
- Lo que se pretende hacer con la información.
- Como se recopilará la información.

5.1.1.4 Pasos del plan de recopilación

Una vez una operación o ejercicio ha sido identificado como recopilación activa, un plan de recopilación tiene que ser desarrollado así:

- Paso 1 - Identificar las cuestiones para evaluar.
- Paso 2 - Identificar las sub-cuestiones específicas para ser evaluadas por cada cuestión específica. Las funciones seleccionadas pueden variar de cuestión a cuestión dentro del plan de recopilación.
- Paso 3 - Desarrollar las preguntas y tareas para contestar o evaluar para cada sub-cuestión. Una pregunta no debe ser demasiada específica. En otras palabras, no debe solicitar una respuesta de "sí" o "no" automáticamente. Se debe hacer una pregunta en una manera que solicita escribir una observación de buena calidad... exponiendo en lo que se observa y evalúa. Debe de impartir pericia profesional de lo que tiene que observar.

5.1.1.5 Organización del plan de recopilación

Un plan de recopilación es un documento jerárquico organizado por las siguientes categorías:

- Cuestión - Las cuestiones cubren múltiples eventos... un plan de recopilación se conduce por eventos. Se compone de cuestiones desarrolladas anteriormente, que han sido seleccionadas para evaluación basada en el alcance y escenario del operativo o ejercicio específico.
- Subtema(s) - Un subtema es sinónimo con una función. Los subtemas dan el enfoque de recopilación.
- Pregunta(s) - Una pregunta identifica con un requisito de observación. La pregunta es el punto de ejecución para el observador. Se requiere acción en forma de una anotación de la observación.

5.1.1.6 El proceso del observador

- El observador recopila una observación basada de su plan de recopilación.
- El observador anota la observación en el formulario de observación del centro de lecciones aprendidas.
- El analista lo repasa y hace el análisis en la observación incluyendo una prueba.
- El analista provee comentarios al observador si hay preguntas del contenido de la observación. Los comentarios se relacionan con una observación específica por un número único asignado por los subcentros.
- El observador evalúa los comentarios y coordina con el analista. Si el observador y el analista no pueden resolver la cuestión entre ellos, la autoridad final de resolución es el comandante.
- Al resolverla, el analista modifica la anotación de la observación.

5.1.1.7 Sistema del manejo de recopilación y observación

- Proporciona una herramienta para desarrollar el plan de recopilación.
- Proporciona un medio para catalogar las narrativas de observación en el formato correcto.

- Proporciona una historia de las recopilaciones previas.
- Proporciona investigación.

Al desarrollar una observación:

- Defina y aclara el problema (Observación).
- Realice una lista de factores que afectan al problema (Discusión).
- Analice los factores (Discusión).
- Llegue a una conclusión o solución (Lección).

Discusión

- Amplia la declaración de la observación.
- Es aquí en donde se describe que lo llevó a los eventos de observación.
- Desarrolle la situación con factores que lleven al lector a su conclusión.
- Conteste los “quién, qué, a dónde, cuándo, por qué y cómo”
- Expanda sobre acciones positivas que se tomaron para trabajar alrededor del problema.
- Si no fue solucionado.... ¡Explique porque!

Perspectivas y lecciones

- Declaraciones de acciones positivas que fueron o debieron ser tomadas para evitar o aliviar el problema.
- Enfatique las acciones positivas tomadas... futuras unidades y comandantes las usarán y se beneficiarán de esta lección.
- Evite repetir o parafrasear la declaración de la observación – pero las lecciones deben relacionarse a la declaración de la observación.
- No omita lecciones simplemente porque una solución positiva no pudo ser determinada.

5.1.2 ANALIZAR (Anexo G)

El análisis es un proceso usado para entender completamente las áreas de actividades que han sido identificadas y tener la posibilidad de mejorar. Puede lograr esta acción al final del evento o después de que la recopilación activa ha sido terminada; sin embargo, se puede realizar una cierta medida de análisis durante el proceso de lecciones aprendidas⁵¹.

Efectivamente, transformar los datos en bruto en recomendaciones para implementar requiere un proceso sistemático para examinar la información que ya se recopiló y entender porqué o qué contribuyó a la necesidad de mejoramiento. Se puede determinar el nivel de análisis por la pericia o los recursos disponibles o por las limitaciones de tiempo al desarrollar un producto final. En unos casos, sería más importante conducir un análisis rápido y acelerar el envío de los resultados al usuario para que comience a tomar acción correctiva, mientras con otras observaciones la complejidad del problema o la resolución exigiría un análisis y explicación más detallada. En cualquier caso, las observaciones rigurosas pueden cambiar en el contexto, contenido, conclusión, y aplicabilidad durante el análisis.

Durante esta parte del análisis, mientras se comienza a organizar los datos que se han recopilado, hay que asegurarse que se haya investigado cada recurso posible, y que se acuerde de la dirección y método que el análisis va a seguir.

Realizar la frecuencia de ocurrencias, que es estudiar previos informes de recopilación, bases de datos de lecciones aprendidas, y otros informes para determinar la frecuencia y condiciones de la cual las observaciones han ocurrido. ¿Hay una resolución anotada?, debe hacerse un esfuerzo para determinar si el

⁵¹ U.S. DEPARTMENT OF THE ARMY, ARMY PROGRAMS: Army Lessons Learned Program (ALLP). Op., cit. p. 25.

problema ha sido identificado previamente y si ha iniciado una resolución pero no se ha implementado.

Entender el objetivo, es decir, hacia donde enfocar el análisis. Mientras se realiza el análisis, es fácil identificar problemas adicionales los que causa apartarse del objetivo principal o de las necesidades del usuario. Hay que captar esos problemas y suspenderlos para futuros esfuerzos de recopilación.

Repasar las conclusiones con la organización anfitrión u otros interesados con la unidad u organización donde fue recopilado, para determinar si son unas condiciones inusuales o contribuyentes al problema, si no se ha realizado durante la fase de recopilación. No dar recomendaciones a este punto, ya que pueden ser basadas en un análisis incompleto.

5.1.2.1 Análisis de los datos de las observaciones. Este es el paso en que los analistas comienzan a analizar, comparar ideas y examinar minuciosamente la información recopilada. Se debe usar distintas perspectivas al estudiar los datos para entender completamente los asuntos, examinar cada parte para ver si otros asuntos existen, y comenzar a desarrollar la historia completa. Es crítico descubrir no solamente lo que pasó, sino por qué pasó⁵².

Hacer más investigación acerca de la observación, requerirá hacer entrevistas de seguimiento o llamadas telefónicas, estudiar las post-evaluaciones u otros informes de recopilación, y buscar en las bases de datos de lecciones aprendidas información relacionada a la investigación. Hablar con expertos de tema específico que tiene conocimiento del asunto proporcionaría la información que le falta o confirmaría los datos que ya se hayan recopilado.

⁵² *Ibíd.*, p. 26.

Buscar consulta del experto del asunto para ayudar a entender los datos que se han recopilado, identificar los factores contribuyentes y ayudar a hacer recomendaciones informadas. En la mayoría de casos no será el experto de tema específico del asunto particular; por eso es importante encontrar a alguien que puede contestar las preguntas, estudiar observaciones y recomendaciones, o participar en el análisis de los datos recopilados. Si es asunto de entrenamiento, hay que ponerse en contacto con el centro de entrenamiento o el proponente del asunto para ver lo que enseña y lo que falta.

Organizar discusiones en grupo o juntas críticas para examinar las observaciones en más detalle, identificar las brechas en la capacidad, entender la causa principal de la conclusión, y para determinar si hay asuntos relacionados, organizar estas discusiones con alguien designado para enfocar la discusión y análisis de datos en la manera adecuada. Designar a alguien para apuntar los resultados de la discusión. Mostrar los datos en una pantalla puede ser útil para que el grupo mire y acuerde el resultado, pero también puede disminuir el ritmo de la discusión con muchos cambios pequeños y retrasos en el producto final.

Un requerimiento sería conducir un análisis estadístico básico de las respuestas que ha recibido en los cuestionarios o entrevistas. Es importante interpretar y resumir los resultados por el análisis e informe final. Modelar las pautas de los datos de manera que se dé cuenta de la aleatoriedad e incertidumbre de la observación. Sería útil mostrar el producto final en forma de cartas, gráficos o mapas conceptuales para enfatizar la frecuencia de una observación, brechas de una capacidad, o la necesidad para una solución particular.

5.1.2.2 Acciones y recomendaciones correctivas. Durante esta fase se empieza a organizar los resultados del análisis y determinar recomendaciones apropiadas. Si se hace la recopilación y análisis correctamente, las

recomendaciones serían intuitivas. Las recomendaciones dirán lo que se necesita hacer y no solamente el efecto que necesita lograr.

Preparar los resultados del análisis en un formato que sea preciso y fácil de entender sería lo mejor, captar los datos en tarjetas de presentación y organizar los puntos principales en un orden lógico. Revisar el informe de observación al desarrollar y organizar los datos.

Dar recomendaciones realísticas que se puedan implementar y que sean factibles haría más lento el proceso de hacer cualquier corrección. Se debe designar el organismo o comité que debe guiar la acción correctiva.

Acreditar documentos con las conclusiones de las transcripciones de entrevista, datos estadísticos, u otros documentos que le dará credibilidad a la observación y ayudará a facilitar el proceso de solución.

Dar soluciones mediante procesos críticos y analíticos transformando las observaciones iniciales en buenas prácticas y lecciones con el propósito de agrupar las observaciones bien fundamentadas.

El estado final del proceso de análisis debe ser una lista de recomendaciones bien definidas o posibles acciones correctivas con suficientes detalles para ser intercambiado e integrado en el proceso de resolución de problemas. Al hacerlo correctamente, el análisis ayudará a determinar el plan de acción y los recursos requeridos para implementar las acciones correctivas.

5.1.3 DISEMINAR O COMPARTIR

El intercambio de experiencias en y entre las organizaciones garantiza que todos se beneficien de los conocimientos adquiridos. Las lecciones son compartidas por

muchos lugares: reuniones de información, boletines, informes, correo electrónico, sitios web, las entradas de la base de datos, etc. Compartir las lecciones y ponerlas a disposición de todo el mundo, debe ser el objetivo principal de un programa de buenas enseñanzas. Potencialmente puede reducir el riesgo, mejorar la eficacia y mejorar la eficacia de los costos de los procesos y operaciones. También se alienta el intercambio de datos entre los profesionales de las lecciones aprendidas, historiadores y otras organizaciones de aprendizaje. Es el principio rector en la ejecución de una estrategia compartida obtener la información correcta a la persona adecuada en el momento adecuado⁵³.

Mientras se realiza actividades compartidas mediante enfoques diferentes, es imperativo asegurarse de difundir información precisa. El siguiente y a veces el más difícil reto es tener un medio para entregar rápidamente la información a quienes más lo necesitan. El programa de lecciones aprendidas tiene que tener la capacidad para compartir y diseminar la información para ser efectivo. Además de la capacidad de compartir la información, tiene que poder determinar cual información es importante o urgente y con rapidez entregar a las otras unidades las que podrían beneficiarse de su conocimiento.

Se puede intercambiar la información a través de varios medios tal como copias impresas, formas electrónicas como el email y mensajes, foros colaborativos y sitios web, etc. El proceso debe apoyar las capacidades del medio. Adicionalmente, debe tener la capacidad de manejar tanto material reservado como no reservado. La provisión de los recursos del programa de lecciones aprendidas usualmente determinará los medios de diseminación para utilizar; por ejemplo, la impresión profesional de documentos puede ser cara y pueda exceder los límites presupuestales de la organización de lecciones aprendidas, pero unas unidades desplegadas que son los usuarios tal vez no tengan acceso a los computadores, impresoras, o copiadores en el ámbito operacional y necesitan

⁵³ HANDBOOK. Commader's Guide to Operational Records and Data Collections. No.09-22. Año: 2009. p.13.

materiales impresos para efectivamente realizar su misión. Sitios de interconexión social, similar a facebook, twitter, y linkedIn daría más capacidad para compartir las lecciones, se pueden adaptar a los requerimientos de un existente programa de lecciones aprendidas.

5.1.3.1 Priorización de información. La clave a la diseminación de información o lecciones aprendidas es un proceso rápido de compartir. Esto requiere una capacidad rápida de analizar información de recopilaciones, determinar la relevancia y lo oportuno, y obtener permiso del liderazgo de compartirlo. El reto en este proceso es entender que es lo más rápido que necesita diseminar la información, más riesgo asume al conducir un análisis completo para asegurar que saque las lecciones correctas⁵⁴. Por ejemplo, en la fuerza militar, un requisito inmediato para compartir una lección particular, si no está compartida, pueda resultar en la herida o muerte de un soldado. Sin embargo, al compartirlo rápidamente, la información continuaría a través del proceso de análisis y eventualmente estaría revisada y aprobada formalmente, archivada, y llegaría a ser parte del proceso de resolución de problemas, si sube a este nivel de importancia.

Se puede publicar las lecciones de menor prioridad en artículos, informes, boletines, etc. El ejército estadounidense emplea un procedimiento que permite que cualquier soldado que ha participado en cualquier operativo puede escribir un artículo y lo puede poner en el sitio web del programa de lecciones aprendidas y todo el mundo lo puede leer. Esto se llama "*News From the Front*" (Noticias del Campo de Batalla)⁵⁵. Es una excelente manera para poner artículos oportunos, que provocan el pensamiento y discuten las buenas prácticas; lecciones aprendidas, entre lo que se encuentran las tácticas, técnicas, y procedimientos.

⁵⁴ *Ibíd.*, p.14.

⁵⁵ *Ibíd.*, p.14.

Un informe de observación ya discutido en la sección de recopilación requiere más tiempo para producir, porque es usualmente parte de un esfuerzo de recopilación directa que involucra un proceso de planeación deliberada. Finalmente, la producción de un boletín informativo, manual, u otro periódico que se puede entregar para su impresión y producción usualmente requiere la mayor cantidad de recursos y más tiempo para producir.

5.1.4 ARCHIVAR

La función de archivar es un término amplio lo que embarca varias capacidades requeridas que la mayoría de los programas de lecciones aprendidas desean. La capacidad de archivar información y manejar archivos, tanto en forma impresa como electrónica, permite acceso a ellos en una futura fecha. Para lograr esta tarea, los repositorios digitales (que se llamarían bibliotecas o archivos digitales) deben ser desarrollados para archivar información, facilitar la preservación histórica de información, y permitir que los usuarios conduzcan investigación.

Se requieren poderosos buscadores que permitan búsquedas rápidas y fáciles de usar. Finalmente, los repositorios tienen que tener la capacidad de archivar y guardar tanto los datos reservados como los no reservados.

5.1.4.1 Las bases de datos y sitios web. Las bases de datos y sitios web son necesarias para archivar y obtener acceso a la información. Algunos ejemplos de lo que desea un programa de lecciones aprendidas son:

- ⇒ Las aplicaciones autónomas para establecer los planes de recopilación.
- ⇒ Las aplicaciones autónomas para archivar y catalogar las observaciones individuales las que resultan de las recopilaciones.
- ⇒ Las aplicaciones autónomas para redactar los informes de post-evaluación.
- ⇒ Los repositorios digitales para archivar información actual y/o más antigua.

- ⇒ Los programas que funcionan en conjunto con otras fuerzas de lecciones aprendidas.
- ⇒ Sitios web organizacionales.
- ⇒ Sitios web colaborativos para intercambiar la información.

El programa de lecciones aprendidas puede aprovechar esta tecnología para mejorar su eficiencia y capacidad de obtener acceso a la información de manera rápida. Uno de los más grandes desafíos que eventualmente enfrentará una organización de lecciones aprendidas es, el volumen de información que acumulará en sus archivos. Constantemente se necesitará planear con anticipación y determinar el mejor software de usar para actualizar sus capacidades y estar dispuestos a usar nuevas tecnologías.

5.1.4.2 Investigación

La principal razón de archivar la información es para tener la capacidad de conducir futuras investigaciones. La investigación hoy en día no solo ocurre en los estantes de la biblioteca; ocurre en forma electrónica utilizando el internet. Los buscables archivos electrónicos generalmente son:

- Repositorios confidenciales o reservados: los repositorios confidenciales que permiten acceso limitado a grupos específicos, tales como unos miembros de selectas organizaciones.
- Repositorios públicos disponibles a todos usuarios del internet: buscables bases de datos le da al investigador fácil acceso a la información requerida. Esta capacidad requiere el uso de buscadores altamente refinados. El uso de convenciones estándar de archivar e identificar, de protocolos, y de precisamente codificar los documentos con los metadatos correctos facilita la búsqueda. Los metadatos describen lo que contiene el documento para guiarle

al material de lo que busca. Para asegurar que los documentos estén apropiadamente procesados se establece una verificación de la calidad. Adicionalmente, la organización de lecciones aprendidas requerirá la capacidad de archivar el material impreso, por consiguiente requerir una bóveda o repositorio físico para almacenamiento. También la bóveda es un buen lugar para almacenar los discos compactos de reserva de todo material digital archivado electrónicamente.

También es beneficioso determinar el criterio para la inclusión de información en el repositorio. Algunos parámetros son:

- El artículo es de una aprobada fuente oficial.
- El artículo aumentará el valor de futura investigación.
- Las restricciones del manejo del documento conforman con los permisos de la organización.
- La clasificación de seguridad de la información queda dentro de la autoridad de la organización para archivarla.
- El documento no tiene derechos de autor, o si lo tiene que obtenga permiso escrito adjunto al documento.

Los archivos de la organización de lecciones aprendidas pueden estar reservados solamente para uso interno. Sin embargo, si se permite a otros organismos obtener acceso a los archivos, usualmente sólo tienen permisos de acceso aleatorio y de descargar. Finalmente, la manera de catalogar u organizar la información tiene que ser sencilla y fácil de entender. Muchas organizaciones cometen el error de hacer que el personal de tecnología informática diseñe los procedimientos en lugar de los usuarios. Para ser sencillo y fácil de entender, el usuario tiene que estar involucrado en el proceso. La capacidad de encontrar lo que busca con rapidez, es primordial a cualquier capacidad de investigación. La

sencillez es clave; el menor número de tecleados para encontrar un documento es mejor.

5.1.5 DIFUNDIR

El programa de lecciones aprendidas después de archivadas, deberán se difundidas, y para ello es indispensable contar con medios efectivos mediante los cuales se pueda llevar a cabo una rápida, oportuna y pertinente difusión. Para ello se requiere un proceso deliberado para comprometer recursos, tomar decisiones, implementar y establecer programas tecnológicos capaces de albergar y responder rápidamente a los usuarios que lo requiera.

5.1.5.1 Implementación de biblioteca digital

- Para ofrecer un depósito permanente de documentos, incluso después de que hayan dejado de ser pertinentes.
- A veces, lo que no es pertinente, puede volver a serlo.
- Para servir de memoria del ejército.
- Para ofrecer un depósito fácil de buscar, en el cual los documentos se puedan encontrar rápidamente.
- Para ofrecer una recopilación de recursos sistemáticos y estructurados en los cuales se puedan identificar y llenar vacíos.
- Para ofrecer un depósito de auto-servicio con información que posiblemente será útil para la comunidad del Ministerio de Defensa.

Contenido

- Recursos de lecciones obtenidas.
 - Revisiones e informes posteriores a una operación (post-evaluaciones).
 - Tácticas, técnicas y procedimientos.

- Observaciones, perspectivas y lecciones.
- Análisis histórico.
- Registros operativos.
 - Planes, órdenes, normativas, informes, evaluaciones, sesiones informativas, memorándums oficiales.
- Registros de entrenamiento.

Tipos de bibliotecas

Biblioteca de observación

- Observaciones individuales.
- Cortas (1 a 2 páginas) de extensión uniforme.
- Mejor con búsqueda por campos.
- Organizada por funciones bélicas.
- Se puede hacer en una base de datos sencilla (Microsoft Access).
- Público: estrictamente para uso interno.

Biblioteca de documentos

- Todos los documentos, independientemente del tipo, no uniformes.
- Cualquier extensión.
- Mejor con búsqueda de texto completo.
- Se puede organizar de cualquier forma.
- Se puede realizar al configurar carpetas y archivos en (Microsoft Vista).
- Público: usuarios externos e internos.

Por lo anteriormente expuesto y en ese orden de ideas, la investigación realizada para lograr este trabajo cuyo objetivo es proyectar un Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército Nacional donde se recopile, analice, difunde y archive rápidamente las observaciones, perspectivas y lecciones de la fuerza, así como las tácticas, técnicas y procedimientos y registros de operaciones a fin de facilitar iniciativas de adaptación rápida, y llevar a cabo el intercambio y transferencia de conocimiento y de las experiencias concentrado con el objetivo de informar al ejército y posibilitar la toma de decisiones, integración e innovación con base a las operaciones de todo el ejército y dentro de la comunidad interinstitucional y en las acciones conjuntas con las demás fuerzas, amerita un gran estudio y análisis para llevar a cabo el propósito del mismo. Este centro deberá ser el responsable del entrenamiento y operaciones a fin de sincronizar la puesta en práctica del programa del Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército (Anexo H).

6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

La metodología de la investigación incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que se utilizan para el desarrollo del trabajo. En tal sentido, se define la investigación como una actividad encaminada a la solución de problemas. "Su objetivo consiste en hallar respuesta a preguntas mediante el empleo de procesos científicos" (Cervo y Bervian, 1989, p. 41).

En síntesis, la investigación debe estar presente cuando se pretende arribar a un diagnóstico de necesidades, o cuando el objetivo es probar la efectividad del plan, programa o proyecto. Dicho proceso comprende planificación, ejecución o desarrollo y divulgación.

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En este caso, se utilizó la investigación científica, concepto que según Méndez (2006) "permite al profesional que estudia una disciplina, tener conocimiento y explicar de manera sistemática hechos y situaciones propios de lo que está entendiendo como su realidad", lo que permitió la evolución y desarrollo de problema investigado mediante la obtención de nuevos conocimientos.

6.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Por su parte, Altuve y Rivas (1998) asegura que el diseño de una investigación, "... es una estrategia general que adopta el investigador como forma de abordar un problema determinado, que permite identificar los pasos que deben seguir para efectuar su estudio" (p.231). Para este trabajo se utilizó el diseño descriptivo y de campo.

Para Tamayo (1998) la investigación descriptiva:

“Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque que se hace sobre conclusiones es dominante, o como una persona, grupo o cosa, conduce a funciones en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre las realidades de los hechos y sus características fundamentales es de presentamos una interpretación correcta”. (p. 54).

En el presente estudio se describen los conocimientos y concepciones que tienen los miembros del Ejército Nacional en relación con las lecciones aprendidas. Se han analizado las situación que fundamentan esta investigación por sus resultados, y se indagó sobre el tema, para terminar elaborando una propuesta factible. Todo ello requirió previamente de un diagnóstico que permitió detectar en forma clara y objetiva distintos problemas, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y explicar sus causas y efectos. De ahí que, en función de los objetivos, el estudio tenga un carácter descriptivo.

En cuanto a diseño de campo, según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, (UPEL, 2003), en el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales define a este tipo de investigación así:

“Se entiende por Investigación de Campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en éste sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios...” (p. 14).

Cabe señalar según lo anterior, que para este trabajo también se utilizó el diseño de campo, porque se dio a conocer los problemas en la realidad, las necesidades que tiene el Ejército Nacional en la actualidad de tener un centro de lecciones aprendidas para lograr mayores éxitos en el teatro de operaciones, necesidad que se hace relevante dentro del contexto militar.

6.2.1 Población

En cuanto a la población, autores como Tamayo (1998) la define como "... la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación". (p. 114).

A efectos de la investigación, se realizó un estudio poblacional con miembros del Ejército Nacional. Asimismo, una vez definida la población se procedió a seleccionar a los sujetos para obtener la información necesaria que permitió desarrollar el estudio de manera que los resultados son validos y fiables (Anexo I).

6.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La recogida de datos tal como expresa Hernández, Fernández y Baptista que la definen como "...aquel que registra datos observables que representan verdaderamente a los conceptos o variables que el investigador tiene en mente" (p. 242). Se infiere que, el instrumento debe acercar más al investigador a la realidad de los sujetos; es decir, aporta la mayor posibilidad a la representación fiel de las variables a estudiar.

En este caso, se utilizó la técnica de la encuesta bajo la modalidad de cuestionario como instrumento de registro (Anexo J). En opinión de Briones (1995), la encuesta

es: "técnica que encierra un conjunto de recursos destinados a recoger, proponer y analizar informaciones".

Se utilizaron como técnicas para la recolección de datos fuentes primarias como: la observación directa y las encuestas que se utilizaron como elementos de medición, y fuentes secundarias como: el análisis documental de las bibliografías, textos, revistas, entre otros.

Efectivamente lo descrito, ha logrado que la información recopilada sea clave y precisa, permitiendo que los resultados de este trabajo sean del agrado del lector.

CONCLUSIONES

- Debido a la intensidad y trayectoria del conflicto armado interno en Colombia, el Ejército Nacional ha vivido un gran experiencia operacional que ha generado oportunidad de vivir los hechos tal y cual como ocurrieron, buscando la cadena que causo el error. Todos los errores cometidos y también los aciertos son importantes llevarlos a una autoevaluación y análisis para que se genere a partir de dichas acciones, un programa de lecciones aprendidas, que proyecte cambios comportamentales y produzcan un cambio en la doctrina militar.
- De igual manera, el ritmo operativo acelerado del conflicto colombiano ha forzado a hacer una autoevaluación honesta y profunda sobre la manera de cómo prevenir errores del pasado. Se busca adaptar las lecciones aprendidas mediante metodologías y sistemas que proporcionen herramientas básicas y fundamentales a las unidades en el campo de batalla y en las escuelas de formación del ejército, para incorporarlas a la doctrina militar.
- El Ejército Nacional como organización responsable de generar doctrina para la fuerza en desarrollo, debe proyectar e implementar un centro de lecciones aprendidas donde se concentre y recopile las experiencias vividas que durante más de 50 años de conflicto se ha vivido, y de donde se puede recopilar grandes experiencias positivas y negativas y darles un análisis rápido oportuno que permita su codificación o sistematización y posterior difusión.
- Debe ser un centro proactivo e innovador en su metodología, para gestionar el conocimiento y proporcionar el mejor apoyo posible a las unidades mayores y menores y a las fuerzas que se encuentra en el área de operaciones. Los estados y las planas mayores de las unidades, tendrán las lecciones aprendidas como referentes imperativos para el planeamiento y conducción de futuras operaciones y misiones tácticas; buscando que los reveses

operacionales no se repitan y mejorando los procedimientos y la ejecución de las operaciones militares.

- El conocimiento de las lecciones aprendidas es más que datos e información, compromete una gama de estrategias, prácticas, técnicas y tácticas utilizadas en una operación militar, para identificar, crear, representar, distribuir y habilitar la adopción de visiones y experiencias. Tales visiones y experiencias comprenden conocimiento, ya sea apoyado por individuos o apoyado por prácticas y procesos organizacionales. Los esfuerzos del manejo de conocimiento típicamente se enfocan en objetivos de ventaja sobre el enemigo, competitividad e innovación; compartiendo las lecciones aprendidas se logra mejorar el rendimiento, reducir el índice de errores y recaer en pérdidas operacionales.

- Cabe señalar, que el conocimiento personal de cada uno de los miembros del ejército es el que está dentro del individuo que depende de experiencias, ideas, visión, valores y juzgamientos. Conocimiento que está dentro de la mente, comportamiento y percepciones del mismo, el cual es desarrollado e internalizado a lo largo del tiempo, incorporando lo acumulado y reservado de sus vivencias y preparación. Para transmitir ese conocimiento de experiencias de lo observado y vivido en el teatro de operaciones de un miembro a otro de las Fuerzas Militares, la forma más coherente es la sistemática, tales como documentos, correos electrónicos, multimedia, etc. Este conocimiento es fácilmente codificado y transmitido a otros y logra ser un medio de comunicación rápida.

- La combinación de datos críticos, información y conocimiento con inteligencia colectiva que permite una organización para aprender de experiencias, innovar, tomar decisiones, crear soluciones, desarrollar tareas, o cambiar opiniones se centra en la recolección de dicha información, su análisis, verificación

diseminación, evaluación, recomendaciones y archivo de las mismas para una retroalimentación y monitoreo posteriormente. El difundir lecciones aprendidas fortalecerá el conocimiento y entendimiento de la forma de operar de las propias tropas y la forma de delinquir del enemigo en las respectivas jurisdicciones, lo cual coadyuva en el mejor desempeño de las funciones y responsabilidades del personal en sus respectivos cargos.

- Los esfuerzos de implementar un Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército dentro de la doctrina militar, es lograr ventaja sobre el enemigo; el manejo del conocimiento y las experiencias harán de la fuerza una institución competitiva y fortalecida a nivel operacional. El desafío para cualquier programa de lecciones aprendidas es encontrar una vía para que los miembros de las Fuerzas Militares intercambien conocimientos tácitos entre ellos.
- Igualmente, la doctrina del ejército complementa la doctrina conjunta, es decir la doctrina de todas las fuerzas, que es la que contribuye a las operaciones conjuntas indispensables, ya que es la fórmula de cómo el ejército piensa, se prepara y ejecuta la conducción de la guerra. Además establece los métodos comunes para tareas militares, promueve el entendimiento mutuo, facilita la comunicación y sirve como base para el reentrenamiento y formación de los líderes militares.
- Líderes que en las guerras actuales aumentan los retos y desafíos en la gestión de conocimientos y preparación de sus tropas; por lo anterior, es que la doctrina de lecciones aprendidas debe ser difundida, tener un fundamento filosófico e intelectual, así como el propósito práctico para la ejecución y debe ser una propuesta de mejora educativa institución castrense, conseguir un mejor proceso de aprendizaje, el cual al realizarse mediante el aprendizaje significativo, incorporará la nueva información de forma que ésta se relacione con la estructura cognitiva previamente existente en el individuo.

- Aprender significativamente supone la posibilidad de atribuir significado a lo que se va aprendiendo a partir de lo que ya se conocía, lo cual juega una función muy importante en su asimilación, pues la mezcla de los conocimientos anteriores más los nuevos ayudan a desarrollar aún más, el aprendizaje memorístico o significativo en los miembros de la fuerza.

RECOMENDACIONES

- Implementar el Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército Nacional, con el propósito de facilitar la recopilación de las acciones positivas y negativas para analizar e identificar episodios operacionales tácticos o administrativos, y poder así, proporcionar elementos confiables y difundirlos en la fuerza, para lograr mejor preparación y combatir con éxito en el teatro de operaciones.
- Capacitar a quienes generan doctrina, con énfasis en la formación de formadores, en cuanto a lecciones aprendidas, dicha preparación ayuda al desarrollo de corrientes doctrinarias y el personal bien preparado podrá capacitar y desempeñarse ampliamente en su rol con tropa.
- Tener en cuenta el modelo americano para el desarrollo estructural y organizacional del centro de lecciones aprendidas, ya que su experiencia hace que sea uno de los mejores centros del mundo. El Ejército de Colombia debe basarse en dichas enseñanzas, ya que estos centros tanto es su organización como en su estructura son el ejemplo a seguir.
- Implementar la metodología de estudio de recopilación, análisis, interpretación, archivo y difusión, mediante programas claros, concisos, efectivos y serios. Además, los altos mandos realizar seguimiento continuo de resultados en doctrina de lecciones aprendidas.
- Crear medios rápidos de difusión como pagina web y biblioteca virtual, esto coadyuvaría de manera rápida a tener información básica para todo el personal de la institución, mediante programas tecnológicos capaces de archivar documentar y generar rapidez en su información.

- Crear cultura al interior de la fuerza, para que todos los miembros tengan el espíritu de aprender sobre los hechos ya acaecidos positivos o negativos, y así poder mejorar cada día más, logrando mayor efectividad y resultados operacionales exitosos.

- Existir independencia entre comités jurídicos y comités de lecciones aprendidas, para que los hechos que se relaten sean los veraces y no se vean afectados por manipulación de la información, la cual no daría el mismo valor real de la situación a tratar en lecciones aprendidas, lo que conllevaría a que los resultados obtenidos no fuesen los apropiados para el caso.

- Difundir la doctrina de lecciones aprendidas en todos los niveles, con el fin de que sirvan de experiencia a las nuevas generaciones y lograr hacer historia de las mismas.

BIBLIOGRAFÍA

ARMY REGULATION 11-33. Army Lessons Learned Program (ALLP). Headquarters, Department of the Army. Washington, DC. October 2006.

BERGER & LUCKMANN. La construcción social de la realidad. (1966). [En línea]. . [Citado: 05 de Febrero 2011]. Disponible en: <<http://cesa-gjp.ning.com/profiles/blogs/la-construccion-social-de-la>>

CALL. Mission And Organization. Center for Army Lessons Learned. Ejército de los Estados Unidos. Año 2010.

CENTRO DE ARMAMENTO COMBINADO DEL EJÉRCITO DE LOS ESTADOS UNIDOS. CAC. "INTELECTUAL CENTER OF THE ARMY". America's Army: The stern Goth of the Nation.

COLOMBIA. FUERZA AÉREA. D.C., DP. No.MD-CGFM-FAC-COFAC-JEMFA-JEA-DIDAE-23.1. Año: 2011.

COLOMBIA. ARMADA NACIONAL. D.C., DP. No./MD-CG-CARMA-SECAR-JINEN-DIDOC-39. Año: 2011.

COLOMBIA. EJÉRCITO NACIONAL. D.C., DP. No.00000/MDN-CGFM-CE-JEDOC-DIDOC-LA. Año: 2011.

COLOMBIA. POLICIA NACIONAL. D.C., DP. No. 0002/ DIPON-OFPLA-23.1. Año: 2010.

COLOMBIA. JEFATURA EDUCACIÓN Y DOCTRINA EJÉRCITO NACIONAL. Brigadier General: William Fernando Pérez Laiseca. Jefe de Educación y Doctrina del Ejército.

COLOMBIA. PLAN DE ACCION PARA LA INICIATIVA DE REFORMA INSTITUCIONAL EN DEFENSA (DIRI) AL GRUPO EJECUTIVO. Ministerio de Defensa Nacional. Año: 2010.

Condiciones para el aprendizaje significativo. [En línea]. [Consultado 12 de Agosto 2011]. Disponible en: <<http://ausubel.idoneos.com/index.php/312756>>

DOCUMENTO DOCTRINARIO PARA LAS FUERZAS ARMADAS. DIRECTIVA PERMANENTE. Asunto: Políticas y lineamientos que permitan consolidar el subsistema de gestión de la doctrina conjunta, coordinada, combinada y de las Fuerzas. Febrero de 2011.

ESTADOS UNIDOS. General DECKER, G.

FIELD MANUAL No. 3-0. OPERATIONS. Headquarters. Department of the Army. Washington, D.C., February 2008.

FUNKHOUSER, Anthony C. Usawc Strategy Research Project. Efficient or effective? An assessment of the army lessons learned program. United States Army. Carlisle Barracks, Pennsylvania 17013. Año: 2007.

HANDBOOK. Center for Army Lessons Learned (CALL) Services. Fort Leavenworth, Kansas 66027-1350. No.06-5. Año: February 2006.

HANDBOOK. Commader's Guide to Operational Records and Data Collections. No.09-22. Año: Mar 2009.

INTERNET. <<http://call.army.mil.LLAMADA.sitio.Web>>.

INTERNET: <<http://usacac.army.mil/cac2/call/index.asp>>

INTERNET:<http://www.armytimes.com/news/2007/07/ap_troopsmental-health_070712/> (28 December 2008).

España contará con un centro de excelencia contra artefactos explosivos improvisados. Madrid. [En línea]. [Citado 06 de octubre de 2009]. Disponible en: <http://www.revistatenea.es/revistatenea/revista/articulos/GestionNoticias_961_ESP.asp>

LECCIONES APRENDIDAS EN EL EJÉRCITO NACIONAL.

LECCIONES APRENDIDAS EN LA POLICÍA NACIONAL.

Qué es la matriz Dofa. [En línea]. [Consultado 25 de julio 2011]. Disponible en: <<http://www.degerencia.com/tema/analisisdofa>>.

RELNATO, GCTF, ISAF, MCFI, MABCA. For Official Use Only. Foreign Internal Defense and Security force assistance. Tactics, techniques and prodediment. U.S. unclassified. Fes 10. No. 10-28. RODERICK G. TURNER III, COL, SF. Director, CAC SOF CELL. Documento transcrito.

REVISTA: Publicación del Ejército de Chile: La ruta de la excelencia. Director Responsable Coronel Iván A. González López. Jefe del Departamento de Comunicación. Comité. Inscripción N° 95.723. Armas y servicios. Año: Diciembre de 2009. Documento Transcrito.

UNITED STATES ARMY COMBINED ARMY CENTER.CAC.

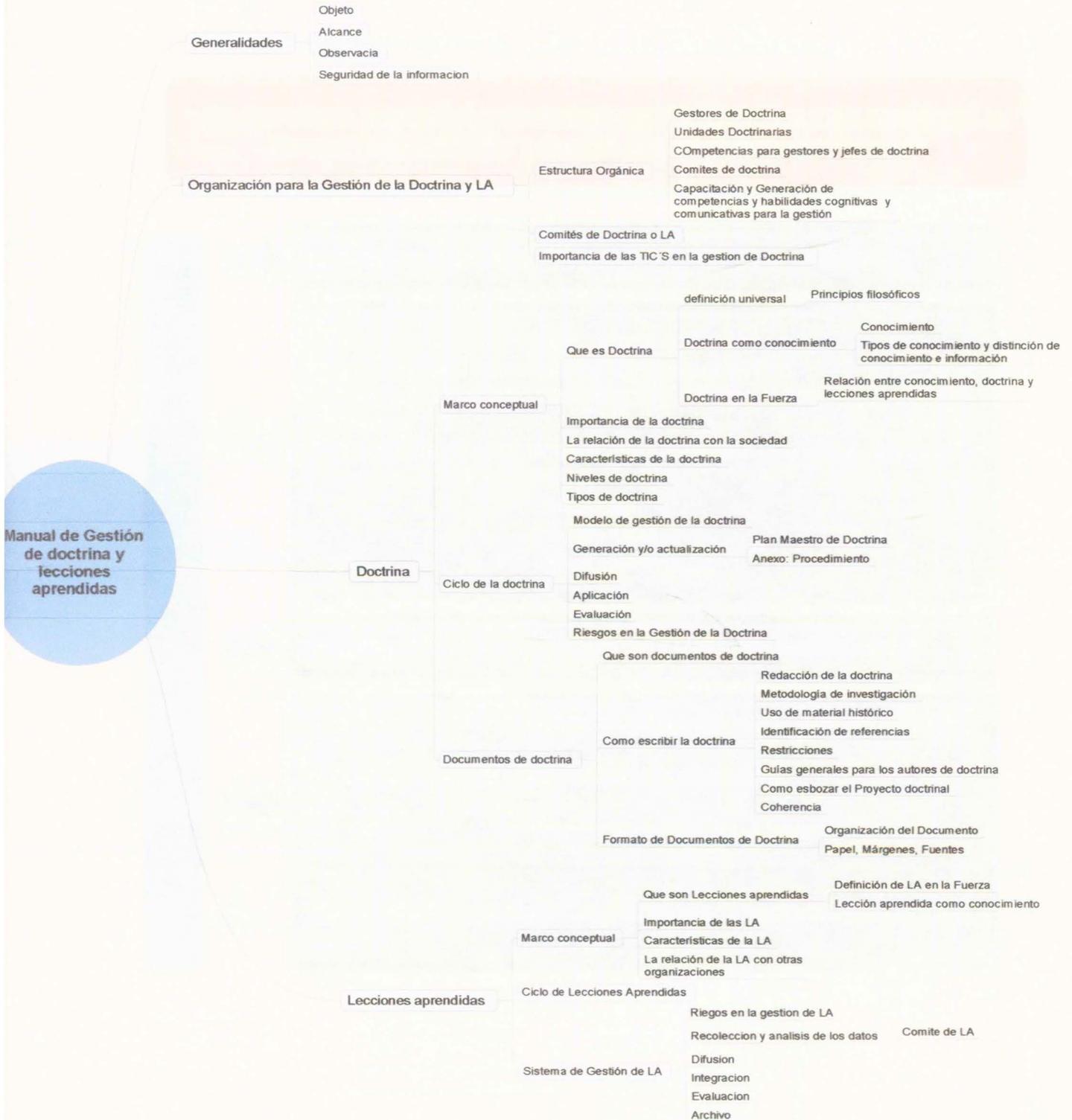
U.S. DEPARTMENT OF THE ARMY, ARMY PROGRAMS: Army Lessons Learned Program (ALLP), Army Regulation 11-33 (Washington, D.C.: U.S. Department of the Army, 17 October 2006), 4-5.

VALENCIA, Álvaro y Puyana García, Gabriel. En Corea por la libertad y por la gloria: participación colombiana en la guerra 1951-1953. Bogotá: Imprenta y Publicaciones de las Fuerzas Militares, 2003.

WHALEN, Ronald. In Defense of After Action Reviews: The art and science of small unit coping. U.S. Army.Ph.D. Año: 2010.

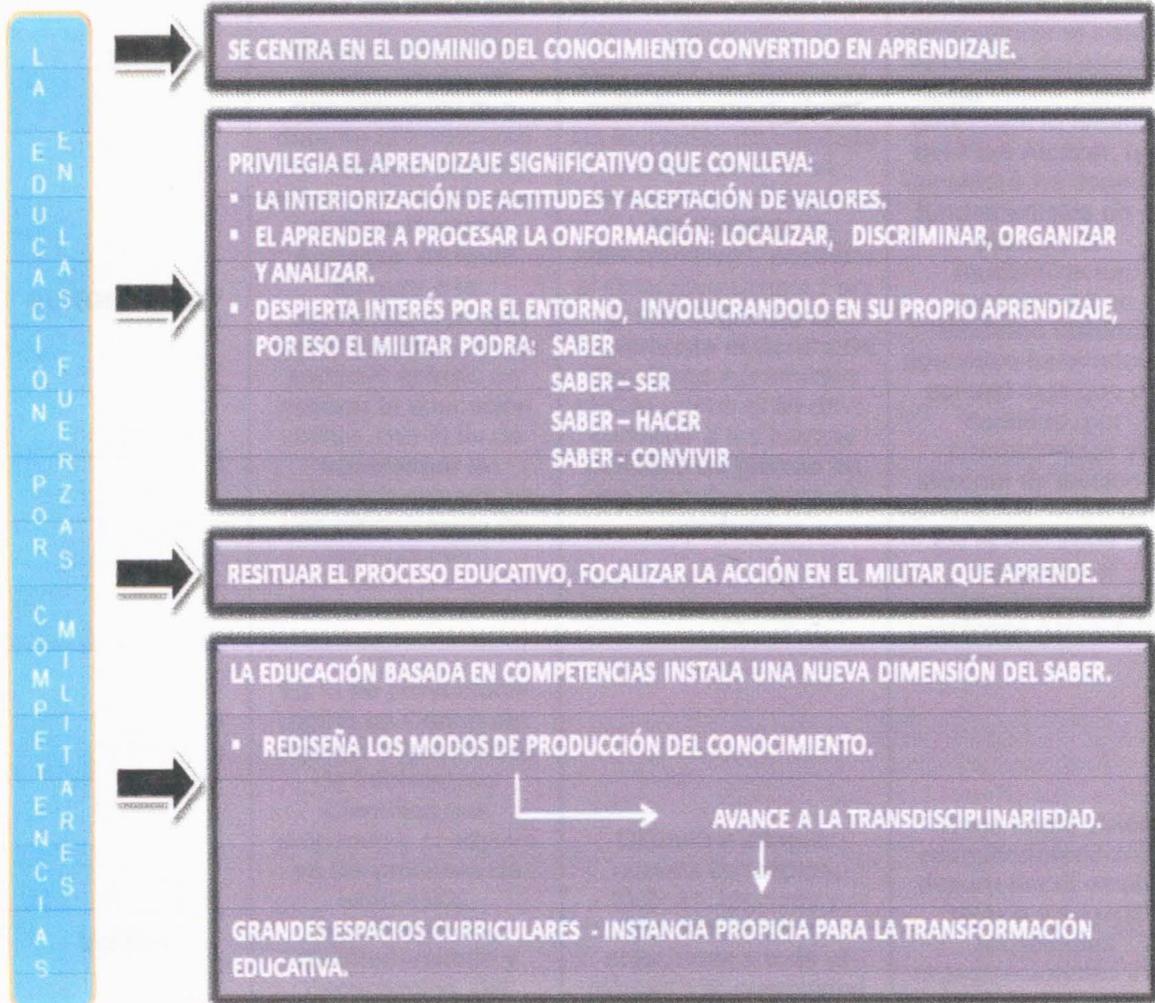
ANEXOS

ANEXO A



ANEXO B

"LOS PROCESOS EDUCATIVOS CONTIENEN UNA INTENCIONALIDAD RESPECTO AL TIPO DE ORGANIZACIÓN Y MILITAR QUE SE PROPONEN FORMAR"



ANEXO C

ESTUDIO COMPARATIVO DE CENTROS DE LECCIONES APRENDIDAS DE LOS EJÉRCITOS DE ESTADOS UNIDOS, CHILE Y COLOMBIA			
PAISES	COLOMBIA	ESTADOS UNIDOS	CHILE
FECHA DE CREACIÓN	PROYECTO 2011	AÑO 1985	AÑO 2009
SURGIMIENTO	<p>Surge debido a los errores y aciertos operacionales que durante el transcurso del conflicto armado interno han tenido que vivir las Fuerzas Armadas; de igual manera a la modernización del sector defensa con un especial énfasis en mejorar la educación militar, con el fin de transformar la institución armada en una organización de aprendizaje.</p>	<p>No tenían un sistema ni métodos para capturar las lecciones de combate a pesar de la gran inversión en el Centro Nacional de Adiestramiento, posterior al Operativo Urgent Fury (1983 Granada) se implementa el Centro de Lecciones Aprendidas CALL, con el fin de convertir a las fuerzas pesadas de ejército en una maquina eficaz de combate.</p>	<p>Surge como resultado de la necesidad de reestructurar el sistema educativo del ejército. Hacia el año 1990, se determinó la creación del Plan Alcázar, que consideró los aspectos fundamentales de un proceso de modernización centrado en un moderno sistema educativo innovador de calidad más que de cantidad, por competencias y sistema de lecciones aprendidas, entre otros. En el año 2009 se consolida el Departamento de Lecciones Aprendidas.</p>
VISIÓN	<p>Es la de proyectarse como un Centro de Análisis y una Fuente de Información Científica que propenda y coadyuve en los procesos de instrucción, entrenamiento, reentrenamiento y capacitación del personal orgánico; y que al mismo tiempo sirva de base en el planeamiento y conducción de las operaciones militares.</p>	<p>Difundir e integrar nuevos conceptos, tácticas, técnicas y procedimientos, soluciones a todo el ejército y la comunidad interinstitucional e internacional.</p>	<p>Tiene como visión permitir aprendizaje, desarrollar el empleo táctico y sugerir tecnologías organizacionales y de equipamiento, para la preparación de las fuerzas.</p>

Anexo C. (Continuación)

PAISES	COLOMBIA	ESTADOS UNIDOS	CHILE
MISIÓN	Identificar, analizar y difundir en forma oportuna los sucesos del comportamiento en la acción (tanto positivos como negativos) para fortalecer el desarrollo de las operaciones y actividades militares.	Captar rápidamente las observaciones, perspectivas y lecciones actuales del ejército, así como los cambios en el entorno de operaciones a partir del entrenamiento y las operaciones; evaluar y difundir la información pertinente y los cambios en el entorno de operaciones y elaborar publicaciones que llenen espacios vacíos para informar rápidamente, facilitar la rápida integración, la resolución de problemas, la colaboración entre colegas y el proceso de obtención específica "targeted reach-back".	Obtener, analizar experiencias, relacionadas con la instrucción, el entrenamiento, empleo de armas y servicios de las unidades en operaciones militares.
CENTROS DE CAPACITACION	NO EXISTE	CALL	CELAE
MODELO ORGANIZACIONAL	DILAE: Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército. SEREA: Sección de recopilación y análisis de información. SEDI: Sección difusión e integración de la información. SEAR: Dirección de archivo.	Sede del CALL. Div. de operaciones e integración. Div. JIIM. Div. de investigación. Div. de sistemas informáticos. Div. de publicaciones.	CELAE. SILAE. SECCION obtención de lecciones aprendidas.
INFORMACIÓN	Se recoge la información de las unidades tácticas y operativas.	La información viene de todas las unidades, para su retroalimentación.	La información proviene de las distintas unidades, el combatiente se retroalimenta en un 100% para afrontar los desafíos del nuevo siglo.
PROCESOS	No hay estructurado un sistema, hace falta una mayor apropiación y aplicación de los procedimientos.	Seguros, de calidad, verificados, examinados, consolidados por expertos, tecnificados.	Los realizan mediante medios de software que permite agilizar los procesos y hacerlos masivos.
APLICACIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS	Se está implementado el programa de lecciones aprendidas, según directiva de ejército de febrero de 2011,	Empezó como una célula en 1985 NTC y en 1986 se fusiona convirtiéndose en CALL. Siguen proponiendo nuevos modelos.	Empezó en 2009, aún se está complementado dicho programa.
CUMPLIMIENTO	No hay indicadores de gestión.	Efectivo cumplimiento que se ha visto reflejado en las operaciones militares y en el comportamiento de la tropa, tanto a nivel nacional como internacional. Tienen un sistema integrado, controlado, utilizan indicadores de gestión.	No cuentan con programas de indicadores de gestión.

Anexo C. (Continuación)

PAISES	COLOMBIA	ESTADOS UNIDOS	CHILE
CLASIFICACIÓN	Se clasifica la información según corresponda a situaciones de tipo operacional o administrativo, de igual manera como positiva o negativo. Ubicados en las unidades operativas mayores.	Cuentan con un sistema amplio bien desarrollado y estructurado para la clasificación y demás procesos.	Aún están en procesos de organización y desarrollo para lograr una buena clasificación.
SISTEMA DE RECOLECCIÓN	Actualmente no hay especificados los pasos a seguir para la recolección.	Cuentan con un buen plan estructurado y lo aplican. Tienen habilidad y pericia para coleccionar información continuamente.	Se recopila la información a través de dos mecanismos: 1). El software obtiene antecedentes por medio de informes de experiencias militares y operacionales. 2). El blog institucional que obtiene información por intercambio de opiniones y experiencias profesionales relacionadas con instrucción y entrenamiento.
SISTEMA DE ANÁLISIS	En la actualidad los procesos de análisis son desarticulados.	Sistemas y procesos tecnificados, personal preparado idóneamente para la elaboración de los análisis. Es el valor marginal, identifican los problemas con doctrina.	El sistema de análisis se realiza en cada una de las unidades donde lo actualizan, modifican, critican, asesoran para posteriormente ser aprobado y difundido tecnológicamente.
SISTEMA DE DISEMINACIÓN	No hay medios de difusión rápidos y oportunos.	Difusión rápida, oportuna y certera. Cuentan con multimedia, impresos, videos, blackberry, teléfono satelital, SGP, etc.	Primero se hace al interior de la unidad y luego extensiva.
SISTEMA DE ARCHIVO	Se maneja un archivo físico con soportes.	Cuentan con sistema de biblioteca digital pública y biblioteca restringida, software, metadatos, formato de archivo: PDF, más de 2606 gigabytes, entre otros. Aseguran la información correcta para proporcionar conocimiento, a través del almacén principal.	Manejan biblioteca virtual para mejorar la eficiencia de las unidades y de sus integrantes.

Anexo C. (Continuación)

PAISES	COLOMBIA	ESTADOS UNIDOS	CHILE
<p>FALENCIAS</p>	<p>No se cuenta con un documento único, planilla o formato, algo que indique los pasos correctos en la recopilación de la información para la lección aprendida. No hay en la actualidad medios de difusión que permita obtener conocimiento rápido y oportuno. No hay herramientas como medidas fundamentales. Las unidades no siempre preparan un informe. Estructura organizacional débil y recursos insuficientes. Procesos débiles de desarrollo y gestión de la doctrina.</p>		
<p>CONCLUSIONES</p>	<p>Debido a la intensidad y trayectoria del conflicto armado interno en Colombia, el Ejército Nacional ha vivido un gran experiencia operacional, que ha generado oportunidad de vivir los hechos tal y cual como ocurrieron buscando la cadena que causo el error. Todos los errores cometidos y también los aciertos son importantes llevarlos a una autoevaluación y análisis para que se genere a partir de dichas acciones, un programa de lecciones aprendidas, que proyecte cambios comportamentales y produzcan un cambio en la doctrina militar.</p>	<p>Con la creación del Centro de Lecciones Aprendidas CALL, el Ejército de EE.UU. fomentó el cambio, la cooperación, colaboración, coordinación; además proporciona líderes de alto rango para propugnar por soluciones rápidas, oportunas y acordes a la nueva globalización. El ejército ha logrado recopilar en un solo centro base CALL la historia operacional de guerra de los Estados Unidos, quedando para la historia los hechos más relevantes de sus guerras. Proporciona a los grandes problemas potenciales la resolución de los mismos, para llenar lagunas de conocimiento en áreas identificadas por los comandantes del teatro de operaciones; ha facilitado la investigación e integración, brinda apoyo conjunto a las Fuerzas Armadas, enfocando al adiestramiento, a mejorar el programa de instrucción; se usan las lecciones aprendidas rutinariamente en las aulas del ejército. El apoyo del CALL se ha expandido conforme al cambio mundial.</p>	<p>Las Fuerzas Militares de Chile se transforman debido al desarrollo doctrinal que las enmarca. El resultado de aprendizaje individual y organizacional durante la reestructuración del sistema de prácticas, períodos de instrucción y maniobras, tiene como fin formar y preparar a las Fuerzas con nuevas instituciones adoptándose a los nuevos tiempos y por medio de un sistema educativo por competencias y lecciones aprendidas que han permitido enfrentar un mundo tecnológico y globalizado.</p>

Anexo C. (Continuación)

PAISES	COLOMBIA	ESTADOS UNIDOS	CHILE
<p>RECOMENDACIONES</p>	<p>Crear el Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército Nacional. Capacitar a quienes generan doctrina, con énfasis en la formación de formadores. Tener en cuenta el modelo americano para el desarrollo estructural y organizacional. Crear medios rápidos de difusión como pagina web, biblioteca virtual. Crear cultura al interior de la fuerza. Existir independencia entre jurídicos y comités de lecciones aprendidas. Retroalimentar constantemente la información y los conocimientos.</p>		

Informe de posevaluación

Lo que por lo general se recibe en el CALL

Ejemplo # 1

Resumen Ejecutivo/Fondo

Preguntas

Discusión (lo que sigue/a mejorar)

Recomendación

Ejemplo # 2

Resumen Ejecutivo/Fondo

Observación

Discusión

Lección

Recomendación

Ejemplo # 3

Resultados

Conclusiones

Recomendaciones

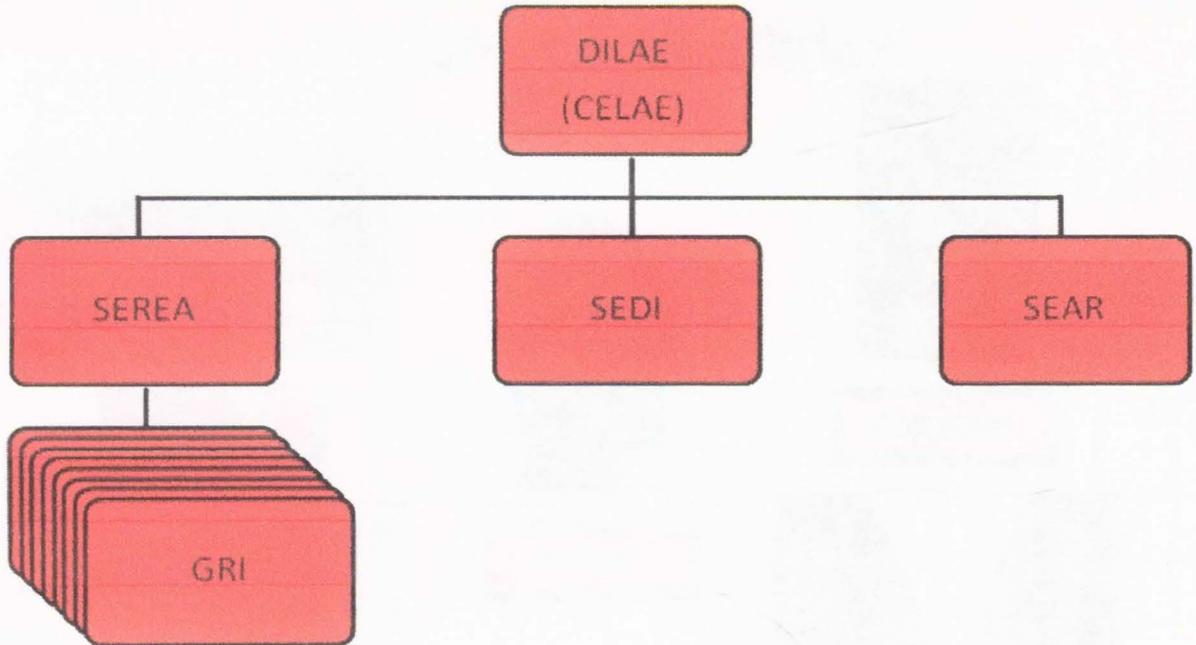


**No hay formato
específico**

Punto clave: el contenido es más importante que el formato. Algo es mejor que nada...

ANEXO E

ESTRUCTURA SECCIÓN L.A



ORGANIZACION

- DILAE: Centro de Lecciones Aprendidas del Ejercito
- SEREA: Sección de Recopilación y Análisis de Información (8 GRI)
- SEDI: Sección Difusión e Integración de la Información
- SEAR: Dirección de Archivo

ANEXO F

Funciones de una Organización de Lecciones Aprendidas



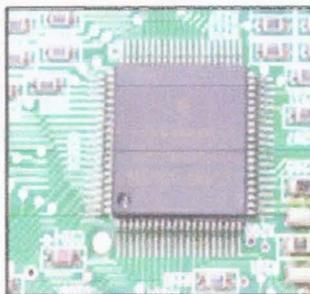
recopilar



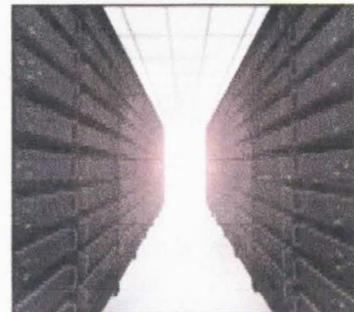
analizar



diseminar



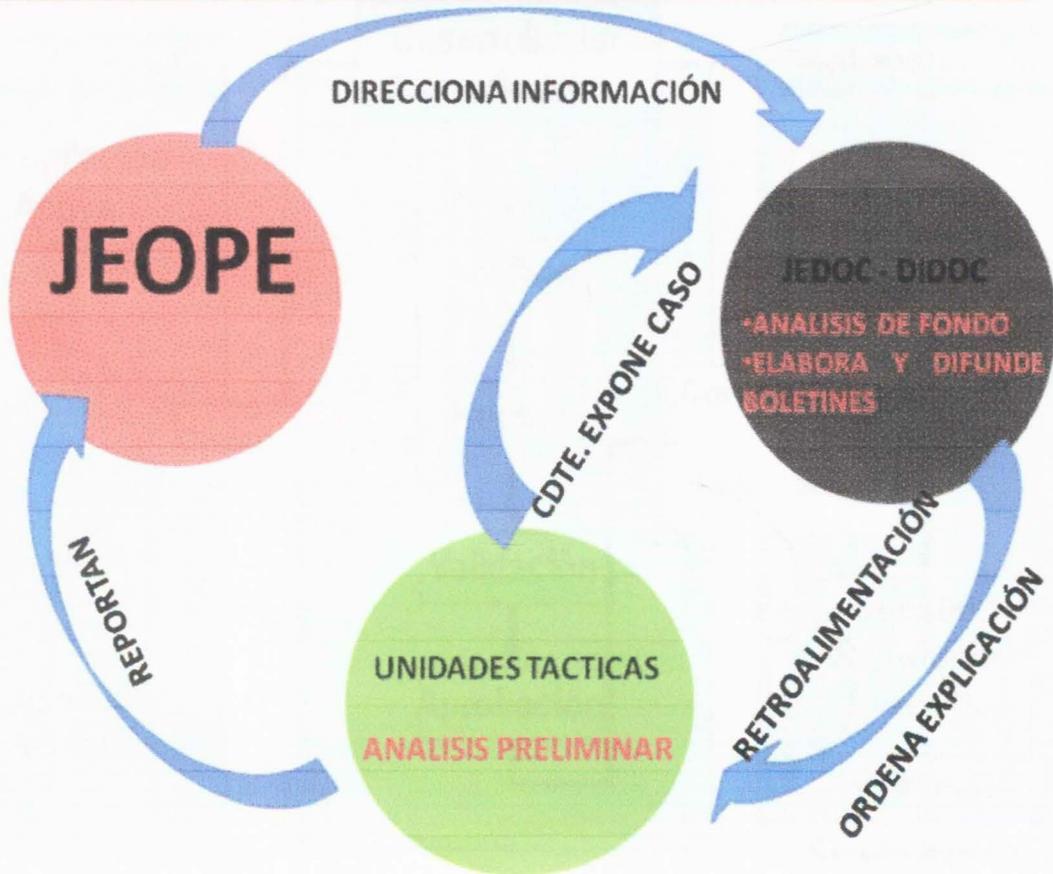
integrar



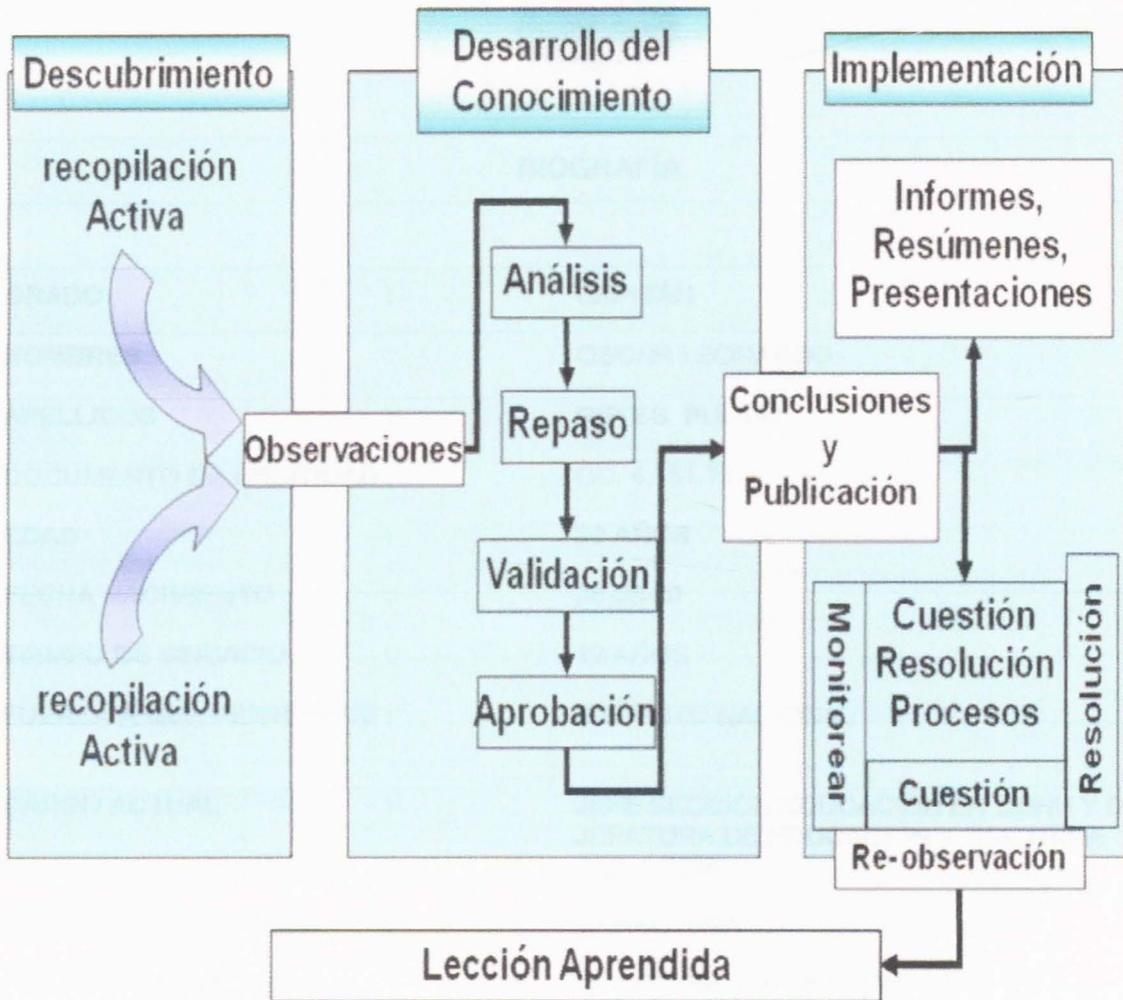
archivar

ANEXO G

PROCESO DE RECOPILOACIÓN Y ANÁLISIS



Proceso Conjunto de Lecciones Aprendidas



ANEXO I

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA



BIOGRAFÍA

GRADO	:	CAPITÁN
NOMBRES	:	OSCAR LEONARDO
APELLIDOS	:	REYES PULIDO
DOCUMENTO DE IDENTIDAD	:	CC. 4.151.734
EDAD	:	30 AÑOS
FECHA NACIMIENTO	:	28-08-80
TIEMPO DE SERVICIO	:	12 AÑOS
FUERZA A QUE PERTENECE	:	EJÉRCITO NACIONAL
CARGO ACTUAL	:	JEFE SECCIÓN EDUCACIÓN EN DDHH Y DIH JEFATURA DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA CONJUNTA
ESPECIALIDAD O ARMA	:	CABALLERÍA
EXPERIENCIA EN EL TEMA	:	COORDINADOR DEL PROYECTO DE SUBSISTEMA DE LECCIONES APRENDIDAS PARA LAS FUERZAS ARMADAS
ESTUDIOS O PROYECTOS REALIZADOS	:	PREGRADO Y POSTGRADO
DIRECCIÓN ACTUAL	:	CALLE 44ª No. 55-36 BARRIO LA ESMERALDA
TELÉFONOS	:	3102527141

**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA**



BIOGRAFÍA

GRADO	:	MAYOR
NOMBRES	:	ANGEL ANTONIO
APELLIDOS	:	RIVEROS CRUZ
DOCUMENTO DE IDENTIDAD	:	CC. 3.129.513
EDAD	:	37 AÑOS
FECHA NACIMIENTO	:	01-10-73
TIEMPO DE SERVICIO	:	17 AÑOS
FUERZA A QUE PERTENECE	:	EJÉRCITO NACIONAL
CARGO ACTUAL	:	JEFE DE DOCTRINA Y LL.AA. ESASE
ESPECIALIDAD O ARMA	:	CABALLERÍA
EXPERIENCIA EN EL TEMA	:	COORDINADOR DEL PROYECTO DE SUBSISTEMA DE LECCIONES APRENDIDAS PARA LAS FUERZAS ARMADAS
ESTUDIOS O PROYECTOS REALIZADOS	:	ACTUALMENTE PARTICIPA EN EL SEMINARIO DE LL.AA. DENTRO DEL CONVENIO MDN-DIRI
DIRECCIÓN ACTUAL	:	CASAS FISCALES SANTA ANA, BOYACA 304
TELÉFONOS	:	3116223036 – 6056337

ANEXO J

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA ENCUESTA SOBRE LECCIONES APRENDIDAS

- 1) ¿Cree usted que según los lineamientos educativos y de entrenamiento con los que cuenta el Ejército Nacional que garantiza la capacitación e instrucción, se requiere de un Centro de Lecciones Aprendidas que dirija, proyecte y asegure la investigación, desarrollo e innovación de las lecciones?

SI___

NO___

- 2) ¿Está de acuerdo que se estructure un sistema de lecciones aprendidas para el Ejército Nacional basado en la orientación y los procesos empleados en el Centro de Lecciones de los Estados Unidos CALL?

SI___

NO___

- 3) ¿Sabe usted, si actualmente todos los niveles de comando (táctico, operacional y estratégico) y fuerzas (convencional, especial, conjuntas, etc.) están cubiertas por el programa de lecciones aprendidas bien definidas?

SI___

NO___

- 4) ¿Tiene las lecciones aprendidas apoyo económico y recursos humanos suficientes para fomentar la doctrina y mejorar los procedimientos?

SI___

NO___

NO SABE___

- 5) ¿Piensa usted que los procesos y procedimientos que se utilizan actualmente son adecuados para el manejo de custodia de las lecciones aprendidas, o se requiere ajustarlos de tal manera que surtan efecto en la tropa?

SI___

NO___

Anexo J. (Continuación)

- 6) ¿Cree que se debe utilizar los medios electrónicos para la difusión rápida y oportuna de las lecciones aprendidas que permita obtener el conocimiento necesario para evitar acciones de repetición y fracasos ya identificados y adoptar nuevas prácticas?

SI___

NO___

- 7) ¿Piensa usted que normalizar, establecer y unificar los procesos de lecciones aprendidas que permitan desarrollar las mismas prácticas en cada una de las fuerzas, es importante para fortalecer el proceso doctrinal?

SI___

NO___

- 8) ¿En la formación integral del militar en sus dimensiones y potencialidades y como ser practico que desarrolla destrezas, habilidades, dominio e interviene en diferentes medios o contextos específicos; cree usted que debe fomentarse la cultura constructiva que permita enriquecer continuamente las lecciones aprendidas?

SI___

NO___

- 9) ¿Está de acuerdo en desarrollar un modelo único de lecciones aprendidas para el Ejército de Colombia, que contribuya a fortalecer la doctrina y potenciar las capacidades de los miembros de la fuerza, y generar un cambio de comportamiento para evitar incurrir en errores?

SI___

NO___

- 10) ¿Según su criterio, piensa usted, que el personal de instructores de las diferentes escuelas de formación tienen un entrenamiento y cuentan con competencias requeridas para cumplir con la preparación de los miembros de la fuerza en cuanto a lecciones aprendidas?

SI___

NO___

Anexo J. (Continuación)

- 11) ¿Cree usted que las experiencias vividas por gran número de militares, adquiridas durante el transcurrir del conflicto armado interno, es decir, las experiencias adquiridas en el teatro de operaciones, debe servir para retroalimentar los conocimientos y la doctrina institucional?

SI___

NO___

- 12) ¿Conocer oportunamente los episodios operacionales tácticos que por sus especiales características proporciona elementos de juicio significativos a la fuerza, es constructivo y beneficioso. Piensa usted que el Ejército Nacional tiene un sistema pedagógico adecuado para la capacitación en lecciones aprendidas?

SI___

NO___

- 13) ¿Está usted de acuerdo en que se prepare personal idóneamente para que maneje los procesos de investigación, análisis, socialización, producción, difusión, evaluación que puedan orientar acerca de lo que se debe hacer o no se debe hacer con las lecciones aprendidas?

SI___

NO___

- 14) ¿Está de acuerdo que se creen en todas las unidades militares del país la sección de lecciones aprendidas, que potencie las capacidades y genere un cambio de comportamiento positivo en la institución?

SI___

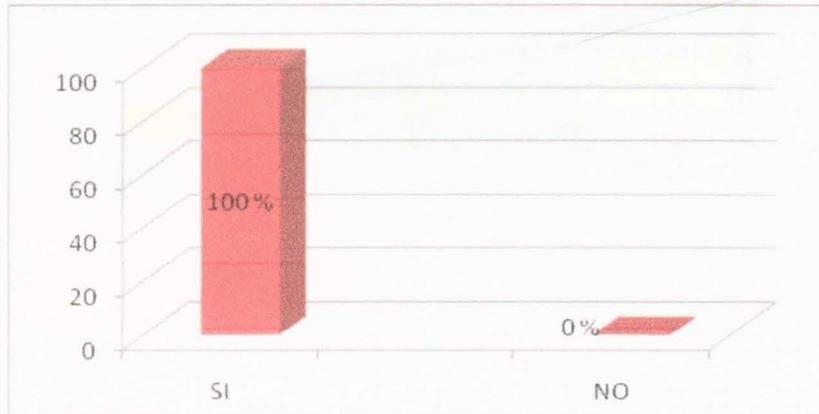
NO___

- 15) ¿Según las anteriores preguntas, favor proponer tres (3) conocimientos que usted quiera compartir para lograr un buen programa de lecciones aprendidas, contribuyendo así, al mejoramiento educacional de la fuerza?

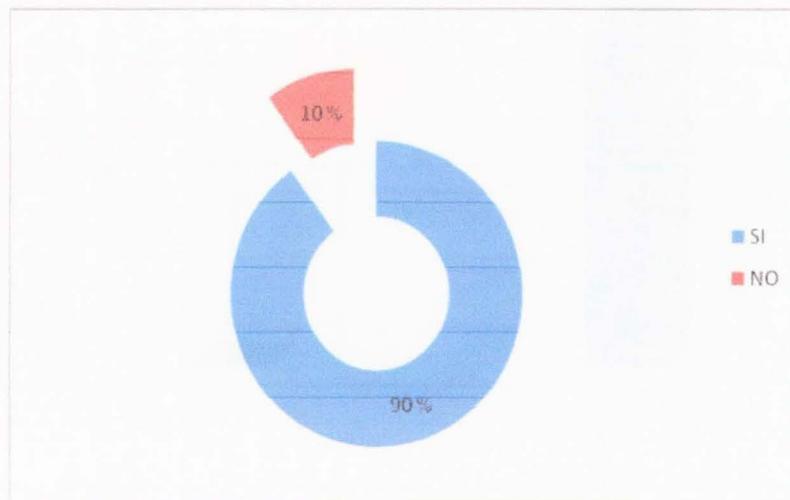
Gracias

RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS

- 1) ¿Cree usted que según los lineamientos educativos y de entrenamiento con los que cuenta el Ejército Nacional que garantiza la capacitación e instrucción, se requiere de un Centro de Lecciones Aprendidas que dirija, proyecte y asegure la investigación, desarrollo e innovación de las lecciones?

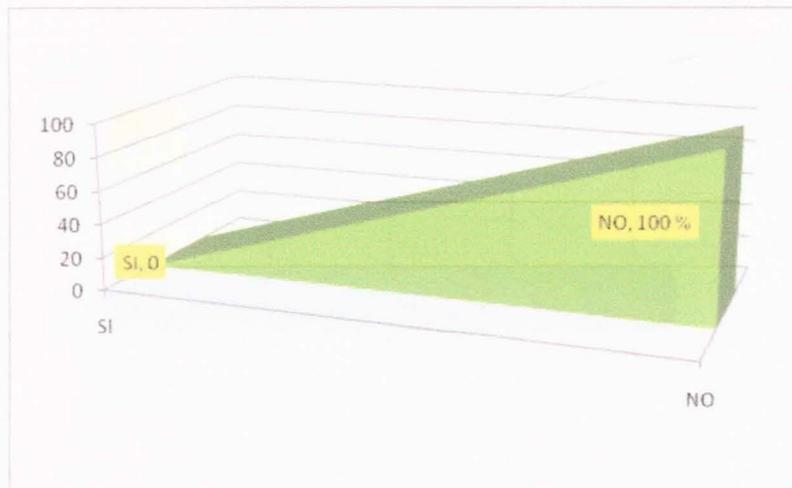


- 2) ¿Está de acuerdo que se estructure un sistema de lecciones aprendidas para el Ejército Nacional basado en la orientación y los procesos empleados en el Centro de Lecciones de los Estados Unidos CALL?

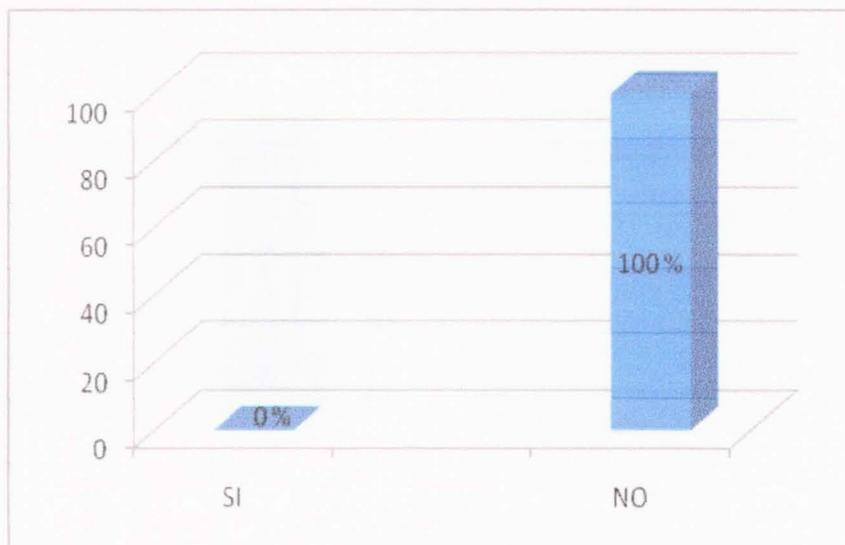


Anexo J. (Continuación)

- 3) ¿Tienen programas de lecciones aprendidas bien definidos los niveles de comando (táctico, operacional y estratégico) y fuerzas (convencional, especial, conjuntas, etc.)?

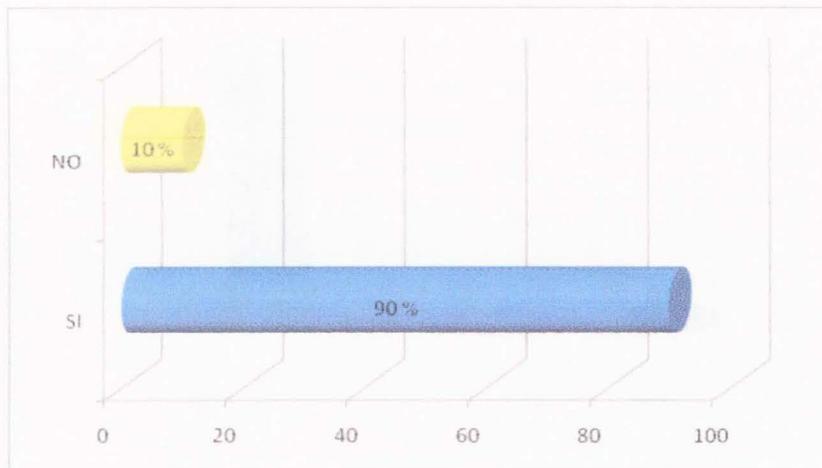


- 4) ¿Tiene las lecciones aprendidas apoyo económico y recursos humanos suficientes para fomentar la doctrina y mejorar los procedimientos?

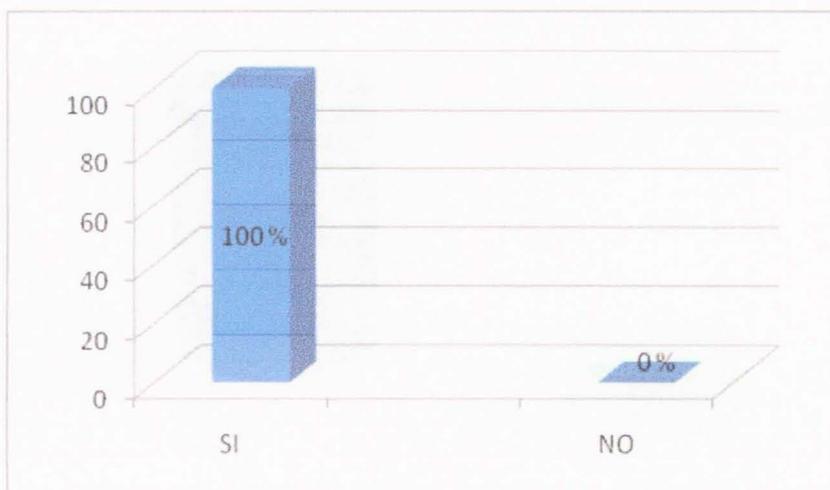


Anexo J. (Continuación)

- 5) ¿Piensa usted que los procesos y procedimientos que se utilizan actualmente son acordes para el manejo de custodia de las lecciones aprendidas, o se requiere ajustarlos de tal manera que surtan efecto en la tropa?

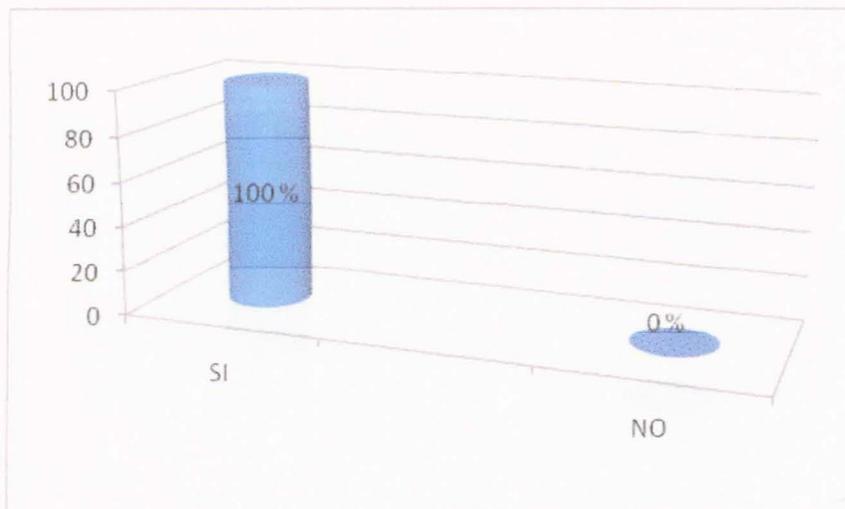


- 6) ¿Cree que se debe utilizar los medios electrónicos para la difusión rápida y oportuna de las lecciones aprendidas que permita obtener el conocimiento necesario para evitar acciones de repetición y fracasos ya identificados y adoptar nuevas prácticas?

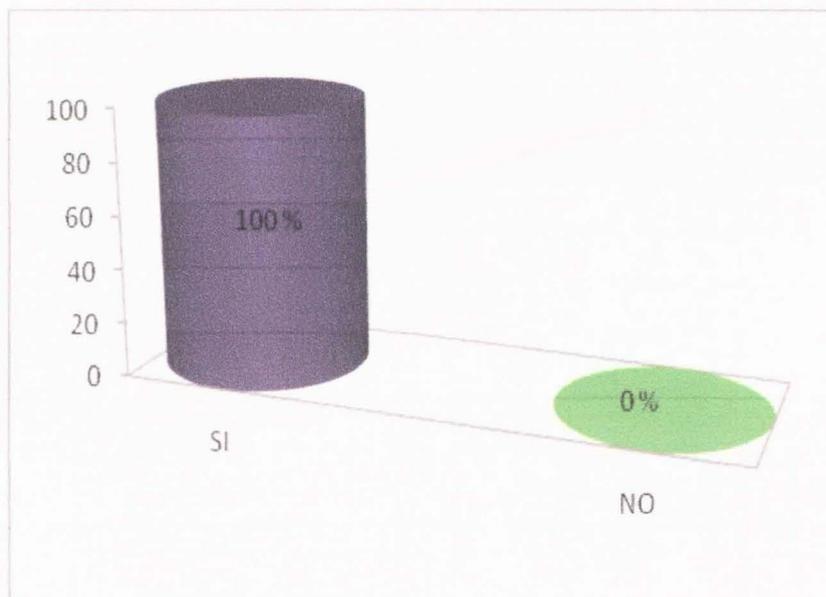


Anexo J. (Continuación)

- 7) ¿Piensa usted que normalizar, establecer y unificar los procesos de lecciones aprendidas que permitan desarrollar las mismas prácticas en cada una de las fuerzas, es importante para fortalecer el proceso doctrinal?

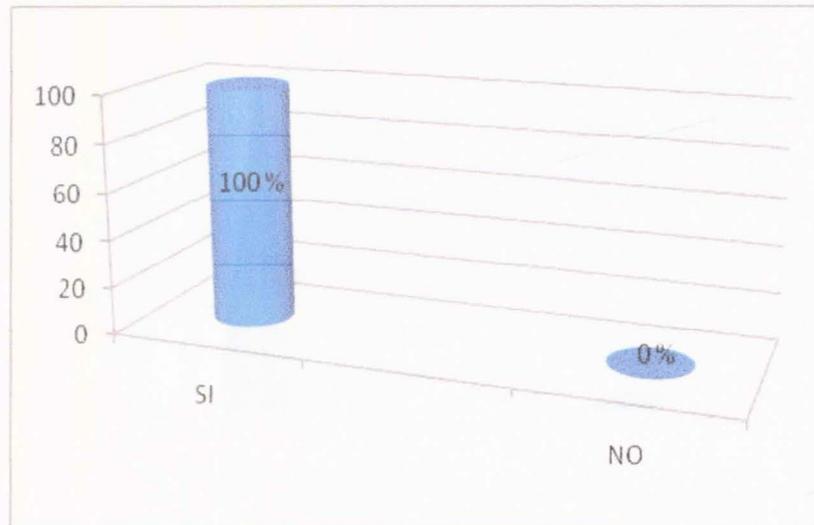


- 8) ¿En la formación integral del militar en sus dimensiones y potencialidades y como ser practico que desarrolla destrezas, habilidades, dominio e interviene en diferentes medios o contextos específicos; cree usted que debe fomentarse la cultura constructiva que permita enriquecer continuamente las lecciones aprendidas?

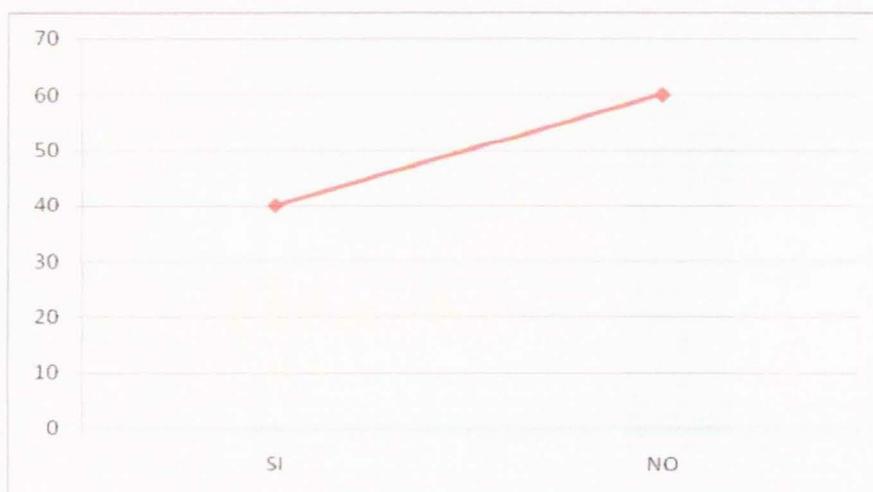


Anexo J. (Continuación)

- 9) ¿Está de acuerdo en desarrollar un modelo único de lecciones aprendidas para el Ejército de Colombia, que contribuya a fortalecer la doctrina y potenciar las capacidades de los miembros de la fuerza, y generar un cambio de comportamiento para evitar incurrir en errores?

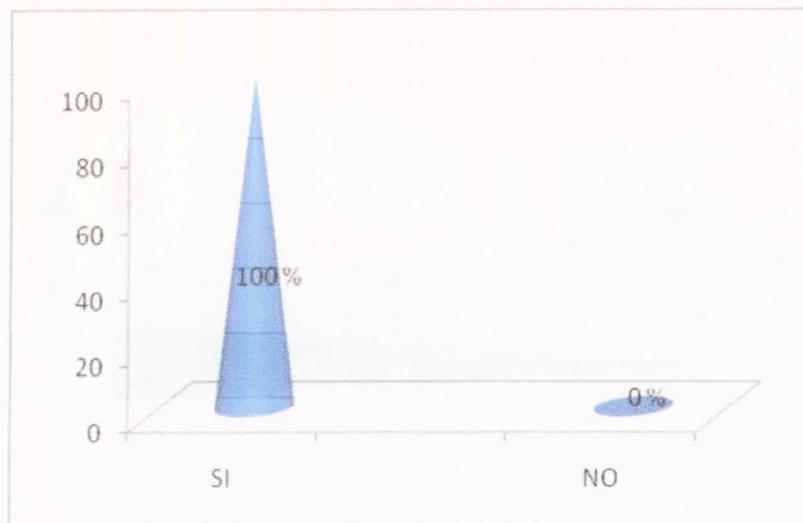


- 10) ¿Según su criterio, piensa usted, que el personal de instructores de las diferentes escuelas de formación tienen un entrenamiento y cuentan con competencias requeridas para cumplir con la preparación de los miembros de la fuerza en cuanto a lecciones aprendidas?

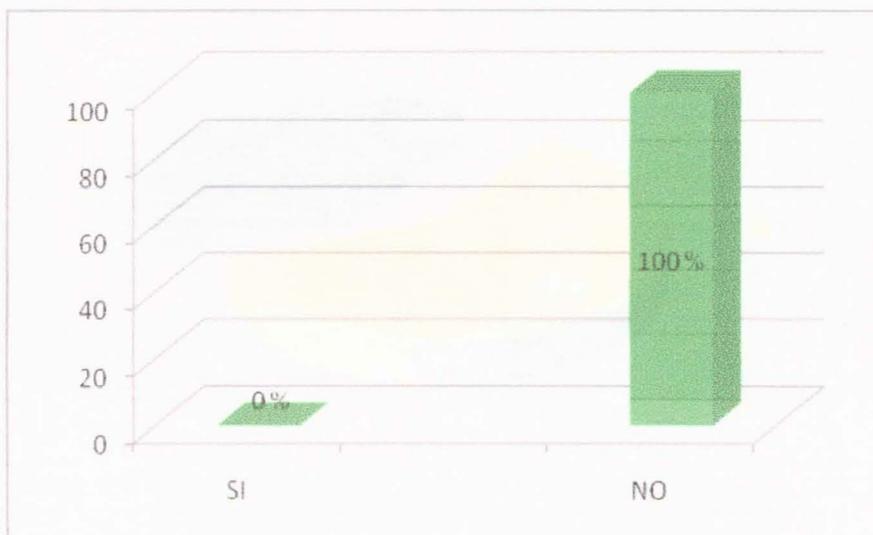


Anexo J. (Continuación)

- 11) ¿Cree usted que las experiencias vividas por gran número de militares, adquiridas durante el transcurrir del conflicto armado interno, es decir, las experiencias adquiridas en el teatro de operaciones, debe servir para retroalimentar los conocimientos y la doctrina institucional?

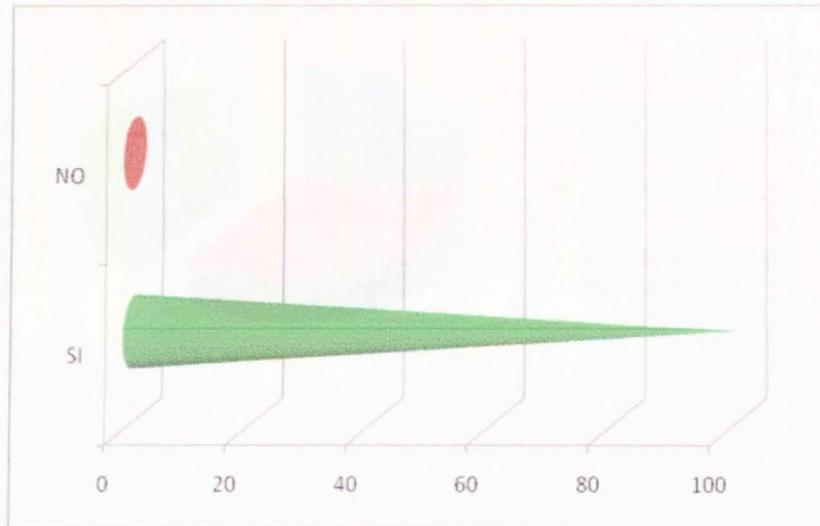


- 12) ¿Conocer oportunamente los episodios operacionales tácticos que por sus especiales características proporciona elementos de juicio significativos a la fuerza, es constructivo y beneficio. Piensa usted que el Ejército Nacional tiene un sistema pedagógico adecuado para la capacitación en lecciones aprendidas?

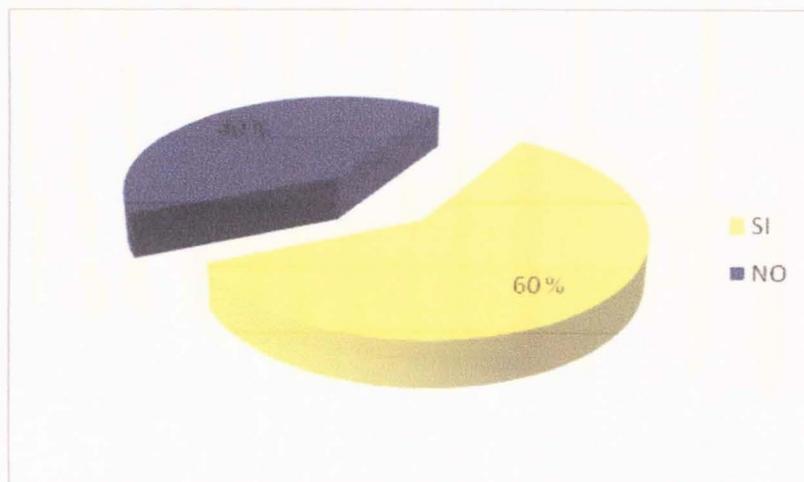


Anexo J. (Continuación)

- 13) ¿Está usted de acuerdo en que se prepare personal idóneamente para que maneje los procesos de investigación, análisis, socialización, producción, difusión, evaluación que puedan orientar acerca de lo que se debe hacer o no se debe hacer con las lecciones aprendidas?

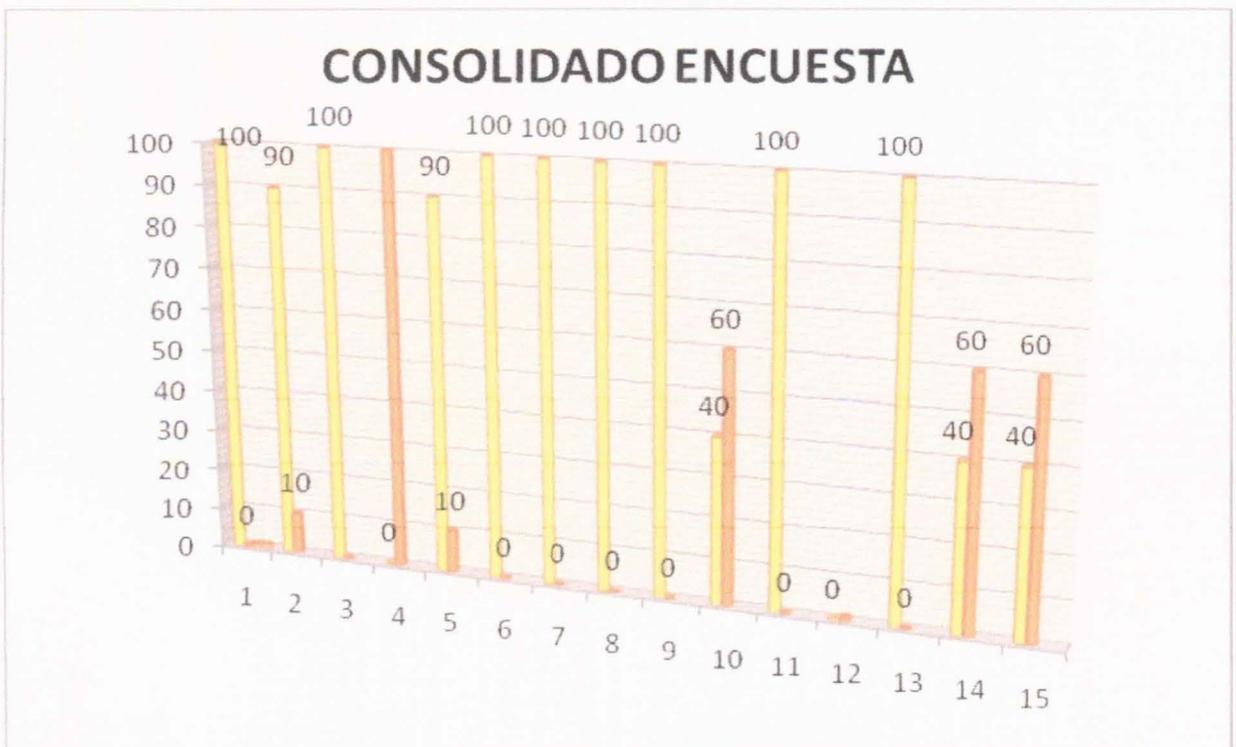
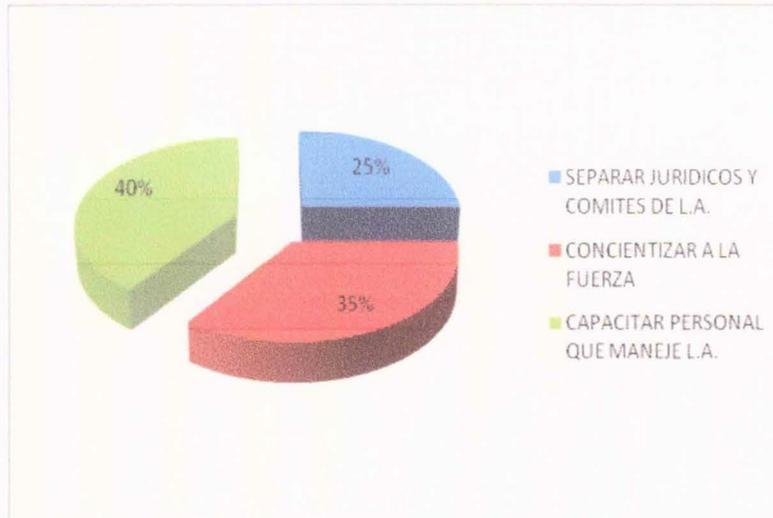


- 14) ¿Está de acuerdo que se creen en todas las unidades militares del país la sección de lecciones aprendidas, que potencie las capacidades y genere un cambio de comportamiento positivo en la institución?



Anexo J. (Continuación)

15) ¿Según las anteriores preguntas, favor proponer tres (3) conocimientos que usted quiera compartir para lograr un buen programa de lecciones aprendidas, contribuyendo así, al mejoramiento educacional de la fuerza?



BARRA NARANJA = SI - BARRA AMARILLA = NO

BIBLIOTECA CENTRAL DE LAS FF. MM.
"TOMAS RUEDA VARGAS"



054876