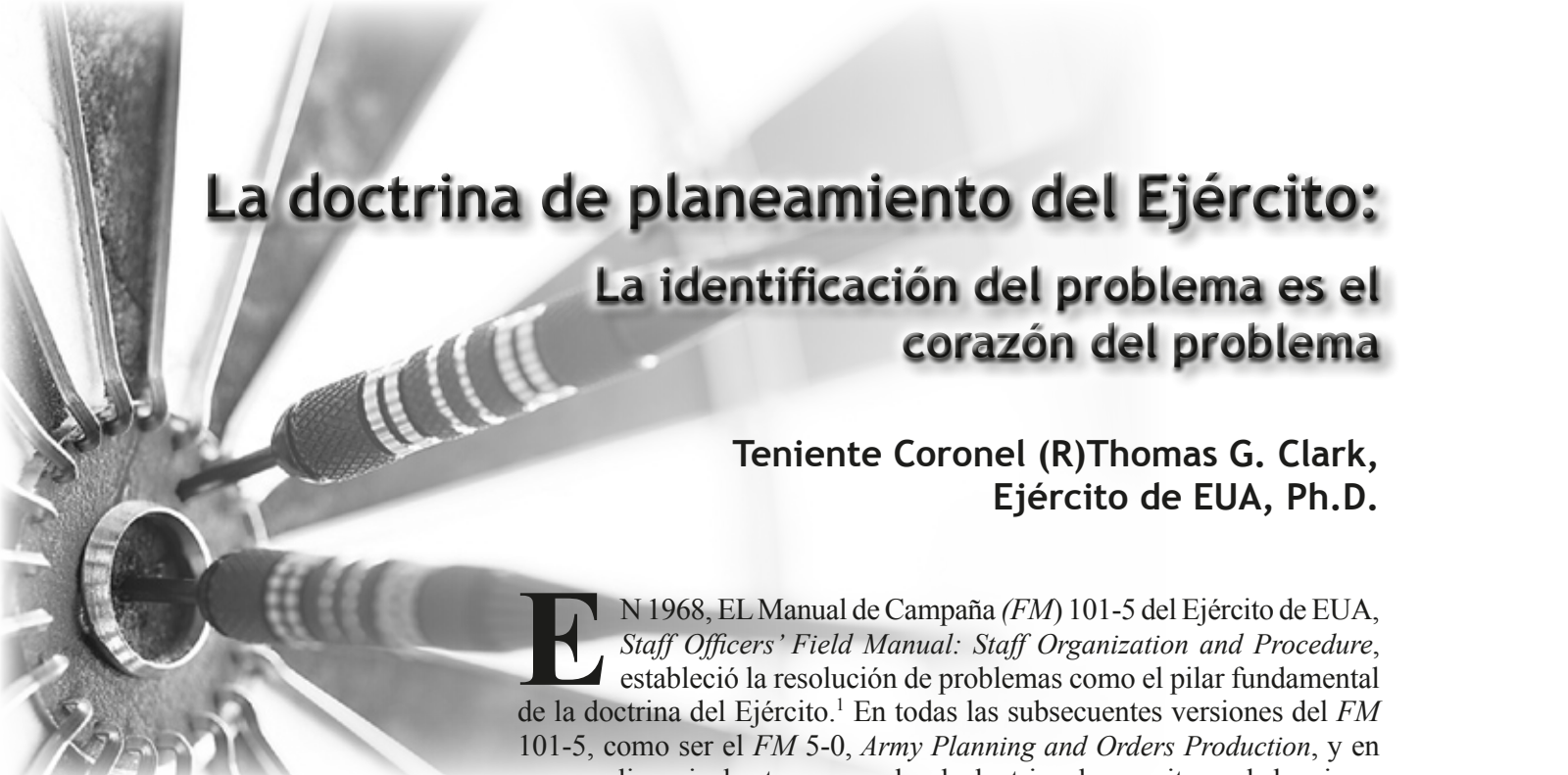




La doctrina de planeamiento del Ejército:

La identificación del problema es el corazón del problema

Teniente Coronel (R) Thomas G. Clark,
Ejército de EUA, Ph.D.

EN 1968, EL Manual de Campaña (*FM*) 101-5 del Ejército de EUA, *Staff Officers' Field Manual: Staff Organization and Procedure*, estableció la resolución de problemas como el pilar fundamental de la doctrina del Ejército.¹ En todas las subsecuentes versiones del *FM* 101-5, como ser el *FM* 5-0, *Army Planning and Orders Production*, y en una amplia serie de otros manuales de doctrina, los escritores de la misma definieron la competencia profesional en términos de la capacidad de resolución de problemas. Tanto los modelos de resolución de problemas militares como civiles comparten un concepto principal—el primer paso es la identificación del problema.² Aun así ni la doctrina del Ejército ni el currículo educativo profesional militar ofrecen una metodología estructural del problema. Por lo tanto, por más de tres décadas hemos cimentado nuestra doctrina militar en la indispensable capacidad de resolver problemas, pero sin tener una metodología clara que satisfaga el primer requerimiento: cómo sintetizar datos críticos y las relaciones en un planteamiento de problemas que pueda servir de directiva para el planeamiento y el proceso de toma de decisiones. Para llenar el vacío en la doctrina del Ejército, este artículo ofrece un método educativo para la identificación del problema.

Algunos aspectos básicos

En cualquier argumento en torno a la identificación de los problemas, es útil elaborar una definición o un punto de referencia común para dos términos claves: *el problema* y *el factor*. Según la doctrina, un problema se encuentra bien estructurado cuando se dispone de toda la información necesaria y se puede establecer una respuesta verificable. Un problema se encuentra medidamente estructurado cuando sólo se dispone una parte de la información y las soluciones rutinarias son insuficientes. Los problemas de estructura defectuosa son los que requieren más información y los que no tienen una solución demostrable.³

Donald Schön también estratifica los problemas, pero en dos tipos: desordenados y difíciles.⁴ Al igual que la doctrina de los problemas de estructura defectuosa, los desordenados desafían soluciones directas; ellos requieren una incesante interacción entre los encargados de resolver el problema en “un proceso que continuamente cambia de forma” mientras “la toma de decisiones en cualquier etapa tiende a alterar la configuración de las futuras acciones dirigidas”.⁵ El establecimiento de estructuras de

El Teniente Coronel (R) Thomas G. Clark es profesor auxiliar en el Centro de Tácticas del Ejército de EUA, el cual es parte de la Escuela de Comando y Estado Mayor ubicada en el Fuerte Leavenworth, Kansas. Tiene un Doctorado de la Universidad de Texas A&M, siendo el enfoque de su investigación la educación profesional militar.

gobiernos democráticos en estados fracasados es un ejemplo de un problema de estructura desordenada o defectuosa. Los problemas difíciles, por otro lado, pueden ser resueltos mediante esfuerzos persistentes y dedicados, tales como la preparación de una orden de movimiento para una Fuerza de Tarea Conjunta. La premisa en este artículo establece que aquellas capacidades para tratar problemas de estructura desordenada o defectuosa incorporen habilidades para resolver problemas menos complejos.

No existe definición alguna en la doctrina de resolución de problemas para el término “factor”. Sin embargo, se puede considerar como “un componente del medio ambiente que puede ser observado, medido, y aplicado para lograr (o prevenir) un efecto”.⁶ Esta definición es consistente con la definición no militar de (factor) como “una variable que puede asumir un amplio rango de valores”.⁷

Tiempo, distancia, terreno, condiciones climáticas, consideraciones civiles y fuerzas disponibles son, entre otros, factores comúnmente utilizados en la identificación de problemas militares.

Perspectiva de la resolución de problemas y doctrina del Ejército

Esta sección enlaza la doctrina del Ejército para el planeamiento y la toma de decisiones. Los recursos describen un continuo compromiso hacia una metodología deductiva para que la solución de un problema analítico identifique soluciones a problemas difíciles.

A lo largo de un período de 38 años, se dieron tres cambios perceptibles:

- La adopción de la resolución de problemas como la metodología preferida de planeamiento.
- Un cambio en la dirección central por parte de la estimación del comandante a la estimación del Estado Mayor como pieza central de la actividad de planeamiento.
- Un retorno hacia el comandante como el punto central del planeamiento basado en problemas.

Punto de referencia 1. El año 1968 sirvió como punto de referencia para la unión del planeamiento y la resolución de problemas. Los escritores de doctrina analizaron la toma de decisiones como un proceso de nueve pasos diseñado para proseguir desde el arribo de una nueva misión

hasta la preparación, aprobación y supervisión de planes y órdenes. Los nueve pasos se centran en los cinco párrafos de la estimación de la situación por parte del comandante, el primer mecanismo para el análisis de la misión y el desarrollo del curso de acción.

“Las técnicas para la solución de problemas militares” definen la estimación del comandante como “un proceso de solución de problemas para encontrar el mejor camino para cumplir exitosamente una misión”.⁸ Los escritores especificaron que el primer paso en la toma de decisiones era el de reconocer el problema.⁹ En este sentido la identificación del problema, párrafo 2 de la estimación del comandante (la situación y cursos de acción) ofrecen una guía para dos acciones. La primera acción centró en la identificación de datos y suposiciones en relación a la situación. La segunda centró en escuchar “dificultades significativas o patrones dificultosos” que puedan ir en contra del cumplimiento de la misión.¹⁰

Por más de tres décadas. Los escritores trabajaron al margen, dejando la resolución de los problemas y la estimación del comandante a la doctrina de planeamiento principal. En una versión del *FM 101-5* de 1972, los escritores ampliaron el primer paso de la resolución de problemas desde “el reconocimiento del problema” hasta el “reconocimiento y definición del problema”.¹¹ Una actualización en 1984 enmarcó las decisiones militares alrededor de la resolución del problema. En las decisiones tácticas, los escritores han modelado el Proceso de Toma de Decisiones Militar (*MDMP*) acorde un conjunto desarrollado de pasos armonizados de las actividades del comandante y su Estado Mayor. La misma figura de los nueve pasos de *MDMP* del enfoque de 1968, pero agregando un décimo paso: “misión cumplida”.¹²

En la sección de la estimación del comandante respecto a la situación y a los cursos de acción, la guía apunta a que los comandantes consideren “los datos de la situación que puedan influir las acciones propias y las del enemigo, y por lo tanto, que puedan influir la selección de la acción”.¹³ Algunos ejemplos incluyen la composición de las unidades, actividades significativas, el clima, el terreno y factores políticos y económicos.¹⁴ A través de la versión de 1984 del *FM 101-5*, la estimación del comandante fue el primer

mecanismo para identificar y resolver problemas. La estimación de los Estados Mayores también fue importante, pero claramente ocuparon sólo un rol definido de apoyo.

Punto de referencia 2. En una revisión que se llevó a cabo en el año 1997, los escritores de la doctrina establecieron un segundo punto de referencia en la unión del planeamiento con la resolución de problemas. Al describir el *MDMP* como una adaptación de la resolución de un problema analítico. Los escritores definieron el problema táctico como un “resultado del análisis de la misión”.¹⁵ En vez de enfatizar la estimación del comandante, el *MDMP* fue escrito como una lista de chequeo de “entradas y salidas” asignadas a cada uno de los siete pasos del *MDMP*. Interesantemente, el problema táctico fue el resultado de—pero no una salida—del análisis de la misión. En lugar de describir los cinco pasos de la estimación del comandante considerando los argumentos de la identificación del problema, los escritores han reducido la estimación del comandante a que este enfoque “la valoración intangible del entrenamiento, liderazgo y moral y los resultados en una decisión”.¹⁶ Los escritores advirtieron a los oficiales de Estado Mayor en vez de los comandantes para determinar “exactamente cuál es el problema principal y sus limitaciones”.¹⁷

En el 2005, el *FM 5-0*, Planeamiento del Ejército y Producción de Órdenes, reemplazó al *FM 101-5* como referencia primaria de planeamiento y resolución de problemas. Este incluía la resolución de problemas como una actividad sistemática aplicable a “todas las actividades de Ejército. No sólo a las operativas”.¹⁸ El modelo de resolución de problemas consistió de siete pasos con el de identificación de problemas encabezando la lista. En la conexión de la resolución de problemas al planeamiento, los escritores describieron el séptimo paso del *MDMP* como un proceso de planeamiento analítico y “una adaptación de la resolución de problemas del Ejército”.¹⁹ La capacidad para resolver problemas tácticos es el “fundamento de un planeamiento efectivo”.²⁰

El *FM 5-0* primero describe al que soluciona el problema en términos de su habilidad para razonar en forma crítica, establecer el problema claramente, trabajar de manera organizada, buscar información ordenada, identificar y aplicar razonablemente el criterio, enfocar su atención en

el problema inmediato y ser preciso.²¹ El manual delinea factores importantes para problemas tácticos en términos de la misión, el enemigo, el terreno y el clima, las tropas y el apoyo, tiempo-distancia y las consideraciones civiles (*METT-TC*).²² En direcciones paso a paso, los escritores delinearon seis tareas primarias que establecen las condiciones para que el que resuelve el problema-planeamiento desarrolle un plan para resolver el problema.²³

1. Compare la situación actual con el efecto deseado.
2. Defina el ámbito o límites del problema principal.
3. Responda a las siguientes preguntas:
 - a. ¿A quién afecta el problema?
 - b. ¿Qué es afectado?
 - c. ¿Cuándo ocurrió el problema?
 - d. ¿Dónde está el problema?
 - e. ¿Por qué ocurrió el problema?
4. Determine la causa de los obstáculos existentes entre el momento presente y la solución.
5. Escriba un borrador de la expresión del problema.
6. Redefina el problema con la nueva información adquirida y evaluada.

Punto de referencia 3. El tercer punto de referencia en la unión del planeamiento y la resolución de problemas ocurrió en marzo del 2006. Previamente, los escritores de doctrina tendieron a separar grandes partes del argumento concerniente a:

a) Resolución analítica de los problemas y b) Planeamiento analítico. Ahora, unieron ambos puntos y, en el proceso, han resaltado la importancia de la identificación del problema en relación al desarrollo y selección de un curso de acción. En el *FM* interino 5-0.1, *The Operations Process* (2006), los elaboradores abordaron la declaración del problema en términos de a) una visualización del comandante y b) una fuente para el criterio de evaluación del éxito en el logro de la intención del comandante.²⁴

Según el *FMI 5-0.1*, el proceso de visualización comienza con el conocimiento situacional cuando el planificador (el que resuelve el problema) enmarca los factores importantes en orden para establecer parámetros para efectuar un análisis profundo. Respecto al logro de un entendimiento situacional, los planificadores enmarcaron una

descripción de las relaciones entre los factores importantes para “determinar la implicancia” de lo que ocurre actualmente y para pronosticar lo que puede pasar”.²⁵ Este proceso de dos pasos es consistente con el objetivo de resolver en forma analítica los problemas para “asegurar que todos los factores claves relevantes al problema sean considerados y que todas las relaciones entre las variables sean anticipadas y tomadas en cuenta en la solución”.²⁶

Aquí es donde ahora se encuentra la doctrina del Ejército en la resolución de problemas. Una vez más se incluye el rol del comandante como un elemento para revolver problemas y el planeamiento. En ninguna parte en la doctrina encontramos siquiera una pista que establezca que la solución de problemas es algo cercano al nivel estándar de competencia profesional para oficiales del Ejército. Si bien lo logrado desde 1968 hasta ahora demuestra un gran adelanto, la doctrina aun no nos proporciona un método para identificar los problemas tácticos.

Discusiones en versiones previas a 1997 del *FM 101-5* apuntan a consideraciones importantes tales como “dificultades significantes o patrones difíciles” que podrían ir en contra del cumplimiento de la misión.²⁷ Las revisiones realizadas en 1997 y 2005 facilitaron instrucciones para identificar un problema, pero empleando poco de razonamiento circular estas instrucciones usaron *el* problema como un medio para identificar *un* problema.²⁸ En el análisis final, el cuestionamiento sigue siendo: ¿Cómo identificamos un problema táctico?

Un método para identificar problemas

La doctrina del Ejército puede servir de fundamento en un procedimiento de tres pasos para identificar problemas tácticos y producir una declaración formal del problema. Defino tal declaración como una síntesis de aproximadamente 130 palabras consistente de datos y relaciones críticas así como de factores importantes y variables que configuran un ambiente operacional de tal forma que las relaciones de causa-efecto apuntan a influir puntos que traen ventajas competitivas a las fuerzas amigas”. Esta declaración formal es una guía para el planeamiento y la toma de decisiones.

Paso 1. El primer paso en la identificación de un problema táctico es el análisis del ambiente operacional para llegar a conclusiones de datos relacionados con las siguientes variables:

- Contexto
- Capacidades
- Estructura
- Tiempo

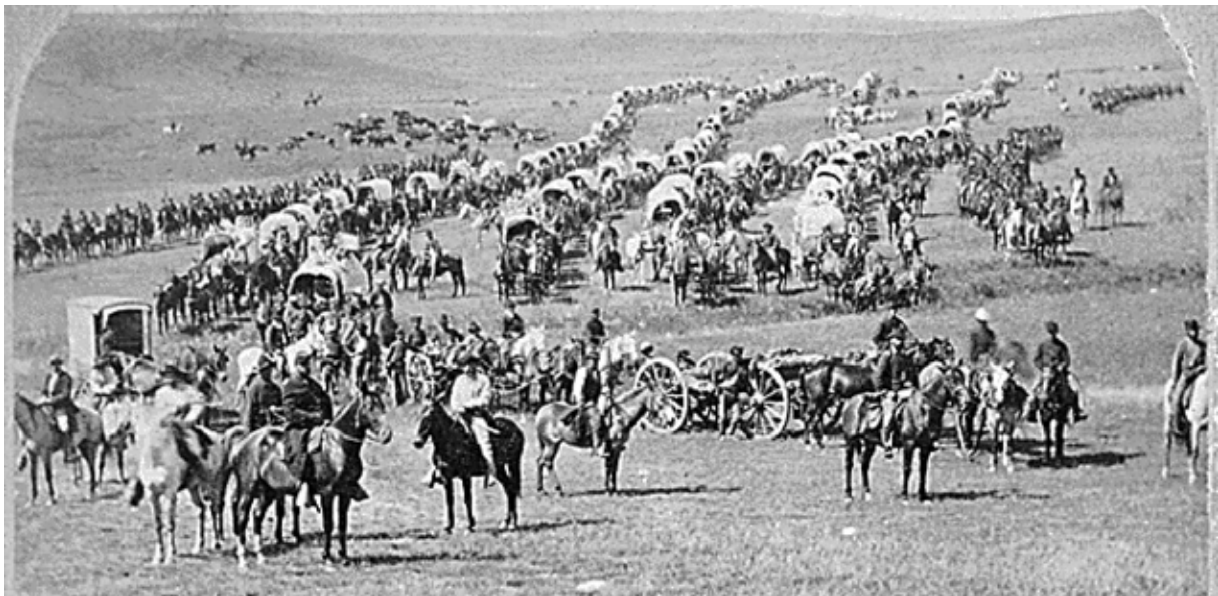
El análisis debería seguir un marco sistemático tal como el de *METT-TC* u otro medio analítico.

Contexto. Acorde a la definición, el contexto establece el fundamento para una toma de decisión racional y una actividad con propósito definido. El contexto toma en cuenta factores concretos como la topografía y la geografía así como también variables políticas, económicas, sociales y culturales y creencias basadas en valores. En la resolución de problemas, cada factor y variable tiene un valor así como un valor más complejo si se lo analice en forma independiente, en una situación competitiva.²⁹ Podemos plantear una pregunta acerca del análisis relacionada con el contexto: “¿Qué condiciones deben establecer y prevenir las fuerzas propias y las enemigas?”

Capacidades. Las capacidades constituyen una habilidad para influir o lograr condiciones específicas. Las capacidades constituyen la base del planeamiento que conecta los medios a los fines. Podemos también establecer una interrogante del análisis de la misión relacionada con las capacidades: “¿Cuáles son las fuerzas propias y las enemigas que pueden lograr resultados?”

Estructura. La estructura se refiere a la disposición de tanto las propias fuerzas como las enemigas así como también a otros actores gubernamentales y no gubernamentales dentro de un contexto dado. La estructura es una realidad física y un conductor para la visualización del comandante, el cual es el medio para acceder a una operación desde su concepción hasta el logro del efecto deseado. Una pregunta relacionada con el análisis de la misión y la estructura del enemigo podría ser: “¿Cómo las unidades se integran o se relacionan entre sí mismas desde la perspectiva del comando, control y los objetivos?”

Estas preguntas de contexto, capacidad y estructura constituyen ejemplos. Los comandantes y los estados mayores pueden desarrollar consultas complementarias para generar información para situaciones específicas.



Columna de caballería, artillería, y carretas comandada por el General George A. Custer, cruzando las planicies del territorio Dakota. Por W.H. Illingworth, 1874 expedición de Black Hills.

Paso 2. El segundo paso en la identificación del problema táctico consiste en describir el ambiente operacional en términos de:

- Altura
- Ancho
- Profundidad
- Tiempo

Esta descripción nos ayuda a entender las relaciones de maniobra que deben establecer o prevenir las fuerzas propias y las enemigas.

Altura, ancho, y profundidad constituyen factores de variable espacial. *Altura* describe la extensión vertical o perpendicular del ambiente operacional. Las áreas de interés de altura incluyen las comunicaciones, la visibilidad y el espacio aéreo. *Ancho* es una consideración lateral o amplia. Las áreas de interés que abarcan el ancho incluyen los corredores de maniobra, los caminos y los cuerpos de agua. *Profundidad* es la dimensión horizontal que se encuentra en ángulos rectos respecto al ancho y altura. Las áreas de interés de profundidad incluyen los movimientos de formación, control de fuego, y un área de operaciones. Altura, ancho y profundidad constituyen las tres físicas coordenadas de una actividad particular o evento.

En un problema táctico, el *tiempo* es la cuarta coordenada. Esta es una variable con cuatro valores potenciales.³⁰ Primero, el tiempo tiene un componente de valores discretos tales como

segundos, minutos u horas para contabilizar los eventos que tienen que ocurrir dentro de periodos precisos así como también eventos que tienen que ocurrir tarde o temprano de un momento dado. El componente discreto funciona alrededor de “marcaciones” específicas. Segundo, el tiempo tiene un componente de periodos, estaciones, o ciclos para contabilizar un grupo de actividades o características similares. El grupo de componentes funciona alrededor de ellas mismas y en forma continua. Finalmente, el tiempo tiene un componente espacial que funciona alrededor de la velocidad, el tipo de movimiento de la organización como un todo hacia un objetivo o hacia el efecto deseado. La declaración del problema puede incorporar todos los componentes del tiempo, pero tiene que incorporar como mínimo un factor de tiempo.

Paso 3. El tercer paso en la identificación del problema táctico es el cálculo de los factores de tiempo-distancia de los combatientes y de los actores interagenciales, los neutros y otras entidades en relación a los objetivos o terreno clave para entender cuales mecanismos vencedores y/o mecanismos de estabilidad favorecen a las fuerzas amigas.³¹

Los cálculos de tiempo-distancia son cálculos básicos basados en las distancias conocidas a ser cubiertas a una velocidad constante en una dirección específica. Su rendimiento es “el tiempo

transcurrido”. Por definición, la proporción representa una comparación de dos valores. En la declaración del problema, podemos expresar la proporción como la relación entre factores tales como (movimiento hacia el resultado esperado); velocidad (velocidad y dirección de toda la fuerza); o reacción de ciclos (tiempo transcurrido desde la observación hasta la obtención de una respuesta efectiva). Si la proporción resultante favorece a las fuerzas amigas, la proporción tiene que ser protegida. Si la proporción resultante favorece a las fuerzas enemigas, debemos calcular una segunda proporción que establezca condiciones favorables a las fuerzas propias. Parte del problema llega a ser el cambio de las proporciones para alcanzar condiciones favorables.

La declaración formal del problema es un producto clave del análisis de la misión en vez de un atajo en el camino hacia un curso de acción. Esta declaración tiene dos componentes. En el primer componente, los planificadores definen que condiciones que deben ser establecidas o evitadas.

Los planificadores describen las condiciones en expresiones que citan las estructuras de las fuerzas involucradas, medidas de tiempo-distancia y tiempo basado en las relaciones tales como “antes” y “después”. El segundo componente de la declaración del problema consiste en un planeamiento crítico de los factores que afectan el desarrollo y análisis del curso de acción y la toma de decisiones.

Mientras que el desarrollo de la declaración formal del problema requiere una inversión de tiempo y esfuerzo, el dividendo efectivo es un dato basado en la explicación de la misión en términos de las relaciones, patrones y tareas críticas.

La recompensa en cuanto a la eficiencia de la declaración del problema se traduce en un ahorro de tiempo al funcionar ésta como una guía de planeamiento cuando se desarrolla otro producto de análisis de la misión, requerimientos de información e intención del comandante.

Desarrollo de la declaración formal de un problema: Un ejemplo

Entonces, ¿cómo desarrollamos la declaración formal de un problema? Un ejemplo histórico que puede iluminar el proceso es el caso del General

Custer en la batalla de Little Bighorn, mi intención es la de enmarcar la situación desde la perspectiva del General Custer, en la mañana del 25 de junio de 1875 antes de que iniciase un curso de acción. Los datos provinieron de múltiples relatos históricos que incorporaron algunas suposiciones e inferencias. Primero, voy a enumerar la información relevante lograda para cada uno de los pasos mencionados arriba. Finalmente, voy a presentar una expresión del problema táctico del General Custer como una síntesis de los datos a los que el pudo arribar del análisis de la misión.

Paso 1. El primer paso está relacionado con las conclusiones inherentes al contexto, capacidades, y estructura de las fuerzas propias así como las del enemigo.

Contexto. Respecto al contexto, las fuentes indican que habiendo perdido el elemento de sorpresa, las unidades de caballería de Custer necesitaban aproximarse a los campamentos de los indios con cautela para prevenir que sus moradores escapen o peleen.³² Las unidades de Custer tenían que moverse a medio día, bajo visibilidad clara a través de onduladas colinas bajas y con prados altos con exploradores indios desplazados a través de todo el área de operaciones.³³

Capacidades. El comando de Custer constaba de alrededor 650 soldados, exploradores y guías armados con carabinas de retrocarga pero sin apoyo de artillería.³⁴ En el lado opuesto, aproximadamente 1.500 guerreros cargaban una mezcla de armas de fuego y sus tradicionales armas indias.³⁵

Estructura. El regimiento de caballería de Custer consistía de 12 compañías con mando y control establecido para adoptar diversas opciones de tareas organizativas.³⁶ Por el contrario, las tribus indias eran coaliciones de afiliaciones cercanas organizadas más alrededor de un código de sociedad guerrera de bravura con cara al peligro.³⁷

Paso 2. El segundo paso considera los factores de altura, ancho y profundidad en el ambiente operacional sobre el tiempo de manera de comprender las relaciones de las maniobras que deben establecer y prevenir las fuerzas propias y las enemigas.

Altura. Bajas colina onduladas dominaban el área.³⁸ Debido a la ausencia de nubes y sol radiante, la visibilidad permitió la observación

del movimiento de fuerzas a una distancia de diez kilómetros o más a través de la mayor parte del área.³⁹

Ancho. Con un alcance desde alrededor de medio kilómetro a un kilómetro a lo largo del arroyo de Reno hasta aproximadamente un kilómetro o menos sobre terreno alto al este del valle del río Little Bighorn.⁴⁰

Profundidad. La caballería se encontraba separada aproximadamente por casi 26 kilómetros del presunto campamento indio. La misma inicialmente se movilizó a lo largo del lecho de arroyo (Reno Creek) unos 21 kilómetros hacia el río Little Bighorn. Después cruzó el río y se desplazó más o menos a poco más de tres kilómetros de la posición del campamento indio.⁴¹

Tiempo. Desde una perspectiva espacial. La caballería tenía que controlar el valle del río Little Bighorn antes de que los indios detectaran su movimiento y reaccionaran, evitando así la lucha o huyendo. Adicionalmente, los refuerzos norteamericanos tuvieron que movilizarse a lo largo de líneas interiores para apoyar a las unidades de caballería en el contacto con los indios antes de que estos pudiesen concentrar sus fuerzas a lo largo de las líneas interiores.

Paso 3. En el tercer paso, el planificador calcula los factores de tiempo-distancia de sus propias fuerzas y las del enemigo en relación con los objetivos o con el terreno clave de manera de entender el mecanismo vencedor que favorezca a las fuerzas propias. La distancia desde el punto inicial sobre el arroyo Reno a la supuesta línea de contacto en el río Little Bighorn River fue de aproximadamente 21 kilómetros. Si las unidades líderes de caballería cruzaban la línea de contacto antes de ser detectadas, alcanzarían una velocidad suficiente para evitar que los indios pudiesen reaccionar efectivamente. Si fuesen detectadas al este de la línea de contacto, las unidades de caballería tenían que destruir el mando y control de los indios y eliminar cualquier resistencia organizada en menos de 30 minutos.⁴²

Después de obtener y analizar la información, la siguiente acción es sintetizar lo obtenido y las conclusiones para la declaración del problema táctico. La siguiente declaración del problema sintetizado en aproximadamente 130 palabras sintetiza los datos relacionados al ataque de Custer.

Problema: Cómo movilizar a 600 tropas en 12 compañías alrededor de 24 kilómetros a lo largo del lecho de un arroyo para desintegrar una coalición de 1.500 guerreros montados antes que los indios en líneas interiores puedan escapar, evitando así la lucha. La detección al este del río requiere apresurar el contacto para controlar el campamento en menos de 30 minutos.⁴³

Factores críticos de planeamiento—

- Espacio de maniobra en el valle del río Little Bighorn a más de un kilómetro y medio de ancho, visibilidad de diez kilómetros o más, montañas bajas, barrancos y pasto alto moldean el área. El movimiento genera nubes de polvo.

- El regimiento se moviliza a medio día y debe reforzar a las unidades en contacto a lo largo de las líneas exteriores.

- El regimiento debe cruzar el río sin detenerse.

- Los indios cuentan con rifles de repetición y exploradores se encuentran trabajando a través de toda el área.

Conclusiones y recomendaciones

La identificación del problema es una competencia personal que se aplica a través del amplio espectro de las operaciones militares. Desde finales del siglo XIX, la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA ha continuado con una propuesta para continuar la instrucción formal de la resolución de problemas. No obstante, la instrucción focalizada en la formación de expertos acerca del proceso de *MDMP* no desarrolla competencias en la identificación de problemas tácticos. Para llenar el vacío la doctrina del Ejército y la educación del oficial deberían enfatizar cómo—

- Analizar el ambiente operacional para comprender los datos relacionados a las variables de contextos, capacidades y estructuras.

- Analizar altura, ancho y profundidad, y el factor tiempo para entender las relaciones de maniobra para vencer a favor de las fuerzas propias que las fuerzas amigas deben establecer y prevenir.

- Evaluar los factores de tiempo-espacio para entender los mecanismos vencedores que favorecen a las fuerzas amigas.

• Desarrollar un resumen de las conclusiones durante el análisis y evaluación para desarrollar una declaración del problema táctico que pueda guiar el planeamiento y la toma de decisiones.

• Escribir una convincente declaración formal del problema basada en un análisis estructural que produzca resultados y conclusiones concernientes las críticas relaciones entre todos los factores importantes en una situación dada.

Durante 30 años, el planeamiento ha sido importante en la doctrina del Ejército, pero los escritores de la doctrina han dejado a un lado definir cómo encontrar el primer requerimiento de la planificación analítica: la identificación del problema táctico. Si hiciéramos uso de nuestro

conocimiento, de los que escriben la doctrina, de los que elaboran los planes de estudios y de los educadores del Ejército, nos daríamos cuenta que al solamente hacer ejercicios de *MDMP* de alguna manera guiamos nuestras habilidades a una simple identificación del problema lo cual no es prudente. Sólo podremos lograrlo por medio de una institucionalización sistemática y viable de un proceso de identificación del problema. Tal como sostuvo el inventor Charles Kettering “Un problema bien definido es un problema medio resuelto”.

De todos los más importantes, el primer paso para desarrollar un método para identificar un problema depende de nosotros, el camino competente hacia la resolución de problemas está abierto. **MR**

NOTAS

1. El Manual de Campaña (*FM*) 101-5 del Ejército de EUA, *Staff Officers' Field Manual: Staff Organization and Procedure* (Washington, DC: Oficina de Imprenta Federal [GPO], junio de 1968), pág. 6-1.

2. Para obtener más información acerca de la fuentes civiles de la estructuración de los problemas, véase Raymond McLeod, hijo, Jack William Jones y Carol Sanders, “The Difficulty in Solving Strategic Problems: The Experiences of Three CIOs”, *Business Horizons* (enero-febrero, 1995), págs. 28-38; Henry Mintzberg, Duru Raisinghami, y André Théorêt, “The Structure of ‘Unstructured’ Decision Processes”, *Administrative Science Quarterly* 21 (junio de 1976): págs. 246-275; Jonathan Rosenhead y John Mingers, editores, *Rational Analysis for a Problematic World Revisited: Problem Structuring Methods for Complexity, Uncertainty, and Conflict*, 2ª edición (Nueva York: Wiley, 2001).

3. El *FM* 5-0, *Army Planning and Orders Production* (Washington, DC: GPO, enero de 2005), pág. 2-5.

4. Donald Schön, “The New Scholarship Requires a New Epistemology”, *Change* (noviembre-diciembre de 1995): págs. 26-34. Para otra perspectiva acerca de los problemas, véase Russell L. Ackoff, *Redesigning the Future: A Systems Approach to Societal Problems*, (Nueva York: John Wiley, 1974), pág. 21; Donald Schön, *Educating the Reflective Practitioner* (San Francisco, California: Jossey-Bass, 1990), pág. 324.

5. Jonathan Friend, “Supporting Developmental Decision Processes: The Evolution of an OR Approach”, *International Transactions in Operational Research* págs. 2, 3 y 225.

6. El *FM* 5-0, pág. 2-2.

7. L. R. Gay, *Educational Research: Competencies for Analysis and Application*, 5ª impresión (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1996), pág. 627.

8. El *FM* 101-5 (1968), pág. 6-1.

9. *Ibid.*, pág. 6-1.

10. *Ibid.*, pág. 6-3.

11. El *FM* 101-5 (julio de 1972), pág. 5-1.

12. *FM* 101-5 (mayo de 1984), pág. 5-6.

13. *Ibid.*, pág. E-2.

14. *Ibid.*, pág. E-3.

15. El *FM* 101-5, *Staff Organization and Operations* (mayo de 1997), págs. 5-1 y 5-5.

16. *Ibid.*, pág. C-2.

17. *Ibid.*, pág. D-1.

18. El *FM* 5-0, pág. 2-1.

19. *Ibid.*, pág. 3-1.

20. *Ibid.*, pág. 1-12.

21. *Ibid.*, págs. 2-4 y 2-5.

22. *Ibid.*, págs. 1-7 y 1-11; el *FM* 3-0, *Operations* (Washington, DC: GPO, junio de 2001), pág. 5-36.

23. *Ibid.*, pág. 2-7.

24. El Manual de Campaña Interino (*FMI*) 5-0.1, *The Operations Process* (Washington, DC: GPO, marzo de 2006), pág. 5-2.

25. *Ibid.*, pág. 1-20.

26. *Ibid.*, pág. 2-2.

27. El *FM* 101-5 (1968), pág. 6-3.

28. El *FM* 101-5 (1997), pág. D-1 y el *FM* 5-0, pág. 2-7.

29. Walter J.M. Kickert, “Autopoiesis and the Science of (Public) Administration: Essence, Sense and Nonsense”, *Organization Studies* tomo 14, nro. 2 (1993): págs. 261-264.

30. La discusión acerca del tiempo se basa sobre las ideas y principios en la obra de Henri Bergson, *Time and Free Will: An Essay on the Immediate Data of Consciousness*, traductor F. L. Pogson (Londres: George Allen and Company, 1913); Henri Bergson, *The Creative Mind*, traductora Mabelle L. Andison (Nueva York: Philosophical Library, 1946); T. K. Das, “Time: The Hidden Dimension in Strategic Planning”, *Long Range Planning* 24, nro. 3 (1991): págs. 49-56; Peg Thoms y David Greenberger, “The Relationship Between Leadership and Time Orientation”, *Journal of Management Inquiry* 4, nro. 3 (1995), págs. 272-291; Robert R. Leonhard, *Fighting by Minutes: Time and the Art of War* (Westport, Connecticut: Praeger Publishers, 1994); Donald M. Lowe, *History of Bourgeois Perception* (Chicago: University of Chicago Press).

31. *Army Comprehensive Guide to Modularity*, versión 1.0 (Fuerte Monroe, Virginia: TRADOC 2004), págs. 6-6 a 6-9. Mecanismos vencedores son analizados asimismo en la obra de Jack D. Kem, *Campaign Planning: Tools of the Trade* (Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA: Departamento de Operaciones Conjuntas y Multinacionales, 2005), pág. 27.

32. Dennis K. Clark, “Surprise At the Little Bighorn”, *10th Annual Symposium Custer Battlefield Historical & Museum Association, Inc.*, junio de 1996, págs. 41-42.

33. Robert M. Utley, *Little Bighorn Battlefield: A History and Guide to the Battle of the Little Bighorn* (Washington, DC: Departamento del Interior de EUA, 1994), pág. 48; Bruce R. Liddic, *Vanishing Victory: Custer's Final March* (El Segundo, California: Upton & Sons, 2004), pág. 34.

34. John S. Gray, *Centennial Campaign: The Sioux War of 1876* (Norman, Oklahoma: University of Oklahoma Press, 1988), págs. 145-151.

35. John M. Carroll, *Cyclorama of General Custer's Last Fight* (El Segundo, California: Upton and Sons, 1988), pág. 35; Thomas B. Marquis, *Custer on the Little Bighorn* (Lodi, California: End-Kian Publishing, 1967), pág. 6.

36. Dennis “DK” Clark, “Following the Guidon's Trail”, *16th Annual Symposium Custer Battlefield Historical & Museum Association, Inc.*, junio de 2002, págs. 41-46, 54.

37. Utley, pág. 52. Dennis “DK” Clark, correspondencia personal, 20 de octubre de 2006, describió el enfoque de los indios respecto al mando y control en términos de una alianza flexible que respetaba un código guerrero de valentía.

38. *Ibid.* Clark sostuvo que existían peñascos de más de 300 pies de altura que enmarcaban el lado occidental del Valle del río de Little Bighorn lo cual fue un hecho crítico acerca del cual Custer no se enteró hasta más tarde ese día porque la cumbre Sharp Shooter obstaculizaba su vista durante las horas de la mañana.

39. Utley, pág. 51; Marquis, pág. 41.

40. Utley, pág. 44.

41. Liddic, pág. 52; Utley, págs. 64-65; David C. Gompert y Richard L. Kugler, “Custer in Cyberspace”, *Defense Horizons*, febrero de 2006, pág. 6.

42. Utley, págs. 51-53.

43. Clark. Dennis “DK” Clark confirmó este cálculo basado en la experiencia previa que tuvo Custer durante la expedición de Hancock, cuando un campamento indio pudo escaparse porque no se logró el contacto sino después de casi una hora después de ser detectada.