

CAPÍTULO III

EL PROCESO MILITAR PARA LA TOMA DE DECISIONES Y UNA POSIBLE PROPUESTA PARA SU MEJORAMIENTO⁸

TC.(RA). Jesús María Díaz Jaimes*
MY. Didier Suárez**
MY. Iván Giraldo Salazar***
MY. Luis Fernando Ruiz****
MY. Rubén Evelio Rosero*****

RESUMEN

La rapidez y complejidad con que evolucionan las amenazas que ponen en riesgo la integridad y los intereses del Estado, sumado a la necesidad de los países de mantener una disuasión creíble para sostener el orden y la estabilidad interna o externa, demandan unas Fuerzas Militares capaces de afrontar adecuadamente estos retos.

8. Capítulo de libro resultado de investigación vinculado al proyecto de investigación “El Poder Terrestre en el siglo XXI. Pivote estratégico para la Seguridad y la Defensa”, que hace parte de la línea de investigación: “Naturaleza de la guerra, terrorismo y nuevas amenazas” perteneciente al Grupo de Investigación “Centro de Gravedad”, reconocido y categorizado en (A) por Colciencias registrado con el código COL0120899 vinculado al Departamento Ejército, adscrito y financiado por la Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”, Colombia.

* Oficial de la Reserva Activa del Ejército de Colombia. Investigador (Departamento de Ejército, Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”). Con conocimientos y capacidades en la aplicación de procesos para la toma de decisiones bajo situaciones de presión; asimismo, conocimientos y habilidades en el manejo de asuntos de Seguridad Y Defensa y en seguridad privada a nivel empresarial. Analista de riesgos y servicios especializados y otras actividades inherentes a la prevención y administración del riesgo corporativo. Especialista en Ciencia Política (Universidad Autónoma de Bucaramanga); Especialista en Gerencia (Universidad Militar Nueva Granada); Docente (Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”) y (Universidad Militar Nueva Granada); Estudiante de la Maestría en Seguridad y Defensa (Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”). Correo: diazj@esdegue.mil.co - jdiazjaimes@gmail.com

** Profesional en Ciencias Militares y profesional en Administración de Empresas de la Escuela Militar de Cadetes. Especialista en Administración de Recursos del Estado para la defensa nacional- CEMIL. Especialista en conducción de unidades militares- CEMIL. Magister en ciberseguridad - U. Tallin Estonia. Correo: didusume@gmail.com

*** Profesional en Ciencias Militares de la Escuela Militar de Cadetes. Especialista en Administración de Recursos del Estado para la Defensa Nacional - CEMIL. Especialista en Conducción de Unidades Militares - CEMIL. Especialista de proyectos U. EAN. Correo: ivanleonardogiraldo@gmail.com

**** Profesional en Ciencias Militares de la Escuela Militar de Cadetes. Especialista en contratación estatal- U. Externado. Especialista en Administración de Recursos del Estado para la Defensa Nacional-CEMIL. Especialista en conducción de unidades militares- CEMIL. Magister en gestión humana y desarrollo organizacional U. Externado. Correo: fernando.ruizarias@hotmail.com

***** Profesional en Ciencias Militares de la Escuela Militar de Cadetes. Especialista en Administración de Recursos del Estado para la Defensa Nacional-CEMIL. Especialista en conducción de unidades militares-CEMIL. Magister en innovación- U. EAN. MBA en empresas tecnológicas- U. Nebrija- España. Correo: rubensng683@gmail.com

Es una preocupación constante por parte de la Institución castrense, la adecuada toma de decisiones y quienes la asumen, responder en consecuencia, por decisiones críticas bajo condiciones de incertidumbre y complejidad, con sistemas de mando y control más descentralizados, requiriendo sistemas sofisticados ágiles, seguros y sencillos que faciliten la comunicación de la información en todos los niveles del mando, necesaria para un correcto entendimiento y comprensión de la situación, durante el proceso de operaciones en la planeación, preparación, ejecución y evaluación (MFE 5.0 EJC).

En el Ejército colombiano estos sistemas de mando y control y la interacción del comandante con su Estado Mayor han ido paulatinamente integrándose en la parte operacional y administrativa, pero no se han apoyado de manera adecuada con el Proceso Militar para la Toma de Decisiones (PMTD). Esta problemática nos conduce a la siguiente pregunta de investigación: ¿Es importante sincronizar el sistema de mando tipo misión que posee el Ejército Nacional de Colombia con el desarrollo del Proceso Militar de Toma de Decisiones?

La presente investigación se enfocará en demostrar la importancia que radica el buen empleo del PMTD, las posibles modificaciones que permitan una mejor aplicación, los sesgos cognitivos y su integración con los sistemas de mando tipo misión, mediante el análisis y la revisión de la literatura.

PALABRA CLAVE:

Proceso, Toma de decisiones, sesgos cognitivos, proceso militar para la toma de decisiones, mando tipo misión, acción decisiva y Operaciones Terrestres.

ABSTRACT

The speed and complexity with which threats grow, harming the integrity and interests of the state, coupled with the need of countries to maintain a credible deterrent to maintain order and internal or external stability, demand capable military forces to adequately address these challenges.

It is a constant concern on the part of the military institution to make appropriate decisions and those who make it, for critical decisions under conditions of uncertainty and complexity, with more decentralized command and control systems, requiring sophisticated, agile, safe and simple systems that facilitate the communication of information at all levels of command, necessary for a correct

understanding of the situation, during the process of operations in planning, preparation, execution and evaluation (MFE 5.0 EJC).

In the Colombian Army these command and control systems and the interaction of the commander with his staff have been gradually integrated into the operational and administrative part, but have not been adequately supported by the Military Decision-Making Process (MDMP). This problem leads us to a topic that is the need to synchronize the mission-like command system that the Colombian National Army has with the development of the Military Decision-Making Process.

The present investigation will focus on demonstrating the importance of good use of MDMP, possible modifications that allow a better application, cognitive biases and their integration with mission-type command systems, through the analysis and review of the literature.

KEYWORDS:

Process, decision making, cognitive biases, military process for decision making, mission type command, decisive action and land operations.

INTRODUCCIÓN

Con el fin de orientar todos los esfuerzos y fortalecer sus capacidades como un ejército multimisión, el Ejército Nacional de Colombia, en su proceso de transformación, optó por actualizar su doctrina a través de la doctrina DAMASCO⁹, la cual abarca los principios fundamentales de las Fuerzas Militares de Colombia que guían sus acciones en apoyo de los objetivos nacionales, con el propósito de lograr la interoperabilidad, modernización con estándares internacionales apuntando a enfrentar los desafíos actuales que amenacen la seguridad y defensa del país en un entorno cambiante y complejo.

Una de las tareas fundamentales de todo Comandante con su Estado Mayor, corresponde a la toma de decisiones ya que éstas guían las acciones de sus unidades (Ejército Nacional de Colombia, 2017) con el objetivo primordial de obtener la victoria militar; así mismo son el resultado del análisis y procesamiento de la información, las variables y factores que puedan afectar el cumplimiento

9. DAMASCO nombre dado por el Ejército Nacional de Colombia a la doctrina resultante del nuevo proceso de generación de doctrina CEDOE.

de la misión encomendada, pero sin desconocer su dimensión humana que frente a entornos complejos y ambiguos es susceptible de cometer errores predecibles en su juicio, causados por sesgos cognitivos.

Paralelamente, el Proceso Militar para la Toma de Decisiones -PMTD- debe estar articulado con la tecnología, permitiendo así facilitar tanto su visualización, como el procesamiento, comunicación rápida y segura entre los miembros del Estado Mayor y los diferentes escalones del mando y reducir riesgos durante el proceso de operaciones.

Este sistema debe ofrecer una retroalimentación en tiempo real que mejore la toma de decisiones, permitiendo identificar y comprender la situación operacional desde la óptica de la cognición humana y los riesgos, facilitando el intercambio de información, pero frente a esto, también es necesario saber cómo lo dice el Manual Fundamental del Ejército (MFE 6.0):

Adicionalmente, no existe tecnología infalible que garantice el intercambio constante de información y del conocimiento de la situación (SA, por su sigla en inglés) —percepción individual de la información disponible y los elementos en el campo de combate necesarios para tomar decisiones acertadas— que reduzca a cero la incertidumbre. Debido a esto, es necesario que los comandantes subordinados desplieguen iniciativa para tomar decisiones de modo descentralizado, rápido y con ingenio para cumplir la misión. (p.3).

El PMTD es un mediador metodológico entre la condición humana y la aplicación de conocimiento, frente a una gestión de información en ciertas etapas del proceso de operaciones, necesario en la toma de decisiones. Los reveses o aciertos operacionales de la fuerza son su resultado, no todo estará controlado, pero la inexistencia de una medición real de su apropiación y aplicación de este proceso no permite una evolución que puede plantearse.

En concordancia con lo anterior, es necesario estudiar estos ámbitos y poder realizar propuestas que ayuden a complementar mejorar este proceso, articulado con el Centro de Doctrina del Ejército (CEDOE) y optimizar la toma de decisiones de sus comandantes en el desarrollo de operaciones, en los nuevos escenarios por venir, como más medios y más flujo de información y tecnología.

Este artículo desarrolla un estudio descriptivo enfocado al tema del proceso militar para la toma de decisiones, donde se analizarán las realidades entorno a estas facultades apropiadas por comandantes y el Estado Mayor en busca de

la obtención de un bien común: la victoria militar y así mismo los posibles complementos metodológicos que mejoren el proceso en la toma de decisiones; para ello se realizará una revisión de la literatura y una propuesta para actualizar el proceso militar para la toma de decisiones en el Ejército Nacional de Colombia. Posteriormente se busca describir conceptos y metodologías para la toma de decisiones, relacionados con las TIC y sesgos cognitivos. Al mismo tiempo se pretende identificar los elementos resaltantes de los diferentes conceptos y metodologías de toma de decisiones. Finalmente, este proceso de investigación permitirá realizar una propuesta para actualizar el PMTD del Ejército Nacional de Colombia, ajustado a los elementos encontrados y las necesidades para un entorno VICA.

TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es una característica inherente a todo militar, la cual, por su misión y función, se convierte en un factor esencial para el planeamiento operacional o administrativo, donde el éxito o fracaso depende del correcto entendimiento que se dé a la intención del comandante y el detallado planeamiento que de realice de acuerdo a las características de la tarea a realizar teniendo en cuenta todos los factores que puedan afectar directa o indirectamente la ejecución de la misma, en cualquier misión que se designe mediante análisis de un acrónimo METTTC (misión, enemigo, terreno y clima, tropas y apoyo disponible, tiempo disponible y consideraciones civiles) y las variables del entorno PENSITIM (política, económica, militar, social, información, tiempo. Infraestructura y medio ambiente físico), buscando siempre el mejor curso de acción que permita la protección de los recursos humanos y materiales propios sumado al cumplimiento de la misión. (MFRE 5.0 EJC).

De acuerdo con la revisión bibliográfica realizada, se pudo evidenciar que diversos autores manejan diferentes puntos de vista sobre los procesos de toma de decisiones y que la forma en que los ejércitos han aplicado esos sistemas tiene muchas semejanzas. Para Eisenhardt, K. y Zbaracki, M, en su obra titulada *Strategic Decision Making*, la toma de decisiones ha sido materia de estudio desde tiempos inmemoriales, algunos estudios relacionan el comportamiento humano de manera directa con la toma de decisiones, donde el decisor define su objetivo antes de entrar a una situación de decisión, evalúan las posibles consecuencias de una acción y recogen información necesaria para preparar una baraja de posibles cursos de acción y después escogen la alternativa más apropiada. (Eisenhardt & Zbaracki, 1992).

Ahora bien, es importante resaltar los planteamientos realizados por Paul A. Anderson en 1983, quien refiere al PMDT en cinco subtarefas básicas que no difieren mucho de la manera en que se toman las decisiones militares en la actividad:

- 1) Identificar las metas relevantes
- 2) Buscar cursos de acción alternativos
- 3) Predecir las consecuencias de cada curso de acción
- 4) Evaluar cada alternativa en términos de sus consecuencias por cumplimiento de objetivos
- 5) Seleccionar el mejor curso de acción para lograr el objetivo.

Dentro de su investigación, Anderson encontró tres características que se siguieron en la toma de decisiones durante la crisis de los misiles en Cuba: la elección secuencial en un conjunto de cursos de acción no competitivos, el tomar decisiones para encontrar posteriormente los objetivos y los decisores estaban más concentrados en evitar errores que en lograr el objetivo (Anderson, 1983).

En el campo operacional, de acuerdo con Mitaritonna & Abásolo (2013): “los campos de batalla se convierten en zonas fracturadas donde el nivel de confusión, el ruido y la ambigüedad impactan en la manera de alcanzar los objetivos tácticos” (p.45). Razón por la cual el PMTD debe tener en cuenta la conciencia situacional (en inglés, Situation Awareness) con el fin de maximizar una comprensión común de la situación actual. Durante el proceso de toma de decisiones, los líderes militares y su estado mayor y obtienen la información requerida y disponible para tener un mejor entendimiento de la situación actual.

En este contexto, Loechel, Mihelcic, & Mihelcic (2012) afirman que:

[...] la decisión militar se basa en recopilar y analizar información relevante, reducir la cantidad y la complejidad de la información y proporcionar opiniones de expertos a través de un proceso de decisión centrado y basado en los sistemas de mando y control. (p.48).

Ciertamente la modernización de los Ejércitos implica cambios en su doctrina, tácticas de entrenamiento, perfiles de carrera, dotación logística y de armamento y sistemas de mando y control. El proceso militar de toma de decisiones también requiere ser revisado y modificado para estar a la par con las innovaciones que tenga la fuerza militar y la forma como evolucionan las amenazas con el fin de ser una herramienta clave para el comandante en su proceso de planeamiento y toma de decisiones.

En concordancia con lo expuesto anteriormente, J.B. Vowell en su monografía “Between Discipline and Instution: The Military Decision Making Process in the Army’s Future Force” estudia la necesidad que tuvo el Ejército de los Estados Unidos para reformar el PMTD teniendo en cuenta los cambios que ocurrían en 2004 cuando el ejército estaba en un proceso de transformación, siendo relevante que el PMTD ha sido usado por el Ejército Americano desde finales de la Primera Guerra Mundial y ha continuado actualizándose en el análisis de la situación con diversas versiones de manuales como por ejemplo en 1984 con el FM 1015 (Staff Organization and Operations); en 197 el FM 101-5 fue actualizado después de un análisis realizado por un grupo de expertos para definir las tareas a realizar por el comandante y los miembros de la plana mayor dentro del PMTD, concluyendo que una combinación de toma de decisiones intuitiva mediante un proceso analítico responde mejor a las necesidades de planificación y toma de decisiones en la fuerza futura del ejército. (Vowell, 2004).

Los avances tecnológicos en los sistemas de mando y control, además de otros factores que puedan afectar la toma de decisiones, son un componente crítico que debe ser tenido en cuenta para que el PMTD funcione como una herramienta sincronizada y de ayuda para el comandante y su estado mayor, tema que fue estudiado por JW Charlton en su monografía “Digitized Chaos: Is Our Military Decision Making Process Ready for the Information Age?”, en la cual analizó los sistemas de mando y control con que contaba el Ejército de los Estados Unidos para el año 1997 y su integración con el PMTD, concluyendo que la toma de decisiones debe ser más compatible con la automatización y la investigación contemporánea en la toma de decisiones para facilitar el proceso de la toma de decisiones. (Charlton, 1997)

Dando una mirada a los ejércitos vecinos, se puede evidenciar que el PMTD, manejado por el Ejército Ecuatoriano es muy similar al empleado por la doctrina militar colombiana, se compone de la misma manera de siete pasos:

- 1) Recepción de la misión
- 2) Análisis de la misión
- 3) Desarrollo de los cursos de acción propios
- 4) Análisis de los cursos de acción propios
- 5) Comparación de los cursos de acción propios
- 6) Aprobación del curso de acción propio
- 7) Elaborar planes y/u órdenes

Estos pasos no siempre son desarrollados en forma secuencial, debido al factor tiempo por lo cual se pueden obviar algunos pasos. Los siete pasos

cuentan a su vez con sub-pasos, los cuales utilizan el mecanismo de entradas y salidas, doctrina la cual fue basada en el Manual de Campaña del Ejército de los Estados Unidos FM 105-5. (Sandoval, 2015); para su tesis de grado, encaminó la investigación mediante una encuesta para establecer la viabilidad de la aplicación del PMTD a nivel estratégico, para lo cual, al término de su exploración, propuso un PMTD estratégico en el cual se mantienen los siete pasos, pero se actualizan de manera que puedan permitir un entendimiento más estratégico de la toma de decisiones.

Por otro lado, Cheyre (2008) afirma:

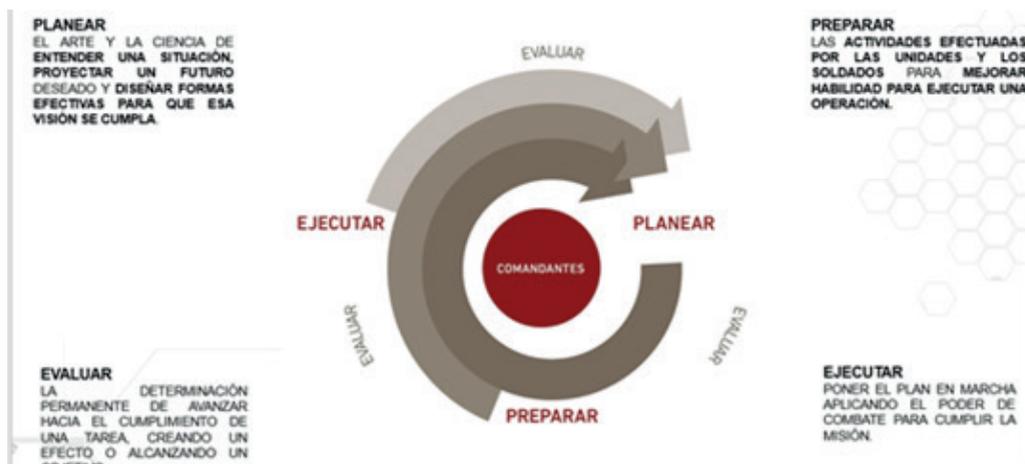
América Latina ha visto, durante la última década, diferentes iniciativas de modernización o de transformación de las fuerzas armadas en particular de los ejércitos. En estos procesos, nuestros países se han encontrado frente a una redefinición de la función de la defensa y del concepto de seguridad, así como del marco en el que estos se integran (p.56).

Las iniciativas de transformación no han sido consideradas solo por parte del Ejército Nacional de Colombia, sino por otros ejércitos como, por ejemplo, el chileno ha entendido que para estar preparados y ser idóneos para enfrentar cualquier tipo de amenaza, es necesario revisar y actualizar su doctrina, procedimientos, capacitación y dotación, buscando la modernización propia y crear una disuasión creíble ante los demás ejércitos del continente sudamericano.

PROCESO MILITAR DE TOMA DE DECISIONES EN EL EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA

En las Fuerzas Militares de Colombia, el PMTD es un factor esencial para el planeamiento de toda acción u operación que requiera de la toma de una decisión. En el Ejército Nacional de Colombia, el PMTD es definido como “Metodología de planeamiento cíclico para entender la situación y la misión, desarrollar cursos de acción, seleccionar el más oportuno y producir un plan u orden de operaciones”. (MFE 5-0, MFE 3-0, MFRE 2-0, MFRE 3-0, MFRE 5-0), que soporta actualmente el proceso de operaciones.

Figura 1- Proceso de Operaciones. Tomada de: Centro de Doctrina del *Ejército* (MFE 5.0)



Con el fin de orientar todos los esfuerzos y fortalecer sus capacidades como un Ejército Multimisión, El Ejército Nacional, dentro de su proceso de transformación, optó por actualizar su doctrina a través un proyecto conocido como la doctrina DAMASCO, la cual contiene los principios fundamentales de las Fuerzas Militares que guían sus acciones en apoyo de los objetivos nacionales, con el fin de lograr la interoperabilidad, modernización con estándares internacionales apuntando a enfrentar los desafíos actuales que amenacen la seguridad y defensa del país. (Ejército Nacional de Colombia, 2018).

El Manual Fundamental de Referencia del Ejército, MFRE 3-0 Operaciones incluye al PMTD como parte importante dentro del proceso de las Operaciones Terrestres Unificadas (OTU), contextualizando que los comandantes deben integrar el PMTD con el planeamiento detallado, con el fin de producir planes ejecutables (Colombia, 2017).

Figura 2. Proceso de operaciones dentro del rol del comandante Tomada de: Centro de Doctrina del Ejército (MFE 5.0)



Lo expuesto anteriormente resalta la importancia que reviste la toma de decisiones como una de las tareas primarias de todo comandante, dado que son las que guían las acciones de sus unidades (Ejército Nacional de Colombia, 2017), de ellas dependen básicamente el producto final, resultado del análisis y procesamiento que el Estado Mayor da a la información y a todas las variables que sean tenidas en cuenta que puedan afectar el cumplimiento de la misión encomendada. “El sistema de mando tipo misión es la disposición de personal, redes, sistemas de información, procesos y procedimientos e infraestructura y equipos que permite conducir las operaciones” (Ejército Nacional de Colombia, 2017), convirtiéndose en un elemento fundamental que debe ser tenido en cuenta dentro del PMTD para permitir un procedimiento más ágil y sincronizado.

Paralelamente, el PMTD debe estar articulado con la tecnología, permitiendo así facilitar tanto su visualización, como el procesamiento, comunicación rápida y segura entre los miembros del Estado Mayor y los diferentes escalones del mando (MFE 5.0). Este sistema debe ofrecer una retroalimentación en tiempo real que mejore la toma de decisiones y facilite la comunicación de cambios o actualizaciones en las ordenes con el fin de brindar flexibilidad al comandante, que le permita reorientar su intención y modificar su maniobra según la evolución

de los eventos en el área de operaciones, que en algunos casos se traduce en el éxito o fracaso de la misión.

Ilustración 1. Proceso militar para la toma de decisiones (PMTD). Tomada de Centro de Doctrina del Ejército (MFE 5-0)



Por el contrario, las malas decisiones que se han producido por no ejecutar el PMTD de manera adecuada han arrojado resultados negativos los cuales han dejado como consecuencia la pérdida de vidas humanas (militares y civiles); reveses operacionales que desdibujan la imagen y credibilidad de la población civil hacia el Ejército, haciendo parecer que dicha institución no está en la capacidad de defender la “integridad del territorio nacional y el orden constitucional” (Const,1991); sin embargo, la falta de visualización y entendimiento de todos los factores y ámbitos que interfieren, permiten que se den ese tipo de procesos.

Por otro lado, el correcto desarrollo del planeamiento y del PMTD ha dejado como resultado operaciones militares exitosas donde el Ejército Nacional de Colombia propinó fuertes golpes a las FARC, demostrando el alto nivel de liderazgo y preparación táctica y técnica de los soldados colombianos. Tales son los casos como la Operación Jaque en 2008, en la cual se liberaron quince secuestrados incluidos Ingrid Betancur, tres contratistas militares americanos y once hombres de las fuerzas armadas colombianas (López, 2009); así mismo

la Operación Fénix en 2008 donde se dio muerte a Raúl Reyes, miembro del secretariado, portavoz y asesor del Bloque del Sur de las FARC; la Operación SODOMA en 2010 en la cual se dio de baja a Víctor Julio Suárez Rojas, alias “Mono Jojoy”, comandante del Bloque Oriental de las FARC; la Operación ODISEO en 2011 donde fue abatido Guillermo León Sáenz Vargas, alias “Alfonso Cano”, máximo jefe de las FARC, entre otras operaciones exitosas que han llenado de gloria las páginas de la historia del Ejército Nacional de Colombia.

Así las cosas, es importante resaltar que “todos los procedimientos y metodologías adaptables se harán sobre un marco ya estipulado que es la ejecución del mando tipo misión” (MFE 5.0, p.1).

Es preciso afirmar que es de suma importancia sincronizar los sistemas de mando tipo misión y el proceso militar de toma de decisiones con el fin de dar al comandante las herramientas necesarias para realizar una correcta toma de decisiones. Para ello es necesario estudiar las características técnicas de los componentes de mando y control del sistema de mando tipo misión con que se cuenta actualmente para determinar los requerimientos necesarios de hardware, software, procesos, procedimientos y capacitación para sincronizar estos sistemas dentro del PMTD y de esta manera entregar al comandante los insumos esenciales para realizar una correcta toma de decisiones.

IMPLICACIONES HEURÍSTICAS Y SESGOS COGNITIVOS EN LA TOMA DE DECISIONES

La naturaleza de la toma de decisiones humanas es intensamente compleja. Hay un debate enérgico y continuo entre los estudiosos sobre el carácter fundamental de los procesos cognitivos que influyen y determinan nuestro juicio intuitivo. Unos por desconocimiento no abordan con vehemencia estos conceptos y otros porque observan cierta incredulidad frente a esto. Más importante aún, hay una clara falta de consenso acerca de la mejor manera de abordar y enmarcar investigaciones relevantes en estos procesos. “Estos debates indican que la gran mayoría de las decisiones tomadas por personas son de naturaleza intuitiva. De hecho, es una regla general entre los psicólogos cognitivos, es que las personas alrededor del 95 por ciento del tiempo están modo intuitivo” (Croskerry, Singhal & Mamede, 2013).

Mientras que teóricamente se abarcan conceptos sobre la decisión humana que no son prácticos, pero en realidad la lente proporcionada por la heurística y los sesgos contribuyen significativamente a una mejor comprensión de la

amplia gama de variables que influyen en la toma de decisiones y conducir a posibles errores de juicio; esto es crítico para cualquier organización interesada en mejorar la toma de decisiones de sus miembros.

Ciertamente, el Ejército Nacional de Colombia no es diferente, con intereses similares en la optimización de la toma de decisiones en condiciones de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VICA), adicionalmente con recursos presupuestarios más austeros. Se puede usar y analizar una comprensión más sólida de los factores que influyen en la toma de decisiones más sensatas (Serrano, 2016). Como punto de apoyo del Ejército Nacional, se podría desarrollar herramientas para mejorar la decisión individual y organizacional, para ayudar, identificar, desarrollar y promover estos conocimientos al personal, para ser capaz de visualizar todas las variables y actores internos y externos para tomar una decisión.

Por dichas razones, esto será particularmente importante a medida que aumente el entorno operativo en su complejidad; en este entorno, la ejecución efectiva del mando tipo misión se volverá más crítica, ya que se espera que los líderes dependan cada vez más de decisiones intuitivas y un contexto en particular, contando de por sí con constructos metales y doctrinales férreos, que pueden ser visualizados y adquiridos mediante procesos mentales offline u online, con participación activa o pasiva de sistemas de mando tipo misión según la doctrina Damasco. Al final, las consecuencias de esas decisiones se vuelven más profundas y abiertas al debate público y su crítica, debido a los modos de comunicación cada vez más sofisticados y disponibles en los sistemas de mando tipo misión.

Con esto en mente, está claro que una mejor comprensión de la heurística y los sesgos en la toma de decisiones en general, tiene implicaciones importantes en la transformación del Ejército Nacional de Colombia y su futuro, teniendo en cuenta que puede preverse procesos de aprendizaje (entrenamiento) para el personal de oficiales y suboficiales en todos los niveles de la guerra, estratégico, operativo y táctico, que mejore el desempeño del personal en el Ejército y en última instancia el cumplimiento de su misión constitucional.

Ejemplo de ello, institucionalizar la heurística y el manejo de los sesgos cognitivos como una consideración en todo el Ejército podría ayudar a modificar el diseño del trabajo y las descripciones para dar cuenta de estos procesos cognitivos. De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española (RAE) y en

el contexto, su significado corresponde a la búsqueda de solución de problemas por métodos no rigurosos o reglas empíricas y los sesgos cognitivos son una:

“distorsión, un juicio inexacto o ilógico y su existencia surge como necesidad evolutiva para la emisión inmediata de juicios que utiliza nuestro cerebro para asumir una posición rápida ante ciertos estímulos, problemas o situaciones, que debido a la incapacidad de procesar toda la información disponible se filtra de forma selectiva o subjetiva” (Simon, 1955, p.23)

Alternativamente, se expresa como una comprensión más robusta y extensa de la heurística y los sesgos se podrían utilizar para ayudar a evaluar mejor a los soldados y líderes a fin de encontrar las óptimas coincidencias entre las tareas y el personal. En cada uno de estos casos, institucionales e individuales la toma de decisiones se puede mejorar a través de una apreciación de la heurística y los sesgos.

De acuerdo con lo expuesto por Joseph Rodman y Rob McClary, PhD, en su investigación “Human Dimension Capabilities Development Task Force”, 2015, exponen una clasificación de dos teorías en las cuales se desarrollan los procesos de toma de decisiones, una teoría prescriptiva ajustada a la norma con unas características ideales de tiempo e información y una teoría descriptiva donde no existen esas características ideales sino un mundo real y procesos que se apartan de la racionalidad y ahondan los espacios de la incertidumbre, donde a partir de conocimientos previos y experienciales se da esa toma de decisiones.

Es así que, no tomar decisiones acertivas, se convierte en una decisión, en un ambiente VICA y la interoperabilidad de un pensamiento analítico y un pensamiento intuitivo que generan dos sistemas, uno donde al generalizar las circunstancias, el pensamiento intuitivo nos permite reducir la complejidad de una situación y el reconocimiento de patrones y otro sistema se activa cuando se observa un error obvio o cuando se requiere un razonamiento basado en reglas, pero teniendo en cuenta unos criterios, el primero un limitado acceso a información, segundo limitadas condiciones cognitivas de la mente humana y tercero poco tiempo para tomar una decisión.

TOMA DE DECISIONES EN LA INCERTIDUMBRE

Por décadas se ha considerado a la estrategia militar como un medio para obtener fines políticos; en el transcurso de su aplicación se generan periodos de gran incertidumbre donde la toma de decisiones juega un papel fundamental, entendiéndola como un factor decisivo para el desarrollo de operaciones terrestres unificadas empleando los distintos elementos del poder de combate que cualquier

fuerza busca desplegar capacidades, funciones y tareas en el dominio que cada una gobierna (Ejército- terrestre; Fuerza Aérea – aéreo; Armada - marítimo y naval).

Por esta razón, para llevar a cabo el desarrollo de estas distintas actividades operacionales se lleva a un desconocimiento de algunas materias en si las cuales pueden conllevar a tomar decisiones equívocas tratando de buscar una solución; partiendo de este principio, se puede deducir que todo ser humano debe analizar muy detalladamente todos los procesos que adelante tanto en el desarrollo de sus actividades del diario vivir.

Podemos encontrar que la incertidumbre en ciertos países se puede determinar en que la aplicación de la doctrina operacional puede variar dependiendo de la situación actual que vive cada uno esta incertidumbre se puede ver referenciada de la siguiente manera así:

Tabla 1. Índice de reducción de la Incertidumbre (UAI) Tomada de Hofstede (2008)

UAI de países latinoamericanos:	
Argentina	86%
Brasil	76%
Chile	86%
Colombia	80%
Ecuador	67%
Perú	87%
Uruguay	100%
Venezuela	76%
UAI de otros países:	
China	30%
Reino Unido	35%
EUA	46%
Alemania	65%
Francia	86%
España	86%

Tabla 1. Uncertainty Avoidance Index (UAI) según Hofstede (2008)

Según Hofstede, en sus alternativas de la cultura, propone cuatro dimensiones, en donde se ven inmersos unos ejes, dentro de los cuales el de alta

tolerancia a la incertidumbre tiene correlación con lo expuesto anteriormente; esta dimensión, como él la llama, y en donde da a conocer que los miembros de algunas sociedades se sienten incómodos frente a la incertidumbre y ambigüedad de otras personas, produce prácticas en institución que reducen los riesgos prohibidos (Hofstede, 2014/2015).

Lo anterior puede llevarnos a analizar que, en los procesos militares para la toma de decisiones, cada persona tiene un grado de nivel emocional que lo puede llevar a identificar cierto comportamiento al interpretar situaciones que se presenten, esto debe combinarlo con las situaciones adicionales que se van presentando en el entorno. Así mismo, cada comandante y líder debe estar preparado para interpretar de una forma analítica y objetiva los ambientes que se desarrollen en su entorno y para esto debe tener cierta experiencia la cual debe aprender a combinar mediante el procesamiento de datos, análisis de información y conocimiento desde su experiencia.

Pero más exactamente, qué debe entender el comandante y líder militar en el PMTD, teniendo en cuenta su nivel de incertidumbre para el desarrollo de este.

- Análisis del modelo y funcionamiento de su organización
- Tipos de planificación a emplear
- Importancia del tiempo
- Precisión y puntualidad
- Demostración de las emociones (positivas o negativas)
- Nivel de tolerancia a los que observan (Hofstede, 2014/2015).

Estos factores, definidos por Hofstede, deben ser tenidos en cuenta en todo desarrollo de PMTD, ya que, con la interpretación de estos, logramos definir con más claridad el desarrollo, continuidad, verificación y finalización de un proceso.

Estos procesos de PMTD, emplean cursos de acción los cuales nos llevan a tomar la mejor decisión, en muchos casos se ve la necesidad de diseñar matrices que complementen este proceso con el fin de que los cursos de acción sean escogidos de una manera más concreta y con el apoyo de herramientas adicionales.

EL PROCESO MILITAR PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL EJÉRCITO RUSO

El PMTD en el Ejército Ruso se lleva a cabo de manera similar al nuestro; sin embargo, dicho proceso es más rápido ya que “el comandante, no el Staff, es quien realiza los cursos de acción; al recibir sus órdenes, el comandante ruso toma su decisión basándose en las órdenes recibidas y en su comprensión del entorno operacional, comunicando su decisión a sus subordinados para su implementación. De acuerdo con Grau & Bartles (2016), “su decisión contiene al menos tres elementos: el concepto de la Batalla, Misiones Tácticas y Coordinación.” En el Ejército Ruso el comandante no solo está guiando y decidiendo, sino también haciendo el planeamiento. Hay un proverbio ruso que dice, “Como va el comandante, va la Unidad”.

En resumen, según Grau & Bartles (2016) el PMTD, aplicado por los comandantes del Ejército Ruso, se reduce en cinco pasos:

1. Plan del comandante
2. Reconocimiento por el comandante del terreno
3. Verificación del Staff
4. Emitir el plan final
5. Preparación para el combate, según se muestra en la siguiente Figura:

Figura 3 Aproximación del PMTD ruso. El gráfico anterior no es de ninguna manera” doctrina rusa” y solo pretende ilustrar la comprensión de los autores (Grau y Bartles 2016) del PMTD del Ejército Ruso.

Entradas Clave	Pasos	Salidas Clave
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Recibo de la misión (Decisión del comandante superior)</i> • <i>Reportes de inteligencia</i> • <i>orden de asignación adicional adjunta / Unidades de apoyo</i> 	<p>Paso 1: Plan del comandante</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Plan del comandante</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Instrucciones de coordinación</i> - <i>Apoyo de artillería / adjunto</i> - <i>Apoyo de ingenieros</i> - <i>logística</i> 	<p>Paso 2: Reconocimiento del terreno por parte de comandante (Con unidades subordinadas clave)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Estado Mayor emite ordenes de advertencia</i> • <i>Estimaciones corrientes actualizadas</i>

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Correlación de fuerzas y medios (CFM) análisis del cuartel superior (si se proporciona)</i> • <i>Estimados corrientes</i> 	<p>Paso 3: Verificación del Estado Mayor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Análisis de Correlación de fuerzas y medios (CFM)</i> • <i>Verificación matemática</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Instrucciones de coordinación</i> - <i>Apoyo de artillería / adjunto</i> - <i>Apoyo de ingenieros</i> - <i>logística</i> 	<p>Paso 3: Verificación del Estado Mayor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Presentación breve al comandante de la viabilidad del plan</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Análisis de Correlación de fuerzas y medios (CFM)</i> • <i>Estimados corrientes</i> 	<p>Paso 4: Emisión del plan final</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Plan final en forma de mapa</i> - <i>Posiblemente con un anexo escrito de 2-3 paginas</i> - <i>Firma del comandante</i> - <i>Firma del Jefe de Estado Mayor</i> • <i>Recepción de la misión por parte de los comandantes subordinados</i> • <i>Estimaciones corrientes actualizadas</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Opciones de contingencia de alto nivel</i> • <i>Estimados corrientes</i> 	<p>Paso 5: Preparación para el combate</p>	<p><i>Consideraciones de contingencia para la misión / coordinación</i></p>

La mejor forma de tomar decisiones militares (en opinión de Rusia) no es un proceso de planificación de personal exhaustivo que requiera coordinación y desconfianza, sino un sistema donde una persona (el comandante), quien tiene conocimiento situacional, publica rápida y oportunamente órdenes para realizar tácticas estándar y / o ejercicios de batalla (según corresponda) ajustados al tipo de enemigo, el terreno, etc., para influir en el resultado de la batalla.

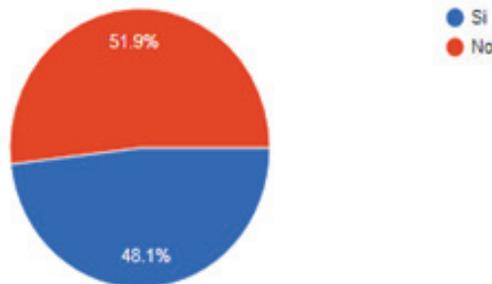
PERCEPCIÓN ENCUESTA DE PERCEPCIÓN APLICACIÓN DEL PMTD

Al llegar a este punto, es importante exponer los resultados de la encuesta realizada a un personal de oficiales del Ejército Nacional de Colombia, elegidos aleatoriamente, cuya finalidad es identificar la percepción en la aplicación del

PMTD en la actualidad, de tal manera que sirva de horizonte para iniciar con la investigación y desarrollo de nuestro ejercicio. Para tal efecto se encuestaron 27 Oficiales de grados Mayor, Capitán y Teniente, siendo esta una muestra representativa para continuar con el desarrollo de nuestro proyecto.

Las preguntas planteadas son:

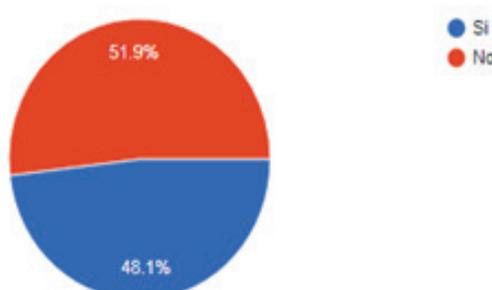
1. ¿Considera usted que es necesario modificar el proceso de PMTD por un modelo más práctico y sencillo?



Gráfica 1. Porcentaje de apreciación modificación proceso PMTD
Elaboración propia según hallazgos medición encuesta

Se evidencia en esta pregunta que la mayoría del personal encuestado, de acuerdo con sus apreciaciones, recomienda que el PMTD sea un proceso más rápido y concreto, debido a que los nuevos escenarios, requieren decisiones prontas tratando de emplear al máximo matrices y herramientas que logren orientar de manera rápida y concreta una acción a desarrollar.

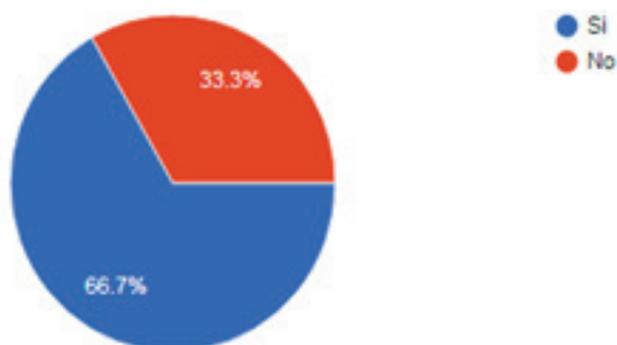
2. ¿Considera que el proceso actual del PMTD cubre de forma sistémica todos los ámbitos de la planeación estratégico-militar?



Gráfica 2. Porcentaje de apreciación cobertura de ámbitos proceso PMTD
Elaboración propia según hallazgos medición encuesta

En este punto el personal encuestado, tiene en cuenta todos y cada uno de los procesos del PMTD, esto hace que el integrante del estado mayor identifique la problemática sobre el conocimiento de este Proceso conociendo de manera general o específica la problemática y por parte del personal que está comprometido en el desarrollo de operaciones; así mismo, exponen que existe compartimentación y esta hace que en muchos casos la información no llegue a los escalones más bajos, dependiendo la misión que van a adelantar.

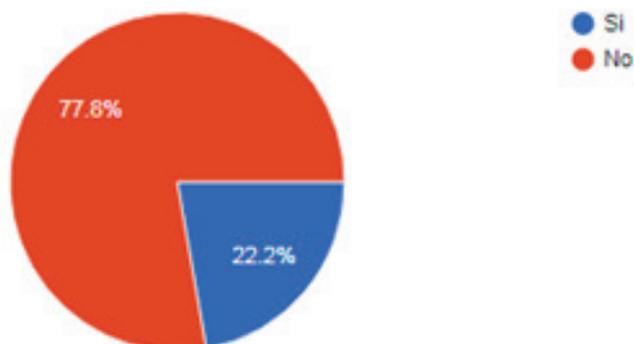
3. ¿Considera usted que el PMTD es enseñado de manera compleja o sencilla?



Gráfica 3. Porcentaje de apreciación enseñanza proceso PMTD
Elaboración propia según hallazgos medición encuesta

En este punto se dice que es necesario bajarlo a la práctica con la complejidad general requerida, de esta manera se está evitando su simplificación por evitar puntos específicos requeridos en el planeamiento, así como con algún personal que le parece complejo y extenso.

4. ¿El PMTD actualmente se está adelantando de manera idónea y de acuerdo a la necesidad operacional actual de su unidad?



Gráfica 4. Porcentaje de apreciación puesta en marcha y funcionalidad proceso PMTD
Elaboración propia según hallazgos medición encuesta

En esta pregunta se tiene en cuenta que, dependiendo de la unidad, su aplicación toma una diferencia en comparación con otras, sucede porque las unidades desarrollan actividades en distintos escenarios y por la misma instrucción incompleta que recibió el comandante al respecto y la poca rigurosidad en la aplicación en la doctrina requerida.

No es lo mismo la aplicación de este proceso en un batallón energético y vial que en una unidad de infantería o una unidad especial, cada una tiene su complejidad teniendo en cuenta el escenario en el cual se aplica el PMTD para la toma de decisiones.

5. ¿Que recomienda usted para que el PMTD sea enseñado de manera didáctica y su estudio sea tenido en cuenta de manera receptiva por parte de los que lo aplican?

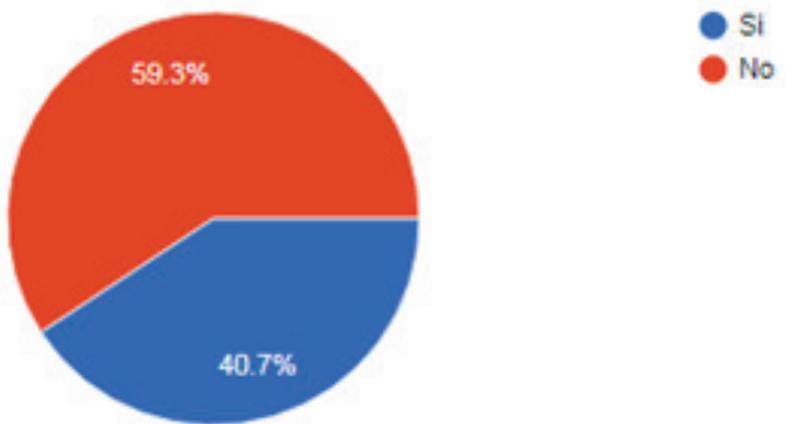


Gráfica 5. Porcentaje de recomendación receptividad y perfeccionamiento proceso PMTD
Elaboración propia según hallazgos medición encuesta

La muestra nos indica que se debe contar con una metodología dinámica y descriptiva que permita tener manejo de auditorio y a su vez conocer, abstraer, reconocer y desarrollar cada paso para lo cual se requiere en cada ambiente propicio, así como profesores idóneos calificados que cumplan la condición de enseñar, investigar, proyectar, innovar, y el mejoramiento del proceso educativo.

Dentro de este proceso educativo se debe contar con una manera correcta para iniciar procesos de culturización en cada grado mediante boletines, artículos etc. La capacitación debe llegar a diseñarse en una herramienta didáctica en donde el integrante de una plana u estado mayor logre interactuar con este proceso y pueda asimilarlo y ejecutarlo de una manera más agradable y entendiendo su aplicación.

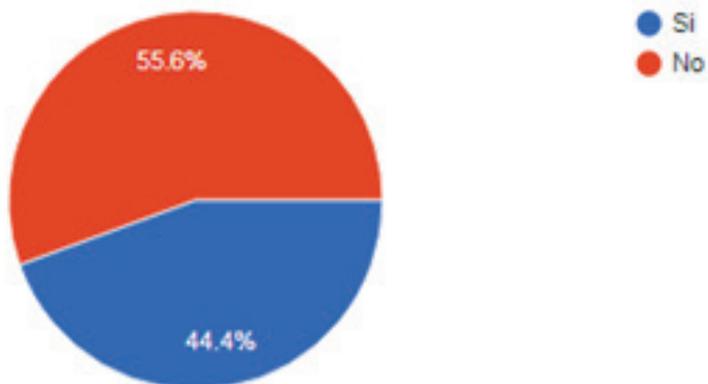
6. ¿Usted ha desarrollado el PMTD? ¿lo ha aplicado de manera sistémica?



Gráfica 6. Porcentaje de uso y aplicación proceso PMTD
Elaboración propia según hallazgos medición encuesta

De acuerdo con lo extractado de la anterior tabulación, varios oficiales definen en esta pregunta que se aplica concienzudamente en el desarrollo a los Juegos de guerra, dependiendo el nivel y desarrollo de ejercicios y conociendo la situación de los escenarios que se presenten, Observando desarrollos de operaciones de manera rápida y muchas veces sin fundamento debido a la inconsistencia en las plataformas que se emplean actualmente.

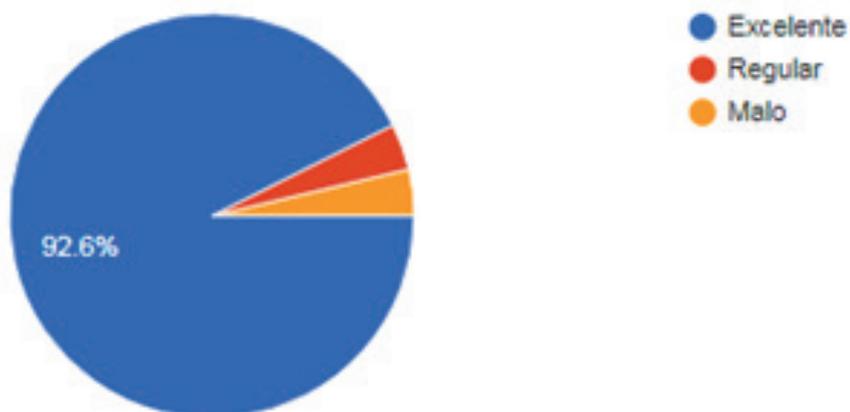
7. ¿Usted considera que ha aplicado el PMTD de manera correcta?



Gráfica 7. Porcentaje de precisión o falla en la aplicación proceso PMTD
Elaboración propia según hallazgos medición encuesta

En esta muestra un punto importante toma la pedagogía con el que se enseña este proceso, debido a que dependiendo el nivel en el que se enseña, debe ser explicado de acuerdo al grado de cada persona; así mismo la aplicación en cada unidad de este proceso se ve de manera distinta, y dependiendo la situación actual, ya que en muchos casos no se emplea debido al desconocimiento, pereza y falta de iniciativa con respecto a esto, o simplemente en algunas unidades no lo aplican pues su misión operacional es distinta.

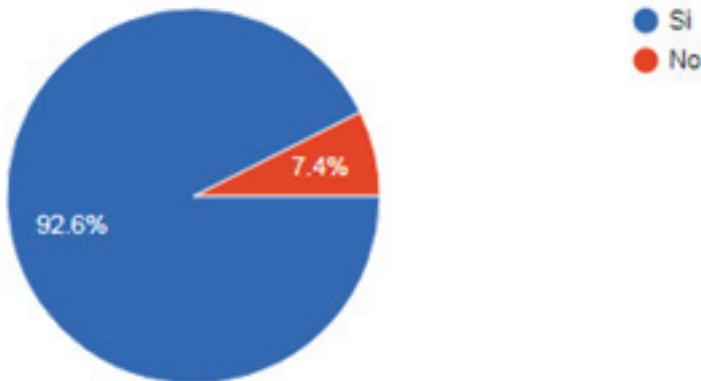
8. ¿Cómo ve la necesidad de implementar una herramienta tecnológica que permita optimizar el PMTD a nivel estratégico, integrando cada uno de los integrantes del estado mayor?



Gráfica 8. Porcentaje de apreciación sobre implementación herramienta tecnológica soporte PMTD Elaboración propia según hallazgos medición encuesta

Se ve la necesidad de su implementación en todos los niveles y de acuerdo con el escenario. Igualmente se recomienda la implementación de una herramienta con el fin de optimizar y mejorar el proceso, así como brindar mayor seguridad de las herramientas tecnológicas a los comandantes

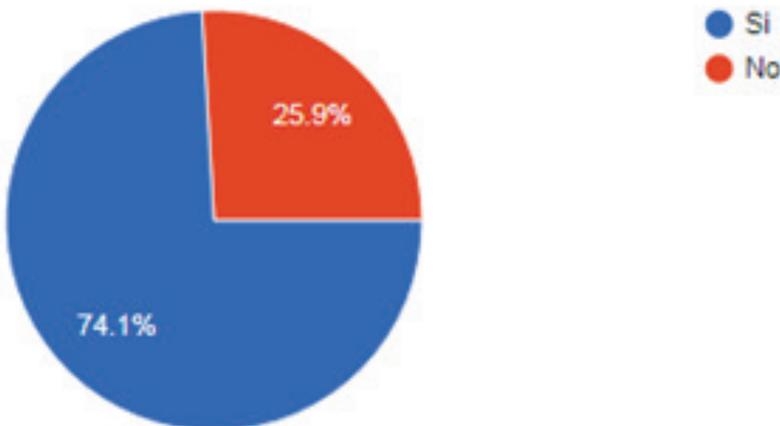
9. ¿Es importante la participación del estado mayor en el PMTD?



Gráfica 9. Porcentaje de apreciación sobre participación Estado Mayor en PMTD Elaboración propia según hallazgos medición encuesta

Definitivamente se requiere el conocimiento, experiencia, y demás perfiles de los integrantes del estado mayor, así como sus competencias, experiencias, conocimiento y herramientas para el cumplimiento de la misión.

10. De acuerdo con la situación actual de transformación de las FF.MM, el PMTD, ¿aplicaría de la misma manera? ¿le haría cambios?



Gráfica 10. Porcentaje de apreciación sobre cambios en la aplicación de PMTD en las FF. MM. Elaboración propia según hallazgos medición encuesta

Lo adaptaría a Damasco implementando un anexo tecnológico y que de

la mano con la teoría serian un complemento adicional, así mismo desarrollar ayudas al Comandante en cada nivel para que así le den ideas basadas en la experiencia, mediante sistemas expertos que le permitan apreciar el aporte de la aplicación o software igualmente Desarrollar ayudas para cada nivel basadas en la experiencia, mediante sistemas expertos que le permitan apreciar el aporte de la aplicación o software que se desee implementar.

POSIBLES PROPUESTAS

El Ejército Nacional de Colombia, como ente fundamental del Estado, es el elemento principal y debe estar empeñado y orientado a materializar un cambio en los nuevos acontecimientos, traducidos en los nuevos actores a los cuales denominamos y llamamos “amenazas y riesgos”; esta nueva situación ha generado nuevos escenarios cambiantes y adaptables y han ido transformándose acordes con la velocidad que avanza la transformación de nuestras instituciones y en muchos casos se ha empleado para contrarrestar amenazas de carácter interno.

Para tal efecto, y reconociendo la situación actual frente a cualquier método de gestión de toma de decisiones, se puede establecer haciendo una comparación entre la planeación, los pilares de las operaciones, el arte operacional, enfoque operacional, marco operacional, proceso de operaciones y los niveles de la guerra, como una propuesta:

- Planificación de un proceso metódico el cual es diseñado para obtener un determinado objetivo, el cual proyectara el cumplimiento de una gran estrategia.
- La planificación es un proceso para la toma de decisiones, mediante el cual logramos obtener y proyectar objetivos a corto y mediano plazo, teniendo en cuenta unos factores internos y externos que pueden llegar a influir en este proceso.
- El Ejército Nacional vienen adelantando un proceso de conversión que lo proyectará en el tiempo, para la futura toma de decisiones.
- Las nuevas formas de amenaza obligan al Ejército a buscar una nueva forma de tomas decisiones de acuerdo con la estrategia y a más factores en lo conjunto, coordinado, interagencial y combinado.

De esta manera logramos analizar que la toma de decisiones se genera de una manera relevante la alineación de unas estructuras a nivel estratégico y operativo, incluyendo la participación conjunta y articulada en el proceso de la

toma de decisiones. Esta toma de decisiones debe permitir al nivel estratégico, mediante la generación de herramientas y de manera sistematizada, posibilitar la actuación de los distintos actores y factores no contabilizados que intervengan en cada uno de los niveles con el fin de obtener en tiempo real su visualización y así la toma de decisiones, para que sean redundantes y analizables, como:

- Acceso a la información
- Persona
- Gestión del conocimiento
- Políticas de comando
- Recursos necesarios
- Generación de cursos de acción
- Recomendaciones viables y factibles
- Conciencia situacional
- Cognición

Para tal efecto determinamos un punto de partida y finalidad donde se determinarán unas características conceptuales, doctrinales, metodológicas y tecnológicas el cual mejoraran y optimizaran el proceso para la toma de decisiones en el nivel estratégico, así como la integración de cada proceso que se vea inmerso en el desarrollo de mencionada actividad, de esta manera lograremos identificar más específicamente.

- Importancia del PMTD a nivel estratégico
- Adaptación del PMTD a la herramienta o matriz propuesta
- Aplicación del PMTD mediante una metodología, práctica, sencilla y analítica.

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PMTD FRENTE AL PROCESO DE OPERACIONES (MFRE 5.0)

A partir del análisis de los pasos actuales del PMTD y la situación actual, contextualizado en un escenario VICA, los resultados de la encuesta, los estudios referidos en la toma de decisiones, los lineamiento de la filosofía del mando tipo misión, se puede hacer una propuesta de ciertos complementos que podrían ajustar la efectividad de la ejecución del PMTD actual frente a un proceso de operaciones dinámico, al interior de la dimensión del entorno actual, información, capacidad tecnológica y estructura organizacional permita una mejor toma de decisiones en el Ejército Colombiano.

Una aplicación que está determinada por el grado de apropiación en todos los niveles del mando y procedimientos del proceso militar para la toma de decisiones; no se refiere únicamente al ámbito operacional sino a todos los procesos en los cuales se desarrolla esta organización castrense, por eso se hace énfasis en su aprendizaje y su aplicación, del conocimiento teórico al práctico, del reconocimiento de la funcionalidad de esta herramienta y su acompañamiento, transformación y verificación constante con el fin de medir su desempeño. (MEDES-MEDEF MFRE 5.0)¹⁰

Como entrenar a un Comandante y su Estado Mayor frente a una situación inesperada, requieren de cambios en el modo de cómo se está efectuando el aprendizaje, desde las dos perspectivas permitiría una mejor toma de decisiones, implantando métodos analíticos e intuitivos.

Entender desde nuestras bases doctrinales, institucionales y éticas, que son las bases para construir, que no estructuras listas e inmodificables, frente a un ambiente de incertidumbre, sino que tienen un marco flexible, cimientos para edificar nuevas dimensiones dentro de la legalidad de nuestras acciones y principios, nuevos escenarios donde la acción decisiva y acción unificada son acciones que pueden hacer contrapeso a las nuevas amenazas, con un importante mediador conceptual en esa evolución, “la filosofía del mando tipo misión que basa sus principios en la confianza” (MFE 6.0), requiriendo una mediación entre los extremos de una descentralización adaptativa de los comandantes y un control excesivo que rompan los paradigmas y modelos mentales en las personas de nuestra organización.

10. MEDES Medidas de Desempeño y MEDEF Medidas de Eficiencia, Manual de referencia del Ejército 5.0 Proceso de Operaciones.

Figura 4.¹¹ Propuesta Mejoramiento del PMTD frente al PRODOP Tomado de Elaboración Propia

PROPUESTA MEJORAMIENTO DEL PMTD FRENTE AL PRODOP	
PASOS PMTD-PRODUCTOS PRINCIPALES (MFE S.O) Procesos de planeación y preparación Teoría prescriptiva (Entorno Ideal)	COMPLEMENTOS-POSIBLES PRODUCTOS Procesos de ejecución y evaluación Teoría descriptiva (Entorno real-VICA)
INFORMACIÓN, CAPACIDADES DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN (HUMANAS O COMPUTACIONALES) Y TIEMPO	AUSENCIA DE INFORMACIÓN, TIEMPO Y CAPACIDADES REDUCIDAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN (HUMANAS O COMPUTACIONALES)
1. Rectibo de la misión (Línea de tiempo Inicial)	COMPLEMENTOS POSIBLES PARA MEJORAR EL PMTD
2. Análisis de la misión (Enunciado del problema, misión, intención del comandante, apreciaciones y supuestos)	
3. Desarrollo de los cursos de acción (Concepto de la operación, Guía de planeamiento revisada y supuestos actualizados)	
4. Análisis de los cursos de acción –simulación-juegos de guerra (Cursos de acción refinados, resultados del Juego de Guerra y supuestos actualizados)	
5. Comparación de los cursos de acción (cursos de acción evaluados, curso de acción recomendado, apreciaciones dinámicas actualizadas y supuestos actualizados)	
6. Aprobación de los cursos de Acción (Curso de acción seleccionado por el comandante, intención del comandante refinada, supuestos actualizados)	
7. Producción de ordenes, discriminación y transición (Plan u orden de operaciones aprobada y subordinados entienden plan u orden)	
CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN = DECISIONES OPORTUNAS Y EFECTIVAS	
FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD	
MANDO TIPO MISIÓN	
ESTADO FINAL	

CONCLUSIONES

Una de las conclusiones de esta investigación es la poca información militar en este tipo de metodología ya implementada desde varias décadas en el Ejército Colombiano, situaciones que en la toma de decisiones se apartan de un protocolo objetivo y que ahora con el horizonte de la transformación, es necesario un enfoque transversal y frente a la evolución del mando tipo misión, donde la dimensión humana es una característica esencial para la toma de decisiones.

A medida que el proceso de operaciones se desarrolla hasta su evaluación dinámicamente, se cruza con la dimensión humana de quienes toman decisiones que, frente a una situación de incertidumbre y complejidad, pueden asumir una decisión dentro de un marco descriptivo en los territorios de la heurística y los sesgos cognitivos, por lo tanto la debe someterse todo el aprendizaje y la gestión del conocimiento institucional a una revisión desde las escuelas de formación

11. LUTE Listado universal de las tareas del Ejército. Conceptos doctrinales del Ejército (CEDOE)..

hasta las de especialización dentro del concepto bien introducido en la doctrina Damasco como lo es VICA, enseñar a aplicar la heurística desde unas bases doctrinales sólidas.

Así como la innovación y la creatividad no se da en vasos vacíos, es decir el personal militar debe estar preparado y entrenado para ciertas circunstancias, la toma de decisiones en entornos, donde como dice Clausewits “La niebla de la guerra” no nos tome por sorpresa y el conocimiento previo adquirido en la capacitación y entrenamiento, sea efectivo y apoye la decisión en ciertos escenarios de capacidades cognitivas limitadas, en ausencia de información y tiempo.

La constante evolución de la amenaza y sus distintas formas de representación hacen necesario que el Ejército Nacional, adopte distintos mecanismos y metodologías para fortalecerse y mantener una disuasión creíble. La buena toma de decisiones es un factor crítico para que el comandante pueda dirigir a sus tropas para capturar, retener y explotar la iniciativa, y configurar el ambiente operacional para vencer en la Guerra.

Lo anterior solo se logra disminuyendo los niveles de incertidumbre al momento de la toma de decisiones, para lo cual el comandante debe realizar un detallado proceso militar de toma de decisiones que vincule a su estado mayor y lo ayude a tomar el curso de acción que más se adapte para lograr el cumplimiento de la misión.

El PMTD con que cuenta el Ejército Nacional, actualmente consta de 7 pasos y una serie de subpasos que orientan al comandante y su estado mayor a la toma final de una decisión. Se ha evidenciado que existen oficiales superiores quienes encuentran que este proceso no está del todo claro o les parece que es muy extenso, (de acuerdo con la encuesta realizado en este estudio), lo cual demanda una revisión detallada del proceso para facilitar su entendimiento por parte de todos los integrantes del Ejército Nacional, a fin de entregar a los comandantes una herramienta integral que garantice una buena toma de decisión a través de un proceso más ágil, sencillo y confiable.

El incentivo para una preparación constante y necesaria desde la capacitación hasta su apropiación total PMTD en todos los niveles del mando, cambiando paradigmas, donde se estudie e investigue sobre este tema, un continuo entrenamiento y actualización, con las herramientas necesarias, permitiendo ser flexibles mentalmente y reduciendo el tiempo de la adaptabilidad en escenarios actuales no estáticos.

