

EL CENTRO DE OPERACIONES MARÍTIMAS (MOC) Y LA GESTIÓN DEL RITMO DE BATALLA

Mac Mera Cárdenas*

Toda la operación del MOC es impulsada por el ritmo de batalla del comandante, que es el ciclo diario deliberado del Comando, del Estado Mayor y las actividades repetitivas previstas para sincronizar las operaciones actuales y futuras.



El ámbito de control que un comandante, sea éste de una Fuerza Conjunta o de alguna Fuerza Componente, puede ejercer eficazmente es finito; es así que, este comandante normalmente delega entonces la autoridad para planear y ejecutar misiones tácticas a las Fuerzas de Tarea subordinadas o comandantes de grupo de tareas, permitiéndole centrar su atención en el nivel operacional y facultando a los comandantes subordinados a emplear sus fuerzas para apoyar la intención del comandante. Por otro lado, hoy en día, un ambiente operacional moderno requiere trabajar con elementos de fuerza conjunta, aliados multinacionales, otras instituciones en

las que confluyen no solamente situaciones de amenazas conocidas o tratables como enemigas, sino otras distintas de la guerra y de conflictos armados, como son amenazas transnacionales, asistencia humanitaria, alivio de desastres, etc., situaciones que deben ser gestionadas dentro de los marcos legales que regulan el conflicto armado, y demás leyes internacionales. La conducción de estos

escenarios, con alta intensidad y ritmo de ocurrencia de sucesos y eventos-ritmo de batalla, requieren un sistema de comando y control y procesos que apoyen la planificación y ejecución desde el nivel estratégico, a través del nivel operacional, hasta el nivel táctico; así, las fuerzas a nivel táctico, con acciones consecuentes por las dirigidas por los comandantes del nivel operacional, conducen misiones que apoyan el logro de objetivos operacionales, estratégicos, y nacionales.¹

Con estos antecedentes, y en un proceso que empezó desde el 2006,² la Armada de los Estados Unidos, optó por la implementación del

* Capitán de Navío (Armada del Ecuador). Submarinista. Oficial de Estado Mayor.

1. MOC NTTP 3-32.1.

2. El proceso de implementación y pruebas de MOC's en la 2^a Flota de la Armada de los EE. UU. habría empezado en el 2007, habiéndose configurado 12 MOC's, que debían estar operacionales hasta el 2014, de manera de alcanzar la optimización de la nueva arquitectura orientada a los servicios (Maryann Lawlor, 2007).

denominado Centro de Operaciones Marítimas (MOC, por sus siglas en Inglés), organizaciones llamadas a copar y tratar con todos los asuntos relacionados con la conducción de operaciones en un ambiente saturado y de alto ritmo; este largo proceso de implementación, que incluyó procesos de consultoría e investigación, derivó en la emisión de publicaciones y doctrinas relacionadas con esta “innovadora forma de conducción de las operaciones” entre las que destacan la *Maritime Operations Center NTTP 3-21.1*, y la *JP 3-33, Joint Task Force Headquarters*, esta última de naturaleza conjunta y más enfocada al manejo del ritmo de batalla como tal. Hoy en día, se estima que en la Armada de los Estados Unidos se han configurado e implementado 12 MOC's, a nivel de Comandos Operacionales y/o de flotas a través de las cuales se procesa y se gestiona toda la información relacionada con las operaciones en los diferentes escenarios donde operan como parte de una fuerza conjunta.

Basado en información contenida en las publicaciones mencionadas, y en trabajos de investigación previos realizados, el presente trabajo tiene como objetivo presentar una descripción del concepto, organización y estructuración de un Centro de Operaciones Marítimas (MOC) y su relación con la gestión y conducción de las operaciones a través del proceso del Ritmo de Batalla. Como se podrá concluir, el MOC se ha convertido en una organización capaz de ser implementada tanto a nivel conjunto como a nivel fuerza componente y se muestra como una herramienta eficaz en apoyo al ciclo de decisión del comandante y a la conducción efectiva y eficiente de las operaciones.

Concepto de MOC

El MOC es una organización con una amplia gama de responsabilidades, diseñada para integrar efectivamente los elementos de planificación de las operaciones presentes y futuras de manera de prever precisas y oportunas asignaciones de medios y recursos que sean consistentes con la visión del comandante, los requerimientos del combate y de la batalla (Hutchins et al. 2009);

desarrollada para superar la brecha de comando y control entre la guía de nivel estratégico y la ejecución táctica, el MOC asegura que la intención operacional del comandante sea lograda por las fuerzas bajo su mando (Department of the Navy, 2014, Hutchins et al. 2009), y para ello tiene las siguientes funciones³ y actividades:

- Desarrollar e implementar los elementos marítimos del plan de campaña.
- Planificar y coordinar el apoyo desde y para otros comandantes componentes.
- Ejercer el control y la gestión permanente de las fuerzas.
- Enlazar tácticas y estrategia mediante el establecimiento de objetivos operacionales y las condiciones necesarias para lograr objetivos estratégicos.
- Secuenciar los eventos para alcanzar las condiciones operacionales.
- Iniciar acciones y aplicar recursos para ejecutar y sostener estos eventos.

El MOC debe considerarse como una capacidad bélica, un sistema integral de armas al nivel operacional de la guerra, que sirve como el núcleo de la capacidad de planificación, ejecución y evaluación en apoyo al comandante marítimo y que se constituye en el nodo central para la ejecución y seguimiento de todas las responsabilidades operacionales conjuntas del Comandante Marítimo; para ser efectivo, un MOC debe tener las siguientes características:

- Flexible, capaz de adaptarse a las prioridades cambiantes de la Fuerza.
- Ajustable, capaz de una suave transición en la medida que al comandante se le asignan diferentes roles.
- Escalable, capaz de integrar capacidades adicionales en respuesta a las nuevas misiones o nivel de intensidad operacional creciente.

Estructura y organización del MOC

Siendo un reto importante, en la organización efectiva del MOC, el establecimiento de procesos de toma de decisiones ágiles y coherentes, la estructura, organización y dotación de personal de un MOC, considera los siguientes aspectos:

3. JP 3-32.

- La misión asignada.
- El ambiente dentro del cual se conducirán las operaciones.
- Las características de los actuales y potenciales adversarios.
- La naturaleza de la crisis (p. ej., conflicto de baja intensidad, principales operaciones de combate, apoyo de defensa de asistencia humanitaria de autoridades civiles/ extranjeros).
- Tiempo disponible para alcanzar el estado final deseado.

El MOC, sin ser una estructura piramidal jerárquica, puede pensarse como una red expandida transversalmente y sobrepuesta a la estructura tradicional del Estado Mayor; mientras que un MOC es típicamente organizado basándose en personal de esa estructura, ciertos

procesos correspondientes al ciclo de decisión del Comando son designados para ocurrir en los CFT's,⁴ constituidos por comités, centros, grupos de trabajo, y células, y todos estos lideradas por un director.

Un organigrama tipo, el cual puede ser ajustado a las necesidades del Comando, se presenta en la Figura 1. En el mismo, se observa la relación con la estructura del Estado Mayor, organización que no desaparece, debiéndose enfatizar que dicha relación es más funcional que jerárquica, pudiendo los diferentes CFT's mantener canales de comunicación de acuerdo a un diagrama específico implementado para el efecto y no necesariamente siguiendo una cadena de mando u órgano regular.

Mientras el JEM es el integrador clave del Estado Mayor, que gestiona todos los procesos

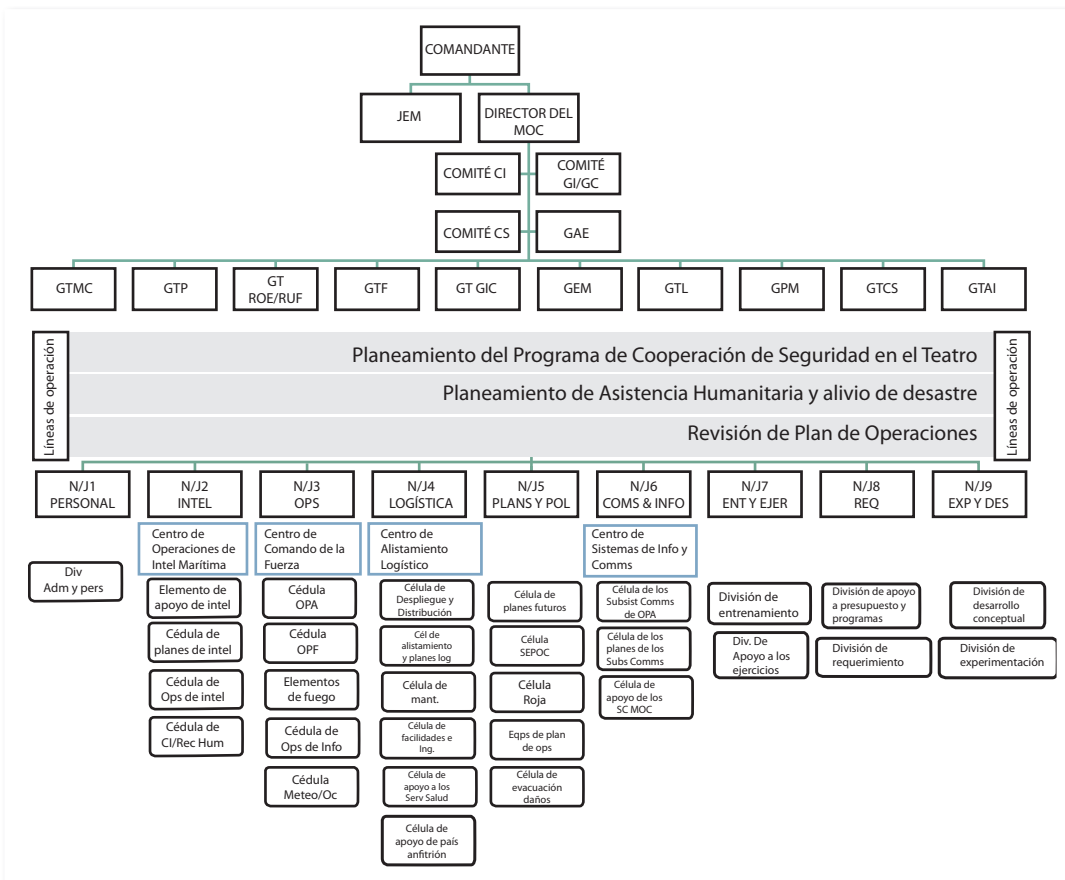


Figura 1: Organización MOC. Fuente NWP 3-32.

4. Cross Functional Teams, por sus siglas en inglés. Son organizaciones creadas alrededor de una tarea funcional con capacidad para enlazarse transversal u horizontalmente con los demás elementos de la organización (Torruela, 2007).

y procedimientos, el director de MOC está encargado de conducir con eficacia basada en la guía del comandante. Entre las funciones del Director del MOC se encuentran:

- Ser el Integrador clave del MOC.
- Asegurarse que toda la actividad apoye el ciclo de toma de decisiones del comandante mediante el establecimiento y administración de los procesos del MOC.
- Supervisar y gestionar el Ritmo de Batalla e información.
- Coordinar con los comandos subordinados y de mismo nivel.
- Representar al comandante con autorización.

El director del MOC puede ser nombrado de entre los miembros de la estructura tradicional del Estado Mayor, pudiendo recaer en la persona de su jefe o del jefe del departamento de operaciones, pasando a ocupar una función dual quien fuera designado como tal; en la determinación de la idoneidad de esta opción, los comandantes normalmente evaluarán varios factores; entre los que destacan el grado de traslape entre el ejercicio del C2, así como las funciones de rutina del EM.

En lo que respecta a los comités, éstos cumplen con el propósito de obtener orientación o decisión, siendo sus responsabilidades y autoridades regidas por la autoridad nominadora. El comandante de éstos, probablemente el de más trascendencia y permanencia, es el Comité de Gestión de la Información y Conocimiento (K/I MB-por sus siglas en inglés); estos comités son presididos por un líder sénior con miembros que representan a los principales elementos del Estado Mayor, comandos subordinados, oficiales de enlace y otras organizaciones que sean necesarias.

Existen dos tipos de comités: los comités de comando y los comités funcionales; mientras los comités de comando están presididos por el comandante con el propósito de obtener orientación o decisión del comandante (JP 3-33), un comité funcional tiene el propósito de obtener orientación específica y decisiones del comandante (o representante designado) basándose en una recomendación del Estado Mayor. Estos comités se centran a menudo en

sincronizar una función particular (por ejemplo, gestión de la información y designación de blancos) a través de múltiples iniciativas de planeamiento, asignar medios entre operaciones presentes y futuras; y mantener la continuidad o propósito a través de las operaciones en curso (JO 3-33).

Los grupos de trabajo son organizaciones que pueden ser permanentes o ad hoc, formadas alrededor de una función específica cuyo propósito es de proveer un análisis a los usuarios. El grupo de trabajo consiste de un grupo funcional central y otros representantes del Estado Mayor y de la Fuerza Componente (JP 1-02. Fuente: JP 3-33). Los equipos de planificación y los grupos de trabajo son complementarios; mientras los grupos de trabajo mejoran la planificación proveyendo evaluaciones y apreciaciones funcionales hacia múltiples equipos de planificación, los equipos de planificación integran los conceptos funcionales de múltiples grupos de trabajo en planes y órdenes.

Los centros constituyen organizaciones funcionales permanentes, con personal de apoyo, diseñados para realizar una función conjunta dentro de la sede de un comandante de fuerza conjunto. (JP 1-02. FUENTE: JP 3 - 33).

Con respecto a las células, éstas son organizadas, subordinadas y formadas alrededor de un proceso, capacidad o actividad específica, usualmente como parte de una estructura funcional o tradicional del Estado Mayor (JP 1-02. Source: JP 3-33).

Por su trascendencia y por considerarse el núcleo y razón de ser de un MOC, la conducción de operaciones en ambientes saturados, la gestión del ritmo de batalla dentro del ciclo de toma de decisiones amerita que sea tratado más detalladamente en el siguiente párrafo.

La gestión del Ritmo de Batalla (RB)

Toda la operación del MOC es impulsada por el ritmo de batalla del comandante, el cual es el ciclo diario deliberado del Comando, del Estado Mayor, y actividades repetitivas previstas para sincronizar las operaciones actuales y futuras. El RB de un comandante, como proceso en cascada, regula la velocidad, flujo e intercambio de información

que apoyan el proceso de toma de decisión.⁵ Este proceso para gestionar el Ritmo de Batalla es el Proceso de Gestión del Conocimiento.⁶

El ritmo de batalla toma en cuenta insumos de inteligencia y de sensores, evaluación de daños, los efectos de los fuegos, asuntos logísticos y climatológicos,

la misión de la campaña u operación, las disposiciones de la autoridad superior y la intención del comandante para cumplir con la misión y combina estos elementos en forma de datos crudos para crear información y posteriormente conocimiento que constituye la fuente para una serie de decisiones que afectan a las acciones de las unidades que se reportan al comandante. El ritmo de batalla es el corazón del proceso militar de gestión del conocimiento operacional, de manera que su gestión eficaz significa procesar efectivamente los insumos facilitando al comandante la toma de decisiones acertadas y oportunas (Torruella, 2007). Un modelo conceptual del ritmo de batalla, combinado con el ciclo diario de decisión del Comando se muestra en la Figura 2.

El RB no es estático, por el contrario, es siempre cambiante conforme al fluctuante entorno operacional, de allí que es importante definir y establecer herramientas que se conviertan en productos y que sean utilizadas para optimizar el funcionamiento de un MOC; siendo algunas de ellas:

- El ejercicio de los siete minutos; llamado también cartilla de evento, desarrollado y ejecutado con el propósito de equilibrar el

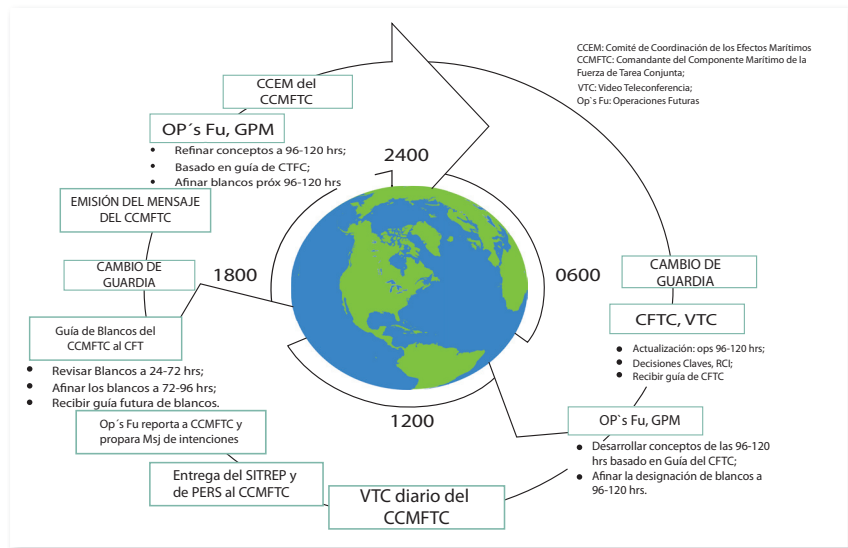


Figura 2: Ritmo de batalla conceptual para un CCMFTC. (Fuente NTP 3-32, traducción del autor).

número potencialmente grande de CFTs,⁷ así como del número de eventos⁸ deseados para el funcionamiento e integración del MOC con el limitado número de personal, tiempo disponible y otros requisitos de programación pertinentes; para ello, se requiere que el miembro del EM/MOC proponente del CFT o del evento, defienda y justifique su necesidad en términos de lo que aporta al ciclo de decisión en siete minutos. Mencionado ejercicio debe ser revisado cada vez que el director del MOC siente que el cambio en la misión requiere una variación en la composición de los CFT y/o de los eventos; su ejecución debe involucrar a tantos miembros del MOC como sea posible para permitir una revisión más amplia del CFT y del evento propuesto.

- El Diagrama de Eventos; a manera de una Gantt, mapea los eventos contra una escala de tiempo y de acuerdo a los niveles de comando involucrados, basado en los órganos comprendidos en el flujo de información.
- Diagrama de Flujo de Información; establecido y diseñado para articular el

5. NTP 3-32.1, p. C-4.

6. Ramberto A. Torruella Jr. Managing the Battle Rhythm, CTF-70 Battle Force Seventh Fleet.

7. NTP 3-32, p C-4.

8. Joint Headquarters Organization, Staff Integration and Battle Rhythm, Deployable Training Division, 2013.

- intercambio de los requerimientos de información y conocimiento entre los diferentes usuarios.
- Registro de eventos significativos; con acceso remoto vía email o cualquier medio electrónico por todo el estado mayor es utilizado para promover una apreciación situacional compartida durante operaciones de rutina, mas no durante operaciones de contingencia y de alto ritmo.
 - Matriz de Planes; que puede ser subida a un portal Web para acceso remoto, permite a todos los miembros del MOC y EM estar al tanto del estado de los planes en desarrollo. Cuando existen múltiples esfuerzos de planificación en marcha, el mantener un entendimiento compartido del estado de los varios equipos de planificación facilita una toma de decisiones rápida y efectiva. Esta matriz también facilita la programación de las transiciones internas de planes futuros, a operaciones futuras y ulteriormente a operaciones presentes con el fin de monitorearlas y disponerlas.

Conclusión

- Como se puede observar, el MOC es una organización basada en procesos, cuyo propósito es el de agilizar la toma de decisiones del Comando, así como la asignación de medios y recursos en el transcurso de las operaciones, desde su planificación hasta su ejecución y culminación; es una organización que puede ser hecha "a medida" de lo que requiere el comandante, la misión y demás

factores de planificación, pudiendo ser implementado tanto a nivel del mismo comando conjunto como a nivel Fuerza Componente de una FTC y reorganizado o reestructurado de acuerdo a las situaciones cambiantes en el teatro de operaciones. Su implementación no desmerece la continuidad de la estructura del Estado Mayor tradicional, muy por el contrario, la fortalece y la justifica más aún por cuanto es esta última estructura la que aporta la experiencia y el personal para gestionar el ritmo de batalla. Por su parte, el ritmo de batalla, como proceso de gestión de datos, información y conocimiento, es el medio del que se sirve el MOC para coordinar las operaciones en curso y prever las operaciones futuras, para lo cual se sirve de varias herramientas, como el ejercicio de los siete minutos, horario de eventos y matrices de planificación que documentan y facilitan la sincronización y coordinación de todas las actividades del MOC y de las fuerzas que operan.

- Si bien es cierto, este tipo de organizaciones ha sido estructurada para conducir operaciones en un ambiente conjunto, en la que pueden participar aliados multinacionales y otras instituciones y agencias, sus características de flexibilidad, ajustabilidad y escalabilidad, facilitan su implementación en diversidad de escenarios en los que se prevé la concurrencia simultánea de operaciones que ameritan una decisión y acción oportuna y eficaz sea por un Comando Conjunto o por un Comandante de un solo tipo de Fuerza (Naval, Aérea o Terrestre).

* * *

BIBLIOGRAFÍA

1. Department of the Navy, Chief of Naval Operations, Maritime Operations Center NTTP 3-32.1; Navy Warfare Development Command, USA. (2013).
2. Jerkins N. *Leveraging Knowledge and Information Management to improve MOC efficiency and effectiveness*; US Fleet Forces Command, USA. (2015).
3. Joint Staff J-7. *Joint Headquarters Organization, Staff Integration and Battle Rhythm*; Deployable Training Division, USA. (2013).
4. Torruela R. *Managing the Battle Rhythm*; CTF-70 Battle Force Seventh Fleet, USA. (2007)
5. US Joint Staff. *Joint Task Force Headquarters JP 3-33*; Joint Staff Headquarters, USA. (2012)