

# Cómo Educar al Soldado Estratégico

## Un cambio de paradigma

Kevin D. Stringer, Doctor en Filosofía

**E**N UN MUNDO caracterizado cada día más por una compleja acción interinstitucional y una acción conjunta y multinacional de las fuerzas, en que las misiones militares van de lo convencional a lo no convencional, transformar la educación y el desarrollo de liderazgo del suboficial es de suma importancia. El Ejército de EUA supone que los suboficiales, basados en su nivel de educación y roles jerárquicos, asumirán el peso principal de las interacciones interinstitucionales e interculturales en las operaciones actuales y futuras de estabilización y de contrainsurgencia. La hipótesis es errónea porque la época del “Soldado Estratégico” ya se nos vino encima. Este término operativo viene del artículo, “*The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War,*” del General de Infantería de Marina de EUA, Charles C. Krulak.<sup>1</sup> En este artículo él se refiere a las lecciones insoslayables de Somalia y otras operaciones de ayudas humanitarias, operaciones de mantenimiento de la paz y también las operaciones tradicionales más recientes, donde los resultados giraron en torno a las decisiones tomadas por los líderes de pequeñas unidades. En estas situaciones, cada suboficial era el símbolo más evidente de la política exterior estadounidense y estaba influenciado no sólo por la situación táctica inmediata sino también por aquella en los niveles operacionales y estratégicos. Sus acciones afectaron directamente el resultado de la operación mayor. Los suboficiales de hoy cumplen con roles de primera línea no antes acostumbrados, como fungir de alcaldes en pequeños pueblos en Irak,

negociar con los líderes tribales en Afganistán y adiestrar a las fuerzas locales en todo el mundo. Ellos constituyen recursos estratégicos.

Para enfrentar el desarrollo de estos requisitos avanzados de liderazgo, el programa educativo del Ejército estadounidense debe ampliarse con miras a incluir la instrucción lingüística, la educación cultural y concretar oportunidades de intercambio interinstitucional en los niveles adecuados del Sistema Educativo del Suboficial (NCOES, por sus siglas en inglés). Esta extensión preparará a los “soldados estratégicos” para las operaciones complejas que enfrenta el Ejército estadounidense ahora y en el futuro. Con el desplazamiento en lo que respecta a la capacitación actual del suboficial, de adiestramiento a “educación”, los primeros pasos del cambio ya se están dando en la medida que los suboficiales, ascienden en el escalafón jerárquico, tanto en grado como en posición.<sup>2</sup> Este paradigma de cambio provee una ventana de oportunidad para agregar a la lista educativa del suboficial elementos esenciales en la instrucción lingüística y en la educación cultural así como oportunidades de intercambio interinstitucional. Estas tres áreas proporcionan orientaciones para las recomendaciones futuras usando “mejores prácticas” de otras instituciones armadas de Estados Unidos para adaptar el Sistema educativo del suboficial.

### La necesidad de la experiencia militar

Un reciente estudio sobre el futuro de la Guerra efectuado por el Mando de Fuerzas Conjuntas de EUA sugiere un alto potencial

---

*El Dr. Kevin D. Stringer ha ocupado puestos de mando y de Estado Mayor en la 8ª División de Infantería, Fuerza de Tarea en Europa del Sur y en el Mando Europeo en calidad de oficial del Ejército de EUA como elemento activo y de la reserva. El Dr. Stringer se graduó de la Academia Militar de EUA en 1987 y cuenta a su haber con una Maestría de la Universidad de Boston y un Doctorado en Filosofía*

*de la Universidad de Zúrich. El Dr. Kevin se desempeñó como oficial de Asuntos Exteriores del Departamento de Defensa. Es autor de “Military Organizations for Homeland Defense” and “Smaller Scale Contingencies” (Praeger Security International, 2006). Enseña Asuntos Internacionales en instituciones de Suiza, Estonia y Ucrania.*



(Sargento Andrew Smith, Ejército de EUA)

*El Sargento Stephen Olson, Ejército de EUA, observa cómo la Policía Afgana lleva a cabo la búsqueda de armas enemigas cerca de Sha Wali Zarat, provincia de Khowst, Afganistán, 24 de julio de 2009.*

de inestabilidad en todo el globo debido a las tendencias demográficas, la energía y el clima. Este informe sobre el Ambiente Operativo Conjunto de 2008 indicó:

El siguiente cuarto de siglo desafiará a las fuerzas conjuntas de Estados Unidos con amenazas y oportunidades que van de guerras regulares e irregulares en tierras lejanas, ayuda y reconstrucción en zonas de crisis, al compromiso sostenido de intereses comunes a nivel mundial.<sup>3</sup>

El análisis implica que las fuerzas militares de los Estados Unidos enfrentarán conflictos persistentes en el siguiente cuarto de siglo. Este ambiente será uno en donde el Ejército enfrentará adversarios que pueden ser actores no estatales, insurgentes, criminales o redes dispersas de extremistas ideológicos. La distinción entre los combatientes y los no combatientes llegará a ser cada vez más compleja y caótica puesto que serán cultural y socialmente de otro país.

Con sentido crítico, el Ejército estadounidense escasamente posee, los conocimientos lingüísticos

o el dominio cultural para funcionar en estas regiones—cuerno de África, Asia central, Oriente Medio y Afganistán. Es necesario entender que, el idioma, el entendimiento cultural y el conocimiento regional, se acoplan si bien de diversas maneras pero complementariamente para producir una mejor inteligencia, operaciones civiles-militares más confiables y una mejor percepción del enemigo. Según lo observado en el estudio efectuado por el Mando de Fuerzas Conjuntas de Estados Unidos “la conducción de la guerra exige una comprensión profunda del enemigo—su cultura, su historia, su geografía, sus creencias religiosas e ideológicas, y particularmente, las enormes diferencias en las opiniones que poseen del mundo externo”<sup>4</sup> Esta comprensión sólo puede darse con el desarrollo de competencias en el lenguaje orgánico, cultura y aspectos regionales que comienzan en el nivel de pequeña unidad—las bases fundamentales del suboficial. Según expresó un prominente experto francés en operaciones complejas, los “líderes eficaces de las pequeñas unidades de combate deben pensar en función de

colectores de inteligencia, operadores de contra propaganda, empleados de organizaciones privadas y negociadores”.<sup>5</sup>

En el sentido doctrinal, el Manual de Campaña (FM) 3-24, hito en el Ejército en lo que respecta a la contrainsurgencia, proporciona percepciones valiosas en cuanto a qué destrezas y competencias se requieren para el éxito en el ambiente descrito:

Requiere que los soldados e infantes de marina empleen una mezcla de conocidas tareas de combate y destrezas de combate más a menudo asociadas con las agencias no militares... Requiere líderes en todos los niveles para ajustar constantemente su enfoque... y se espera que los soldados e infantes de marina sean tanto “constructores de la nación” como guerreros. Deben estar capacitados para ayudar a restablecer instituciones y fuerzas de seguridad locales y ayudar en la reconstrucción de la infraestructura y servicios básicos... la lista de tales tareas son largas; la ejecución de estas tareas implica la extensa coordinación y cooperación con muchas agencias, ya sea intergubernamentales, el país anfitrión o internacionales.<sup>6</sup>

Las operaciones militares de la pos Guerra Fría son tan descentralizadas, que requieren hombres y mujeres en todos los niveles del Ejército para llevar a cabo tareas complejas de liderazgo y administración. En el nuevo desorden mundial, todos—suboficiales, oficiales y soldados—no sólo los mejores y más brillantes destinados al generalato—requieren un grado crucial de competencia profesional militar.<sup>7</sup> Estas tendencias requieren que el Ejército fomente una cultura militar destinada a preparar a los suboficiales para que se conviertan en “soldados estratégicos”. Como fuera mencionado, este término se refiere a la devolución de la responsabilidad del mando a los individuos en niveles de grados inferiores en una época de comunicaciones inmediatas e imágenes penetrantes de los medios de comunicación.<sup>8</sup> Desarrollar al soldado estratégico incluye complementar sus capacidades militares tradicionales proveyéndole oportunidades de conocimiento cultural y de aprendizaje de idiomas extranjeros para trabajar con empleados civiles gubernamentales y agencias no gubernamentales.<sup>9</sup>

### **Reajuste de la educación**

Con el reajuste del Sistema educativo del suboficial de Estados Unidos, los primeros

pasos del cambio ya se están dando para satisfacer las necesidades de la guerra contra el terrorismo global. El Sistema educativo del suboficial es la piedra angular para el desarrollo del mismo. Proporciona la capacitación de destrezas y la formación ocupacional militar del líder en un sistema integrado de educación presencial que consta de cuatro niveles—primario, básico, avanzado y de alto nivel. Los cursos actualizados prepararán mejor a los soldados para mayores responsabilidades en la toma de decisiones y liderazgo requerida en la guerra contra el terrorismo global. En las palabras pronunciadas por el Sargento Mayor del Ejército de Comando, Ray Chandler, en la Academia para Sargentos Mayores del Ejército de EUA “Contamos como nunca antes con un cuerpo de suboficiales mejor educado, así que hemos tenido que actualizar el plan de estudios para aprovechar ese nivel de educación superior, a fin de apoyar el espectro total de operaciones en esta época de conflictos permanentes.” Continuó diciendo que “...el

---

***En el nuevo desorden mundial, todos—suboficiales, oficiales y soldados—no sólo los mejores y más brillantes destinados al generalato—requieren un grado crucial de competencia profesional militar.***

nuevo plan de estudios se centrará más en la clase de pensamiento crítico y en las destrezas para la solución de problemas antes reservados para la instrucción en el nivel de oficial”.<sup>10</sup> El Coronel Don Gentry, comandante de la Academia indicó:

Ellos [los suboficiales] tienen que estar capacitados... Tienen que entender cómo solucionar problemas complejos. Tienen que ser pensadores críticos y creativos,

porque las situaciones que se presentan ahora en combate son mucho más complejas que las del pasado. Estamos hablando de la evaluación y la síntesis versus sólo el entendimiento y conocimiento.<sup>11</sup>

Este planteamiento educativo reflejaría una visión de la educación para los suboficiales, definida como aquellas actividades que apuntan a desarrollar el conocimiento, las destrezas, los valores morales y la comprensión requerida en todos los aspectos de la vida, más que destrezas aisladas y conocimientos relacionados sólo a un campo de actividad limitado. La función esencial de la educación académica, ya sea civil o militar, es desarrollar la habilidad intelectual de un individuo.<sup>12</sup>

En forma concurrente, este rediseño alineará el contenido del Sistema, con el plan de estudios en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA (ECEM) en el Fuerte Leavenworth, Kansas. La meta es unificar el material para crear un equipo más cohesivo que hable el mismo idioma y solidifique la relación que existe entre los oficiales y los suboficiales: “uno es el planificador, [y] uno es el ejecutor en el nivel más fundamental”.<sup>13</sup> De acuerdo con el vicedirector de la Escuela de Comando y Estado Mayor, Marvin L. Nickels, la “ECEM” ha puesto todo su plan de estudios a disposición de [la] Academia de Sargento Mayor del Ejército de Estados Unidos, la cual está en proceso de modificar el plan de estudios de la ECEM para satisfacer sus necesidades.” La meta es hacer que los líderes en grado de oficial superior y los suboficiales de mayor antigüedad compartan un marco de referencia común, de modo que el conjunto de destrezas adquiridas por ambos tipos de líderes apoye mejor al comandante.<sup>14</sup>

Esta alineación del reajuste y del plan de estudios presenta una oportunidad ideal para agregar la educación relevante de las “*Soft Skills*” a la lista educativa del suboficial del Ejército. Las “*Soft Skills*” son aquellas destrezas que caen en la gama de la dinámica humana, como las comunicaciones interpersonales y todas aquellas categorías derivadas de las relaciones personales que se diferencian de las destrezas de combate asociadas a enfrentar al adversario por medio de fuego y maniobra. La “*Soft Skill*” facilita la participación directa de la población a través de

la interacción social. La “*Soft Skill*” de pericia en el idioma ejerce un enorme impacto en el éxito de las estrategias de contrainsurgencia. Entre otras destrezas se encuentra el conocimiento intercultural, y una tercera es la capacidad de funcionar y cooperar dentro del contexto de un organismo común.<sup>15</sup>

Si bien hoy en día no cabe duda de que la destreza en el idioma y el dominio cultural constituyen habilidades críticas indispensables para que los militares puedan hacer frente a los desafíos actuales, hoy en día sólo una pequeña porción de soldados y líderes poseen conocimientos lingüísticos. Hasta hace poco no había un planteamiento general y sistemático para desarrollar la experiencia cultural.<sup>16</sup> El Ejército de hoy debe estar adiestrado y preparado para operar en diversos lugares en el mundo con una apreciación de las diversas culturas y para comunicarse directamente con los ciudadanos locales. Estas destrezas salvan vidas.<sup>17</sup> Las destrezas en la comunicación verbal, tales como la interacción social, la negociación y el pensamiento crítico y creativo constituyen herramientas esenciales para los líderes en todos los niveles—desde suboficiales de un pelotón hasta coroneles en la fuerza multinacional.<sup>18</sup> Además, puesto que las operaciones no convencionales son esencialmente una mezcla holística de habilidades extraídas del Ejército y de un sinnúmero de dependencias federales, la exposición a procesos interinstitucionales y la experiencia es esencial, especialmente, para los suboficiales de mayor antigüedad. Por consiguiente, la capacitación lingüística, la educación cultural y las oportunidades de intercambio interinstitucional para el suboficial representan requisitos esenciales.

### Capacitación lingüística

Según lo indicado por un oficial superior del Ejército:

Si todos nuestros soldados hablaran árabe habríamos resuelto la guerra en Irak en dos años... [El] punto es que el idioma representa, evidentemente, un obstáculo para nuestro éxito, mucho más que la [cultura]. Incluso, una comprensión básica del idioma habría ejercido un impacto significativo en nuestra capacidad para desempeñarnos en el lugar.<sup>19</sup>

Clifford F. Porter, historiador del comando del Instituto de Idiomas del Departamento de Defensa, observó que—

Conocer verdaderamente a nuestro enemigo requiere el entendimiento cultural, político y religioso de los terroristas, lo que a su vez requiere expertos en su idioma. Dos lecciones tempranas aprendidas de Afganistán son que las destrezas en el idioma extranjero fueron absolutamente críticas para derrocar al régimen Talibán y que el Ejército no cuenta con la suficiente capacidad en lo que respecta a idiomas... Además, las destrezas en idiomas no sólo son importantes para la recopilación de datos de inteligencia y para las operaciones especiales sino también para entender cómo piensa el enemigo desde el nivel estratégico hasta el nivel táctico de guerra.<sup>20</sup>

El idioma también incide en la guerra de la inteligencia. Conforme a lo evidenciado por la experiencia rusa cuando luchaban contra los clanes y terroristas tribales en Chechenia, la inteligencia es un factor crítico en las operaciones de contrainsurgencia. No es de extrañar que, el éxito de la inteligencia en tales guerras sigue siendo la provincia (ámbito) de seres humanos con determinación, no de máquinas.<sup>21</sup> Dado que los intereses globales, y las responsabilidades de Estados Unidos aún exceden sus capacidades de inteligencia humana, esta deficiencia de capacidades lingüísticas ha creado una brecha previsible en la inteligencia.<sup>22</sup> La capacidad limitada de idioma en la inteligencia y en las operaciones especiales—así como en otros sectores gubernamentales—ya han cobrado vidas. Dos lecciones aprendidas de conflictos anteriores son que Estados Unidos jamás ha tenido la suficiente capacidad en idiomas y que paga con creces esta deficiencia.<sup>23</sup>

Durante los últimos años, el Departamento de Defensa ha recibido informes trimestrales de los requisitos sobre idiomas de los mandos combatientes, de los servicios y de las agencias de defensa. Los informes han demostrado un aumento marcado en los requisitos desde 80.000 hasta 141.000.<sup>24</sup> Interesantemente, más de la mitad de los requisitos están asociados a destrezas básicas de nivel inferior, lo que refleja la urgencia de las mismas en las Fuerzas de

Propósito General.<sup>25</sup> La educación lingüística práctica debe integrarse desde el principio al plan de estudios del suboficial para aliviar los efectos de dicha escasez. La meta en este nivel es la comprensión y comunicación básica del idioma, no la fluidez ni el dominio total. Los idiomas “tácticos” requeridos tales como el árabe, dari, farsi, turco y pashto, deben ser el foco principal. La meta, de hecho, es la instrucción básica del idioma con la expectativa futura de que los estudiantes se motiven a seguir aprendiendo idiomas por su propia voluntad.<sup>26</sup>

Por ejemplo, al regresar de la invasión inicial de Irak, el General al mando de la 1ª División de Infantería de Marina, General John Mattis, preparó un adiestramiento

---

### ***...La forma estadounidense de hacer la guerra ha sufrido un daño auto impuesto por no entender al enemigo de hoy.***

lingüístico de pre-despliegue para la próxima rotación de la división. Proporcionó cuatro semanas de instrucción del idioma árabe y educación cultural básica para 200 infantes de marina, un promedio aproximado de uno por pelotón.<sup>27</sup> Mattis se dio cuenta de que la pericia lingüística y cultural constituye una fuerza multiplicadora.<sup>28</sup> Su opinión era que “contar con alguien que pudiera comunicarse en el idioma era como tener otro batallón de infantería”.<sup>29</sup> El Comité de la Cámara de Representantes de los Estados Unidos sobre los Servicios Armados preguntó porqué estas lecciones no habían sido institucionalizadas, proporcionando de esa manera modelos para el futuro.

El integrar tal educación lingüística en los cuatro niveles de educación para suboficiales del Ejército (Curso del líder guerrero, Curso básico para suboficial, Curso avanzado para suboficial, Curso para Sargentos Mayores del Ejército de EUA) resolvería esta deficiencia. Un seguimiento de la pericia lingüística de los soldados a través de su carrera (y conmensurados niveles de instrucción según su capacidad y progresión)

es una manera de lograr esta meta mientras se provee al suboficial del Ejército una herramienta esencial para manejar situaciones operacionales complejas.

### **Conocimiento cultural**

Si bien el idioma es importante, no se debería subestimar cuán crítico es el entendimiento cultural.<sup>30</sup> Según lo indicó Colin S. Gray, un estratega británico altamente respetado, la forma estadounidense de hacer guerra tiene 12 características—una de las cuales es la ignorancia cultural. Colin escribió que los estadounidenses tienden a no “ser respetuosos de las creencias, hábitos y comportamientos de otras culturas... La forma estadounidense de hacer la guerra ha sufrido un daño auto impuesto por no entender al enemigo de hoy”.<sup>31</sup> El General jubilado israelí Arie Amit reforzó esta visión cuando en marzo de 2002, frente a una audiencia en Washington, dijo que los Estados Unidos no prevalecería contra los terroristas a menos que entendiéramos “su lengua, su literatura y su poesía”, en pocas palabras—su cultura.<sup>32</sup>

La interacción con el pueblo iraquí demuestra el problema. Por ejemplo, durante patrullas rutinarias pacificadoras, ciudadanos iraquíes que estaban molestos y enojados confrontaron a las fuerzas estadounidenses. Los soldados no tenían los medios para comunicarse en árabe—

demostrando ningún tipo de agresión; los iraquíes respondieron con gentileza. Esta situación extremadamente peligrosa, escaló rápidamente y hubiera podido salir terriblemente mal. El oficial era inventivo y tomó una buena decisión, pero el mismo admitió que, “nadie lo había preparado para confrontar una muchedumbre enojada en un país árabe”.<sup>33</sup> Esta afirmación también es válida para todos los suboficiales en estas circunstancias a nivel de pequeña unidad. La población local es el centro de gravedad de los sargentos. El conocimiento adecuado de la cultura local es de suma importancia para la seguridad personal de los soldados.<sup>34</sup>

El Cuerpo de Infantería de Marina de EUA provee un enfoque educativo de mejor aceptación con su definición clara de “estado final de aprendizaje de la cultura” que se quiere alcanzar.

Expresado de manera sencilla:

[No] es la educación cultural por ser cultura, sino una cantidad razonable de adiestramiento y educación operacionalmente enfocada para asegurar que los infantes de marina y los líderes tomen decisiones inteligentes y entiendan los impactos culturales que ejercen las decisiones tácticas y operacionales.<sup>35</sup>

A fin de hacerlo, los infantes de marina establecieron el Centro para el aprendizaje cultural operacional avanzado para inculcar el conocimiento cultural a través del adiestramiento y capacitación permanente de las tropas.<sup>36</sup>

Por ejemplo, un equipo de suboficiales e infantes de marina desplegados se adiestraron durante tres días en el centro. El primer día recibieron clases de historia sobre Afganistán. Otros cursos trataban de los fundamentos básicos de Afganistán: durante tres días, el equipo recibió capacitación en los temas que se presentan a continuación:

- Grupos étnicos
- Idioma
- Geografía
- Clima
- Consideraciones tácticas de adiestramiento del Ejército Nacional de Afganistán

El segundo día de adiestramiento, los instructores impartieron clases sobre las técnicas para comunicarse con personal local. Enseñaron cómo pasar la información a los afganos salvando las barreras culturales y qué errores debían

---

***...el suboficial recién alistado del Ejército de EUA podría necesitar poseer las cualidades que han sido, tradicionalmente, el ámbito de las fuerzas especiales.***

una posición sumamente desamparada, volátil y extremadamente peligrosa. No podían explicar su intención no hostil ni entender el motivo de angustia de los iraquíes. Una situación explosiva sobrevino a las fuerzas estadounidenses. Afortunadamente, el oficial al mando recurrió a la comunicación por señas rindiendo un acto pacífico de amabilidad y



Sargento Shawn Weismiller, Fuerza Aérea de EUA.

*El Sargento Mayor Mathew Mullins, Ejército de EUA, asignado al Equipo de desarrollo de la empresa agrícola en Nangarhar, Base de fuego Finley-Sheilds, Afganistán, inspecciona las semillas de trigo, 28 de mayo de 2009.*

evitar cometer al hablarles. Al equipo también se le enseñó sobre la cultura del Talibán y la de los Hezb-e-Islami Gulbuddin, combatientes de Hekmatyar—un grupo terrorista en Afganistán.

Si las unidades de infantería lidian con los líderes tribales, la intención es que los infantes utilicen la cultura del enemigo a su favor. El propósito fundamental es el de trabajar eficazmente con el Ejército Nacional Afgano y con los civiles y entender el modo de pensar del enemigo. Cada día de adiestramiento, los infantes de marina recibieron instrucción de la lengua y pasto, los idiomas que usarían.<sup>37</sup> La capacitación lingüística es un componente esencial y complementario en la educación cultural. Un curso como este de idioma y cultura de tres días de duración puede servir de modelo para un módulo de “arranque” en el curso de cuatro semanas de duración del Líder guerrero del Ejército.

Al pensar en la concienciación cultural y en el dominio del idioma, algunos especulan que el suboficial recién alistado del Ejército de EUA podría necesitar poseer las cualidades que han

sido, tradicionalmente, el ámbito de las fuerzas especiales. Sin embargo, un régimen educativo mejorado concebido para producir a un “soldado estratégico”, no requiere, necesariamente, el adiestramiento de Fuerzas Especiales al por mayor. Un programa sistemático para dominar una gama de habilidades adicionales sería suficiente. La mayoría de las destrezas ya se están enseñando en el Ejército de EUA, pero en forma ad-hoc (según la necesidad).<sup>38</sup> La institucionalización del conocimiento cultural, mejorado para los suboficiales del Ejército de EUA sería de gran rentabilidad.

### **Cómo trabajar con las agencias**

Según un analista, el Ejército de EUA evita, en gran medida, las operaciones integradas, interinstitucionales y de las fuerzas de la coalición conjuntas, al igual que ignora el papel que desempeñan las Organizaciones No Gubernamentales (ONG). La mayoría de las operaciones carecen de cohesión, flexibilidad y sensibilidad.<sup>38</sup> A fin de remediar esta deficiencia, el

proceso de intercambio educativo y experiencias entre el Ejército de EUA y otras dependencias gubernamentales, mejoraría en forma efectiva el mando interinstitucional y promovería la unidad de esfuerzo. El Ejército de EUA ha invertido cantidades substanciales de recursos educativos

---

***El costear un entrenamiento co-participativo de 6 a 12 meses de los suboficiales con otras agencias aumentaría los lazos intergubernamentales necesarios para lograr las misiones que enfrenta la fuerza.***

para desarrollar una cultura conjunta. Una verdadera cultura interinstitucional que vincule al Ejército de EUA a sus contrapartes civiles requeriría un esfuerzo similar.<sup>40</sup>

Tal esfuerzo para vincular a las contrapartes de las agencias civiles es especialmente pertinente para los suboficiales del Ejército de EUA, puesto que muchas agencias gubernamentales civiles no tienen una función equivalente al liderazgo para los grados de suboficial. Por lo tanto, este rol no es bien entendido por la mayoría de los funcionarios. Esto se torna más importante, a medida que los suboficiales de mayor antigüedad comienzan a trabajar en un nivel de igualdad con los integrantes del Departamento de Estado, de gobiernos extranjeros y de organizaciones no gubernamentales.<sup>41</sup> Según lo expresó el comandante de la Academia para Sargento Mayor del Ejército de EUA:

El adiestramiento para los suboficiales no es lo que necesitamos. La educación es lo que necesitamos para que el Ejército de EUA pueda desarrollar su capacidad intelectual en todo el espectro de las operaciones... Los suboficiales ya están hablando con el Departamento de Defensa [y] con las ONG. Los suboficiales se desempeñan en calidad de alcaldes de pueblos grandes.<sup>42</sup>

Por ejemplo, se les asignó a los soldados y a los suboficiales de la 3ª Brigada del Equipo de Combate, 101ª División Aerotransportada, una misión de evaluación general sobre la revitalización de la acuicultura de Irak—una tarea interinstitucional más allá de los límites de las responsabilidades clásicas de los suboficiales.<sup>43</sup>

Dadas estas situaciones, los líderes militares necesitan fomentar la coordinación en los niveles operacionales y tácticos. Educar a los líderes militares y de agencias civiles para trabajar juntos sería un paso clave, sin embargo, nadie ha puesto en práctica un programa substancial de enseñanza.<sup>44</sup> El costear un entrenamiento co-participativo de 6 a 12 meses de los suboficiales con otras agencias aumentaría los lazos intergubernamentales necesarios para lograr las misiones que enfrenta la fuerza.

Los suboficiales no requieren una educación académica profunda en historia militar, diplomacia o relaciones internacionales. Ellos requieren un conocimiento aplicado básico de estos temas; un enfoque de “lecciones aprendidas” que ayude a los soldados en su toma de decisiones y juicios.<sup>45</sup> Los ajustes en el seguimiento de la carrera profesional del Suboficial, necesita asegurar que la educación o la experiencia interinstitucional agregada proporcionen ventajas en las asignaciones y ascensos futuros.<sup>46</sup>

Igualmente importante para las operaciones de contrainsurgencia o estabilidad es la capacidad de lidiar con las.<sup>47</sup> Hay varios miles de ONG de diversos tipos cuyos particulares códigos organizacionales rigen las actividades y motivaciones de sus integrantes.<sup>48</sup> Las ONG, a menudo, juegan un rol importante en las operaciones en el nivel local. Por consiguiente, los suboficiales tienen que estar preparados para lidiar con estas organizaciones algunas veces un tanto delicadas.

Muchas de estas agencias resisten involucrarse abiertamente con el Ejército de EUA porque necesitan preservar la neutralidad percibida; sin embargo, es necesario el establecimiento de una cierta clase de enlace. La cooperación implica un análisis compartido del problema y el establecimiento de un consenso que permita la sincronización del Ejército de EUA con estas iniciativas interinstitucionales. El rol del Ejército de EUA es el siguiente:

- Proveer protección.
- Identificar las necesidades.
- Facilitar las operaciones civiles-militares.
- Usar las mejoras en las condiciones sociales como palanca para crear redes y movilizar a la población.<sup>49</sup>

Estas conexiones, siempre que sea posible, aseguran que, el Ejército de EUA y las agencias civiles compartan objetivos y sincronicen medidas y mensajes. Lograr esta sinergia es esencial.<sup>50</sup>

Además, hay una inextricable unión en la interfaz Fuerza militar – ONG, que afecta innegablemente la ecuación de seguridad. Las ONG necesitan un entorno seguro dentro del cual desempeñar sus trabajos. Sin el mismo, no pueden llevar a cabo su trabajo. Si las ONG no pueden llevar a cabo su trabajo, el Ejército de EUA tiene que hacerse cargo de más proyectos de acción cívica para ganar corazones y mentes. Menos tropas encargadas de la seguridad hace aún más difícil lograr que las ONG estén en el campo.<sup>51</sup>

Dada la posición del suboficial en este nexo importante, una práctica de 6 a 12 meses con una ONG puede ser útil luego de un curso avanzado para el suboficial. La experiencia expondría a los Sargentos de Primera Clase, en aumento, en el Ejército de EUA a conocer las organizaciones humanitarias y su perspectiva cultural y del mundo. Su presencia podría levantar un puente entre los militares y las ONG en todo el mundo. Además, podría mitigar o corregir nociones preconcebidas acerca del Ejército de EUA en el ámbito humanitario. La ONG, a su vez, ganaría a un individuo con dotes de liderazgo sólidas, capacidades administrativas de organización y de logística.

### **Recomendaciones y mejores prácticas de inter-servicio**

A fin de preparar a los suboficiales para llevar a cabo eficientemente misiones no convencionales, ellos necesitan recibir instrucción estandarizada relevante, a través del Sistema educativo militar profesional. Dado los cambios en el desarrollo de “Adiestramiento” a “Educación”, ahora es cuando se debe agregar a la lista la instrucción lingüística, la educación cultural y programas de intercambio interinstitucional. El asunto principal sería implementar programas lingüísticos y culturales en las escuelas de suboficial cuya duración ya es

demasiada corta como para agregar la instrucción a sus planes de estudios. Una solución para la fuerza de suboficiales exigiría ofrecer más oportunidades para el aprendizaje de idiomas en el Instituto de Idioma de la Defensa u otras organizaciones.<sup>52</sup>

El esquema siguiente es una proposición de cómo implementar estos cambios en la estructura educativa existente. Un requisito previo importante sería que el Ejército de EUA señale los cinco o seis idiomas de mayor importancia estratégica para el Ejército.

- **Curso de Líder guerrero.** Agregar un bloque de introducción del idioma y educación cultural de tres días para identificar futuros suboficiales con capacidades lingüísticas, iniciar la orientación básica de idiomas necesarios y exponer a los estudiantes a la elaboración de estructuras culturales operacionales. Este módulo consideraría tomar la Batería de Pruebas de Aptitud Lingüística del Departamento de Defensa, como también clasificar a los suboficiales que tienen tanto capacidad como buena disposición para dedicar una larga carrera al aprendizaje de idiomas.<sup>53</sup>

- **Curso Básico de suboficial.** Proporcionar tanto un repaso como educación básica de idioma y cultura a una base común extendida

---

***...la meta es desarrollar un nivel de lengua básica y capacidad cultural adecuada entre los líderes en la Fuerza de propósitos generales.***

(actualmente de una semana de duración), que complemente el adiestramiento de liderazgo recibido en el curso de Líder guerrero.

- **Curso Avanzado para suboficial.** Ofrecer un repaso de educación básica de idioma y cultura de dos días en el curso de dos semanas. Agregar un bloque corto y práctico de educación interinstitucional y relaciones conjuntas al plan de estudios de ocho semanas impartido en este nivel.

- **Adiestramiento Co-participativo interinstitucional u ONG en residencia.** Ofrecer

una asignación de 6 a 12 meses para los suboficiales seleccionados en el grado de Sargento de Primera Clase y superior.

- Curso para Sargento Mayor del Ejército de EUA. Desarrollar el conocimiento cultural avanzado, repasar los conocimientos lingüísticos adquiridos y proporcionar mayor exposición al ambiente interinstitucional a través de propuestas complementarias al plan de estudios.

Los suplementos de instrucción podrían complementar la educación de comprensión cultural vía aprendizaje a distancia para los períodos intermedios de los cursos de oficiales. Además, a los suboficiales se les puede asignar un idioma específico mientras asisten al curso de Líder guerrero; un idioma extranjero que mantendrán a lo largo de sus carreras.

Nuevamente, la meta es desarrollar un nivel de lengua básica y capacidad cultural adecuada entre los líderes en la Fuerza de propósitos generales. Si bien no se consideran expertos en el idioma, el personal de operaciones especiales debe lograr, por lo menos, un cierto nivel de pericia en idiomas extranjero. Las Fuerzas Especiales—cuyos miembros no incluye al personal recién alistado—concentran su formación lingüística adquiriendo por lo menos habilidades para hablar el idioma en conversaciones básicas que les permite interactuar con la población local.<sup>54</sup>

El Ejército de EUA puede buscar otras organizaciones que estén elaborando estos tipos de proposiciones educativas para el desarrollo de liderazgo del suboficial y adaptar los requisitos específicos del Ejército de EUA. En lo que respecta al idioma, por ejemplo, el Cuerpo de Infantería de Marina está reservando anualmente 40 cupos en el Instituto de Idiomas de la Defensa como parte de un programa incentivo de re-alistamiento crítico de idiomas. El programa está disponible para los Infantes de Marina alistados de cualquier especialidad, incluso para los que, por lo regular, no requieren de pericia lingüística como parte de sus deberes.<sup>55</sup> El Centro para el Aprendizaje Cultural Operacional Avanzado del Cuerpo de Infantería de Marina cuenta con un programa de tuición para que todos los Infantes de Marina que pasaron el primer cuatrimestre, reciban instrucción en lingüística, cultura y aspectos económicos de una región asignada.<sup>56</sup>

En el aspecto cultural, la Universidad del Aire de la Fuerza Aérea de EUA, está aumentando sus iniciativas de comprensión cultural para los aerotécnicos incorporando la educación cultural y lingüística en el plan de estudios de la Academia para suboficiales de la Fuerza Aérea.<sup>57</sup> En diciembre de 2007, la Fuerza Aérea creó el Centro de cultura e idioma de la Fuerza Aérea en la base de la Fuerza Aérea Maxwell, Alabama. Esta organización, a nivel de Fuerza Aérea, ahora tiene la responsabilidad de definir, coordinar e implementar programas de educación y adiestramiento regional, cultural e idiomas extranjeros para cumplir con los requisitos de la Fuerza Aérea de EUA.<sup>58</sup> Incluso, desde febrero de 2006, la Universidad del Aire comenzó la instrucción lingüística en la Academia para suboficiales de mayor antigüedad en cuatro lenguas “estratégicas”: español, francés, chino-mandarín y árabe.<sup>59</sup>

Por último, los ejércitos extranjeros también están considerando ampliar la capacitación de sus cuerpos de suboficiales mediante la educación mejorada. El Ejército Australiano provee adiestramiento lingüístico para los suboficiales antes del despliegue para el servicio en Timor Oriental.<sup>60</sup> El Ejército Francés incluso integra la educación cultural operacional y antropológica en los niveles de Batallón, Pelotón y Escuadra.<sup>61</sup>

## Ideales para el siglo XXI

Los suboficiales tendrán que involucrarse en la lucha contra el terrorismo y otras ideologías que puedan emerger en el siglo XXI.<sup>62</sup> Se les asignará ocuparse de poblaciones locales, de otras agencias gubernamentales y de organizaciones humanitarias. Las operaciones de contrainsurgencia y vigilancia exigen habilidades en idiomas, la comprensión intercultural y el conocimiento histórico.<sup>63</sup>

A fin de hacer frente a estos desafíos, el Ejército de EUA debe invertir en la educación de sus suboficiales de menor y mayor antigüedad, adaptando el marco educativo actual para incorporar la instrucción lingüística, la educación cultural y las oportunidades de intercambio interinstitucional en los niveles adecuados del Sistema educativo del suboficial. Concurrentemente, esta inversión considera el compromiso institucional para el desarrollo de

liderazgo profesional de por vida del suboficial, por ende, desarrollar a los “Soldados Estratégicos” necesarios para llevar a cabo las operaciones complejas actuales y futuras.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. General Charles C. Krulak, “The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War,” *Marines Magazine* (enero de 1999), [www.au.af.mil/au/awcgate/usmc/strategic\\_corporal.htm](http://www.au.af.mil/au/awcgate/usmc/strategic_corporal.htm) (2 de julio de 2009).
2. Kelly Fodel, “Bringing an Academic Focus to Military Commitment,” *Military Advanced Education* 4, no. 1 (enero/febrero de 2009), [www.military-advanced-education.com/military-advanced-education/91-mae-2009-volume-4-issue-1/656-us-army-sergeants-major-academy.html](http://www.military-advanced-education.com/military-advanced-education/91-mae-2009-volume-4-issue-1/656-us-army-sergeants-major-academy.html) (2 de julio de 2009).
3. *Joint Operating Environment 2008* (Norfolk, VA: US Joint Forces Command, 2008), [www.jfcom.mil/newslink/storyarchive/2008/JOE2008.pdf](http://www.jfcom.mil/newslink/storyarchive/2008/JOE2008.pdf) (2 de julio de 2009).
4. *Ibid.*, p. 6.
5. Colonel Henri Boré, French Army, “Complex Operations in Africa: Operational Culture Training in the French Military,” *Military Review* (marzo-abril 2009), págs. 65-71.
6. Véase U.S. Army Field Manual (FM) 3-24, *Counterinsurgency* (Washington DC: U.S. Government Printing Office [GPO], December 2006), Prefacio.
7. James J. Carafano, “On Teaching War: The Future of Professional Military Education,” The Heritage Foundation (31 de julio de 2008), en [www.heritage.org/press/commentary/ed080108d.cfm](http://www.heritage.org/press/commentary/ed080108d.cfm) (18 de febrero de 2009).
8. Mayor Lynda Liddy, Ejército Australiano, “The Strategic Corporal: Some Requirements in Training and Education,” *Australian Army Journal* 11, nro. 2 (otoño de 2005), págs. 139-48.
9. *Ibid.*, p. 141.
10. Chris Gray Garcia, “Army Transforming NCO Education System,” Washington, DC, *Army News Service* (24 de noviembre de 2008), [www.military.com/news/article/army-news/army-transforming-nco-education-system.html](http://www.military.com/news/article/army-news/army-transforming-nco-education-system.html) (2 de julio de 2009).
11. Fodel.
12. Liddy, p. 141.
13. Fodel.
14. Garcia, “Transforming NCO” (24 de noviembre de 2008).
15. Victor M. Rosello, “Soft Skills for 21st Century Land Dominance,” *Landpower Essay No. 09-1*, AUSA Institute of Land Warfare (enero de 2009), [www3.ausa.org/marketing/SoftSkillswebsite0209.pdf](http://www3.ausa.org/marketing/SoftSkillswebsite0209.pdf) (2 de julio de 2009).
16. *Building Language Skills and Cultural Competencies in the Military: DOD’s Challenge in Today’s Educational Environment* (Washington, DC: U.S. House of Representatives Committee on Armed Services, Subcommittee on Oversight and Investigations, noviembre de 2008), p. 9.
17. *Ibid.*, p. 9.
18. Rosello.
19. Major Kenneth Carey, Brigada S2, 1st BCT, 1st CAV, quoted in Dr. Donald P. Wright and COL Timothy R. Reese. *On Point II—Transition to the New Campaign: The United States Army in Operation Iraqi Freedom, May 2003-2005* (Fort Leavenworth, Kansas: CSI, 2008).
20. Clifford F. Porter, *Asymmetrical Warfare, Transformation, and Foreign Language Capability* (Fort Leavenworth, Kansas: Combat Studies Institute Press, 2004), p. 1.
21. Daniel Canfield, “The Russian Chechen Wars: Three Lessons for US Defense Planners,” *Joint Force Quarterly* no. 51 (cuarto trimestre de 2008) 102-104, [www.ndu.edu/inss/Press/jfqpages/edition/i51/24.pdf](http://www.ndu.edu/inss/Press/jfqpages/edition/i51/24.pdf) (30 de junio de 2009).
22. Porter, p. 8.
23. *Ibid.*, págs. 15-16.
24. SAIC, *Defense Language Transformation, Final Report on Task 1* (15 de abril de 2004), 36-38, 61; SAIC, *The Cutting Edge: Transforming Language Capability in Operational Units, Task 5, Defense Language Transformation Study* (20 de mayo de 2004), p. 19.
25. “*Building Language Skills and Cultural Competencies*,” págs. 32-33.
26. For explanation of this thought process see Jay J. Warwick, “The Dilemmas of Providing Language Instruction for the US Air Force,” *Air & Space Power Journal* (primavera de 2009), [www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/apj/apj09/spr09/warwick.html](http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/apj/apj09/spr09/warwick.html) (4 de marzo de 2009).
27. SAIC, *Defense Language Transformation, Final Report on Task 5*, 11-12.
28. Rick Rogers, “Marines Learning Iraqi Customs, Language Before Deployment,” *The San Diego Union* (12 de septiembre de 2007), [www.singonsandiego.com/uniontrib/20070912/news\\_1m12culture.html](http://www.singonsandiego.com/uniontrib/20070912/news_1m12culture.html) (18 de febrero de 2008).
29. “*Building Language Skills and Cultural Competencies*,” p. 52.
30. Véase, por ejemplo, Boré, págs. 108-111.
31. Véase Colin S. Gray, “The American Way of War: Critique and Implications,” in *Rethinking the Principles of War*, ed. Anthony D. McIvor, Annapolis, Maryland: Naval Institute Press (2005), págs. 27-33.
32. Porter, p. 4.
33. Dan Baum, “Battle Lessons,” *The New Yorker*, 17 de enero de 2005, p. 105.
34. Boré, 65-71.
35. USMC Center for Advanced Operational Culture Learning & USMC Center for Irregular Warfare, PowerPoint presentation, DLCC Meeting (21 de marzo de 2007).
36. Frank Hoffman, “How marines are preparing for hybrid wars,” *Armed Forces Journal* (marzo de 2006).
37. Véase Andrew S. Keirn, “Marines Learn Lessons in Afghan Culture,” *Quantico Sentry Online* (12 de mayo de 2007).
38. Liddy, 145. Although she writes about the Australian Army and its NCO corps, the same is applicable to the U.S. Army.
39. Carafano, [www.heritage.org/press/commentary/ed080108d.cfm](http://www.heritage.org/press/commentary/ed080108d.cfm) (18 de febrero de 2009).
40. Mark Lore, “War College Needs More Diplomas,” *Government Executive* 30, no. 5 (mayo de 1998), págs. 64-65.
41. Fodel.
42. Sargento Mayor de Comando Jimmie W. Spencer, “NCO and Soldier Programs: Preparing NCOs for full spectrum operations,” *AUSA News* 32, no. 1 (1 de enero de 2009), [www.ausa.org/publications/ausanews/archives/2009/January2009/Pages/NCOandSoldierProgramsPreparingNCOsforfullspectrumoperations.aspx](http://www.ausa.org/publications/ausanews/archives/2009/January2009/Pages/NCOandSoldierProgramsPreparingNCOsforfullspectrumoperations.aspx) (19 de febrero de 2009).
43. Véase Derek S. Reveron y Kathleen A. Mahoney-Norris, “Military-Political Relations: The Need for Officer Education,” *Joint Force Quarterly* no. 52 (1<sup>er</sup> trimestre de 2009), págs. 61-66, y “Fish Farms Make Comeback in Iraq’s Babil Province,” *American Forces Press Service*, (23 de abril de 2008), [www.defenselink.mil/news/newsarticle.aspx?id=49668](http://www.defenselink.mil/news/newsarticle.aspx?id=49668) (21 de febrero de 2009).
44. Christopher Schnaubelt, “After the Fight: Interagency Operations,” *Parameters* 35, nro. 4, Winter 2005-2006, págs. 47-61, específicamente, p. 57.
45. Liddy, p. 142.
46. Robert E. Hunter, y col., *Integrating Instruments of Power and Influence Lessons Learned and Best Practices* (Santa Mónica, California: RAND, 2008), x.
47. Véase JP 1-02, *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms* (Washington, DC: GPO, 12 de abril de 2001, modificado hasta el 17 de octubre de 2008), [www.dtic.mil/doctrine/jel/doddict/data/n/9466.html](http://www.dtic.mil/doctrine/jel/doddict/data/n/9466.html) (2 de julio de 2009). La doctrina conjunta define a una organización no gubernamental como: una organización privada, autónoma, sin intenciones de lucro dedicada a aliviar el sufrimiento humano; y/o fomentar la educación, el cuidado de la salud, el desarrollo económico, la protección del medio ambiente, los derechos humanos y la resolución de conflictos, y/o instar el establecimiento de instituciones democráticas y de la sociedad civil.
48. Véase FM 3-24, 2-7, *Counterinsurgency*.
49. *Ibid.*, A-7.
50. *Ibid.*, págs. 1-22.
51. Citado de un oficial anónimo en Bruce Hoffmann, *Insurgency and Counterinsurgency in Iraq* (Santa Mónica, California: RAND, junio del 2004), p. 16, nota al pie de página 98.
52. Warwick, (4 de marzo de 2009).
53. *Ibid.*
54. “*Building Language Skills and Cultural Competencies*,” p. 24.
55. *Ibid.*, p. 50.
56. Véase Jeffrey R. Granger. Expanding Cultural Awareness Education: Language and Fact-Oriented Information Are Not Enough, unpublished master’s thesis, Escuela de Comando Aéreo y Estado Mayor, (Base de la Fuerza Aérea, Alabama, abril de 2006).
57. *Ibid.*
58. Headquarters USAF/A1 y Headquarters AU, Air Force Culture and Language Center Charter, 26 de diciembre de 2007.
59. Warwick (4 de marzo de 2009).
60. Liddy, p. 143.
61. Boré, págs. 65-71.
62. Adaptado de Carafano, “On Teaching War: The Future of Professional Military Education,” The Heritage Foundation, (31 de julio de 2008), [www.heritage.org/press/commentary/ed080108d.cfm](http://www.heritage.org/press/commentary/ed080108d.cfm) (18 de febrero de 2009).
63. Véase Jeffrey Record, “The American Way of War: Cultural Barriers to Successful Counterinsurgency,” *Policy Analysis Series, No. 577* (1 de septiembre de 2006), p. 17.