

# Capacitar a líderes que puedan adaptarse e imperar en el Ejército de hoy y del futuro

**General de Brigada Gordon B. (Skip) Davis, hijo, Ejército de EUA, y  
Teniente Coronel (R) James B. Martin, Ejército de EUA, Doctor en Filosofía**

**E**N AGOSTO DE 2007, la histórica Escuela de Comando y Estado Mayor (CGSC, por sus siglas en inglés) se mudó al Centro Lewis y Clark el cual cuenta con 40.875 metros cuadrados, para continuar su tradición de 131 años de capacitar a oficiales del Ejército a fin de servir a la Nación. Para los estudiantes que asistieron al Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor (CGSOC, por sus siglas en inglés) en el Salón Bell, esta nueva instalación es el símbolo más palpable de la transformación de la CGSC. Esta instalación concebida para satisfacer las futuras necesidades del Ejército en cuanto a la educación, es tan versátil como los oficiales que la Escuela debe capacitar. Con el mejor grupo de estudiantes y oficiales superiores que posee el Ejército y un cuerpo docente de renombre mundial, la nueva Escuela de Comando y Estado Mayor es el motivo principal de que al Centro de Armas Combinadas se le refiera como el “Centro Intelectual del Ejército”. Si bien el edificio cuenta con una increíble historia, la verdadera importancia descansa en lo que sucede dentro del edificio, en los salones de clase y en los cursos que en el mismo se imparten. Esta no es la misma Escuela de Comando y Estado Mayor del pasado, sino una institución que lidera con

el ejemplo, se da cuenta de como evoluciona el mundo y está en constante cambio para apoyar al Ejército mediante el logro de su misión:

La CGSC instruye y capacita a oficiales para que puedan adaptarse e imperar en las operaciones terrestres unificadas... y fomenta el arte y ciencia de la profesión de las armas en apoyo de los requerimientos operacionales del Ejército.

Los cambios dados en la Escuela tienen que ver en cómo logramos nuestra misión educativa, así como en el contexto de nuestros cursos. Dichos cambios representan un proceso educativo dinámico y evolutivo que impulsa la institución a, frecuentemente, auto evaluarse. El ambiente operacional es completamente distinto hoy en día al del pasado. Además, ha habido una gran evolución en cuanto a la educación de adultos y la educación profesional y la CGSC aprovecha esta nueva ciencia. Estamos capacitando a una nueva y distinta generación de líderes quienes aportan increíbles experiencias las cuales se comparten en el salón de clase. Nuestros métodos de enseñanza toma en cuenta este cambio en los antecedentes y experiencias de los estudiantes. La diferencia más evidente en comparación a los previos 30 años,

---

*El general de brigada Gordon B. Davis, hijo, es el Subcomandante General del Centro de Armas Combinadas, Capacitación y Educación de Líderes y el Subcomandante de la Escuela de Comando y Estado Mayor (CGSC) del Ejército de EUA en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Cuenta a su haber con su Licenciatura de la Academia Militar de EUA, una Maestría en Comercio y relaciones internacionales de la Université de Montpellier (Francia), una Maestría en Relaciones y negocios internacionales y una Maestría en Estudios de defensa nacional e historia*

*militar. Además, recibió una Maestría en Estudios estratégicos de la Escuela Superior de Guerra del Ejército.*

*El teniente coronel (Retirado) James B. Martin, Ph.D., es el Vicedecano de Asuntos académicos y control de calidad de la CGSC. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad de Kentucky, una Maestría y Doctorado de la Universidad de Texas en Austin. Es autor del libro *Third War: Irregular Warfare on the Western Border 1861-1865* (Fuerte Leavenworth, Kansas: Combat Studies Institute Press, 2012).*

es que más de 90% de nuestros estudiantes del Ejército tiene recientes experiencias en combate y casi 70% tiene entre sus mangas múltiples despliegues de combate. Basado en estos antecedentes, el entorno operacional en constante evolución que representa nuestro actual mundo, es fácil ver que el cambio sigue siendo una constante en el proceso de capacitación y educación de líderes para el Ejército.

El Jefe del Estado Mayor Conjunto publicó el *Joint Education White Paper*, el 16 de julio de 2012, en el que proporcionó instrucciones a las escuelas de Educación Militar Profesional Conjunta (JPME, por sus siglas en inglés), tal como a la Escuela de Comando y Estado Mayor. “La finalidad de la Educación Militar Profesional (PME, por sus siglas en inglés)”, según el *Joint Education White Paper*, “es capacitar a líderes mediante la presentación de un amplio caudal de conocimientos y desarrollar hábitos mentales esenciales en nuestra profesión”. El documento va más allá con el consejo de que “además de proporcionar destrezas de pensamiento crítico, nuestros programas educativos deben garantizar que los oficiales cuenten con las siguientes capacidades:

- Comprender el ambiente de seguridad y las aportaciones de todos los elementos de poder nacional.
- Hacer frente a la sorpresa e incertidumbre.
- Prever y reconocer el cambio y lidiar con las transiciones.
- Operar basado en la intención por medio de la confianza, habilitación y comprensión”.<sup>1</sup>

En este artículo, se describirá la jornada de la CGSC hacia el logro de estas metas —dónde estamos y en dónde debemos continuar nuestra evolución. La CGSC siempre ha cumplido su importante misión de preparar a líderes para el Ejército, el Departamento de Defensa y la Nación. El presente artículo es una oportunidad para explicar los grandes sucesos que tienen lugar en la CGSC y cómo continuamos adaptándonos para ser la institución educativa de primera que necesita el Ejército.

Los que han pasado mucho tiempo en el Fuerte Leavenworth han visto citas históricas de Marshall

y Eisenhower sobre la importancia de la Escuela de Comando y Estado Mayor para el éxito de la Nación en la Segunda Guerra Mundial. En su excelente libro sobre la historia de la CGSC, el Dr. Peter Schifferle destaca que el general John J. Pershing había comprendido la importancia crítica de la educación del Fuerte Leavenworth, incluso antes de que lo hicieran estos dos generales. En vista de que había pocos oficiales disponibles que contaran con una preparación tipo CGSC, el Comandante de la Fuerza Expedicionaria Estadounidense, en la Primera Guerra Mundial, emitió una orden permanente de que todos los egresados de la CGSC fueran asignados a su cuartel general en cuanto llegaran a Francia.<sup>2</sup> El legado histórico de preparar líderes para ganar las guerras de la Nación desde 1881 forma parte de lo que hoy en día impulsa al liderazgo y cuerpo docente de la Escuela. En la actualidad, esta tradición y responsabilidad perdurable es nuestra, la cual debemos sostener y cultivar.

En 2006, en esta revista se publicó un artículo del general de brigada Volney Warner y del Dr. Jim Willbanks el cual se centró en lo que estaba haciendo la Escuela en términos de la educación de oficiales superiores y la transición hacia la Educación a Nivel Intermedio Universal.<sup>3</sup> Si bien, en la actualidad, gran parte de su descripción sigue siendo precisa, la Escuela ha cambiado de muchas maneras, como es de esperar, basado en el cambiante ambiente operacional que nos rodea y la implementación en curso del Modelo de Aprendizaje del Ejército.<sup>4</sup> A medida que Estados Unidos llega al fin de dos guerras y al repliegue de la mayoría del Ejército de las zonas de combate, la CGSC enfrenta nuevos desafíos los cuales impulsarán el cambio constante durante los próximos años.

### **La calidad del ambiente de aprendizaje**

Uno de los principales cambios desde 2006 y la más reciente pieza histórica de Leavenworth es el Centro Lewis y Clark. El mismo fue construido un poco al sur de su predecesor, el Salón Bell, esta impresionante estructura de ladrillo es el nuevo hogar de la Escuela y una instalación educativa



La fachada del edificio Lewis y Clark, sede de la CGSC, en el Fuerte Leavenworth, Kansas.

sin igual en el Departamento de Defensa. Los salones de clase están provistos de tecnología educativa y de mando tipo misión que les permite a los estudiantes aprender con sistemas digitales de mando y control que usan en los centros de operaciones a nivel de brigada y división. Cada aula es un lugar de videoconferencia y todas las salas de conferencias en el edificio están adecuadamente equipadas para permitir que tanto los estudiantes como el cuerpo docente se comuniquen con cualquier parte del mundo para mejorar, de esta manera, la experiencia educativa. Esta instalación ha permitido que la Escuela se desarrolle rápidamente para adoptar la tecnología emergente, en el momento indicado, a fin de cumplir su modelo educativo y proporcionar a los estudiantes una experiencia adecuada en el uso digital integrado en los cursos. Además, la Escuela de Estudios Militares Avanzados, ubicada en los Salones Flint y Muir, ha sido renovada para proporcionar el mismo nivel de calidad en

cuanto a la tecnología y ambiente educativo a los estudiantes que cursan el segundo año de educación avanzada.

### **La contribución interinstitucional y multinacional para el alumnado**

Un aspecto clave del Modelo de Aprendizaje del Ejército es la calidad y diversidad de los compañeros en el salón de clase. No solo han mejorado los aspectos técnicos de la experiencia en el salón de clase, sino que ha cambiado la diversidad demográfica del alumnado para preparar mejor a los líderes del Ejército que operan en el mundo de operaciones conjuntas, interinstitucionales y multinacionales. En los últimos cinco años, se ha visto un incremento en el número de estudiantes militares internacionales que asisten a cursos en el Fuerte Leavenworth. De una población estudiantil total de 1.391 en el año académico de 2012, 115 eran estudiantes internacionales provenientes de 93 países. Además, del aumento de estudiantes

militares internacionales, en los últimos cinco años la CGSC ha evidenciado la participación de estudiantes civiles de distintas instituciones del Gobierno Federal. Las más recientes Clases graduandas han incluido participantes civiles de 15 instituciones de todas partes del Gobierno de EUA, incluyendo el Departamento Federal de Investigaciones, la Patrulla Fronteriza, el Departamento de Estado, el Departamento de Seguridad Nacional, distintas instituciones de inteligencia, entre otras. Como parte del dinámico programa para atraer a dichos estudiantes, el Ejército ha asignado a oficiales para servir en las instituciones civiles en un intercambio de personal a fin de mitigar la ausencia de nuestros estudiantes civiles. Esta iniciativa, denominada Programa de Beca Interinstitucional, produce grandes beneficios en la creación de una mejor comprensión entre nuestros oficiales superiores y sus socios interinstitucionales.

### **Mayor capacidad en la CGSC y recintos educativos satélites**

El Centro Lewis y Clark tiene una capacidad extendida que cuenta con 96 salones de clase idénticos que pueden brindar capacitación a 1.536 en un determinado momento. Además, los estudiantes también tienen la oportunidad de matricularse en el Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor en la Institución de Cooperación para la Seguridad Hemisférica (WHINSEC, por sus siglas en inglés) en el Fuerte Benning, estado de Georgia, un recinto universitario satélite, un sitio del Sistema Total de Escuelas del Ejército (TASS, por sus siglas en inglés) o por medio del programa de aprendizaje a distancia. Los campus satélites fueron creados entre 2005 y 2010 y los mismos cuentan con equipos de instructores en el Fuerte Belvoir, Fuerte Lee, Fuerte Gordon y el Arsenal Redstone los cuales proporcionan, anualmente, educación en residencia a casi 1.000 oficiales. Si



(Fotos: Ejército de EUA, Noah Albro)

El teniente general David G. Perkins, comandante del Centro de Armas Combinadas y de la Escuela de Comando y Estado Mayor, habla en la Ceremonia de Distintivo de los Estudiantes Militares Internacionales para la Clase 12-01 del curso CGSOC en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas, 7 de junio de 2012.

bien originalmente fueron creados para satisfacer los requerimientos de las materias comunes en la Educación a Nivel Intermedio (ILE, por sus siglas en inglés) de los oficiales con especialidades secundarias, estos sitios de aprendizaje también incluyen a los oficiales que solo tienen especialidades básicas, por consiguiente, aumentando el número de oficiales que pueden beneficiarse de una experiencia de aprendizaje en residencia combinada. Estos sitios son idénticos al recinto universitario principal en todo aspecto, en los mismos se utiliza el mismo plan de estudios, metodología de enseñanza y tecnología educativa. No se podría destacar lo suficientemente el valor que tienen estos otros medios de aprendizaje del Ejército en la capacitación de líderes que se encuentran en medio de sus carreras. Otro cambio pertinente es que en la actualidad el Fuerte Leavenworth comienza dos cursos anualmente para la CGSOC y la Escuela de Estudios Militares Avanzados, uno que comienza en el verano y el otro en el invierno. Esta adición del curso que se inicia en el invierno ha satisfecho las necesidades de la Generación de Fuerzas del Ejército ARFORGEN, proporcionando a la fuerza oficiales con más frecuencia, que el influjo anual después de una clase graduanda en el mes de junio.

### **La calidad mejorada de la Educación Militar Profesional no residente**

Uno de los cambios más drásticos experimentados en el programa educativo es en los programas de educación a distancia y no residentes. Ya no existe el curso que cariñosamente llamábamos “la caja de libros”, el cual fue remplazado por las ciencias educativas de última generación para los cursos de aprendizaje a distancia en línea. Los estudiantes que cursan las materias comunes del CGSOC mediante el TASS o en un campus satélite pueden aprovechar la experiencia combinada del aprendizaje para adultos en el salón de clase virtual y la instrucción basada en computadoras para el componente de operaciones avanzadas del plan de estudios del CGSOC. Además, los estudiantes pueden tomar todo el curso del CGSOC a través del aprendizaje a distancia. Si bien pocos oficiales en el

Componente Activo lo han hecho recientemente, era muy común antes de la política universal de la ILE y, nuevamente, es así para garantizar que todos los oficiales tengan una oportunidad de cumplir con los requerimientos del CGSOC durante sus años con el grado de Mayor. El sistema TASS les da acceso a los oficiales de la Guardia Nacional y del Componente de la Reserva a las materias comunes del CGSOC en los períodos que se alinean estrechamente con sus períodos de entrenamiento mensuales y anuales para que cumplan sus requerimientos de educación de la ILE. Por último, si bien el plan de estudios de aprendizaje a distancia solía estar un año atrasado en comparación con el de su contraparte en residencia, el nuevo proceso del plan de estudios nos ha llevado al punto en donde los cursos a distancia y en residencia ocurren en el mismo año académico. Sin importar el ambiente de aprendizaje, el Ejército y el Estado Mayor Conjunto han acreditado todos los métodos para tomar el CGSOC en residencia y a distancia.

### **La frecuencia incrementada en cuanto a la revisión del programa de estudios**

Así como los ambientes operacionales en Afganistán e Irak crearon la necesidad de poner un mayor énfasis en las operaciones de contrainsurgencia en 2006, el ambiente y doctrina rápidamente cambiante de hoy en día ayuda a definir lo que debe enseñarse en el CGSOC. Si bien no hemos hecho a un lado la contrainsurgencia, hemos dado espacio para nuevos temas cuya importancia se ha hecho obvia con los cambios de misión del Ejército. Las discusiones de las operaciones de combate de gran escala actualmente ocurren junto a las operaciones de contrainsurgencia, así como las de apoyo de defensa de las autoridades civiles. Además, el curso impartido por la CGSC también ha vuelto a presentar las destrezas de administración de entrenamiento, que una vez fueron requisitos básicos para los oficiales, a una generación de oficiales quienes lo único que han conocido es un Ejército en guerra o el proceso de la ARFORGEN. En el Fuerte Leavenworth, se prepara a una nueva generación de oficiales adaptables, ágiles y que pueden pensar de manera



El general Lloyd J. Austin, III, vicejefe de estado mayor del Ejército de EUA, presenta el Premio Marshall al mayor Brendan R. Gallagher, el egresado sobresaliente de la Clase 12-01 del curso CGSOC, 8 de junio de 2012, Fuerte Leavenworth, Kansas.

crítica, pero solo podemos hacerlo practicando estas mismas destrezas en la administración del plan de estudios. Hemos comenzado a analizar lo que aguardará el futuro en un mundo posguerra. Un ejemplo válido es el Departamento de Historia Militar, el cual ha dedicado mucho tiempo al estudio del Medio Oriente en los últimos 10 años. La clase graduanda 13-01 del CGSOC, que comenzó en agosto de 2012, encontrará un plan de estudios que ha cambiado de conformidad con el enfoque estratégico de la Nación y, actualmente, dedicará más tiempo al estudio de la región Asia-Pacífico. Los administradores del CGSOC actualmente llevan a cabo una reevaluación formal del plan de estudios con un enfoque en la identificación de la mejor combinación de contenido y métodos de enseñanza comenzando en 2014. Sabemos que los cambios incluirán una doctrina revisada del Ejército que será publicada en octubre de 2012, lecciones conjuntas aprendidas en la década de guerra en Irak y Afganistán, cambios en la educación conjunta basados en una revisión de curso y una guía estratégica revisada por el Presidente de Estados Unidos en 2013. Ya hemos incorporado importantes cambios doctrinales del Ejército (por ejemplo, las Publicaciones de Doctrina del Ejército 3-0 [*Unified Land Operations*], 5-0 [*The Operations Process*], 6-0 [*Mission Command*],

6-22 [*Army Leadership*] y 7-0 [*Training Units and Developing Leaders for Full Spectrum Operations*] y conceptos tales como el mando tipo misión, Acondicionamiento Integral de Soldados y la Profesión del Ejército. Todos estos cambios han sido completamente integrados en el plan de estudios en las escuelas de la CGSC. El mayor desafío es identificar qué conceptos o desafíos importantes emergentes en este preciso momento, serán cruciales en los siguientes años. Lo que sabemos con seguridad, es que la importancia de la enseñanza de las destrezas de pensamiento crítico y comunicación seguirán siendo el factor más importante en la educación de los oficiales superiores. Todos líder de mayor antigüedad que conversa con los estudiantes y el cuerpo docente de la CGSC destaca este punto. En el *Joint Education White Paper* del cual nos referimos previamente se especifica este tema, cuando expresamente ordena “que la educación conjunta... prepare a los oficiales de la Fuerza Conjunta de 2020 para que sean líderes adaptables, innovadores y capaces de pensar de manera crítica, que puedan operar en ambientes complejos y no estructurados.”<sup>5</sup> El Modelo de Aprendizaje del Ejército se basa en la creación de un aprendizaje continuo durante toda la carrera concebido para armar a los oficiales con los conocimientos y hábitos mentales que satisfagan los requerimientos ordenados en el *Joint Education White Paper*. Ya sea que enseñemos tácticas, logística, historia, liderazgo u operaciones conjuntas, la capacidad de nuestros oficiales de analizar problemas ambiguos y determinar soluciones válidas es el resultado deseado.

### **Una Mayor concentración sobre el rigor y en cómo inspirar excelencia**

Un cuerpo docente sumamente capacitado conformado por oficiales militares en el servicio activo y profesores civiles enseñan, adiestran e imparten tutoría a los estudiantes que asisten al CGSOC. Un importante aspecto del modelo de aprendizaje de la CGSC es establecer y mantener los estándares en el nivel de posgrado. Si los estudiantes no cumplen con los estándares, se les autoriza el retiro del curso. La intención no es ser draconiano,

pero la realidad es que las escuelas de posgrados de alta calidad no gradúan a estudiantes con múltiples calificaciones de 75 (C). Tampoco lo hace la CGSC. Si bien el porcentaje de estudiantes afectados por este estándar es relativamente bajo, hay sistemas en vigor para que el cuerpo docente mantenga los estándares con respecto a los estudiantes de bajo rendimiento y el cuerpo docente recibe apoyo de la administración cuando se ven obligados a llevar a cabo este tipo de evaluaciones difíciles. Del mismo modo, como es el caso en toda institución educativa, algunas veces tenemos estudiantes que no cumplen con las normas éticas en sus estudios académicos y se les encuentra culpable de plagio. Se lidia con esto desde el punto de vista de la ética profesional y cada año un número de estudiantes de todas las versiones en residencia y no residentes del CGSOC salen sin completar el curso, ya sea por falta de rendimiento académico o conducta indeseada. La verdadera importancia de los estándares en vigor de la CGSC es el desafío que los mismos presentan a los estudiantes. Ya no hay las “soluciones de la escuela”, de la década de los años 90, la cual alimentaba la idea de una sola solución para problemas complejos. La instrucción sobre distintos modelos de pensamiento crítico es parte del plan de estudio básico y de las ideas tratadas en estas clases se vuelven a tratar durante todo el programa de estudios. El proceso de la toma de decisiones militares es uno de los modelos presentados, sin embargo, también se analizan las Siete Preguntas de Gran Bretaña cuando la institución británica equivalente envía a sus estudiantes a Estados Unidos para participar en el ejercicio conjunto anual *Eagle Owl*. Los estudiantes pueden comparar las distintas maneras de abordar problemas y sacar las mejores conclusiones mientras analizan problemas complejos o caóticos. Si bien nuestra colaboración con la Escuela Intermedia de Comando y Estado Mayor (Terrestre) de Gran Bretaña es la oportunidad de intercambio mayor con la que contamos, todos los años intercambiamos estudiantes e instructores con la *Escola Superior de Guerra* de Brasil, la *Führungs-Akademie* de Alemania, la *Ecole de Guerre* de Francia, así como con la Escuela de Comando y Estado Mayor de Australia.

Una de las recientes adiciones al programa educativo del CGSOC, acuñado el Programa de Investigadores, es un grupo especializado de programas de estudio alternativos que les ofrece a estudiantes selectos la oportunidad de experimentar un aspecto importante del arte operacional. Los estudiantes deben ofrecerse de voluntarios para ingresar al Programa de Investigadores y el cuerpo docente debe apoyarlos. El programa ubica a los estudiantes en pequeños grupos de homólogos en donde participan en programas educativos concentrados o proyectos de investigación. Esta iniciativa es tanto una experiencia enriquecedora como una oportunidad de llevar a cabo investigaciones científicas sobre temas importantes para el Ejército. Algunos programas se ofrecen constantemente, tal como el Programa Logístico de Combate, que resulta en una Maestría en Administración de la cadena de abastecimiento de la Universidad de Kansas, mientras que otros son sugeridos por integrantes del cuerpo docente de la CGSC, tal como el seminario de Dinámica Local de la Guerra y se ofrecen siempre que los estudiantes muestren interés. Este seminario específico ofrece a los estudiantes la enseñanza más avanzada en estrategia, guerra, política, gobernanza, economía, cultura y ética; dicha exposición ofrece una rica apreciación en cuanto a cómo se combinan los factores militares y no militares para presentar difíciles desafíos de planificación a los comandantes y estados mayores en todo el alcance de las operaciones militares y en todos los niveles de la guerra. El grupo de investigación más constante es el Seminario del Arte de la Guerra, donde a un pequeño grupo de estudiantes se les da el equivalente de un semestre civil para investigar y escribir sobre un específico tema en el arte operacional bajo la guía de un integrante o integrantes de mayor antigüedad del cuerpo docente. Este seminario se concibió con la intención de que este grupo específico publique el resultado de su investigación, el cual se agrega al caudal de conocimientos militares profesionales y les hace merecedores del título de Maestría en el Arte y Ciencias Militares. La calidad general de las tesis elaboradas por los estudiantes en el Programa de

Investigadores del Arte de la Guerra en los últimos dos años, ha llevado al desarrollo de los *Art of War Papers* evaluados por compañeros en el Instituto de Estudios de Combate (CSI, por sus siglas en inglés). Estos documentos, de los cuales cuatro han sido publicados y están disponibles en el sitio web del CSI al igual que otro de estos estudios, con fecha prevista de publicación de agosto de 2012, que se encuentra en la fase final de redacción luego de haber recibido favorables críticas por parte de algunos destacados eruditos civiles en sus campos de trabajo. El aspecto más importante del Programa de Investigadores no es la redacción y publicación, mas bien, la capacitación de los estudiantes y cómo podrán aportar los estudiantes en su capacidad de nuevos líderes del Ejército el resto de sus carreras.

Otro programa tan importante como desafiante en la CSGC es el programa de posgrado de Maestría de Artes y Ciencias Militares (MMAS, por sus siglas en inglés). Si bien no es nuevo (acreditado en 1976), este programa de título ha crecido significativamente en cuanto al número de estudiantes que ha participado en el mismo en los últimos cinco años.<sup>6</sup> El programa de título de posgrado en la CSGC es diferente a los de muchas otras instituciones de educación militar profesional, en cuanto a que si bien está disponible para todo los estudiantes, no se les otorga solo para que cumplan un plan de estudio estándar.<sup>7</sup> El programa, basado en la investigación, siempre ha sido optativo y requiere un compromiso que va más allá del plan de estudios de cuatro temas electivos, un examen verbal general del plan de estudios del año y la finalización de un proyecto de investigación tipo tesis. Este programa siempre ha atraído a estudiantes talentosos y en los últimos años, tanto a la población estudiantil estadounidense como la internacional y, el terreno fértil para la investigación generado por las operaciones en Irak y Afganistán ha creado algunas excelentes obras de investigación. Una de estas obras fue la del estudiante Douglas Pryer titulada “*The Fight for the High Ground*” [La lucha por el terreno elevado], una tesis basada en los métodos de interrogación del Ejército de EUA en la Operación

*Iraqi Freedom*. Los directores de la CGSC consideraron de tan gran calidad dicho trabajo que la Fundación de la CSGC lo publicó como libro. Y no solo nuestros directores quedaron sumamente impresionados con este trabajo de investigación, sino también Peter Mansoor de la Universidad Estatal de Ohio, cuando escribió: “la advertencia de Pryer debe ser una admonición al liderazgo del Ejército. Enfáticamente sugiero que todo oficial lea este libro y las lecciones y advertencias que en el mismo se ofrecen. Al menos, *The Fight for the High Ground* debe formar parte del plan de estudios en la educación militar profesional. La alternativa a una mejor educación —andar felizmente de tropezón a tropezón esperanzados a que la instrucción sobre los valores del Ejército evite los futuros abusos— no es permisible”.<sup>8</sup> Si bien no puede alegarse que todas las tesis producidas en el programa MMAS son de esta calidad, casi 15% de cada Clase graduanda del CGSOC que pasa por el Fuerte Leavenworth acepta el desafío de producir un minucioso documento de investigación. En el otoño de 2011, la CGSC pudo extender su programa de Maestría a los estudiantes de habla hispana en el CGSOC de la WHINSEC. Cabe mencionar que en junio de 2012, la CGSC otorgó una MMAS a tres estudiantes estadounidense y tres estudiantes internacionales que asistían al curso del CGSOC de la WHINSEC. La disciplina y destrezas de pensamiento crítico requeridas para satisfacer los requerimientos de una MMAS sirven para mejorar a estos estudiantes y los acerca a cumplir los requerimientos dictados por el *Joint Education White Paper* en lo que respecta a la educación militar profesional conjunta (JPME, por sus siglas en inglés).

La institución está prosperando intelectualmente, pero eso no significa que se ha olvidado de que es una escuela militar profesional. Un previo comandante, el entonces teniente general David Petraeus, creó un programa en 2005 destinado a fomentar el acondicionamiento físico y premiar a los estudiantes que logran los estándares más altos en el curso. El llamado premio Mayor de Hierro, se le confiere al hombre, mujer y estudiante internacional más sobresaliente en cada promoción que

logra los criterios para ser merecedor del premio Mayor de Hierro. Si bien muchos estudiantes pueden calificar como Mayores de Hierro, solo el estudiante más sobresaliente en cada categoría recibe el premio en la ceremonia de graduación. Desde junio de 2006, el premio Mayor de Hierro ha sido conferido a 13 estudiantes del sexo masculino, 5 estudiantes del sexo femenino y 7 estudiantes militares internacionales.

### Credenciales mejoradas del cuerpo docente

El componente más crítico para el éxito en cualquier institución educativa es su cuerpo docente. La Escuela ha presenciado un gran cambio en el cuerpo docente en los últimos diez años según lo demostrado por la demografía actual, experiencias en el campo de la educación y logros intelectuales. Históricamente hablando, el cuerpo docente en el

60:40 (inclinándose a 70:30)”<sup>9</sup> Actualmente, esta proporción sigue siendo casi la misma, aunque la Escuela actualmente experimenta un influjo de oficiales en posiciones de enseñanza que, nuevamente, regresará la proporción al objetivo original de 60:40. Hay varios beneficios en este cambio y algunos posibles desafíos. Un cambio evidente en el cuerpo docente, basado en la modificación de la demografía, es el número de integrantes del cuerpo docente que han recibido su Doctorado. A finales de la década de los años 90, el número de instructores del cuerpo docente que contaba a su haber con el credencial académico más alto era aproximadamente 14, pero a partir de julio 2012, la Escuela cuenta con 88 instructores en el cuerpo docente que tienen a su haber Doctorados. Dicho crecimiento intelectual fortalece una institución que enseña programas en nivel de posgrado y

confiere títulos de posgrado a algunos de sus estudiantes. Este incremento en las credenciales académicas abre las puertas a nuevas posibilidades de educación e investigación y a otros programas en nivel de posgrado en apoyo a las necesidades educativas del Ejército. Un ejemplo del valor de esta fortaleza académica es que numerosas universidades otorgan crédito al trabajo del curso de la CGSC, tanto del aprendizaje en residencia como a distancia para cumplir los requerimientos de títulos de posgrado. El crecimiento en la profundidad y amplitud intelectual también va acompañado de más experiencias militares en nivel superior. Un crítico escri-

bió sobre el “insidioso influjo de los contratistas civiles” en las instituciones de educación militar profesional, no obstante, los integrantes civiles del cuerpo docente son empleados civiles del Departamento del Ejército, muchos de los cuales siguen su vida en el servicio a la Nación.<sup>10</sup> Si bien en la década de los años 90 muy pocos integrantes



David Pierson, un instructor del curso a distancia de la CGSOC del Departamento de Educación, ejecuta una sesión de Conexión en Línea del Departamento de Defensa con estudiantes en el Curso de Operaciones Avanzadas.

Fuerte Leavenworth ha sido predominantemente militar, con oficiales que sirven asignaciones de dos o tres años en calidad instructores antes de regresar a una unidad operacional. Según lo identificaron Warner y Willbanks, un cambio ocurrió entre 2000 a 2006 que alteró la “proporción de civiles a militares de 10:90 a una de

del cuerpo docente del CGSOC había comandado en el nivel de batallón o brigada, el cuerpo docente civil actual incluye a 58 ex comandantes de batallón y 13 ex comandantes de brigada. Estas cifras representan una experiencia militar jamás vista desde 1925. Además, el cuerpo docente militar actual cuenta con 8 ex comandantes de batallón y 13 oficiales que actualmente forman parte de un consejo centralmente seleccionado (9 principales y 4 alternativos). A medida que modificamos la proporción entre los instructores civiles y militares del cuerpo docente, también hemos tomado los pasos necesarios para crear los requerimientos mínimos del cuerpo docente militar para que puedan ser asignados al CGSOC. Jamás ha habido un requerimiento educacional positivo de un título de posgrado para que los oficiales enseñen en la Escuela lo cual es un problema, ya que el plan de estudios estándar es la base del programa de posgrado. Hoy en día, la Escuela formalmente ha solicitado que estas posiciones sean reclasificadas para requerir un título de posgrado, otro paso necesario para garantizar que contemos con el cuerpo docente militar más capacitado posible en la CGSC. Actualmente, tenemos un integrante militar del cuerpo docente que cuenta con un Doctorado y otros en programas para recibir dicho título. La Escuela, en parte debido al incremento en la tecnología educativa, ha podido asociarse con distintas universidades locales para ofrecer programas de doctorado en el Centro Lewis y Clark en apoyo a las necesidades educativas de los instructores de su cuerpo docente, tanto militares como civiles.

El aumento en cuanto a las credenciales académicas en el cuerpo docente tiene muchos resultados positivos para la Escuela y el Ejército. A las instituciones de Educación militar profesional siempre se les ha requerido participar en el mantenimiento y crecimiento del caudal de conocimientos. La enseñanza de la profesión se necesita renovar con regularidad, ya que la misma esta vinculada a los cambios en su entorno operacional. Esto resulta difícil de lograr para los integrantes militares del cuerpo docente, en su mayoría transitorios, porque solo imparten instrucción

en la Escuela por un corto periodo y dedican gran parte de ese tiempo aprendiendo los métodos de enseñanza avanzados que usa la CGSC. Si bien los integrantes militares del cuerpo docente de la CGSC escriben artículos para su publicación, el cuerpo docente civil lleva la carga más pesada en cuanto a la investigación y publicación en la Escuela. Cada año, los integrantes del cuerpo docente publican varios libros y artículos sobre diversos temas de la profesión militar y, en 2003, se inicio un programa de premio de redacción, lo que provee otros incentivos para este tipo de obras. Además del propio trabajo que deben llevar a cabo los integrantes del cuerpo docente para mejorar la investigación militar, actualmente el mismo esta mucho más capacitado para supervisar la investigaciones que tienen que llevar a cabo los estudiantes como parte del programa MMAS o



El Director de la Agencia Central de Inteligencia, el general retirado David Petraeus, entrega monedas conmemorativas a los "Mayores de Hierro" de la Clase 12-01 del curso CGSOC, Sala Eisenhower del Centro Lewis y Clark, mayo de 2012, Fuerte Leavenworth, Kansas.

del Programa de Investigación que nunca antes en la larga historia de la CGSC. Desde 1975 hasta 2005, el programa MMAS ha tenido que solicitar apoyo a los oficiales de la Guardia Nacional o del Componente de la Reserva que cuentan a su haber con títulos de Doctorado para cumplir con los

requerimientos de acreditación. En la actualidad, el cuerpo docente de la CGSC esta completamente capacitado y ya no requiere del apoyo externo. Cabe destacar la reciente adición de integrantes del cuerpo docente de otras instituciones gubernamentales, tales como el Departamento de Estado, la Agencia Nacional de Inteligencia Geoespacial y la Agencia Central de Inteligencia. Estos dotados integrantes del cuerpo docente proporcionan a la Escuela una mayor perspectiva interinstitucional y proveen otras experiencias difíciles de encontrar en el Ejército.

El segundo componente más importante en el desarrollo de una excelente institución educativa es el programa de capacitación del cuerpo docente que prepara a los expertos en temas específicos para enseñar y elaborar planes de estudio que ponen en práctica las mejores ciencias de aprendizaje en la educación adulta. Esto es especialmente crítico en las escuelas de educación militar profesional, donde una parte significativa del cuerpo docente está compuesta de militares en el servicio activo quienes son expertos en temas específicos y líderes, pero que, por lo regular, no tienen experiencia en métodos de enseñanza. La Oficina de Capacitación del Cuerpo Docente y Administrativo de la CGSC, que trabaja en apoyo a su organización socia en el Centro de Apoyo de Entrenamiento del Ejército, está ayudando a mejorar la capacitación del cuerpo docente en todo el Ejército. Basada en el Programa de Capacitación del Cuerpo Docente, una serie de clases de cuatro fases que produce facilitadores y elaboradores de planes de estudios quienes pueden apoyar estas técnicas, la Oficina de Capacitación del Cuerpo Docente y Administrativo proporciona experiencia y pericia en la enseñanza facilitada. Dicha metodología facilitada ha sido puesta en práctica por muchos años en la CGSC y el uso de la misma por el cuerpo docente proviene del Modelo de Aprendizaje del Ejército que data de una década o más. El facilitar las actividades en un salón de clase, más que controlarlas, requiere mucho más destreza y práctica. La mezcla de civiles y militares en el cuerpo docente proporciona una fuerte combinación para mejorar la facilitación en los

salones de clase, mientras que también garantiza la experiencia operacional actualizada en el equipo de instructores.

Otro beneficio de un cuerpo docente más estable es la orden de la CGSC de desarrollar el pensamiento crítico en los estudiantes y egresados. Si bien los talentosos integrantes del cuerpo docente de la Escuela asignados a la misma por un corto periodo, ciertamente están muy capacitados para enseñar el pensamiento crítico, es un desafío de enseñanza que requiere práctica y experiencia. Los integrantes del cuerpo docente que han tenido muchos años para desarrollar su arte de enseñanza, especialmente para los que han perfeccionado sus propias capacidades de pensamiento crítico mediante una disertación de Doctorado o tesis de Maestría, suelen ser los más capacitados para moldear las discusiones a fin de crear ambigüedad e incertidumbre con las que nuestros estudiantes necesitan ser desafiados. Si bien es relativamente fácil enseñar un contenido claro y bien definido adecuado para las diapositivas de *PowerPoint*, cuando nos apartamos de esta metodología de enseñanza y desafiamos a los estudiantes con preguntas más abiertas, no hay otro sustituto que la experiencia en el salón de clase.

Al menos, un crítico de las instituciones de educación militar profesional se ha quejado de que tales instituciones no crean una trayectoria de carrera para su cuerpo docente, en gran parte, porque sus directores no comprenden lo que se requiere.<sup>11</sup> Hace casi seis años, la CGSC creó un proceso de ascenso para el cuerpo docente, el cual incluye a instructores tanto civiles como militares, mediante el cual los mismos podrían lograr el ascenso académico y ganar rango académico. Este proceso, que centra al cuerpo docente en cuatro campos de enseñanza, servicio, investigación y capacitación, proporciona un modelo a seguir para que el cuerpo docente avance durante su periodo en la Escuela y ganen experiencia en calidad de instructores e investigadores. Este proceso estaba estrechamente moldeado con base en el modelo de un programa exitoso de la Academia Militar en West Point y ha contribuido a desarrollar las capacidades de un cuerpo docente intelectualmente

más dinámico que avanza en todos los campos de su profesión. En apoyo a este programa y al programa de investigación MMAS, la Escuela sigue adhiriéndose a la declaración sobre la libertad académica expresada por la Asociación Estadounidense de Profesores Universitarios. Si bien esto podría parecer contrario a las expectativas de una institución militar, la mejor investigación y pensamiento crítico y creativo solo surgirá de un ambiente en donde los estudiantes y el cuerpo docente puedan expresarse y escribir abiertamente.

### **Cómo mejorar al máximo la Educación de Nivel Intermedio**

A fin de aprovechar al máximo la inversión del Ejército en la educación militar, el Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA y el Centro de Armas Combinadas iniciaron cambios para optimizar la educación de nivel intermedio y proporcionar la educación adecuada en el momento oportuno al oficial selecto. Como parte de estos cambios, el Ejército llevará a cabo un proceso de selección basado en mérito para los estudiantes en residencia en el Fuerte Leavenworth y en sus recintos universitarios satélites, comenzando con la Clase 2014. Junto con un anuncio proyectado de los resultados de selección del consejo para ascensos de la Categoría Competitiva para mayores del Ejército en la primavera de 2013, se seleccionarán y programarán a oficiales para que asistan al CGSOC, comenzando en febrero de 2014. Este cambio se ha concebido para alinear la asistencia de los oficiales al CGSOC junto con su continuo aprendizaje en la carrera para proporcionar las oportunidades educativas necesarias a los oficiales superiores antes de que sean asignados a sus puestos claves y programas de desarrollo. El proceso maximizará la asistencia a los programas de educación en residencia (en el Fuerte Leavenworth, WHINSEC, en una escuela en el extranjero o en una institución militar afiliada, o programa de beca y recintos universitarios satélites) y proporcionar las oportunidades de aprendizaje a distancia necesarias a todos los que no sean seleccionados para asistir a un programa de educación en residencia. En vista de la

importancia que tiene el CGSOC en la formación profesional de los oficiales, el asignar personal en las posiciones disponibles reducirá la acumulación de solicitudes para asistir a los cursos, optimizará la mezcla de oficiales en los cursos en residencia y logrará el 100% en la asistencia a estos cursos para satisfacer las necesidades del Ejército.

---

***...el Ejército llevará a cabo un proceso de selección basado en mérito para los estudiantes en residencia en el Fuerte Leavenworth y en sus recintos universitarios satélites, comenzando con la Clase 2014.***

### **Una evaluación constante para implementar el Modelo de Aprendizaje del Ejército**

El consistente lema en todo el presente artículo ha sido el cambio. Uno de los asuntos clave en la Escuela de Comando y Estado Mayor es cómo administrar los cambios en el plan de estudios en una época de gran alteración y volatilidad en todo el Ejército. El CGSOC opera bajo guías que requieren una frecuente revisión del plan de estudios y el rendimiento de los estudiantes después de cada iteración de los cursos principales, de manera que se pueda llevar a cabo los ajustes necesarios y analizar lo que se puede agregar u omitir. Este proceso requiere recolectar y analizar los datos adecuados sobre la evaluación de aprendizaje del estudiante y proporcionar estos resultados a los directores. Esto puede parecer trivial, pero con un mayor enfoque en el aprendizaje basado en resultados en el Modelo de Aprendizaje del Ejército, tal evaluación se convertirá en un proceso crítico en todas las escuelas del Ejército. Sin una evaluación de calidad en cuanto al aprendizaje del estudiante, ¿cómo podemos saber si logran los resultados deseados? Además, ¿cómo puede el Ejército llevar dicha evaluación al ambiente de campaña donde, en realidad, el Ejército necesita que los egresados demuestren el dominio de los resultados deseados? La CGSC emplea medidas de aprendizaje directas tales como ensayos o



Un grupo de mayores del curso CGSOC responden preguntas de los presentes en la Conferencia de Educación Nacional, octubre de 2010, en el Centro Lewis y Clark, Fuerte Leavenworth, Kansas.

exámenes para medir el aprendizaje demostrado en los salones de clase y usa medidas indirectas tales como encuestas dirigidas a los egresados o a los supervisores para demostrar la transferencia del aprendizaje al ambiente de campaña. El proceso proporciona a cada nivel de liderazgo que va del director de la escuela, al decano de asuntos académicos, el subcomandante y, por último, al comandante, un foro para estudiar y analizar el rendimiento de la Escuela y encontrar maneras de mejorarlo. Este proceso permite que la CGSC conteste las dos preguntas más cruciales que tienen que ver con la administración exitosa de su plan de estudios. En primer lugar, ¿logró sus metas educativas establecidas para el curso de estudio? Con esta pregunta contestada, podemos abordar la segunda y más difícil pregunta —¿qué necesitamos enseñar que no estamos enseñando a fin de preparar a nuestros oficiales para el futuro?

Otro punto de cambio en la CGSC es en nuestro liderazgo de mayor antigüedad. El comandante y subcomandante proporcionan liderazgo visionario y experiencias actuales de la fuerza operacional. Esta experiencia es uno de los factores decisivos para garantizar que el plan de estudios en la Escuela siga siendo pertinente a las necesidades

del Ejército y se mantenga paralelo a las realidades del campo de batalla. Los líderes de mayor antigüedad de la Escuela reciben el apoyo de un decano de asuntos académicos civiles (una posición más estable para proporcionar continuidad) y de Coroneles de mayor antigüedad a cargo de las distintas escuelas y departamentos. Este equipo está encargado de la salud a largo plazo del plan de estudios y trabaja estrechamente con el cuerpo docente de la Escuela para implementar un plan de estudios que pueda adaptarse a los cambios necesarios sin necesidad de que sea caótico. Este fuerte liderazgo proporciona una visión de lo que la Escuela debe enseñar, mientras que un equipo estable de educadores civiles puede elaborar soluciones educativas en cuanto a cómo lograr la visión del comandante.

### En resumen

Muchas cosas han ocurrido en la CGSC desde que fue publicado el artículo de Warner y Willbanks y el cambio sigue siendo la constante. Los salones de clase han mejorado muchísimo, el uso de la tecnología ha crecido enormemente para mantenerse al corriente de los cambios en la fuerza operacional, la demografía estudiantil



La Lámpara de Aprendizaje colocada cerca de la entrada del Centro Lewis y Clark en el Fuerte Leavenworth, Kansas.

ha cambiado para incluir una mayor cantidad de oficiales internacionales y civiles de instituciones gubernamentales y el cuerpo docente se ha convertido en un recurso intelectual para el Ejército. La institución ha progresado para aumentar el rigor de los programas educacionales en todas las escuelas, a fin de proporcionar a los estudiantes los desafíos necesarios para prepararlos a enfrentar la incertidumbre del futuro. Como es el caso de más de 80% de los estudiantes de la CGSC, esta es la última experiencia educacional organizada que reciben en calidad de oficiales del Ejército. Hace seis años, el artículo de Warner y Willbanks concluyó con una maravillosa cita de Charles Darwin, que dice, “No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la más adaptable”.<sup>12</sup> Esta afirmación se hizo realidad

cuando comenzó la historia de la CGSC en 1881 y todavía lo sigue siendo. Con el fin de los actuales conflictos en Irak y Afganistán, el Ejército entra en una nueva época que presagia gran ambigüedad e, indiscutiblemente, muchos cambios. La Escuela de Comando y Estado Mayor está lista para enfrentar el desafío de preparar a sus egresados a comandar a los soldados, marineros, aerotécnicos e infantes de marina en esta época de incertidumbre, como lo hizo cuando el general John J. Pershing exigió que los egresados de la CGSC comandaran en la Primera Guerra Mundial. Un premiado historiador de la CGSC se refirió al Fuerte Leavenworth como “la Escuela para la Guerra de Estados Unidos” y hoy en día, en un mundo en constante evolución, todavía orgullosamente aspiramos a mantener este título.<sup>13</sup> **MR**

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Dempsey, general Martin E., “Joint Education White Paper,” (CJSC, 16 de Julio de 2012): p. 4.

2. Schifferle, Peter J., *America's School for War: Fort Leavenworth, Officer Education, and Victory in World War II* (Lawrence: Kansas: University of

Kansas Press, 2010), p. 11.

3. Warner, general de brigada Volney J. y Willbanks, Dr. James H. "Preparar a Oficiales Superiores Hoy y Mañana," *Military Review* (julio-agosto de 2006).

4. El Modelo de Aprendizaje del Ejército es la fase de implementación del Concepto de Aprendizaje del Ejército para 2015, TRADOC PAM 525-8-2, 20 de enero de 2011.

5. Dempsey, p. 5.

6. Joan Johnson-Freese incorrectamente sostiene que la Escuela de Guerra Naval era la primera escuela de educación militar profesional (PME, por sus siglas en inglés) acreditada en 1984, sin embargo, la Comisión de Enseñanza Superior acreditó a la CSGC en 1976 y la escuela ha sido acreditada desde esta fecha. Si bien es posible que Johnson-Freese pudo haber tenido razón en cuanto a que la Escuela de Guerra Naval fue la primera escuela de guerra que recibió la acreditación, no fue la primera institución de educación militar profesional. Johnson-Freese, Joan, "Reform of Military Education: Twenty Five Years Later", *Orbis* (invierno de 2011): p. 141.

7. Durante su discurso en la sesión sobre el Futuro de la Educación Militar Profesional celebrada el 19 de abril de 2012 en el sede de la Asociación de Oficiales de la Reserva en Washington, D.C., la Dra.

Johnson-Freese señaló que todas las instituciones de educación militar profesional confieren sus títulos de posgrado solo por cumplir con el plan de estudios. La CGSC es, como mínimo, una excepción con relación a esta aseveración, en que nuestro programa de título de posgrado es voluntario y hay significativo trabajo adicional más allá del plan de estudios estándar que se requiere para conferir un título.

8. Mansoor, Peter R., Crítica Literaria de Pryer, Douglas, *The Fight for High Ground*, en *Military Review* (julio-agosto de 2010): págs. 97, 98.

9. Warner, p. 110.

10. Scales, General de División Robert H., "Too Busy to Learn", *Proceedings*, (febrero de 2010): págs. 30-35.

11. Johnson-Freese sostiene que las instituciones de educación militar profesional no proporcionan una trayectoria de carrera "transparente y basada en el mérito", pero nuevamente generaliza a las instituciones de educación militar profesional en cuanto a lo que ha experimentado en las escuelas de guerra. El sistema en la CGSC tiene estas dos características y, de hecho, es impulsado por el cuerpo docente a nivel superior de profesor adjunto y profesor. Johnson-Freese, *Orbis*, p. 145.

12. Darwin, Charles, *The Origin of Species By Means of Natural Selection* (Westminster, Maryland: Bantam Classics, 1999).

13. Schifferle.