



Egresados de la Clase 12-01 de la Escuela de Comando y Estado Mayor toman asiento para presenciar la ceremonia de graduación, 8 de junio de 2012, en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. (Ejército de EUA)

La presentación del curso para oficiales de comando y estado mayor en el nivel superior operacional

Teniente Coronel (R) John A. Schatzel, Ejército de EUA y
Teniente Coronel (R) Wendell Stevens, Ejército de EUA

EN 2011, EL Comando de adiestramiento y doctrina del Ejército de EUA publicó su visión de la educación militar profesional en *The U.S. Army Learning Concept for 2015*. Esta publicación reta al Ejército a proporcionar conocimientos a los líderes en el “nivel superior operacional” para desarrollar a soldados adaptables con destrezas cognitivas, interpersonales y culturales, así como con buen juicio en ambientes complejos y desarrollar un sistema a fin de presentar uno adaptable de presentación de conocimientos que sea sensible, permita actualizaciones rápidas del plan de estudios y no esté limitado por ladrillos y morteros.¹

Desde 1881, la Escuela de Comando y Estado Mayor en el Fuerte Leavenworth ha desarrollado a líderes adaptables mediante el uso de múltiples métodos residentes y no residentes. En 1923, la escuela añadió cursos de educación a distancia para educar al cuerpo de oficiales desplegado en el exterior. En los comentarios hechos en la promoción de 1937 de la Escuela de Comando y Estado Mayor, el secretario de Guerra Harry H. Woodring señaló lo siguiente:

Se puede decir que Leavenworth es el metrónomo de la institución. Establece el ritmo de entrenamiento del Ejército. De ninguna manera sus estudiantes están restringidos dentro de los límites de este

El Teniente Coronel (Retirado) Wendell Stevens, Ejército de EUA, es profesor asistente en el Departamento de Educación a Distancia de la Escuela de Comando y Estado Mayor en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Academia Militar de EUA y una Maestría de Artes y Ciencias Militares de la Escuela de Comando y Estado Mayor.

El Teniente Coronel (Retirado) John Schatzel, Ejército de EUA, es facilitador en la División de Currículo Común del Departamento de Educación a Distancia de la Escuela de Comando y Estado Mayor en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Academia Militar de EUA y una Maestría de la Universidad Central Michigan.

*antiguo fuerte militar. A través de los cursos de educación a distancia y mediante sus espléndidas publicaciones, Leavenworth ha atraído centenares de estudiantes que por primera vez visitan este fuerte militar. Cada año, decenas de nuevos egresados de Leavenworth llevan la moderna doctrina militar a puestos del Ejército en todas partes del país y a nuestras islas.*²

Setenta y cinco años después, todos los años la Escuela de Comando y Estado Mayor sigue promulgando la moderna doctrina militar y educando a miles de oficiales de mayor antigüedad, tanto estudiantes residentes como no residentes en todo el mundo. La escuela lo lleva a cabo a través de una metodología integrada de lugares residentes y no residentes, una tecnología más moderna, aprendizaje distribuido y plan de estudios estandarizado en el Curso para oficiales de comando y estado mayor. Esta metodología también satisface los requerimientos de la Directiva 2012-21 del Ejército (Optimización de la educación en el nivel intermedio) para:

- Proporcionar una oportunidad de educación adaptada a todo oficial.
- Proporcionar educación en el nivel intermedio.
- Reforzar la educación más temprano en el programa de desarrollo de oficiales.³

El aprendizaje distribuido es la presentación de entrenamiento a “soldados y civiles [del Departamento del Ejército], unidades y organizaciones en el lugar y en el momento oportuno a través del uso de múltiples métodos y tecnologías; puede incluir la interacción entre el estudiante e instructor en tiempo real (síncrono) y tiempo no real (asíncrono)”⁴.

La Escuela de Comando y Estado Mayor para oficiales consta de un curso de currículum común y un curso de calificación de área funcional. Con respecto a los oficiales con especialización en operaciones, el curso de calificación es el Curso Avanzado de Operaciones (AOC, por sus siglas en inglés). Se requiere la conclusión exitosa del curso común y el curso de calificación respectivo para recibir crédito para la Fase I de la Educación

Militar Profesional Conjunta y el cuarto nivel de Educación Militar.⁵

El currículum común prepara a todos los oficiales de grado superior con un enfoque en la guerra para las posiciones de liderazgo en el Ejército y organizaciones conjuntas, interinstitucionales, intergubernamentales y multinacionales que llevan a cabo operaciones terrestres unificadas. El AOC proporciona un enfoque en la guerra de mando en el nivel de batallón y brigada a los oficiales con especialización en operaciones a fin de prepararlos para llevar a cabo operaciones terrestres unificadas en ambientes conjuntos, interinstitucionales y multinacionales. En el curso, a los oficiales también se les proporciona las competencias necesarias para que sirvan con éxito en calidad de oficiales de estado mayor desde el nivel de división hasta el escalón superior en el nivel de cuerpo de Ejército.⁶

Desde el punto de vista educacional, el currículum común refuerza los conocimientos básicos y la comprensión de la doctrina conjunta y la del Ejército de un oficial, mientras que en el AOC se emplea un ambiente de aprendizaje más colaborador para analizar los problemas militares y usar los procesos militares. Al usar una analogía deportiva como ejemplo, el currículum común es el entrenamiento individual por el que pasa un jugador en la temporada a fin de prepararse para la práctica colectiva de equipo del AOC antes de la temporada. Juntos, preparan a oficiales para resolver problemas complejos que enfrenta el Ejército en tiempos de paz y guerra.

Más allá de los “ladrillos y morteros” del Fuerte Leavenworth

El Ejército jamás ha podido reunir a todos los oficiales de todos los componentes militares en el curso residente en el Fuerte Leavenworth, independientemente de los efectos que surten los consejos de selección de ascenso en grado y conflictos militares. A fin de crear más experiencias de tipo residente en el currículum común, la Escuela de Comando y Estado Mayor estableció programas pilotos en el Fuerte Gordon, estado de Georgia y en el Fuerte Lee, estado de Virginia en 2003 y otro

en el Fuerte Belvoir, estado de Virginia en 2004. En 2009, el Ejército agregó un cuarto campus de currículum común en el Arsenal Redstone, estado de Alabama. Desde el comienzo del programa, más de 6.900 oficiales han asistido a un curso de instrucción colaborador residente.⁷ Además, desde 2004, en el Instituto de Cooperación para la Seguridad Hemisférica en el Fuerte Benning, estado de Georgia, también se impartió la enseñanza del Curso para Oficiales de la Escuela de Comando y Estado Mayor a oficiales de grado superior de EUA y a oficiales internacionales de 15 países.⁸

Por décadas, el Sistema de Escuelas del Ejército proporcionó variaciones del curso residente para oficiales de estado mayor a miles de oficiales de la Guardia Nacional y Componente de la Reserva del Ejército en más de 100 lugares en todo el territorio continental de Estados Unidos y Hawái, Alemania y Puerto Rico. En la actualidad, el Sistema de Escuelas del Ejército continúa impartiendo, cada año, la enseñanza del currículum común en tres fases a miles de oficiales mediante el uso de una combinación de lecciones en línea, clases los fines de semana y entrenamiento anual.

La forma clásica de los cursos de aprendizaje a distancia no residentes que muchos llaman, la “caja de libros”, comenzó en 1923 cuando la escuela estableció la Escuela de aprendizaje a distancia para oficiales de la Guardia Nacional y el Componente de la Reserva del Ejército. En 1948, se cambió, oficialmente, el nombre de los cursos de aprendizaje a distancia a los Cursos de Extensión del Ejército y la Escuela de Comando y Estado Mayor estableció el Departamento de Cursos de Extensión.⁹ Por décadas, el nombre del departamento de estudios no residentes se ha cambiado varias veces. En 1997, el Departamento de Defensa y la Casa Blanca establecieron el programa de Aprendizaje Distribuido Avanzado, una iniciativa para promover el uso del aprendizaje basado en la tecnología.¹⁰ Poco después, la Escuela de Comando y Estado Mayor comenzó a digitalizar su plan de estudios de la Escuela de Aprendizaje Distribuido Avanzado. En 2007, la escuela completamente se reorganizó, al integrar

la Escuela de Aprendizaje Distribuido Avanzado y renombrándola, el Departamento de Educación a Distancia.¹¹

Actualmente, el departamento tiene tres divisiones de 80 instructores y asesores que facilitan la instrucción a más de 4.500 oficiales de los tres componentes en todo el mundo. El cuerpo docente actual es una combinación de oficiales de servicio activo y personal retirado que sirven como civiles del Departamento del Ejército. El Departamento de Educación a Distancia continúa agregando integrantes a su cuerpo docente para satisfacer las demandas de una creciente población de estudiantes generada por la Directiva para la Optimización de la Educación en el Nivel Intermedio del Ejército de 2012.

Independientemente del lugar —el aprendizaje residente, a distancia o distribuido— todos los oficiales reciben el mismo plan de estudios. Los contratistas convierten los materiales residentes en módulos de instrucción automatizados para acceso en el sistema de administración de aprendizaje *Blackboard*. Este tipo de acceso global es sumamente importante para los oficiales que ya tienen un trabajo militar y/o civil de jornada completa y necesitan cumplir los requisitos del currículum común de noche, los fines de semana o en los despliegues. El lugar del aprendizaje distribuido también hace disponible el segmento del currículum común del Ejército del Curso para Oficiales en la Escuela de Comando y Estado Mayor a todos los oficiales interesados de las instituciones armadas hermanas y hace disponible el AOC a todos los mayores del Ejército que trabajan con becas interinstitucionales.

El aprendizaje en nivel superior operacional

El curso de currículum común del Departamento de Educación a Distancia —parecido al currículum común residente— cuenta con nueve bloques de instrucción divididos en tres fases. Los alumnos tienen un máximo de 18 meses para cumplir los requisitos del curso a su propio ritmo, aunque muchos lo hacen en menos de un año. El tener todo el material del curso en línea le permite flexibilidad a los estudiantes que se despliegan

y repliegan a un teatro de operaciones, a los que se trasladan a nuevas asignaciones y a los que reciben tratamiento médico a largo plazo. Además de revisar aproximadamente 100 lecciones y más de 60 exámenes, los estudiantes entregan 21 tareas escritas individuales con las cuales los integrantes del cuerpo docente evalúan a los estudiantes y proporcionan retroalimentación útil. La metodología asíncrona y autodidáctica en el currículum común, según la filosofía de la Escuela de Comando y Estado Mayor, de desarrollar a líderes ágiles y adaptables que “deben ser automotivados para la participación activa en nuestro conjunto de conocimientos profesionales diverso y general está en constante evolución”.¹²

La metodología asíncrona y autodidáctica en el currículum común, según la filosofía de la Escuela de Comando y Estado Mayor, de desarrollar a líderes ágiles y adaptables que “deben ser automotivados para la participación activa en nuestro conjunto de conocimientos profesionales diverso y general está en constante evolución”.

A algunos oficiales les preocupa la opinión de que los cursos de aprendizaje distribuido simplemente son versiones digitalizadas del antiguo programa de la “caja de libros”, en que los estudiantes, completamente por sí solos, avanzan con dificultad. En un reciente artículo publicado en *Military Review*, los autores declararon lo siguiente:

El programa [de Educación en el Nivel Intermedio] más general tiene el requisito de publicar comentarios públicos a través de medios tales como blogs o foros públicos, pero el énfasis yace en la comunicación unidireccional en lugar de una bidireccional.¹³

Afortunadamente, las dos aseveraciones ya no guardan veracidad alguna. En los últimos seis años, el Departamento de Educación a Distancia

ha logrado grandes adelantos en su currículum común y en los programas de AOC para hacerlos más sociales.

En 2011, la Corporación de Investigación y Desarrollo (RAND, por siglas en inglés) llevó a cabo un estudio independiente del Currículum Común del Departamento de Educación a Distancia. En el estudio se observó que, si bien los estudiantes logran todos los objetivos de aprendizaje del curso al usar el currículum en línea en *Blackboard*, desearon, en gran medida, la interacción con el cuerpo docente y homólogos, así como una retroalimentación más oportuna.¹⁴ Con base en estos resultados, la Escuela de Comando y Estado Mayor tomó las siguientes medidas:

- Contrató a 20 facilitadores en el curso del currículum común para proporcionar más asistencia interactiva y retroalimentación acelerada.
- Asignó a cada estudiante un facilitador para que conteste por correo electrónico, teléfono y a través de *Defense Connect Online* todas sus preguntas.
- Ofreció educación a distancia a través de la tecnología *Defense Connect Online* para proporcionar asistencia de instructor-a-estudiante y entre estudiantes en los nueve segmentos de instrucción del currículum común.
- Unieron a los facilitadores del currículum común con equipos de enseñanza residentes del Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor para mantener en armonía al cuerpo docente del Departamento de Educación a Distancia con la presentación del currículum residente.

El Departamento de Educación a Distancia también insta a los oficiales a participar con sus homólogos y supervisores en foros profesionales tal como la “red S-3 de oficiales ejecutivos” que se encuentra en <https://www.milsuite.mil>. En el nivel de oficial superior, el hacer su educación militar profesional una experiencia educacional social es una doble vía.

Al cumplir los requisitos del currículum común en cualquier otro lugar que no sea en el Fuerte Leavenworth o en el Instituto de Cooperación para la Seguridad Hemisférica, los oficiales coordinan con los administradores de su especialización



La educación militar profesional al mundo

militar para reservar su “cupó” virtual en una futura clase de AOC de aprendizaje distribuido. Desde 2013, todos los años hay cuatro oportunidades para el AOC, basada en las fechas de promoción de los cuatro lugares satelitales de currículum común.

El programa AOC del Departamento de Educación a Distancia es de 12 meses de duración que se lleva a cabo mediante técnicas tanto síncronas como asíncronas para lograr un ambiente de “aprendizaje adaptable” que transforma “al aprendiz de un [recipiente] de información pasivo a un colaborador en el proceso educacional”.¹⁵ A los oficiales se les agrupa en grupos de estado mayor de 16 estudiantes de especializaciones, componentes y destinos sumamente diversos. No es poco común ser integrante en un equipo de oficiales desplegados en Afganistán, Kuwait, Alemania, Kosovo, el territorio continental de Estados Unidos, Hawái y Corea del Sur. Un facilitador guía a dos grupos de estado mayor distintos durante un programa de un año de duración en las lecciones semanales que actualmente abordan siete segmentos de instrucción —un segmento de liderazgo, dos de historia militar y cuatro de operaciones que incluyen el Mando del Componente Terrestre de Fuerzas de la Coalición y lplanificación en el nivel de brigada.

En el AOC, la gran mayoría del aprendizaje tiene lugar a través de la interacción entre homólogos en el lugar de facilitador-a-estudiante mientras los oficiales utilizan los procesos de planificación conjunta y del Ejército para analizar y solucionar problemas complejos. En sus estudios, los alumnos comparten los conocimientos de sus especializaciones, experiencias operacionales y opiniones personales con respecto al programa de estudios. Al final del Curso de Operaciones Avanzado, el grupo de estado mayor común y corriente conjuntamente pasará, aproximadamente, 65 horas en línea en el *Defense Connect Online*.

En 2012, la Corporación RAND evaluó el programa AOC del Departamento de Educación a Distancia mediante encuestas de salida y de post promoción. Su investigación reveló que el AOC “emplea una metodología más ambiciosa que la mayoría de los programas de aprendizaje combinados o a distancia estándares en el Ejército o en otras instituciones en que [el AOC] requiere una considerable interacción entre instructores y estudiantes, así como entre estudiantes y, está completamente distribuido y, frecuentemente, es de carácter síncrono.”¹⁶

Esta metodología tiene sus puntos fuertes y débiles. Con respecto a los puntos fuertes, la mayoría de los estudiantes dijeron que el AOC logró su propósito principal, que las interacciones

entre los instructores y estudiantes, así como entre los estudiantes, eran importantes y que los instructores y la instrucción automatizada eran eficaces. El proceso continuo de perfeccionamiento del AOC de la Escuela de Comando y Estado Mayor permite constantes revisiones y actualizaciones. Además, la experiencia ganada de las sesiones de planificación virtual, ayuda a que los estudiantes se conviertan diestros en el uso de las herramientas de colaboración en los ambientes operacionales actuales y futuros.¹⁷

En lo que se refiere a los puntos débiles, los estudiantes señalaron que se sentían mal preparados para los ambientes interinstitucionales y multinacionales, no logran el crecimiento similar en comparación con los estudiantes residentes en el desarrollo de destrezas críticas en el nivel de oficial superior y tenían más dificultades con la colaboración eficaz en la planificación y ejecución del Proceso de toma de decisiones militares.¹⁸ La Corporación RAND también descubrió que si bien tanto los equipos virtuales como los equipos ubicados pueden lograr los mismos objetivos de aprendizaje, “los grupos virtuales enfrentan más obstáculos en la colaboración en cuanto a las tareas complejas”.¹⁹ Una de las recomendaciones finales de la Corporación RAND es reducir algunos de los aspectos sociales del curso que lo hace tan difícil para los estudiantes. Por ejemplo, la Corporación RAND recomienda que el AOC debe tener un menor número de ejercicios síncronos, pero más detallados, mientras cambia algunas de las actividades colaboradoras a instrucciones automatizadas en el nivel superior.²⁰

Hay un aspecto social del AOC para el aprendizaje distribuido que jamás debe ser eliminado —la formación de lazos de amistad a través de experiencias compartidas de un grupo de estado mayor compuesto de distintas instituciones militares y oficiales geográficamente dispersos. Con frecuencia, los estudiantes descubren que trabajan o viven cerca el uno del otro y en muchos casos, buscan compañeros de clase cercanos para

colaborar en las tareas. Algunos equipos se conectan a través de redes sociales tal como *Facebook* y un grupo, como mínimo, continúa compartiendo un boletín informativo semanal. Además, muchos facilitadores del AOC pasan a ser mentores de toda la carrera de sus ex alumnos, a medida que los mismos avanzan en sus carreras.

Conclusión

Muchos años antes de que se publicara el *Army Learning Concept 2015* (el Concepto de aprendizaje del Ejército 2015), la Escuela de Comando y Estado Mayor comenzó a enviar su renombrado programa residente a más de 100 sitios residentes con la ayuda de otras instalaciones del Ejército y del Sistema de Escuelas del Ejército, así como a través de un siempre cambiante programa de educación a distancia. Hoy en día, la Escuela de Comando mantiene el currículum del Curso para Oficiales en todos los lugares, en todo el Ejército, lo que lo hace accesible de manera global a través del sistema de administración de aprendizaje *Blackboard*. La escuela estableció el Departamento de Educación a Distancia y lo dotó con personal profesional para administrar el aprendizaje a distancia del curso común y el AOC a través del aula de excelencia virtual. El Departamento de Educación a Distancia continúa mejorando sus metodologías educativas y aprovechando las tecnologías más modernas, tales como teléfonos con asistente personal digital, tabletas e Internet, para hacer la educación militar profesional tan accesible y actualizada como sea posible para todos los oficiales de grado medio.

Ninguna escuela puede dormirse sobre sus laureles, especialmente si la educación militar profesional es crítica para el desarrollo de líderes que administran al Ejército y lideran a nuestros soldados en las operaciones terrestres unificadas. La Escuela de Comando y Estado Mayor continuará aprendiendo, adaptándose y mejorándose para educar a oficiales que sirvan en el nivel superior operacional.

Ad bellum pace parati (preparado para la guerra en tiempo de paz).²¹ MR

Referencias bibliográficas

1. U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet 525-8-2, *The Army Learning Concept for 2015* (Washington, DC: Government Printing Office [GPO], 2011), p. 16.
 2. Hunt, Elvid y Lorence, Walter, *History of Fort Leavenworth 1827-1937* (1981), p. 221.
 3. U.S. Army Directive 2012-21, *Optimization of Intermediate-Level Education* (14 de septiembre de 2012).
 4. TRADOC Pamphlet 525-8-2, p. 62.
 5. U.S. Army Regulation (AR) 350-1, *Army Training and Leader Development* (Washington, DC: GPO, 2011), p. 71.
 6. U.S. Army Command and General Staff College (CGSC) Circular 350-1 (2012), p. 17.
 7. Les Gramkow, Gerente de Programa de Campus Satelital, Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA U.S. Army Command and General Staff School, 10 de mayo de 2013.
 8. La historia de WHINSEC disponible en <https://www.benning.army.mil/tenant/whinsec/history.html>, (14 de mayo de 2013).
 9. CGSC, *Institutional Self Study, September 1975*, 109, <http://cgsc.cdmhost.com/cdm/ref/collection/p4013coll4/id/350>, (14 de mayo de 2013).
 10. TRADOC Pamphlet 350-7-12, *Distributed Learning—Managing Courseware Production and Implementation*, marzo de 2004, 52, http://www.atsc.army.mil/tadlp/governance_policy.asp (13 de mayo de 2004).
 11. CGSC, *Non-Resident Intermediate Level Education Self-Study*, September 2007, iii, disponible en www.cgsc.edu/repository/NonResidentSelfStudy_2007.pdf (14 de mayo de 2013).
 12. CGSC Circular 350-1 (2012), p. 3.
 13. Kimball, Raymond A. y Bylerly, Joseph M., "To Make Army PME Distance Learning Work, Make It Social," *Military Review* (May-June 2013): p. 31.
 14. Straus, Susan G.; Shanely, Michael G.; Crowley, James C.; Yeung, Douglas; Bana, Sarah H. y Leuschner, Kristin J., *Evaluating Army Leader Education* (Santa Monica, California: RAND Corporation, 2012), xxiii.
 15. TRADOC Pamphlet 525-8-2, p. 61.
 16. Straus, Susan G.; Shanely, Michael G.; Crowley, James C.; Yeung, Douglas; Bana, Sarah H. y Leuschner, Kristin J., *Enhancing Critical Thinking Skills for Army Leaders Using Blended-Learning Methods* (Santa Monica, California: RAND Corporation, 2012), p. 71.
 17. *Ibid.*, p. 71.
 18. *Ibid.*, p. 72.
 19. *Ibid.*, p. 70.
 20. *Ibid.*, p. 75.
 21. El lema en el Escudo de la Escuela de la Escuela de Comando y Estado Mayor (CGSC), CGSC Circular 350-1, v.
- FOTO: Egresados de la Clase 12-01 de la Escuela de Comando y Estado Mayor toman asiento para presenciar la ceremonia de graduación, 8 de junio de 2012, en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas (Ejército de EUA)