



(Foto: 1^{er} Maestre Chad J. McNeeley, Ejército, Armada de EUA)

El almirante Mike Mullen, entonces jefe del Estado Mayor Conjunto, se dirige a los estudiantes en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA en Fuerte Leavenworth, Kansas, 4 de marzo de 2010.

Una educación rigurosa para un futuro ambiguo

Coronel Francis J. H. Park, Ejército de EUA

En un artículo publicado en el número de julio-agosto de *Military Review* que trataba sobre la Universidad del Ejército, el teniente general Robert B. Brown, comandante del Centro de Armas Combinadas del Ejército de EUA, declara: «Nuestro

sistema [educativo del Ejército] actual es inadecuado para abordar la creciente complejidad, volatilidad e incertidumbre del entorno de seguridad del siglo XXI»¹. El sistema educación militar profesional del Ejército, si no se actualiza, será insuficiente para abordar los

desafíos que el Ejército y sus líderes enfrentarán en el futuro. La formación de una arquitectura educativa para desarrollar mejor a los pensadores críticos y creativos en el Ejército no es un cargo para la fuerza. Al contrario, es una inversión a largo plazo en la salud de la fuerza. Es un componente crítico para hacer posible la educación, que, en las palabras del general Brown, «es la inversión con la cobertura más segura que el Ejército podría hacer frente a un futuro incierto»².

Los comandantes de brigada del Ejército de 2025 están entrando a la Escuela de Comando y Estado Mayor General (ECEM) este año. Un aumento en el rigor de la educación militar profesional (PME), una de las metas de la recientemente establecida Universidad del Ejército, ofrece un método para fomentar la cobertura estratégica del Ejército³. Un elemento de esta cobertura es una educación rigurosa de nivel intermedio (ILE) que selecciona, educa y asigna a oficiales para maximizar las capacidades intelectuales en la fuerza, más allá del entrenamiento y experiencia táctica. Hacerlo requiere que desafíemos dos suposiciones tácitas en el sistema tradicional: que todos los oficiales pueden acabar la ILE y que la selección por junta es más importante que la educación para evaluar el potencial de ascenso en grado. Dado que se ponen a las unidades en los niveles inferiores en circunstancias para las cuales el entrenamiento y experiencia táctica no las preparan, una ILE más rigurosa proporcionaría una póliza de seguro a estas unidades para los elementos desconocidos que enfrentarán.

El estado de la educación de nivel intermedio

El Ejército ha probado varios planteamientos con el transcurso de tiempo para proporcionar una ILE de alta calidad que satisfaga las necesidades de la fuerza. Desde 1946 hasta 2004, la asistencia en el curso residente de ILE fue determinada por una junta de comando y estado mayor (CSC), que seleccionó aproximadamente la mitad superior de grupo de año para las asistencia en el curso residente de la ECEM, una escuela de otra institución armada o escuela de estado mayor en el extranjero⁴. Los oficiales que no recibieron los beneficios de esta educación percibieron que su falta de selección fue un discriminador negativo y, a su vez, no percibieron que todavía tenían una expectativa razonable de servicio futuro⁵.

A fin de abordar esta disparidad de entrenamiento y las percepciones culturales, consistentes con las recomendaciones en *Army Training and Leader Development Panel Officer Study, Report to the Army* [Estudio de oficiales del panel de entrenamiento y formación de líderes de Ejército, Informe al Ejército] de 2003, el Ejército instituyó la asistencia residente universal en el currículum común de ILE desde 2004 hasta 2012 en el Fuerte Leavenworth y varios campus satélite⁶. Luego, los oficiales en sus especialidades militares básicas cumplieron los requisitos del Curso de Operaciones Avanzadas de Guerra, después el Curso de Operaciones Avanzadas (AOC) en el Fuerte Leavenworth o a través del aprendizaje a distancia, mientras los oficiales en las áreas funcionales cumplieron la ILE por medio de sus cursos de calificación. Este planteamiento, junto con los requisitos operativos del Ejército, creó varios desafíos para la eficacia.

A medida que el Ejército comenzaba a crecer en 2004 para satisfacer los requisitos en tiempo de guerra, una creciente demanda de la fuerza por oficiales de grado superior resultó en plazos más cortos para el ascenso en grado y en juntas de ascenso en grado menos selectivas. Los oficiales contaron con un menor número de oportunidades para perseguir asignaciones enriquecedoras. Con el transcurso del tiempo, la constante rotación de fuerzas dentro y fuera del combate, mientras se formaba una base sólida en las tácticas de pequeña unidad y liderazgo, dejó poco tiempo para la mayoría de los oficiales para ganar los fundamentos doctrinales y teóricos en la guerra de armas combinadas más allá del nivel de pequeña unidad⁷.

La separación del currículum común y el Curso de Operaciones Avanzadas obligó a salir a la mayoría de los oficiales de área funcional y desempeño especial a los campus satélite y no se les permitió entrar en otros programas electivos de identificador de destrezas, tales como las trayectorias de estudios estratégicos, potencia de fuego conjunta, historiador, seguridad del territorio nacional y operaciones en el espacio⁸. Se disminuyó la polinización cruzada que previamente surgió de variadas poblaciones estudiantiles, con una gama de experiencias entre la especialidad básica, área funcional y desempeño especial.

Otro desafío que la ILE enfrenta es que la misma debe servir como «un curso por los siguientes diez años». Dadas las tasas de selección extremadamente



bajas para asistir a las escuelas superiores de las instituciones militares, solo un pequeño número de estudiantes de ILE asistirán a una escuela superior de guerra, haciendo de la ILE la única educación estratégica proporcionada a la mayoría de los oficiales. Los verdaderos requisitos del Ejército para la educación estratégica, especialmente en las fuerzas de tarea conjuntas y comandos de combate, sobrepasan por mucho la inversión del Ejército que proporciona dicha enseñanza⁹. Si los oficiales tienen experiencia limitada más allá del nivel táctico antes de asistir a la ILE, y luego estudian un plan de estudios con poca o ninguna instrucción de nivel estratégico, tendrán dificultades para poder lograr la competencia substantiva en las operaciones militares más allá de la táctica. Desgraciadamente, los egresados de ILE que son incapaces de comprender la conducción de la guerra más allá del nivel táctico presentarán un riesgo cuando comanden en un futuro.

Desde 2015, el rendimiento académico en la ILE ha tenido poca relevancia para la asignación de oficiales después de graduación. Antes de 2011, casi al mismo tiempo en que el Ejército lograba su máximo número de efectivos en tiempo de guerra, la ECEM no usaba la clasificación «excedió los estándares del curso» en los informes de evaluación académica.

Estas circunstancias contribuyeron a una gran demanda, una tendencia parecida a la ley de Gresham, por los egresados relativamente escasos y más valiosos de los programas de estudios militares avanzados (AMSP), tal como la Escuela de Estudios Militares Avanzados (SAMS). A diferencia de sus homólogos que solo contaban con la ILE, los egresados de los AMSP eran admitidos a sus programas de estudio por medio de un proceso formal de selección¹⁰. La demanda por estos egresados no fue un respaldo de los AMSP, fue una crítica tácita contra la ILE.

El Ejército puede mejorar la ILE para satisfacer las necesidades de la fuerza, consistentes con las metas de la Universidad del Ejército. Formar una ILE más rigurosa que prepare a los oficiales para enfrentar los desafíos existentes sugiere cuatro cambios:

1. Un examen de ingreso para la ILE y la obtención de por lo menos la nota mínima del examen general del GRE (un examen para los que quieran ser admitidos a programas de posgrado) para aquellos que asistan a la ILE en el Fuerte Leavenworth
2. Una junta de CSC más selectiva
3. Un modelo de atrición para la ILE
4. Considerar la ILE como herramienta de asignación



(Foto: Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA)

El coronel Douglas C. Cardinale, director de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA se dirige a la Promoción de 2016 por primera vez, 6 de agosto de 2015, en el Auditorio Eisenhower, Fuerte Leavenworth, Kansas.

Cambio 1: Un examen de ingreso para la ILE y un examen general del GRE para aquellos que asistan al curso en el Fuerte Leavenworth.

El primer cambio propuesto sería instituir un examen de ingreso para las personas que desean asistir al curso en el Fuerte Leavenworth o un campus satélite (Fuerte Belvoir, Fuerte Gordon o Fuerte Lee). Tal propuesta no es nueva; la Fuerza de Tarea XXI del Sistema de Administración Profesional de Oficiales propuso un examen en 1997, como hizo el ex teniente general del Ejército Leonard D. Holder después de jubilarse del cargo de comandante de la ECEM, en un artículo publicado en 1998 en la revista *Joint Force Quarterly* escrito en colaboración con autor, Williamson Murray. La base lógica de los exámenes de ingreso fue vincular la asistencia a los estándares académicos como prerrequisito de la educación militar profesional, en lugar de seleccionar candidatos solo con base en patrones de asignación, prestigio y evaluaciones¹¹.

Holder y Murray declararon que había creencias atrincheradas que colocaban el aprendizaje durante los cursos de educación militar profesional en segundo plano y la asistencia era considerada una recompensa por

el rendimiento previo y una oportunidad de descanso. Tales actitudes reflejaban una cultura de antintelectualismo en muchos oficiales que asistían a la ECEM en el Fuerte Leavenworth, una tendencia que la investigación reciente continúa observando¹².

Un examen de ingreso evaluaría y analizaría los conocimientos, destrezas y atributos militares generales y específicos de las distintas especialidades, además de las habilidades académicas básicas. La asistencia al curso en el Fuerte Leavenworth o un campus satélite requeriría una nota de aprobado en el examen, que podría ser administrado cada año. Las personas que buscan asistir al curso en el Fuerte Leavenworth también tendrían que enviar sus notas del GRE que cumplen con base en el estándar de enseñanza civil avanzada¹³.

Investigar los antecedentes de los estudiantes para determinar las destrezas básicas de guerra de armas combinadas y académicas, y habilidades de redacción disminuiría la necesidad de mantener un programa de redacción compensatorio por parte de la ECEM. Este esfuerzo permitiría que la instrucción comience desde una línea base más alta de conocimientos estudiantiles, elevando los estándares generales para los estudiantes. Esto reduciría la carga de trabajo suplementaria sobre

los instructores en el Fuerte Leavenworth y los campus satélites, que enseñan las habilidades de línea base a los estudiantes mal capacitados para hacer el trabajo de nivel posgrado. Como parte de este cambio, la obtención de un título de maestría de Artes y Ciencias Militares

probablemente obligará a algunos oficiales a solicitar la admisión en la ILE en los campus satélites. Esto beneficiaría a todos los grupos porque la distribución resultante de estudiantes fomentaría la polinización cruzada entre los oficiales de todas las especialidades militares



(Foto: Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA)

Estudiantes en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA participan en una clase, 23 de septiembre de 2014, en el Centro Lewis y Clark, Fuerte Leavenworth, Kansas.

(MMAS) sería obligatoria para todos en el Fuerte Leavenworth. Al pasar el examen de ingreso y satisfacer los criterios del GRE, todos los estudiantes demostrarían la aptitud para realizar un programa de posgrado con tesis, un paso enfrente que aborda la observación de Brown de una brecha de prestigio entre las instituciones académicas civiles y las del Ejército. Tal requisito también proporcionaría una fuente más grande de erudición original para abordar la investigación en temas de interés especial en el Ejército porque más oficiales llevarían a cabo esta investigación¹⁴.

El requerir que todos los estudiantes que asistan al curso en el Fuerte Leavenworth reciban una nota mínima en el GRE para la admisión y cumplan con los requisitos para recibir el título de MMAS para egresarse

en todos los campus, en lugar de reservar la asistencia al curso en el Fuerte Leavenworth casi exclusivamente para los oficiales en la trayectoria de mando. Además, los campus satélites satisfarían mejor las necesidades individuales de programación si un candidato no puede asistir durante un año dado o comenzar en el verano.

Cambio 2: Una junta de CSC más selectiva

El segundo cambio sería hacer más selectiva a la junta de CSC, restituida en 2012. En lugar de la práctica actual, en que una junta selecciona el 60% superior de un solo grupo de año, el Ejército debe hacer sus selecciones para obtener la élite de capacidades¹⁵. El porcentaje de la población adecuada que asistiría al curso en

el Fuerte Leavenworth podría ser tan bajo como 30%, tomando en cuenta los dos requisitos voluntarios de un examen de ingreso y un GRE.

Los oficiales que deseen asistir al Fuerte Leavenworth solo serían considerados después de lograr las notas requeridas en el examen de ingreso y el GRE, sin excepciones permitidas. Luego, la junta de CSC seleccionaría a aquellos oficiales mejor capacitados para asistir. Este tipo de proceso tomaría en cuenta la aptitud académica así como el rendimiento y potencial, como ha sido manifestado en los informes de evaluación de oficiales y evaluaciones académicas. Tal selección es especialmente importante en los campos profesionales tales como las áreas funcionales 48 (oficiales especialistas de área), 49 (investigación de operaciones y análisis de sistemas), 50 (gestión de la fuerza), 52 (investigación y operaciones nucleares) y 59 (estratega), en que aun el mando de compañía destacado no garantiza el éxito futuro.

Los oficiales que no deseen concentrarse en un título de MMAS, sujeto a selección por una junta, cumplirían los requisitos del currículum común de la ILE en un campus satélite. Los oficiales que asisten a un campus satélite estarían sujetos al mismo examen de ingreso que sus homólogos en el curso en el Fuerte Leavenworth, pero serán requeridos a someter los resultados de su GRE. Algunos de esos estudiantes ya pueden haber recibido títulos avanzados antes de la ILE, mientras que otros no recibirán un título avanzado por otras razones. Después de cumplir con los requisitos del currículum común de ILE en un campus satélite, los oficiales de las especialidades básicas luego cumplirían el AOC por medio del aprendizaje a distancia, mientras los oficiales de áreas funcionales podrían comenzar sus cursos de capacitación inmediatamente después de cumplir el currículum común, sin tener que esperar hasta el fin del AOC.

Una junta de CSC más selectiva ofrecería otras oportunidades. En primer lugar, no prevendría que un oficial asistiera a SAMS u otro AMSP de otras institución armada, que son cursos para voluntarios que son independientes de cualquier junta de selección centralizada del Ejército (y, por lo tanto, independiente de la junta de CSC)¹⁶. En segundo lugar, los estudiantes que asistan a los campus satélites tendrían más flexibilidad para comenzar el currículum común de ILE, en lugar de una vez por año, como es el caso en el Fuerte

Leavenworth. La disponibilidad de múltiples comienzos durante el año, seguida por el cumplimiento del AOC o curso de calificación de área funcional, permitiría un flujo de egresados de ILE a la fuerza durante todo el año. En tercer lugar, y tal vez más intangible, la oportunidad ofrecida por una junta de CSC sumamente selectiva estaría protegiendo a los campus satélites de ser considerados lugares donde se envían a oficiales menos capacitados. Seleccionar a oficiales para asumir el mando y enseñanza futura, los que han asistido a curso de ILE en campus satélites a través de juntas de selección centralizadas, también ayudaría a prevenir posibles estigmas relacionados con esta asistencia.

Cambio 3: Un modelo de atrición para la ILE

Un método para incrementar el rigor en la educación militar profesional, coherente con una de las metas de la Universidad del Ejército, sería reducir substancialmente los obstáculos de expulsar a un estudiante que no cumpla con los estándares académicos. Basado en las experiencias con múltiples grupos de estado mayor durante un período de dos años enseñando en el Fuerte Leavenworth y el Fuerte Lee, he observado un consenso informal entre el cuerpo docente de que algunos estudiantes, en la ausencia de un mecanismo para investigar los antecedentes de los estudiantes, tenían habilidades académicas bien por debajo de los estándares necesarios para el trabajo a nivel de posgrado. La presencia de estos estudiantes menos capacitados a veces causó que los instructores enseñaran al denominador común más bajo de conocimiento. Esto fue más obvio durante la instrucción de grupo en los temas como la planificación deliberada. Entre los estudiantes comenzó a usarse la expresión «ningún mayor dejado atrás», reflejando una percepción muy generalizada de la falta de rigor y egresados notablemente menos capaces que la ILE antes de 2004¹⁷.

El estándar actual de la ECEM pone en un período de prueba académico condicional a los estudiantes por recibir una nota de C+ («inferior al nivel promedio», de 78 a 79.99%) o U («insuficiente», menos de 70%). Se necesita un panel de revisión académica para una tercera nota final de C+, o C («marginal», de 70 a 77.99%) o menos, o una segunda nota final de insuficiente¹⁸. Cualquier nota de insuficiente requiere acción correctiva antes de la finalización de los estudios, pero también

pone al estudiante en una posición desventajosa, puesto que él o ella intenta remediar el curso desaprobado y mantenerse a la par con sus compañeros de clase.

En lugar del sistema actual, los estudiantes que recibían dos notas finales de C+ o C, o cualquier nota final de insuficiente al final de curso, deben ser expulsados de esta fase de la ILE sin prejuicio. En lugar de dedicar tiempo y energía en las juntas de retención académica para retener a los estudiantes marginales que tal vez nunca se pongan a la par intelectual, educacional o profesionalmente con sus homólogos, tales juntas solo deberían ocurrir en las circunstancias verdaderamente atenuantes. Los oficiales que deseen finalizar la ILE deben comenzar sus estudios con las suficientes destrezas académicas, profesionales y de comunicación para cumplir los estándares, sin excepción.

Los efectos agregados de un modelo de atrición en la educación militar profesional, basado en los criterios de selección de los antecedentes de los estudiantes para la asistencia, desafiarán a los estudiantes a través del establecimiento de un ambiente intelectualmente riguroso que promueve un mayor nivel de autodisciplina. Un modelo de atrición también contribuiría a abordar la brecha de prestigio en la educación militar profesional que Brown menciona.

Cambio 4: La ILE como herramienta de asignación

Otra norma cultural del Ejército relacionado con la ILE es que el tiempo tomado para el estudio es un descanso de otros deberes, en lugar de la preparación para responsabilidades futuras. Un indicador de esta norma es la expresión «solo es mucha lectura si lo haces», un dicho común entre los estudiantes de la ILE¹⁹. La prevalencia de esta expresión también refleja la relativa falta de importancia dada a la calificación en los cursos de ILE y valida la observación de Brown de un planteamiento del «legado de la Era industrial» orientado a la producción de fuerzas en masa²⁰.

En su lugar, el rendimiento académico debe ser un factor clave en las asignaciones después de la ILE. En el documento *Army Vision* de 2015, se declara que el Ejército debe «comprometerse a las políticas de personal que desarrollan y gestionan mejor a los soldados y civiles del Ejército para optimizar el rendimiento individual, satisfacer mejor los requisitos de dotación de personal y garantizar la salud y bienestar de nuestra fuerza»²¹.

Vincular el rendimiento académico en la ILE con las asignaciones futuras sería un gran paso hacia el impulso de todas estas metas, mientras se abordan las normas culturales actuales que devalúan las notas en la ILE. Requeriría también un ajuste de las políticas de personal para tomar en cuenta la asignación de notas, incluyendo la redirección de los oficiales si sufren reveses significativos en el rendimiento académico durante el año. La fricción incurrida por la implementación de tal sistema sería equilibrada por los avances hechos en el apareamiento de las destrezas y rendimiento académico de los egresados con las unidades que más necesitan sus destrezas. Combinar el rendimiento estudiantil con las asignaciones subsecuentes también proporcionaría un aliciente tangible a los estudiantes de ILE para maximizar sus esfuerzos durante el curso.

Los beneficios

Los desafíos de la complejidad e incertidumbre en el ambiente de seguridad hoy en día y en el futuro, combinados con los efectos escalonados de la formación de líderes en el resto de la fuerza, requieren que el Ejército tenga la determinación de preparar intelectualmente a los oficiales para enfrentar estos desafíos. Revitalizar el lugar que ocupa la ECEM en la educación militar profesional es un paso crítico para establecer la fuerza del futuro, tanto a través de sus estudiantes como sus instructores.

Efectuar cambios en el sistema ofrecería varios beneficios inmediatos. En primer lugar, un examen de ingreso y resultados del GRE conjuntamente con una junta de selección podría identificar, y luego servir mejor a los oficiales más capaces de aprovechar los recursos singulares que están disponibles en el Fuerte Leavenworth. Los oficiales que asisten a los campus satélites después de haber pasado el examen de ingreso y la selección por una junta necesariamente superarían en número a los oficiales que asisten al Fuerte Leavenworth. Sin embargo, la distribución de los oficiales más calificados de todas las especialidades en todos los lugares de ILE beneficiaría a la fuerza, en general. Hacerlo haría de la ILE una escuela verdadera de armas combinadas para todos, no solo a los oficiales en el Fuerte Leavenworth.

Además, la distribución de talento en todos los tipos de ILE introduciría diversidad entre los estudiantes que asisten a los AMSP. Los egresados de estos

programas de segundo año han incluido a oficiales del Fuerte Leavenworth, egresados de otras instituciones armadas y escuelas de comando y estado mayor aliadas, así como oficiales que han finalizado completamente la ILE a través de la educación a distancia. Incrementó la distribución de los egresados de los AMSP, en el principio solo a las divisiones y cuerpos de ejército, conmensuradamente con la ampliación del SAMS a principios de los años 2000. La distribución actual de los egresados de AMSP incluye casi cuarenta peticiones adicionales, la mayoría de las cuales son posiciones para personal de aumento en las fuerzas de tarea conjuntas y comandos a nivel de teatro de operaciones. La demanda sostenida por egresados de los AMSP, combinada con el hecho de que no todos los estudiantes en el Fuerte Leavenworth solicitan entrar en los AMSP, sugiere que los AMSP continuarían atrayendo candidatos de todo tipo de ILE²².

Establecer un nivel de calidad de línea base a través de un examen de ingreso y luego identificar el mejor talento en la reserva de candidatos a través de una junta de selección produciría beneficios a largo plazo. Un incremento del rigor de esta manera

distinguiría a los oficiales de grado superior de los oficiales simplemente competentes, mientras se identifican a los oficiales que no están preparados para servir más allá del nivel táctico. La expulsión rápida de los estudiantes que no logran los objetivos previstos de la ILE sin prejuicio proporcionaría un catalizador para los estudiantes que requieren acción correctiva a buscarla, mientras se separan de las filas a los oficiales que no podrían lograr los estándares. El rendimiento de las inversiones a largo plazo para el Ejército, que consisten de una capacidad intelectual mayor dada a la fuerza de una ECEM más rigurosa, sobrepasaría por un gran margen cualquier costo de oportunidad que podría ser incurrido a corto plazo. La implementación imbuiría un estándar de capacidad intelectual que sería beneficioso para toda la fuerza y educaría a oficiales para que aprovechen sus experiencias inmediatas pero no sean prisioneros de las mismas. Con el transcurso de tiempo, surgiría el beneficio verdadero a medida que los egresados de esta ILE modernizada usan los rigores de su educación para liderar a sus unidades a través de los desafíos de un futuro incierto. ■

El coronel Francis Parks, Ejército de EUA, es un estratega asignado a la Oficina del Jefe de Estado Mayor del Ejército, Grupo de Estudio de la Operación Enduring Freedom en el Fuerte McNair, Washington, D.C. Es egresado del curso a distancia de Comando y Estado Mayor, el Programa de Arte Estratégico Básico de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA y la Escuela de Estudios Militares Avanzados. Recibió su doctorado en Historia de la Universidad de Kansas. Sus previas asignaciones incluyen asignaciones de planes y política estratégicos a nivel de división y fuerza de tarea conjunta en Irak y Afganistán y en el Comando de Operaciones Especiales del Ejército de EUA; un instructor de nivel intermedio en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas; jefe de sección de estrategia, División de Planes, Conceptos y Doctrina Estratégicos, Cuartel General, G-3/5 del Departamento del Ejército, y subdirector del Grupo de Acción del Comandante, Fuerza de Asistencia de Seguridad Internacional.

Referencias bibliográficas

1. Teniente general Robert B. Brown, «The Army University: Educating Leaders to Win in a Complex World» *Military Review* 95(4) (julio-agosto de 2015): p. 19.
2. *Ibíd.*, p. 22.
3. *Ibíd.*, págs. 19-22.
4. Hanson W. Baldwin, «Army College Expands: Leavenworth Broadens Scope, Has 496 U.S. Officers and 52 From Abroad», *New York Times*, 17 de enero de 1949, p. 8, como citado por

Michael D. Stewart, «Raising A Pragmatic Army: Officer Education at the U.S. Army Command and General Staff College [CGSC], 1946–1986», (tesis doctoral, Universidad de Kansas, 2010), 30; Reglamento del Ejército (AR) 350-1, *Army Training and Leader Development* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 18 de diciembre de 2009), p. 71.

5. Officer Personnel Management System [OPMS] XXI Task Force, *Officer Personnel Management System XXI Study*

(Washington, DC: Cuartel General del Departamento del Ejército [HQDA], 1997), págs. 4-12; OPMS XXI Task Force, «OPMS XXI Precursor Study Issue Paper: Nonselection for Resident CGSC and Its Career Implications», (issue paper, HQDA, Washington, DC, 9 de abril de 1996).

6. Centro de Armas Combinadas del Ejército de EUA, *The Army Training and Leader Development Panel Officer Study Report to the Army* (Fort Leavenworth, Kansas, 2003), OS-12-OS-13, ADA415810, Centro de Información Técnica del Departamento de Defensa.

7. La necesidad de reconcentrarse en tareas previamente olvidadas fue uno de los desafíos de entrenamiento del Ejército, como se describe en John M. McHugh y Raymond T. Odierno, *A Statement on the Posture of the United States Army 2015*, presentado al 114º Congreso, 1ª sesión (Washington, DC: Department of the Army, marzo de 2015), págs. 7-8. Un ejemplo más inmediato aparecer en la reorientación del 2º Equipo de Combate de Brigada, 1ª División de Caballería en Justin Naylor, «New “Black Jack” Command Team Focused on Basics», página web del Ejército de EUA, 14 de abril de 2010, accedido 15 de marzo de 2016, <http://www.army.mil/article/37347/>.

8. El Curso de Estrategia de Defensa de la Escuela Superior de Guerra del Ejército y el Programa de Educación y Formación Estratégica de la G3/5 (Operaciones y Planes) del Ejército (previamente el Programa de Estrategia de Harvard) confieren el identificador de destreza adicional, o ASI, 6Z, el mismo que la trayectoria de estudios estratégicos. Se les confiere a los egresados de la Escuela de Guerra Conjunta y Combinada, administrados a través de la Escuela de Estado Mayor de Fuerzas Conjuntas el ASI 3H, el mismo ASI que la trayectoria de Planificador Conjunto en el Fuerte Leavenworth.

9. Se presentan los requisitos de educación estratégica en el AR 350 1, «Army Training and Leader Development», 19 de agosto de 2014, 77.

10. Teniente coronel Jon Griese, Ejército de EUA, ex jefe del área funcional (FA) 59 de la Sección G3/5 (Operaciones y Planes) del HQDA, correo electrónico al autor, 25 de agosto de 2015; HQDA G-3/5, memorándum periódico referente a la distribución de los estudiantes del programa estudios militares avanzados (AMSP) (Washington, DC: HQDA G-3/5, 2005-2013). El jefe del FA 59 en la División de Liderazgo Estratégico de G-3/5 del Ejército también es responsable de la distribución de estudiantes de AMSP después de la finalización de los estudios y administra las solicitudes de egresados de AMSP de la fuerza. El proceso de solicitud para los AMSP ha estado vigente con cambios menores desde el comienzo del curso. Harold R. Winton, entrevista con Richard Mustion, 5 de abril de 2001, Programa de Historia Oral de Oficiales de Mayor Jerarquía de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, Base Aérea Maxwell, estado de Alabama; Escuela de Estudios Avanzados Militares, *Program Guide AY 2016* (Fuerte Leavenworth, estado de Kansas: Escuela de Estudios Militares Avanzados, 2015), p. 18.

11. OPMS XXI Task Force, Tab 17, «Officer Education System Revisions», con fecha en Anexo D, «OPMS XXI Task Force Recommendations», *Officer Personnel Management System XXI Final Report*, volumen III, preparados para el Jefe de Estado Mayor del Ejército (Washington, DC: Headquarters, OPMS XXI Task Force, 1997); Leonard D. Holder y Williamson Murray, «Prospects for Military Education», *Joint Forces Quarterly* p. 18

(Primavera de 1998): págs. 86-88.

12. Holder y Murray, «Prospects for Military Education»: p. 90; Charles D. Allen y George J. Woods, «Developing Army Enterprise Leaders», *Military Review* 95, nro. 4 (julio-agosto de 2015): págs. 42-49; Jason Warren, «The Centurion Mindset and the Army's Strategic Leader Paradigm», *Parameters* 45(3) (Otoño de 2015): págs. 28-38.

13. La puntuación estándar del examen general del GRE para la educación civil avanzada era 500 verbal, 500 cuantitativo y 4.0 para la redacción. Basado en la tabla de conversión de ETS para los resultados antes del 1 de agosto de 2011, los resultados del examen general de GRE son 143 verbal, 147 cuantitativo y 4.0 para la redacción.

14. Una vez al año, la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA publica una lista de temas estratégicos de interés especial para el Ejército, conocida como la *Key Strategic Issues List*. La ECEM es acreditada por la North Central Association of Colleges and Schools para conferir títulos de Maestría. El componente a cargo de acreditación que sería afectado por un incremento en el número de títulos MMAS siendo conferidos es el Componente Central 2b, «La base de recursos de la organización apoya sus programas educativos y planes para mantener y fortalecer su calidad en el futuro,» la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, Boletín 933, *CGSC Accreditation Program*, 14 de julio de 2011, p. 16.

15. Las juntas de selección CSC basadas en el mérito fueron restituidas por orden del secretario del Ejército John McHugh, memorándum a los funcionarios principales del Cuartel General del Departamento del Ejército y otros, Directiva del Ejército 2012-21, *Optimization of Intermediate-Level Education*, 14 de septiembre de 2012.

16. El proceso de solicitud de SAMS incluye un examen de ingreso escrito más largo que las secciones verbales o escritas del GRE.

17. El término de «ningún mayor dejado atrás», una expresión común entre los estudiantes y egresados de la ECEM (incluyendo los del autor) cuando la asistencia residente universal era la norma se debe al relajamiento percibido de estándares para dar cabida a la población más grande de oficiales que asisten a la ILE residente en la ausencia de una junta de selección. Tanya Biank, *Undaunted: The Real Story of America's Servicewomen in Today's Military* (Nueva York: NAL Caliber, 2013), p. 170.

18. La Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, Boletín 903, *Command and General Staff College Academic Performance, Graduation and Awards Policies and Procedures* (Fuerte Leavenworth, Kansas: U.S. Army CGSC, 30 de enero de 2012), p. 9.

19. Thomas E. Ricks, «A Field Grade Army Officer on What the Problem is with U.S. Military Education», *Foreign Policy* online, 11 de diciembre de 2014, accedido 15 de marzo de 2016, <http://foreignpolicy.com/2014/12/11/a-field-grade-army-officer-on-what-the-problem-is-with-u-s-military-education/>.

20. Brown, «The Army University: Educating Leaders to Win in a Complex World»: págs. 19-20.

21. John M. McHugh y Raymond T. Odierno, *The Army Vision* (Washington: Headquarters, Department of the Army, 2015), p. 7.

22. Jon Griese, correo electrónico al autor, memorándum del HQDA G-3/5 relativo a la distribución de estudiantes de AMSP.