



Más de 40 graduados desfilan hacia el escenario para recibir sus diplomas que van de asociados a doctorados durante la ceremonia de graduación del Centro de Educación del Ejército en el Fuerte Rucker, estado de Alabama. (Foto cortesía de Nathan Pfau, Army Flier)

La importancia de un concepto de autodesarrollo a largo plazo para los oficiales del Ejército



Coronel (retirado) Dean A. Nowowiejski, Dr. en Filosofía, Ejército de EUA

Muchos oficiales del Ejército en servicio activo luchan por lograr metas de auto-desarrollo relacionadas con su profesión. Muchos también se retiran del servicio militar sin un plan claro para la transición a su segunda carrera, o sin haber alcanzado sus objetivos académicos más ambiciosos. Luchan a lo largo de sus carreras para completar los grados avanzados, hacer sentido coherente de sus oportunidades de desarrollo profesional, o lograr su pleno potencial intelectual. En cambio, la trayectoria de sus carreras está llena de oportunidades pausadas: una secuencia de cursos de Educación Militar Profesional (PME, por sus siglas en inglés) a intervalos de años, certificados de finalización para el adiestramiento militar, algunos libros leídos y una maestría lograda durante la PME, mientras cumplen siempre con las asignaciones sucesivas con sus exigentes requisitos de tiempo. Por lo regular, los oficiales llegan al final de sus carreras en mejores condiciones académicas, pero muchos no logran lo que les hubiera gustado. Están sumamente educados, pero no con las credenciales que habían aspirado a adquirir, quizás sin ese prestigioso título de maestría o ese doctorado difícil de conseguir.

El modelo de desarrollo de líder es claro. Cuenta con tres dominios, a saber: adiestramiento institucional, asignaciones operacionales y autodesarrollo¹. Los primeros dos dominios son sólidos e interrelacionados. El adiestramiento institucional y las asignaciones operacionales están bajo la administración estrecha del Comando de Recursos Humanos. Más adelante en este artículo, describiré el Sistema de Educación de Oficiales que provee adiestramiento institucional. Las asignaciones operacionales llegan regularmente para los oficiales del Ejército en servicio activo por parte de su oficial de asignación del Comando de Recursos Humanos y, por diseño, cumplen las metas de ese dominio de desarrollo de líder.

En el Folleto 600-3 del Departamento del Ejército (DA, por sus siglas en inglés), *Officer Professional Development and Career Management*, se describe todo el proceso de cómo hacer las asignaciones operacionales². Es un enigma que consume las emociones y el tiempo de los oficiales del Ejército y sus familias a lo largo de sus carreras. Para los que permanecen en el servicio, los objetivos de desarrollo profesional destacados para cada rama y especialidad, a menudo, se cumplen. Las asignaciones llegan, y crece el cuerpo de

experiencia operacional. Algunos podrían argumentar que la progresión de las asignaciones para algunos oficiales no los equipa completamente para las metas de alto nivel del Sistema de Educación de Oficiales, pero eso no es un debate para este análisis. En cambio, me centraré en ese pilar de desarrollo profesional difícil de obtener —autodesarrollo— porque es simplemente subestimado.

Los lectores más cínicos probablemente dirán que este dominio de desarrollo de líderes es casi inexistente para la mayoría de los oficiales, pero mi observación es que la mayoría hace un intento razonable para mantenerse al día en su rama o especialidad y con eventos globales, dentro de los límites de tiempo exigidos del trabajo y hogar. Pero ¿logran los objetivos de autodesarrollo tal como se destacan en la política del Ejército y en las autoridades doctrinales?

Ciertamente, el autodesarrollo no puede ser por casualidad, sin intencionalidad, plan u objetivos a largo plazo; debe haber una visión y propósito claros. El autodesarrollo requiere una estrategia personal consciente, objetivos claramente definidos y, de ellos, un plan de autodesarrollo a largo plazo. Así como los oficiales trazan sus asignaciones, los puntos de ascenso, las fechas de graduación de sus hijos y el progreso clave en una línea de tiempo, deben concebir qué autodesarrollo lograrán en el transcurso de su carrera.

En este artículo estableceré algunos conceptos sencillos para ayudar a los oficiales del Ejército en servicio activo a crear sus metas de autodesarrollo y a conceptualizar cómo alcanzarán esas metas. En primer lugar, describiré los hechos actuales sobre la educación académica y el autodesarrollo. Luego, voy a discutir un concepto más amplio de autodesarrollo. El autodesarrollo puede ayudar a aprovechar de nuevas maneras las oportunidades que ahora se pierden en el transcurso de una carrera. Este argumento destacará las oportunidades educativas y de ampliación integradas del Ejército. Terminaré con algunas consideraciones específicas para mejorar el aprendizaje de toda la vida.

La necesidad de mejorar la continuidad en el enfoque educativo de los oficiales

Antes de recurrir al potencial que tiene el autodesarrollo, veamos el estado actual de la educación de oficiales. Este sistema de larga data cuenta con cursos



El mayor Mike Nicholson, Ejército de EUA, cursa en línea una maestría en comunicación ofrecida por la Universidad de Southern California Annenberg (USC) en Escuela de Comunicación y Periodismo mientras servía en Afganistán. El 17 de mayo de 2013, Nicholson y otros 46 estudiantes se convirtieron en los primeros graduados del programa en línea de Annenberg USC. (Foto cortesía Annenberg USC)

básicos y avanzados de liderazgo, educación intermedia (ILE, por sus siglas en inglés) y educación avanzada para líderes. En muchos aspectos, este proceso es progresivo pero discontinuo en tiempo y sustancia. La educación avanzada se centra en consideraciones de nivel táctico, de rama e internas de brigada. La ILE completa la educación táctica, e inicia el proceso de educación operacional y estratégica. La escuela de servicio ofrece educación en estrategia. Si bien los oficiales pasan muchos años en la escuela, el enfoque cambia a medida que sus carreras necesitan cambios.

Hay intervalos bastantes largos de años entre un curso avanzado y la ILE como también entre la ILE y la Escuela de servicio. Estas brechas deben ser llenadas con el autodesarrollo para formar cualquier cosa que se asemeje a un proceso continuo de aprendizaje en la carrera de un oficial.

En verdad, la naturaleza episódica de la PME significa que el enfoque individual en la educación es también intermitente. La mayoría de los oficiales hacen un valiente intento de autodesarrollo pero se enfrentan a dificultades para superar los obstáculos de las demandas de tiempo y prioridades más altas en las asignaciones de trabajo. Las destrezas intelectuales, especialmente, la lectura profunda y la escritura erudita, a menudo, se atrofian entre las experiencias de la PME. Lo que debería ser una capacidad progresiva y continuamente desarrollada para redactar y comunicarse de manera persuasiva, a menudo, espera por la siguiente oportunidad de la PME.

Las destrezas en la comunicación son importantes para los altos líderes conjuntos de Estados Unidos de mayor jerarquía. Deben demostrar una diplomacia personal de alto nivel y la capacidad de resolver problemas

complejos, incluso intratables. Requieren personal integrante del Estado Mayor capaces de pensar, redactar y comunicarse de manera similar. Sus Estados Mayores deben estar encabezados por oficiales que pueden proporcionar el apoyo conceptual requerido para el desarrollo de líder del Ejército, desarrollado sobre «una educación y experiencia suficientemente amplia para operar en todo el espectro del conflicto»³. Los oficiales del Ejército deben intentar desarrollar y refinar las habilidades de redacción a medida que avanzan en sus carreras. Los intervalos de tiempo entre las oportunidades de educación militar formal lo hace difícil de lograr.

El concepto del autodesarrollo

Esta declaración de política encontrada en el Folleto 600-3 DA, *Commissioned Officer Professional Development and Career Management*, deja claro los estándares exigentes que se esperan del autodesarrollo del oficial.

La profesión de las armas requiere un auto-estudio y adiestramiento integral. Los líderes deben comprometerse a una vida de crecimiento profesional y personal para mantenerse en la vanguardia de su profesión... El autodesarrollo es el aspecto clave de la calificación de cada oficial que solidifica el proceso de desarrollo de líder del Ejército⁴.

El dominio del autodesarrollo es fundamental para todo el proceso de desarrollo de líder. Requiere que los oficiales en servicio activo piensen cuidadosamente sobre su enfoque. Los puntos principales de este artículo se derivan de un análisis detallado de varios documentos pertinentes de política del Comando de Recursos Humanos sobre los temas de desarrollo y educación profesional de los oficiales y la selección para el mando⁵. Esos puntos también dependen de la guía dada a las juntas de selección para los grados de mayor, teniente coronel y coronel, los grados para los cuales los oficiales en servicio activo califican mientras se acercan al retiro del servicio. Todos estos documentos funcionan dentro de los sistemas de educación y desarrollo profesional de oficial que ahora dependen del componente clave del autodesarrollo.

El autodesarrollo, tal como se define conceptualmente por esta orientación normativa, depende de una «vida de crecimiento profesional y personal [énfasis añadido] para mantenerse en la vanguardia de su

profesión»⁶. El autodesarrollo depende del aprendizaje permanente. Las exigencias de raciocinio y redacción de alto nivel son demasiadas altas como para ser alcanzadas solo en breves episodios de educación profesional. El aprendizaje para toda la vida es un componente tipo maratón para el desarrollo profesional de cada oficial, crítico para todo el proceso, pero más eficaz cuando se practica consistentemente a lo largo de la carrera de un oficial a fin de perfeccionar las destrezas de redacción, lectura y raciocinio.

La discusión introductoria estableció las largas brechas en la educación formal del oficial que, por lo regular, se llenan con asignaciones operacionales que conceden experiencia crítica al oficial. Algunas veces, tal vez una o dos veces en una carrera, a un oficial se le da la oportunidad de una asignación amplia. Las asignaciones amplias se incorporan al Sistema de Administración de Personal de Oficial, se definen como «expansión intencional de las capacidades y comprensión de un líder proporcionadas a través de oportunidades internas en el Ejército y externas al mismo»⁷.

Habiendo recibido un nuevo énfasis durante el mandato del ex jefe de Estado Mayor, general Raymond Odierno, la política del Ejército afirma que la asignación amplia tiene el propósito profundo de desarrollar «una capacidad continua de liderazgo... que llene ambientes diversos y culturas organizacionales»⁸. Odierno vio la necesidad de oficiales del Ejército que se sientan más competentes y cómodos operando en ambientes complejos y, a veces, en ambientes interinstitucionales, intergubernamentales y multinacionales conjuntos. Los ambientes operacionales en todo el mundo han crecido tan interconectados y tan complejos que requieren un enfoque de orden superior y de gobierno como un todo que exige a los oficiales del Ejército educados operar fuera del Ejército mismo⁹.

Así, la ampliación apoya un concepto expandido de lo que se requiere para que los oficiales aprendan. Ofrece información crítica, pero es una oportunidad singular y poco frecuente. El aprendizaje de toda la vida como método de autodesarrollo sigue siendo necesario en la secuencia de la carrera de un oficial. El autodesarrollo encaja en las brechas y disminuye las diferencias entre la PME y las asignaciones amplias.

¿Qué tipo de autodesarrollo cumple con las necesidades de nuestros mejores oficiales? Sus necesidades exigen una solución que funcione a lo largo del tiempo

y ofrezca un desarrollo continuo. Sus necesidades exigen un crecimiento intelectual constante. Incluyen la lectura amplia y la capacidad de llevar a cabo una investigación original. También incluyen un refinamiento continuo de la capacidad de redacción, publicación en medios profesionales y, posiblemente, una tesis o libro. El trabajo publicado es la clave para la reputación de los soldados eruditos y la calidad del diálogo profesional. Las exigencias del aprendizaje de toda la vida incluyen estas metas y objetivos de orden superior. Sin embargo, la mayoría de los oficiales nunca alcanzan el estatus de la publicación o un título académico. ¿Cómo pueden cambiar este patrón?

Para los científicos y sociólogos, la capacidad de llevar a cabo investigaciones es una destreza intelectual requerida. Esta capacidad se desarrolla primero como estudiante de pregrado. Algunos oficiales escasamente vuelven a la investigación durante un programa de maestría, especialmente, los que no requieren un proyecto de investigación o una tesis. Pero, la investigación original está en el corazón de los mejores programas de posgrado. La capacidad de desarrollar un plan de investigación original, ya sea para establecer una hipótesis experimental o de investigación, y luego, dar seguimiento para llegar a conclusiones válidas distingue a los académicos superiores. La publicación de los hallazgos identifica aún más a los que forman parte del mundo académico.

Los oficiales deben buscar lograr la fuente principal o la investigación y la escritura original como parte de su desarrollo intelectual y progreso personal hacia el logro de grado avanzado o publicación. Hay oportunidades para avanzar coherentemente en este objetivo a lo largo de una carrera, pero nuevamente, muchos oficiales jamás lo visualizan, ya que están separados por años y por experiencia operacional. ¿Qué pasaría si los oficiales pudieran integrar sus oportunidades de investigación en un tejido más unido?

Las oportunidades de una carrera, a veces descuidada

La visión del Sistema de Administración de Personal del Oficial es crecer y desarrollar líderes adaptables. Los líderes adaptables son «suficientemente amplios en educación y experiencia para operar en todo el espectro del conflicto y—... culturalmente astutos y capaces para utilizar esta conciencia

y comprensión de ambientes extranjeros a fin de innovar en la ejecución de las misiones»¹⁰. Las oportunidades de desarrollo proporcionadas por el Ejército a un oficial junto con su autodesarrollo debe funcionar para cumplir con esta visión de desarrollar a un líder adaptable.

Este desarrollo comienza con la educación de pregrado —en toda su diversidad— durante la cual se establecen los hábitos iniciales de la disciplina académica —la capacidad de investigar y redactar— y se presenta la educación lingüística y cultural. La mayoría de los oficiales obtienen su única comprensión del idioma extranjero en la escuela secundaria o durante los años de pregrado como requisito para el título. Esta educación de idioma de pregrado es la base sobre la que se construye el posgrado o la educación de idioma extranjero en el Instituto de idiomas de Defensa. También es una ventana a otras culturas.

Una de las consideraciones críticas para el desarrollo a largo plazo de cualquier oficial es solicitar y aceptar la obligación de servicio de educación universitaria establecida para satisfacer las necesidades del Ejército. El debate sobre si este tiempo lejos de las asignaciones operacionales vale la pena es demasiado extenso para los límites de este artículo. El punto aquí es que el Ejército brinda a los oficiales la oportunidad de obtener títulos avanzados, tanto maestrías como doctorados y esta oportunidad necesita ser considerada cuidadosamente en el plan que un oficial desarrolla para su propia educación profesional.

Si se aprovecha esta oportunidad, proporciona tanto mayor capacidad lingüística como mayor sensibilización cultural— prioridades indicadas por la visión de desarrollo profesional— como las oportunidades para investigar y redactar de manera más profunda. Esta oportunidad de investigar y redactar necesita ser incorporada en el enfoque de toda la vida ya establecido como necesario.

A lo largo de la línea de tiempo de la carrera de un oficial, el Ejército ofrece becas que proporcionan oportunidades adicionales de ampliación e investigación. Estas becas pueden venir antes de la ILE o Escuela de servicio, y necesitan ser consideradas en la panoplia de opciones ofrecidas a los oficiales. Se tornan particularmente importantes si se consideran como parte de un continuo que abarca desde la



Graduados del programa de Estudiantes del Arte de la Guerra de la Escuela de Comando y Estado Mayor de 2016 (de izquierda a derecha) mayor Zach Alessi-Friedlander, Ejército de EUA; mayor Bishane Whitmore, Fuerza Aérea de EUA; mayor Roland Minez, Ejército de EUA; mayor John Zdeb, Ejército de EUA; mayor Ian Brandon, Ejército de Nueva Zelanda; y el teniente Brian Juskiewicz, de la Marina de EUA, celebran sus logros con el Dr. Wendell C. King, decano de los académicos, 10 de junio de 2016 como la transición a un programa de autodesarrollo después de salir del Fuerte Leavenworth, Kansas. (Foto cortesía del autor)

educación de pregrado hasta las etapas de la PME y la educación de posgrado financiada, con una progresión holística a través de todas estas etapas. Si alguien fuera a llevar a cabo la investigación original y la redacción en sujetos constantes de investigación a través de estas etapas de manera continua, podría ser muy poderoso.

Otra manera en que el Ejército ha proporcionado una oportunidad para que los oficiales progresen en su educación es creando un programa para obtener un doctorado a través del Programa de Planificación Estratégica Avanzada y Política de la Escuela de Estudios Militares Avanzados. Este programa proveerá al Ejército de líderes capaces y educados en pensamiento estratégico, quienes obtendrán todas

las ventajas de completar la investigación original y redactar una disertación. Este programa parece ser el pináculo de las amplias oportunidades que ofrece el Ejército.

Aprovechar estas oportunidades de ampliación de carrera para la educación, a menudo, toma valentía moral para enfrentar los rigores de las líneas de tiempo y el anti intelectualismo militar. Toma un juicio consciente de cuándo hay tiempo para solicitar, competir y lograr éxito en una oportunidad de posgrado financiada o beca. Los mejores oficiales siempre son necesarios para sus comandantes y sus ramas a fin de satisfacer las necesidades incesantes del Ejército operacional y deben luchar para ir a la escuela de posgrado financiada o competir por una beca. Esto requiere

de coraje para ver la oportunidad y decidir aprovecharla—a menudo, contra el consejo de un mentor que no tomó ese camino o no tuvo las mismas oportunidades. La decisión también actúa contra la presión de los compañeros que resisten los logros académicos e intelectuales. Se necesita una gran confianza en el potencial propio y una visión para la posibilidad de optar por la escuela de posgrado o una beca.

La guía más alta y más actual, concebida por el Sistema de Administración Personal del Oficial previamente, deja clara la necesidad de un desarrollo intelectual de alto nivel y de ampliación. A través de la educación avanzada, la investigación y la redacción, y el autodesarrollo activo y continuo, los oficiales pueden cumplir la visión desarrollando las habilidades especiales requeridas para resolver problemas globales complejos que requieren habilidades de idiomas, interagenciales y conciencia cultural.

Cómo lograr una solución para un plan de autodesarrollo para toda la vida

Entonces, ¿cómo un oficial entrelaza todas estas consideraciones en un concepto coherente de auto-desarrollo? Uno de los elementos principales para los oficiales debe ser mirar hacia delante en el transcurso de sus carreras y conceptualizar cómo todos estos componentes encajan juntos. ¿Cómo pueden integrar el curso de su secuencia deseada de la PME con los objetivos que se logran en su plan de auto-desarrollo? El punto de partida es el interés ¿Qué tema de investigación original atrae su interés? ¿Cuál podría ser un tema posible para la investigación de carrera? ¿Qué tema merecería una investigación personal continua en las oportunidades de investigación que se ofrecen en las diversas instituciones de la PME, como la tesis para la maestría en Arte y Ciencia Militar en el Curso de Comando y Estado Mayor para oficiales, o la monografía en la Escuela de Estudios Militares Avanzados? Podría seguir un tema cuidadosamente seleccionado para ser continuado como un documento de investigación estratégico en la Escuela de Guerra del Ejército, o podría ir en pos de las iniciativas de investigación individual durante una beca de la Escuela de servicio.

En lugar de tomar estas oportunidades de investigación discretamente, deberían ser vistas como

un continuo. Con un determinado tema de interés, intencionalidad y diligencia, los oficiales del Ejército pueden desarrollar conocimientos académicos a lo largo del tiempo, aprovechando las oportunidades de investigación y redacción profesional. En lugar de varios requerimientos incoherentes de redacción de la PME, mediante una sabia elección y una visión futurista, los oficiales pueden construir los componentes de un libro o de una disertación incorporando todas sus investigaciones en el transcurso del tiempo.

El establecer tal trayectoria de investigación y de redacción también puede tomar en consideración el desarrollo deliberado de los conocimientos especializados que se utilizarán en la vida de retirado. La solución ideal es usar asignaciones en la fase terminal a fin de ultimar las referencias para el empleo después del retiro y posicionarse geográficamente o por temas de experiencia para la transición. Esta previsión puede alinear el éxito profesional a lo largo del camino. Con esto en mente, hay varias preguntas clave que los oficiales deben considerar al principio de sus carreras, a saber:

¿En qué área del mundo quiero especializarme?

El Departamento de Defensa organiza el mundo geográficamente por comando combatiente. Cada comando es tan complejo que un oficial no puede saberlo todo. La lectura centrada y la investigación por región permite que los individuos desarrollen experiencia regional en apoyo de los objetivos de la unidad rotativa del Ejército, y desarrollen el conocimiento regional más útil como oficiales de mayor antigüedad en los comandos combatientes.

¿Qué experiencia cultural es adecuada según la región? La visión de desarrollo profesional del Ejército claramente establece que la experiencia cultural es un objetivo importante de desarrollo profesional. La experiencia cultural da cabida a la experiencia regional requerida por los líderes de las unidades rotativas del Ejército. La guía para todas las juntas de ascenso de grado para mayores, teniente coroneles y coroneles recientes enumeró la característica de ser «capaz de comprender el ambiente socioeconómico y [ser] *culturalmente astuto* [énfasis agregado] para operar en ambientes complejos e inciertos» entre las características clave requeridas por el liderazgo estratégico¹¹. La junta de ascenso de grado para teniente coronel también incluyó el lenguaje formal que guiaba a la

misma para no penalizar a los oficiales dedicados a la educación civil o becas, en acuerdo con el énfasis dado en este artículo sobre la importancia de la educación fuera de la institución castrense¹².

¿Qué capacidad en el idioma extranjero se alinea con esta experiencia regional y cultural?

Idealmente, esta capacidad de idiomas comenzó durante la escuela secundaria o cuando estudiaba en la universidad, pero los oficiales pueden elegir una capacidad de idioma a desarrollar mientras cursan una maestría o durante el autodesarrollo o educación presencial del Instituto de Lenguas de Defensa. En última instancia, los comandantes de las fuerzas de tarea conjuntas con capacidad de idioma en la región a la que se despliegan son los más adecuados para integrarse a equipos multinacionales.

¿Qué área de experiencia operacional se alinea con esta capacidad regional, cultural y lingüística que establecerá al oficial como un experto residente de un Estado Mayor superior en un componente de servicio del Ejército o comando combatiente?

¿Desarrollará el oficial experiencia como un especialista cibernético, de guerra electrónica, de protección de fuerza, de fuegos, o de logística, entre otros? Esta experiencia es lo que se espera de los tenientes coroneles como líderes en el componente de servicio o Estados Mayores conjuntos, y el grado de teniente coronel es el grado en el que se espera que los oficiales se retiren o decidan buscar asignaciones de liderazgo de mayor jerarquía.

A los oficiales se les insta a comenzar con el final en mente. En la actualidad, los oficiales en servicio activo deben darse cuenta de que el momento de retirarse llega para todos, ya sea como mayor o general. Todos llegamos al final del camino de nuestra carrera militar en servicio activo. Con demasiada frecuencia, llegamos a ese punto sin ningún concepto claro o

preparación para lo que viene a continuación. La solución óptima sería estar en una ubicación geográfica o posición de experiencia en nuestra última asignación a fin de hacer una transición natural en lo que será nuestra segunda carrera. Otra buena solución sería evaluar honestamente lo que queríamos hacer cuando llegamos al final de la carrera y usar nuestras oportunidades educativas, nuestro plan de autodesarrollo y nuestra experiencia operacional para trabajar hacia esa ocupación observada. La sabia elección de temas de investigación y redacción durante el transcurso de una carrera garantiza la continuidad y logra la publicación de trabajos que resultan útiles en la transición al retiro. La misma necesidad tiene que ver con los que se separan antes del retiro—para que la transición sea perfecta y continua, especialmente, con una asignación final y dejar el servicio con experiencia en hacer lo que un oficial ama hacer y está mejor capacitado para hacerlo.

Evidentemente, esto no es una solución que funciona para todos en todas las situaciones. No todos los oficiales serán capaces de imaginar un tema de investigación que los cautive o se conecte con oportunidades contiguas a través del tiempo, pero aun si ven una mayor coherencia, la conceptualización vale la pena. Nuevas visiones surgirán con el tiempo. Gran parte de este logro posible gira en torno a la intencionalidad y la diligencia por parte del oficial interesado. Algunos de estos logros posibles giran en torno al talento en bruto y a la autorreflexión honesta. Sin embargo, las destrezas de honestidad, reflexión e intencionalidad requeridas por este concepto de autodesarrollo profesional ampliado que integra todas las oportunidades educativas y de ampliación del Ejército a lo largo de una carrera, serán ampliamente demostradas por nuestros oficiales que más se preocupan por el futuro. ■

El coronel (retirado) Dean A. Nowowiejsky, Dr. en Filosofía, Ejército de EUA, sirvió durante 31 años consecutivos como oficial del Ejército en servicio activo. Comandó en todos los niveles hasta el nivel brigada y sirvió como un planificador de la división para los niveles de teatro conjunto y combinado. Dirigió grupos de iniciativa estratégica para un comando del componente de servicio del Ejército y una unidad de informes directos del Ejército. Se graduó de la Escuela de Estudios Militares Avanzados y fue becario del Ejército en la Brookings Institution. Nowowiejsky terminó su doctorado en filosofía antes de retirarse. Ahora dirige el programa de Estudios sobre el Arte de la Guerra en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército.

Referencias Bibliográficas

1. Folleto del Departamento del Ejército (DA Pam) 600-3, *Commissioned Officer Professional Development and Career Management* (Washington, DC: Oficina federal de imprenta de EUA [GPO], 2014), p. 5-6.)
2. *Ibíd.*
3. *Ibíd.*, p. 9.
4. *Ibíd.*, p. 6.
5. Además de las referencias citadas en esta referencias bibliográficas, la siguiente fuente principal del Comando de Recursos Humanos (HRC, por sus siglas en inglés) fueron consultadas: Chief of Staff, Memorandum to the Deputy Chief of Staff, «Fiscal Year 2016 Centralized Selection List (CSL) Command and Key Billet Slating Guidance», 26 de junio de 2014, accedido el 20 de diciembre de 2016, <https://www.hrc.army.mil/Site/Protect/Assets/Directorate/OPMD/FY16%20CSA%20SLATING%20GUIDANCE.pdf> (se requiere tarjeta de acceso); Chief of Staff, Memorandum to the Deputy Chief of Staff, «Fiscal Year 2017 Centralized Selection List Command and Key Billet Slating Guidance», 10 de septiembre de 2015, accedido el 20 de diciembre de 2016, <https://www.hrc.army.mil/Site/Protect/Assets/Directorate/OPMD/FY17%20CSA%20CSL%20Slating%20Guidance%20-%20Approved%2010%20SEP%2015.pdf> (se requiere tarjeta de acceso); U.S. Army Human Resources Command, Senior Service College/Fellowship/Foreign Service School Information, Academic Year 2016-2017, accedido el 20 de diciembre de 2016, https://www.hrc.army.mil/Site/Protect/Assets/Directorate/OPMD/AY16-17SSC_Catalog.pdf (se requiere tarjeta de acceso). La información provista en este catálogo da una breve descripción y hechos pertinentes con respecto a cada oportunidad de la Escuela de Servicio de mayor antigüedad lo que incluye becas y escuelas en el extranjero; U.S. Army HRC, MILPER Mensaje 16-101, «FY 16 Army Competitive Category (ACC) Panel de nivel intermedio de educación y Proceso para presentar las preferencias de Asistencia de Educación en residencia en el nivel intermedio» 6 de abril de 2016 (se requiere tarjeta de acceso); MILPER Mensaje 16-114, «FY 17 U.S. Army Human Resources Command Senior Professor of Military Science (PMS) Centralized Selection Board», 19 de abril de 2016 (se requiere tarjeta de acceso).
6. Folleto del Departamento del Ejército (DA Pam) 600-3, *Commissioned Officer Professional Development and Career Management*, 6.
7. *Ibíd.*, p. 12.
8. *Ibíd.*
9. A fin de obtener un sentido general del amplio espectro de oportunidades ampliadas disponibles a través del Ejército, ver Officer Personnel Management Directorate Broadening Opportunities Program, actualizado el 5 de agosto de 2015, accedido el 9 de enero de 2017, <https://www.hrc.army.mil/bop>.
10. Folleto del Departamento del Ejército (DA Pam) 600-3, *Commissioned Officer Professional Development and Career Management*, p. 9
11. Secretary of the Army, Memorandum for President and Promotion and Selection Board Members, «Año fiscal 2015 (FY15) Major (MAJ), Army, Operations (OPS), Operations Support (OS), and Force Sustainment (FS) Promotion and Selection Boards (PSBs), 13 de marzo de 2015, p. 3, accedido el 23 de diciembre de 2016, <https://www.hrc.army.mil/Site/Protect/Assets/Directorate/TAGD/FY15%20Major,%20Army%20Competitive%20Category,%20Promotion%20Selection%20Board.pdf> (se requiere tarjeta de acceso); Secretary of the Army, Memorandum for President and Selection Board Members, «Promotion List for the Fiscal Year (FY)2016, Lieutenant Colonel (LTC), Operations (OPS), Operations Support (OS) and Force Sustainment (FS), Promotion Selection Boards (PSB)», 22 de octubre de 2015, 3-4, accedido 23 de diciembre de 2016, <https://www.hrc.army.mil/Site/Protect/Assets/Directorate/TAGD/1.%20FY16%20Lieutenant%20Colonel,%20Army%20Competitive%20Categories,%20Promotion%20Selection%20Board.pdf> (se requiere tarjeta de acceso); Secretary of the Army, Memorandum for President and Selection Board Members, «Promotion Lists for Fiscal Year (FY) 2015 Colonel (COL), Operations (OPS), Operations Support (OS) and Force Sustainment (FS) Promotion Selection Boards (PSB)», 9 de marzo de 2015, p. 3, accedido el 23 de diciembre de 2016, <https://www.hrc.army.mil/Site/Protect/Assets/Directorate/TAGD/FY15%20Colonel,%20Army%20Competitive%20Category,%20Promotion%20Selection%20Board.pdf> (se requiere tarjeta de acceso).
12. Secretary of the Army, Memorandum for President and Selection Board Members, «Promotion List for the Fiscal Year 2016 (FY) 2016, Lieutenant Colonel», p. 4.