

# El «problema» de la planificación estratégica

General de División Gordon B. «Skip» Davis, Ejército de EUA;  
General de Brigada Thomas Graves, Ejército de EUA, y  
Coronel Christopher Prigge, Ph.D., Ejército de EUA

En la última década, el Ejército de EUA ha lidiado con una multitud de problemas complejos en la búsqueda de sus objetivos militares estratégicos en Afganistán e Irak. Problemas tales como la política étnica y tribal, la falta de gobernanza adecuada en muchos niveles, el colapso del estado de derecho, diversas normas culturales y religiosas, desafíos económicos, el narcotráfico ilegal, la injerencia de estados externos y refugios transfronterizos han desafiado a los planificadores en los dos teatros. Podemos prever que estos problemas y otros serán parte de la dinámica contextual de las futuras campañas. En consecuencia, ha surgido una pregunta importante en el Ejército: ¿Cómo preparamos a los oficiales para que adquieran los conocimientos, capacidades y experiencias necesarios para desarrollar planes estratégicos, a fin de enfrentar los problemas complejos para los que las soluciones no son fácilmente identificables?

La respuesta del Ejército inicialmente se centró en los procedimientos y procesos que emplean los planificadores para comprender y

desarrollar las soluciones a los problemas. El Ejército depende, en gran medida, del Proceso Militar de Toma de Decisiones (MDMP, por sus siglas en inglés), el cual es tremendamente útil en la solución de problemas operacionales y tácticos complicados, pero familiares. El proceso idealmente es adecuado para desarrollar rápidamente líneas de acción eficaces para los problemas que pueden ser estructurados por medio de la doctrina actual. Sin embargo, a pesar del inmenso valor del MDMP, el proceso no obliga a los comandantes de fuerza y sus estados mayores a hacer las preguntas adecuadas necesarias para lidiar con los problemas

complicados desconocidos. Según se puso claro en Irak y Afganistán, las estrategias de campaña y

**El General de División Gordon B. «Skip» Davis,** hijo, es el Subjefe de Estado Mayor, Operaciones e Inteligencia, Cuartel General Supremos de los Poderes Aliados, Europa. Cuenta a su haber con una Maestría en estudios estratégicos, así como una Maestría en negocios y relaciones internacionales adquirida en Francia donde estudiaba como un Becado Olmsted.

**El General de Brigada Tom Graves** es el oficial ejecutivo del Comandante Aliado Supremo Europa. Su asignación más reciente antes de llegar en la OTAN era director de la Escuela de Estudios Avanzados Militares en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. También es egresado de la Academia Militar de EUA y cuenta a su haber con una Maestría en tecnología educacional de la Universidad Estatal McNeese.

**El Coronel Chris Prigge, Ph.D.,** es el director del Programa de Planificación y Política Estratégica Avanzada de la Escuela de Estudios Militares Avanzados. Él es egresado de la USMA, recibió una Maestría de SAMS y cuenta a su haber con un Doctorado de la Universidad de Harvard.

muchos otros desafíos operacionales requirieron una comprensión más general del ambiente, una comprensión de la interacción de los elementos no militares, una capacidad de cooperar con una amplia variedad de socios intergubernamentales y multinacionales y, en muchos casos, un nuevo léxico para describir al ambiente. Según explicó el general Martin Dempsey en 2010, «En Irak y Afganistán descubrimos que los procesos de planificación tradicionales no se ajustaban a la complejidad del ambiente operacional»<sup>1</sup>.

A fin de abordar esta deficiencia, el Ejército recurrió al Diseño como un elemento complementario al MDMP para hacer que los planificadores enfrenten los asuntos relacionados con los problemas complejos y desconocidos. El Diseño, originalmente adoptado de la teoría israelí del Diseño Operacional Estratégico, exigió que los practicantes dedicaran un tiempo considerable en la definición del ambiente y estructurarán el problema antes de comenzar el proceso de identificación de solución<sup>2</sup>. El Diseño destacó la necesidad del pensamiento crítico y creativo y de

procesos iterativos de solución para claramente comprender la profundidad del problema que enfrentaron los planificadores operacionales en el terreno. El medio para introducir el Diseño y similares capacidades de pensamiento crítico para el Ejército era la escuela que más se identificaba con los procesos de planificación y planificadores operacionales: La Escuela de Estudios Militares Avanzados (SAMS, por sus siglas en inglés) en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. La escuela adoptó este cambio con gran entusiasmo y modernizó su plan de estudios para el uso del Diseño y el MDMP como elementos complementarios en un proceso de planificación coherente. La misma se dio cuenta de que los dos pueden jugar un rol importante en el desarrollo de planes operacionales y tácticos, según requiera la situación<sup>3</sup>. Hoy en día, el Diseño es un elemento estándar del plan de estudios para mayores en el Curso de Oficiales de Comando y Estado Mayor y oficiales seleccionados para servir en calidad de comandante de batallón y brigada en la Escuela de Preparación del Programa de Desarrollo de Comandantes Tácticos.



Un soldado del Cuerpo de Infantería de Marina observa mientras derrumban un monumento de Saddam Hussein en la Plaza Firdaus, en el centro de Bagdad, 9 de abril de 2003. (AP Photo/Jerome Delay, Archivo)

## El razonamiento de Yingling

Sin embargo, la introducción de la metodología del Diseño del Ejército y la inclusión del Diseño en la educación militar profesional y otros foros de capacitación de líderes no abordaron un problema más fundamental —la necesidad de líderes que puedan pensar y operar en el campo estratégico. Por lo tanto, simultáneamente con el debate sobre la necesidad de un mejor proceso de planificación, surgió otro debate sobre la necesidad de mayor educación para nuestro cuerpo de oficiales a fin de desarrollar mejores capacidades de colaboración, comunicación e influencia en el nivel estratégico y las destrezas de pensamiento crítico y creativo en general. La cara pública de este debate, proporcionada por el teniente coronel Paul Yingling postulada en un artículo en la revista *Armed Forces Journal*, era que el Ejército valoraba la creatividad intelectual de sus líderes de mayor jerarquía. En su artículo, ampliamente atacó la trayectoria del desarrollo profesional de oficiales como un «sistema que... hace muy poco para recompensar la creatividad y valentía moral» de sus líderes de mayor antigüedad<sup>4</sup>.

Si bien, posiblemente, exagera el problema, la declaración es merecedora de mayor investigación. Un análisis de los datos biográficos de todos los oficiales generales en el servicio activo, llevado a cabo en 2007 (el mismo año que Yingling publicó su artículo), reveló que aproximadamente 70% de los oficiales generales contaban a su haber con títulos avanzados de instituciones civiles y casi la mitad de estos oficiales contaban con títulos de Maestría de instituciones tanto civiles como militares (tales como la Escuela Nacional de Guerra, la Escuela Superior de Guerra del Ejército, SAMS, etcétera)<sup>5</sup>. Esto pareciera refutar la afirmación de Yingling.

Sin embargo, al hacer un análisis más detallado, lo que Yingling dice puede tener algo que ver con el tema. Es importante destacar que muchos de los oficiales generales que han recibido títulos avanzados lo hicieron en su propio tiempo y no como resultado de un esfuerzo centrado por parte del Ejército para desarrollar su capacidad intelectual. Muchos de ellos obtuvieron su título asistiendo a clases nocturnas o durante el fin de semana mientras desempeñaban otro trabajo —tal como asistir a la Escuela de Comando y Estado Mayor. Además, cabe destacar que a pesar de la proliferación de títulos de Maestría, solo seis de los 300 generales en servicio activo poseen títulos en el



La división de planes de guerra, marzo de 1942. De izquierda a derecha: Coronel St. Clair Streett; General Eisenhower, jefe; Coronel A.S. Bevens; General de Brigada R. IV. Crawford; Coronel C.A. Russell y Coronel H.A. Barber, hijo. (Ejército de EUA)

nivel de Doctorado. Cuatro de los seis oficiales obtuvieron sus Maestrías junto con su período de servicio como instructores en la Academia Militar de EUA (USMA, por sus siglas en inglés).

Esta gran falta de educación tiene que ver más con el cronograma y requerimientos de la carrera que con una carencia de interés institucional en el desarrollo intelectual. Dados los requisitos de la ley Goldwater-Nichols junto con las asignaciones conjuntas, los trabajos de formación clave, puestos en el Ejército institucional y los cronogramas de ascenso en grado vinculados a una carrera de 30 años, queda poco tiempo para la educación civil avanzada. Muchas de estas oportunidades, tales como títulos avanzados para oficiales especialistas de área u otras especialidades de área funcional, requieren que un oficial deje pasar una oportunidad para ascender en grado en su especialidad operacional. Con respecto a los oficiales en el ámbito operacional, hay oportunidades para recibir títulos avanzados, pero, tradicionalmente, han estado relacionados con un período de servicio de utilización como instructor en la Academia Militar de EUA o en otra asignación. Estos períodos de utilización pueden tener una duración de tres años, lo que potencialmente sacrifica la experiencia operacional importante que requieren los oficiales para el éxito en el mando en el nivel de batallón —un paso clave en el futuro servicio como líder de mayor antigüedad. En muchos casos, los oficiales que buscaban asignaciones más tradicionales se centraron en el desarrollo de habilidad operacional que podía proporcionarles

Año:

①

②

③

④

⑤

⑥

### Ciclo del planificador estratégico



### Ciclo de mando



## Ciclo del ASP3

una ventaja sobre sus homólogos que no lo hicieron. La búsqueda de un título en el nivel de Doctorado, que con el tiempo se hace necesario para elaborar y redactar una tesis doctoral, normalmente resulta perjudicial para la carrera de un oficial en el Ejército operacional. En el caso de los seis oficiales generales que recibieron sus Doctorados antes mencionados, todos redactaron sus tesis en su tiempo libre —un logro notable dado el tiempo que se requiere para terminar satisfactoriamente una tesis doctoral<sup>6</sup>.

### Una necesidad en búsqueda de una solución

En diciembre de 2011, en la primera visita del general Odierno al Fuerte Leavenworth como el 37º Jefe de Estado Mayor del Ejército, ordenó al teniente general David Perkins, Comandante del Centro de Armas Combinadas, desarrollar un concepto que cerrará la brecha de capacidades críticas que él había experimentado en numerosos años de liderazgo con las fuerzas multinacionales en Irak. Odierno explicó que si bien tenía muchos oficiales y asesores talentosos en sus asignaciones, generalmente, éstos carecían de profundidad académica y experiencia en la planificación estratégica para desarrollar planes estratégicos viables junto con socios multinacionales, civiles y militares. Quería un concepto que estableciera una manera sistémica a fin de preparar a planificadores a desarrollar grandes planes estratégicos y de teatro y que pudieran moldear el debate estratégico con pensadores influyentes fuera de las Fuerzas Armadas.

### El programa de planificación y política estratégica avanzada

En una iniciativa para abordar estos asuntos, SAMS desarrolló el Programa de Planificación y Política Estratégica Avanzada (ASP3, por sus siglas en inglés). Este programa asigna a selectos oficiales entre aquellos de nivel medio en los grados de mayor y teniente coronel de mayor antigüedad a los programas doctorales prestigiosos en toda la nación con el fin de subsecuentemente asignarlos a un cargo operacional. Si bien están inscritos en los mismos, los oficiales cumplen sus estudios en búsqueda de un Doctorado, complementándolos con más educación especializada la cual proporciona las destrezas que requieren los planificadores y líderes estratégicos para operar en los niveles más altos. El éxito del ASP3 implica tres componentes clave, a saber:

- Seleccionar el oficial indicado.
- Proporcionar la educación adecuada.
- Proporcionar la experiencia correcta a través de un proceso administrado de asignaciones en el nivel estratégico.

En todos estos elementos, la experiencia y educación proporcionan una metodología equilibrada para crear el producto final: un oficial «que puede pensar creativamente, planificar estratégicamente y comunicarse con líderes de mayor jerarquía en todas las instituciones del gobierno y del ambiente académico»<sup>7</sup>. Intrínsecamente incluida en esta definición se encuentra la capacidad para que los líderes de mayor jerarquía operen tanto en el entorno conjunto, interinstitucional,

intergubernamental y multinacional, como colaborar con otros participantes importantes, lo que incluye líderes militares y civiles extranjeros, organizaciones no gubernamentales y de la ONU e innumerables elementos que componen el campo de batalla moderno.

El primer componente, que es el de seleccionar al oficial indicado, requiere una metodología holística que incluye una evaluación de la capacidad que tiene un oficial para cumplir los requisitos de un Doctorado, al asegurarse que el oficial cuente con la experiencia y preparación necesaria para servir en el nivel estratégico, coordinando con administradores de carrera así como con líderes superiores. El buscar un Doctorado implica una gran cantidad de estudio y esfuerzo individual y el oficial debe demostrar un fuerte deseo de cumplir los requisitos. Un indicador de la capacidad de un oficial de llevar a cabo un programa doctoral es el cumplimiento exitoso de un riguroso título de posgrado que incluye un significativo requisito de trabajo de redacción en forma de tesis o monografía. El deseo demostrado por el oficial de comprometerse a un proyecto de investigación, a largo plazo, proporciona una fuerte señal de que el oficial podrá llevar a cabo una tesis doctoral en el futuro. De manera similar, la publicación de sus trabajos en revistas académicas también ayuda a identificar a los oficiales que cuentan con los atributos necesarios para cumplir los requisitos de un Doctorado. Los oficiales con un destacado rendimiento en las asignaciones operacionales y de planificación tienen el potencial de servir con éxito como planificadores estratégicos y una amplia variedad de asignaciones contribuyen a su futuro éxito. Además, el apoyo de oficiales superiores como cartas de recomendación, ayuda a identificar a los oficiales indicados para cumplir con este programa tan exigente. En el mejor de los casos, el oficial habría servido de 12 a 21 años en el Ejército con experiencias en unidades tácticas y operacionales y tendría experiencia como planificador operacional y un fuerte antecedente académico. La experiencia como planificador operacional es crucial para proporcionar el contexto en las tareas de cursos y la experiencia educacional.

Luego de seleccionar a los mejores oficiales, es importante proporcionar la adecuada educación civil y profesional.

En lo que toca a la educación civil, implica encontrar la universidad y programa de estudios que satisfagan los intereses profesionales y académicos de

un oficial, los cuales contribuyen a su capacidad de planificar, colaborar y comunicarse en el nivel estratégico. El estudio en las artes liberales es más relevante para establecer una base general de conocimientos y desarrollar las destrezas de pensamiento creativo y crítico que requieren los planificadores estratégicos eficaces. Los títulos en ciencias económicas, administración de negocios, relaciones internacionales, ciencias políticas, historia, estudios estratégicos y de seguridad y, otros que proporcionan la oportunidad de ver un mundo complejo y diverso son idóneos para la planificación estratégica.

Es importante complementar la educación académica con tareas de curso profesionales que abordan problemas militares en el nivel estratégico para garantizar que el desarrollo solo llegue a ser un ejercicio académico sumamente enfocado. El tiempo que no se usa en el plan de estudios de un programa doctoral típico podría ser el mejor tiempo para llevar a cabo otros estudios y aplicaciones prácticas. La mayoría de los programas doctorales, a tiempo completo, incluye dos años de tareas de curso que se llevan a cabo en los trimestres de otoño y primavera, lo cual deja libre el verano para otras oportunidades académicas y de capacitación. A fin de garantizar que la educación civil sirva un propósito militar práctico, el ASP3 aprovecha el verano para asignar tareas de curso y ejercicios prácticos que se centran en la historia, teorías, sistemas, asuntos y planificación estratégica.

En último lugar, el tercer componente, la administración holística de la carrera de un oficial en el ASP3 permitirá que el Ejército y la nación maximicen los beneficios del programa. En el contexto de una carrera de 20 a 30 años, hay condiciones que deben satisfacerse para que los oficiales se mantengan competitivos con sus homólogos con respecto al ascenso en grado. El remover a un oficial de las asignaciones operacionales por más de dos años consecutivos pone en riesgo a los oficiales en comparación con sus homólogos que siguen desempeñando asignaciones operacionales. Al yuxtaponer esto con el hecho de que la mayoría de los aspirantes de Doctorado en las artes liberales se matriculan en la escuela de posgrado por 4 a 10 años, crea una tensión fundamental entre las limitaciones del sistema de administración de personal (oficiales) y los requisitos académicos del típico programa doctoral. Esto requiere alguna gestión administrativa creativa para permitir

que los oficiales cumplan los requisitos académicos y, al mismo tiempo, sigan siendo competitivos para el ascenso en su carrera profesional.

A diferencia de otros programas doctrinales patrocinados por el Ejército, dicha educación civil tiene el objetivo de ser utilizada en un ambiente operacional<sup>8</sup>. El paso crítico es cumplir las tareas de curso de Doctorado en dos años. Luego, los oficiales emplearán sus tareas de curso en su papel como planificadores o comandantes estratégicos en «asignaciones de capacitación» subsiguientes para ganar más experiencias. En cuanto a los aspirantes en el programa, esta asignación incluye trabajo en un comando combatiente u otro cuartel general estratégico, pero no excluye el mando de un batallón y brigada para los oficiales selectos. En este paradigma, es posible que los oficiales en el ASP3 cumplan las tareas de curso de Doctorado, pero sigan siendo competitivos entre sus homólogos. Una vez que se termine la asignación de capacitación, los alumnos dedicarán otro año para concentrarse en terminar sus tesis y recibir su título de Doctorado. Si se gestiona correctamente, la asignación como planificador estratégico debería proporcionar las oportunidades necesarias para desarrollar el pensamiento, investigación y lógica a fin de formular el razonamiento de su tesis. Después de recibir su título de Doctorado, el oficial estará más que capacitado para abordar grandes problemas estratégicos en subsiguientes asignaciones de utilización como un líder de mayor antigüedad de nuestro Ejército y nación. El ASP3, si bien diseñado para oficiales del Ejército, en realidad servirá a la fuerza conjunta mayor. La mayoría de los puestos de planificación estratégica para oficiales del ASP3 estarán en cuarteles generales conjuntos (V.gr., comandos combatientes, estados mayores conjuntos y el Departamento de Defensa) en lugar del Cuartel General del Ejército de EUA.

## **El rol que juega la agencia coordinadora**

A fin de garantizar que la educación logre la meta de producir planificadores estratégicos para las Fuerzas Armadas, es indispensable responsabilizar a una agencia coordinadora con la administración del proceso educacional y la asistencia en la administración de carrera profesional de oficiales. Esta agencia desempeña un papel crítico en la selección de los oficiales indicados, al proporcionar la educación necesaria y

administrar las asignaciones profesionales. La misma guiará la selección de programas doctorales y ayudará a los oficiales en el proceso de solicitud. Además, tendrá la responsabilidad de desarrollar y proporcionar la instrucción profesional necesaria que complementará la educación civil. Esta instrucción no solo se centrará en los aspectos prácticos de la planificación estratégica, sino también proporcionará un camino a los oficiales para establecer vínculos con otros oficiales en el programa, a fin de compartir ideas obtenidas en diversos campos y escuelas académicas.

Luego de la asignación inicial, la misma agencia coordinadora ayudará a los oficiales con la investigación y redacción de la tesis doctoral. Dónde físicamente ocurre la redacción no es tan importante como proporcionar los recursos, tiempo y tutoría necesarios para cumplir el requisito. En todo el proceso de redacción, la agencia coordinadora puede reunir a todos los oficiales, de vez en cuando, para proporcionar la retroalimentación de homólogos e instructores que ya han recibido sus Doctorados. La combinación de un ambiente de sindicato de redacción y retroalimentación crítica producirá un efecto catalítico, algo que la mayoría de los programas doctorales civiles no hacen.

Por último, con un pequeño número de estudiantes cada año, la agencia ayudará en la administración de la carrera profesional de los oficiales a través de una interfaz con el Comando de Recursos Humanos, líderes de mayor jerarquía y oficiales de asignaciones. Esta iniciativa continuará desarrollando las destrezas necesarias para los planificadores estratégicos mientras aún permite que el oficial siga siendo competitivo en el Ejército operacional. Por ejemplo, el estudiante que desea escribir sobre la seguridad de la Patria en su tesis es idóneo para una asignación en el Comando Norte de EUA. Puesto que la agencia coordinadora tiene la visibilidad en estos requisitos matizados, puede informar al oficial de asignaciones, garantizando que el Ejército y la comunidad conjunta reciban lo mejor de la educación del oficial.

La agencia coordinadora debe integrarse a las tradicionales instituciones de educación militar profesional del Ejército. Actualmente, esta agencia coordinadora existe en SAMS. Con el pequeño número actual de estudiantes, SAMS es la organización idónea para administrar las tareas antes mencionadas. A medida que el programa crece y madura,

puede ser prudente reexaminar esta relación. Otras opciones podrían incluir el establecimiento de una nueva escuela o reasignación de la responsabilidad coordinadora a otra institución. Sin embargo, mientras la coordinación del programa evoluciona en el futuro, el requisito de administración y la tutoría de los estudiantes continuarán siendo importantes para su éxito —desde que comienzan su educación hasta que terminan sus carreras profesionales.

## ¿Por qué un Doctorado?

El desarrollo de planificadores estratégicos aptos no solo es el resultado de títulos avanzados o investigación académica, sino también incluye una trayectoria holística de la carrera que combina la experiencia con la educación. En el caso de los planificadores operacionales, el requisito de educación, por lo regular, se satisface a través de la Escuela de Comando y Estado Mayor, SAMS y una asignación de capacitación como un planificador en el nivel de división o cuerpo de ejército. Sin embargo, para lograr la planificación estratégica exitosa, se requiere una educación mucho más general, incluyendo la interacción con personas fuera de las Fuerzas Armadas. Un planificador estratégico debe comprender los diversos aspectos y perspectivas de los asuntos externos y de defensa y, su desarrollo histórico más que lo que puede ofrecer un programa de Maestría. Por ejemplo, para que los planificadores estratégicos en un cuartel general de la OTAN tengan éxito, no solo deben comprender las capacidades militares sino también contar con una amplia comprensión de las ciencias económicas, estructuras gubernamentales, contexto histórico de los asuntos políticos y territoriales tradicionales de Europa y otros factores estratégicos pertinentes. En pocas palabras, un planificador de la OTAN que no toma en consideración las actuales presiones económicas de Grecia, Italia, Irlanda, España y la zona del euro no podrá elaborar opciones estratégicas viables para su comandante. Una suficiente educación en estas áreas no es posible con el contenido y estructura actual de los programas de Maestría en la educación militar profesional. Se requiere que las instituciones académicas civiles dirijan la pericia y conocimientos necesarios y dediquen el tiempo necesario en una carrera de un oficial para que asista a las escuelas a fin de desarrollar estas destrezas más generales. Sin embargo, ¿requiere esta educación un Doctorado?

El propósito fundamental de aspirar a adquirir un doctorado de filosofía es ganar las destrezas, experiencias y educación necesarias para «adquirir nuevos conocimientos»<sup>9</sup>. En el ámbito académico, la norma para compartir estos conocimientos es publicar un artículo, un libro o una tesis doctoral. Si bien las tareas de curso en un programa doctoral intentan establecer una base general de conocimientos en una disciplina académica, tal como las relaciones internacionales, la tesis se centra muy estrechamente en un tema específico sobre el cual el aspirante al Doctorado se convierte en un experto reconocido. Luego de adquirir el título, los Doctores entran al ámbito académico y continúan la investigación en su área de pericia específica, lo que transmite sus conocimientos a la siguiente generación de eruditos. En su nivel más básico, un programa doctoral tradicional se centra en el desarrollo de un futuro profesor o investigador —y no en una persona que empleará la educación de manera práctica.

Sin embargo, a pesar del enfoque de una universidad en el ámbito académico, hay un papel práctico que los oficiales con Doctorado pueden desempeñar. Cuando las Fuerzas Armadas tenían dificultades para encontrar las respuestas en Irak y Afganistán, pidió ayuda a varios expertos reconocidos, la mayoría de los cuales contaban con un Doctorado. De manera similar, muchas de las personas que han ocupado puestos civiles de liderazgo en la Oficina del Secretario de Defensa cuentan a su haber con Doctorados. En los dos casos, los títulos eran útiles porque el trabajo de planificación y política estratégica exige la creación de nuevos conocimientos. Las destrezas requeridas para llevar a cabo la investigación de alto nivel e identificar nuevos fenómenos desconocidos son precisamente las capacidades necesarias para resolver problemas complejos y desconocidos en el nivel estratégico. Una persona que cuenta a su haber con un Doctorado comprende cómo hacer una investigación detallada, desarrollar un discurso coherente y crear un nuevo léxico e idioma que resuene en otras personas para comenzar el proceso de solución de problema. En el nivel estratégico, todos los problemas son nuevos, a pesar de los aspectos que pueden ser familiares (V.gr., las insurgencias en Irak y Vietnam). Los planificadores necesitan nuevos fenómenos e identificar clara y precisamente nuevas metodologías para que otras agencias, socios multinacionales



El General (retirado) Jack Keane, Ejército de EUA, derecha, camina por las calles junto con el Dr. Frederick Kagan, izquierda y la Dra. Kimberly Kagan, con gorra marrón, en el distrito de Al Jubaylah de Basra, Irak, 10 de julio de 2008. Los tres eran integrantes del Grupo de Planificación en Irak del Instituto de la Empresa Estadounidense, que publicó «Choosing Victory: A Plan for Success in Iraq» en enero de 2007. (Ejército de EUA, Sgto. Tim Ortez)

e intergubernamentales y estados mayores subordinados puedan abordar dichos problemas. A fin de ser eficaz, un planificador estratégico militar debe, idealmente, ser capaz de apoyar el debate estratégico a través del análisis y diálogo coherente con pensadores influyentes en el gobierno y fuera del mismo.

## Conclusión

En 2005, el Departamento del Ejército llevó a cabo un estudio detallado sobre la formación de líderes en respuesta a un requisito impuesto por el Equipo de Transición del Secretario del Ejército. La evaluación, apropiadamente denominada La Fuerza de Tarea de Evaluación de Educación, Adiestramiento y Tareas para Líderes, analizó diversos aspectos de la formación profesional de oficiales. Una de las conclusiones clave identificó la necesidad de «enviar a oficiales con mayor probabilidad de tener éxito en el campo profesional operacional a la capacitación formal civil avanzada con una asignación de utilización que no desvíe al oficial

del camino hacia el mando». En la narrativa se agregó que, «la meta de esta iniciativa no es obtener frutos de los conocimientos de un oficial, sino ejercitar la mente de un oficial. Por lo tanto, todo programa riguroso que desarrolla la agilidad mental es aceptable. El [Mando de Recursos Humanos] podría ayudar al oficial para que sea admitido a la mejor escuela posible mientras se da cuenta que no hay problema si el oficial opta por aprovechar el ritmo y lugar de estudios de posgrado»<sup>10</sup>. El programa de planificación y política estratégica avanzada hace grandes adelantos para operacionalizar esta conclusión crítica.

El Ejército ha tomado la iniciativa de abordar la necesidad de una combinación de asignaciones de planificación y política estratégica apoyadas por la extensa educación civil e instrucción profesional —la combinación de experiencia y educación actualmente deficiente en la formación de planificadores y líderes estratégicos. Al trabajar de conformidad con los límites existentes del sistema de administración de personal del Ejército,

el ASP3 seleccionó a los oficiales con un conjunto de destrezas que es críticamente importante para la nación y las Fuerzas Armadas. A fin de cuentas, el éxito del ASP3 requerirá líderes de mayor antigüedad, tutores y otros en la comunidad de administración de carrera y

formación de líderes a reconocer el valor intrínseco de un programa integral que combina la educación civil y profesional con la experiencia estratégica. Esta combinación proporcionará una base sólida para la planificación estratégica y liderazgo estratégico en el futuro. ■

## Notas

1. Dempsey, Martin, «A Campaign of Learning: Avoiding the Failure of Imagination», *RUSI Journal* 155, (junio-julio de 2010): p. 7.

2. Véase el informe sobre el primer experimento del Ejército con el Diseño Operacional Sistémico: Sorrells, William T., y col., «Systemic Operational Design: An Introduction», (tesis de Maestría, School of Advanced Military Studies, Fuerte Leavenworth, Kansas, 2005).

3. Graves, Thomas C. y Stanley, Dr. Bruce, «Design and Operational Art: A Practical Approach to Teaching the Army Design Methodology», *Military Review* (julio-agosto de 2013). En este artículo, se da una discusión mucho más detallada de la historia del plan de estudios de SAMS con respecto a la integración del Diseño y el pensamiento tipo diseño.

4. Yingling, Paul, «A Failure in Generalship», *Armed Forces Journal* (mayo de 2007), as referenced at <http://www.armedforcesjournal.com/2007/05/2635198>, 8 de febrero de 2013. En el momento de publicación, Yingling servía como Teniente Coronel en el Ejército de EUA y asignado como el subcomandante del 3er Regimiento de Caballería Blindada. Su artículo atrajo mucha atención y debate en el Ejército y las Fuerzas Armadas.

5. Thomas C. Graves, «Strategic Leadership and Education: A Study on Officer Education and Development», un trabajo de investigación para cumplir los requisitos de Maestría en la Estrategia de Seguridad Nacional, Escuela Superior de Guerra del Ejército de

EUA, Carlisle, Pensilvania, 15 de octubre de 2007.

6. *Ibid.*

7. Un *briefing* del Centro de Armas Combinadas presentado al Jefe de Estado Mayor del Ejército, 27 de enero de 2012. Esta fraseología se toma directamente de la declaración del problema de la presentación, como aprobada por el general Raymond Odierno.

8. Los ejemplos de los programas doctorales patrocinados por el Ejército son Profesor, Programa de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA y Profesor, Programa de la Academia Militar de EUA (USMA, por sus siglas en inglés). El enfoque de los dos programas es desarrollar instructores académicos.

9. Una variedad de diversos Doctores en Filosofía han usado la frase «crear nuevos conocimientos» en distintas conversaciones con el autor como un argumento contra la búsqueda de un Doctorado por los planificadores estratégicos. La frase fue empleada por los profesores con Ph.D. en la Escuela de Estudios Militares Avanzados, la USMA, la Universidad de Harvard y otras instituciones en las entrevistas con los académicos. Dado que era tan ampliamente usada por las distintas audiencias, fue mencionada en el presente artículo.

10. El Departamento del Ejército, Subjefe de Estado Mayor G3/5/7, *Army's Review of Education, Training and Assignments for Leaders (RETAL)*, «Advanced Civil Schooling», (Washington, DC, 22 de noviembre de 2006), diapositiva *PowerPoint* Nro. 4.