



Los especialistas Luke Wilson, Michelle Santiago-Lopez, Kallan Clements y el sargento Raymond King del comedor Strong Teams Café preparan las comidas desde un remolque de cocina móvil para alimentar a los soldados en la instalación Wackernheim Regional Range, 30 de marzo de 2016 en Wackernheim, Alemania. (Foto, cortesía de Dee Crawford, Ejército de EUA)

Mejorando el Sistema de alimentación del Ejército

Podemos y deberíamos hacerlo mejor

Mayor Joel M. Machak, Ejército de EUA



Los comedores (DFAC), conocidos como cafeterías, comedores, galeras o instalaciones gastronómicas son una parte omnipresente de la cultura militar, independientemente de la rama del servicio. Su historia y evolución se puede remontar tan lejos como la misma institución castrense. Desde puestos avanzados hasta las guarniciones que se asemejan a ciudades, estas instalaciones han servido, por generaciones, a nuestros soldados, marineros, aviadores e infantes de marina. A diferencia de otros aspectos de la institución castrense, los programas de alimentación de la guarnición han cambiado muy poco con el tiempo, lo que hace al modelo actual menos capaz de hacerle frente a los requerimientos actuales de alimentación de los soldados¹. Es por eso que es hora de un cambio de paradigma en cómo el Ejército enfoca los programas de alimentación del Ejército.

Las operaciones en la guarnición del DFAC le cuestan al Ejército cientos de millones de dólares cada

año, e innumerable mano de obra en un sistema que sigue perdiendo dinero². El propósito primordial de los DFAC es proporcionar comidas nutritivas a los integrantes alistados del servicio que poseen tarjetas de alimentación como parte de su paquete de compensación general, pero con una mayor variedad de opciones de comidas en el mercado privado cerca de las bases junto con el acceso cada vez más limitado a los DFAC, es fácil ver por qué las tasas de utilización siguen disminuyendo³. Un buen ejemplo de este problema se puede ver en el cierre reciente del Eagle's Nest Dining Facility en el Fuerte Belvoir, estado de Virginia. Menos de un año después de completar una renovación de USD 6 millones, esta instalación cerró, principalmente, debido a la baja utilización⁴. Este ejemplo no es excepcional. En los siguientes años, el Ejército planea cerrar o fusionar uno de cada tres comedores basado en las tasas de baja utilización⁵. Si bien las fusiones y los cierres abordan el exceso innecesario de gastos en



El especialista, Stanley Jean, de la 101ª Brigada de aviación de combate, y el cabo Antonio Fonville con el 4º Equipo de combate de brigada, 101ª División aerotransportada, sirven el desayuno a los hambrientos soldados que esperan en fila en la instalación del comedor del Equipo de combate de brigada (Foto cortesía de la sargento Kimberly K. Menzies, Ejército de EUA)

instalaciones subutilizadas, permanecen los problemas subyacentes de acceso limitado y mayor competencia del sector privado.

Unas de las principales causas subyacentes de la disminución de las tasas de utilización en nuestros DFAC es el acceso limitado a las instalaciones. Según un informe de 2015 de la Oficina de Rendición de cuentas del Gobierno, los integrantes recién alistados —los clientes objetivo de los DFAC— indicaron que el acceso limitado a los DFAC, a menudo, cambia sus decisiones con respecto a dónde ir a comer⁶. Cuestiones tales como horarios de trabajo extendidos o irregulares, cuán lejos está la instalación, el tiempo que se pasa haciendo fila, la disponibilidad de estacionamiento, o las horas de operación afectan negativamente su capacidad de utilizar sus subsidios alimenticios en un DFAC. A menudo, la solución más fácil para ir a comer es comprar una comida

de un proveedor privado, ya sea dentro o fuera de la base. Cuando esto sucede, el soldado paga esencialmente esa comida dos veces: la primera vez con la prestación efectiva de pago por esa comida y la segunda vez con un subsidio para la compra de alimentos no utilizado.

Considere cuantas veces cierran las instalaciones de los DFAC, o cuantas veces los fusionan durante las temporadas festivas. Los soldados con tarjeta de alimentación que permanecen en las barracas tienen la oportunidad de caminar a una parada de autobús preasignada y tomar un autobús para ir al DFAC, solo a las horas designadas, y luego regresar a las barracas en el autobús después de consumir sus comidas. Estos soldados deben repetir este proceso cada vez que deseen consumir una comida con su tarjeta de alimentación bajo las reglas actuales. Debido a las molestias involucradas, el dueño de la tarjeta de alimentación



Soldados, civiles, familiares y visitantes cenan en el Mega Food Court del Servicio de tiendas del Ejército y Fuerza Aérea (AAFES) el 30 de septiembre de 2015 en el Fuerte Hood, Texas. (Foto cortesía de AAFES)

suele optar por una solución más conveniente, lo que significa pagar de su bolsillo. Esto entonces contribuye a reducir la utilización del DFAC y perpetúa las ideas de cerrar y fusionar estas instalaciones. No es realista pensar que el modelo actual de guarnición, de instalaciones gastronómicas administradas por los soldados, puede seguir cumpliendo con los requisitos de las poblaciones que están destinados a apoyar.

El concepto universitario

Debido a los problemas de acceso cada vez más limitados a los DFAC y la disponibilidad siempre presente de opciones privadas, los soldados suelen optar por consumir comidas fuera del DFAC de su guarnición. Como resultado, para optimizar el uso de las tarjetas de alimentación con el fin de alimentar a los soldados, el Ejército debe considerar adoptar un concepto universitario de comedores en el que se aceptan tarjetas de alimentación en cualquier lugar que venda comidas. Los colegios y universidades de todo el país han logrado satisfacer las necesidades de sus estudiantes y cuerpo

docente al proporcionar una variedad más amplia de opciones de programas de alimentación, incluyendo, permitir que los estudiantes usen sus planes de alimentación con los vendedores de comidas privados ubicados en el recinto universitario. De hecho, en 2012, el Centro de Excelencia culinario conjunto (JCCoE) realizó una revisión holística del programa de servicio de alimentación del Ejército y determinó que el Ejército podría beneficiarse de tal modelo⁷.

Según el informe de la Oficina de Rendición de cuentas del Gobierno en 2011, la Fuerza Aérea llevó a cabo una prueba piloto del concepto universitario con resultados prometedores, aunque aún provisionales⁸. El coronel Marc D. Piccolo, entonces comandante de Agencia de servicios de la Fuerza Aérea de EUA, afirmó que el resultado de esta práctica ha sido un uso más eficiente de los derechos de la tarjeta de alimentación para los integrantes del servicio, lo que ha aumentado significativamente el número de comidas servidas a los portadores de dicha tarjeta⁹. «La revisión holística del Servicio de alimento del Ejército» de la JCCoE analizó

la Iniciativa piloto de transformación de alimento de la Fuerza Aérea en 2012 y determinó que estos cambios resultaron en un aumento de 15,2 por ciento en la utilización de los servicios y un aumento de 67,3 por ciento del patrocinio por parte de los portadores de las tarjetas de alimentación para los alistados¹⁰. Al adoptar el enfoque de la Fuerza Aérea que refleja las mejores prácticas de las universidades en todo el país, el Ejército podría implementar una solución parecida al concepto universitario, donde los soldados puedan usar sus tarjetas de alimentación para comprar comidas no solo en su DFAC local, sino también en clubes, restaurantes pagados por fondos no asignados, o incluso en los patios de comida de la tienda Exchange. Sin embargo, con el fin de usar eficazmente este concepto, el Ejército necesitaría pasar completamente de la tarjeta de alimentación DD 714 a un sistema de tarjeta de alimentación basado en tarjeta de acceso común y determinar el mejor método para asegurar que estos vendedores tengan la capacidad de recuperar fondos de las tarjetas de alimentación.

Bajo tal concepto universitario, la estructura actual para los precios de comida podría permanecer en efecto. Digamos que a un soldado le cuesta USD 5.55 almorzar en un comedor. Bajo el modelo universitario, un portador de tarjeta de alimentación tendría USD 5.55 para gastar en el almuerzo en cualquier restaurante en la base. Si el precio de la comida ordenada excede la cantidad de dinero asignado para ese periodo de comida, el soldado pagaría de su bolsillo la diferencia.

Con esto, el Ejército podría potencialmente deshacerse de los DFAC administrados por una unidad, resultando en un gran potencial de ahorro de costos¹¹. En otras palabras, el Ejército podría eliminar a los soldados de la especialidad ocupacional militar 92G (especialista en servicio de alimentos) de los DFAC e invitar a empresas privadas a ejecutar programas de alimentación con fines de lucro. Ciertamente, hay empresas privadas que estarían muy interesadas en obtener una porción, si no la mayor parte, de los derechos de alimentación colectiva de una instalación. Tales empresas privadas serían responsables de toda la adquisición de alimentos, administración de inventario, mercadeo, embalaje, personal y administración de instalaciones. Sin embargo, al igual que las universidades en todo el país, los precios de las comidas deben estar alineados con los derechos o planes de alimentación.

Es importante destacar que el Ejército está tomando medidas encaminadas a aumentar la utilización de sus DFAC. Algunas de estas medidas incluyen la modificación de las horas, implementación de quioscos y camiones de venta de comidas, la ampliación de las opciones de menús, refiriéndose a los cocineros del Ejército como chefs y la remodelación de las instalaciones existentes para atraer a los soldados. La eficacia de estas iniciativas e inversiones está por verse. El desafío que queda es la competencia con los restaurantes comerciales, en otras palabras, el impacto del afán de lucro sobre la provisión efectiva para la comida del soldado. Los restaurantes están motivados por una cosa: la ganancia, mientras que no así los DFAC ni los soldados que los administran.

Además, los restaurantes pueden hacer cambios a sus servicios con mayor rapidez en un esfuerzo por aumentar las ganancias, y no están atados por la burocracia, a menudo ofensiva, de la institución castrense. Tal vez el Ejército podría enfocar la alimentación en la guarnición como un negocio y aprovechar el concepto universitario expandido a su favor para ayudar a garantizar que los soldados estén tomando decisiones «más saludables» si se les permite usar su tarjeta de alimentación en un restaurante en el puesto.

Planes de alimentación. Como una alternativa al, o conjuntamente con, el concepto universitario descrito anteriormente, el Ejército podría adoptar un concepto de plan de alimentación. El programa de tarjeta de alimentación del Ejército en su estado actual es aplicado inconsistentemente y es innecesariamente burocrático. El Reglamento de Gestión Financiera del Departamento de Defensa, 7000.14.R., *Programas y Procedimientos Operativos de pago/personal militar especial* requiere que los soldados solteros que residen en las barracas reciban una tarjeta de alimentación y raciones de las instalaciones gastronómicas del Gobierno¹². La rendición de cuentas y el mantenimiento de registros relacionados con estas tarjetas pueden ser complicados en el mejor de los casos o, en el peor de los casos, una oportunidad para el fraude. A fin de complicar las cosas, los comandantes pueden autorizar que los soldados reciban una asignación básica completa para los derechos de subsistencia basados en requisitos de misión singulares o necesidades alimenticias especiales. La gestión y seguimiento de esto es una de las muchas cargas consecuentes que se les agrega a los comandantes.

Es posible que los soldados que trabajan horas no estándares no puedan comer en un DFAC durante las

horas normales de operación. Para mitigar este problema, debe haber opciones para que los soldados adopten un plan de alimentación que mejor se adapte a su horario de trabajo, y luego cambiar dicho plan a medida que cambian sus horas de trabajo. Los planes de alimentación de universidades ofrecen este tipo de flexibilidad a través de una amplia gama de planes de alimentación. Por ejemplo, digamos que un soldado solo puede consumir dos comidas al día durante la semana y tres comidas los fines de semana. ¿Debe este soldado renunciar a la cantidad total de la asignación básica del derecho de subsistencia a cambio de una tarjeta de alimentación, a pesar de que él o ella solo consume 76 por ciento de sus comidas en un DFAC? O, ¿podría haber una opción de plan de alimentación que permita que el soldado consuma un número predeterminado de comidas por semana y darles el resto del derecho para comprar comida en otro lugar? Al integrar un concepto de plan de alimentación, los soldados posiblemente podrían cambiar, en línea, sus planes de comidas, de la misma manera que pueden establecer deducciones o cambiar sus contribuciones al plan de ahorros que el Gobierno les proporciona (Thrift Savings Plan).

Empresa consolidada de alimentación de campo. Si se adoptaran algunas de las prácticas antes mencionadas y se redujeran o se eliminaran significativamente los DFAC de soldados, se reduciría muy probablemente la cantidad de soldados 92G necesarios para apoyar los programas de alimentación del Ejército. Sin embargo, el requisito para que el Ejército se alimente en tiempos de conflicto y adiestramiento no desaparecerá. En 2015, el Comando de apoyo de armas combinadas dio a conocer concepto fusionado de empresa de alimentación de campo, donde los soldados 92G se consolidan en una sola compañía dentro de las brigadas de mantenimiento en lugar de extenderse a través de los equipos de combate de brigada y brigadas funcionales¹³. La idea es que, según sea necesario, las unidades puedan solicitar una capacidad de alimentación de campo para respaldar las necesidades de adiestramiento o requerimientos operacionales, como lo hacen con respecto al transporte, lavandería, baño y otras funciones de apoyo al servicio de combate. El uso de este concepto podría eliminar potencialmente el impacto que tales actividades de adiestramiento y operacionales tienen en los DFAC administrados por unidades.

Este concepto, tal como se presenta actualmente, deja al Ejército en el negocio de la alimentación de la

guarnición, ya que los soldados de la 92G todavía deben realizar operaciones diarias en los DFAC. Además, el Ejército sigue en el costoso negocio de comprar alimentos y operar en instalaciones subutilizadas. Las cifras en dólares ni siquiera comienzan a captar los costos de oportunidad involucrados en todas las otras minucias asociadas con la alimentación de la guarnición.

¿Y los soldados 92G? Si se produjera la no asignación de los DFAC, tal como se describe en el concepto universitario, estos soldados estarían libres de la obligación de operar y administrar estas instalaciones y podrían concentrarse en sus competencias básicas: alimentación de campo junto con las destrezas del soldado básicas, en apoyo de la misión más grande del Ejército, pelear y ganar las guerras de nuestra Nación. Actualmente, los comandantes que tienen soldados 92G en sus filas, a menudo, se ven obligados a hacer arreglos especiales para que estos soldados cumplan con los requisitos básicos de apresto de soldado como mantenimiento de comando, acreditación de armas, adiestramiento obligatorio de la Regulación del Ejército 350-1, y la prueba de acondicionamiento físico del Ejército, debido a la estrecha ventana que estos soldados tienen para entrenar debido a sus deberes de preparación de alimentos.

Por el contrario, en un modelo DFAC no administrado por una unidad de alimentación de guarnición, el adiestramiento de destrezas de soldado podría ser manejado de manera más eficaz, ya que las tareas de los soldados de la 92G serían más previsibles porque las actividades están alineadas con los requerimientos de campo. Sin embargo, tal circunstancia también podría arriesgar una reducción si los 92G no se utilizan plenamente en apoyo directo a la preparación de alimentos para apoyar a las tropas en el campo. Claramente, el Ejército tendría que reevaluar el requisito óptimo de fuerza final para esta especialidad basado en los nuevos requisitos establecidos de misión. En este escenario, nuevamente, hay una amplia gama de opciones a considerar, desde la reducción de los números de componentes activos hasta la fusión de la especialidad ocupacional militar.

El implementar incluso una parte de las propuestas discutidas anteriormente sería un esfuerzo difícil que involucraría una miríada de partes interesadas a través del Departamento de Defensa y la industria privada. Además, la cultura y las actitudes actuales relativas a

cómo el Ejército ve su relación con el DFAC tendrían que cambiar. Los cambios recomendados aquí están en línea con los sugeridos en un artículo reciente del teniente general jubilado David Barno y Nora Bensahel, en donde piden que «las misiones de apoyo institucionalizadas por largo tiempo» «sean traspasadas a los civiles o contratadas para liberar tanto la mano de obra militar como civil»¹⁴.

Las situaciones de bases conjuntas presentan otra serie de dificultades, como la disparidad en el servicio de alimentación de la guarnición de una rama de servicio a la otra. Sin embargo, idealmente, nuestros servicios hermanos trabajarían con el Ejército con miras a la interoperabilidad, lo que mitiga la disparidad entre las ramas de servicio en una base conjunta. En otras palabras, un aviador, infante de marina o marinero

deberían poder participar en los programas de alimentación de la guarnición del Ejército de la misma manera que un soldado puede; y viceversa con respecto a entrar a instalaciones de comida que no sean del Ejército. Con ese fin, los comandantes de la guarnición todavía mantendrían alguna medida de responsabilidad en cuanto a la supervisión de las instalaciones privatizadas.

El tiempo y el esfuerzo involucrado en un cambio tan monumental sería tremendo, pero valdría la pena. Al alterar básicamente el Programa de servicio de alimentos del Ejército, el servicio podría centrarse mejor en las competencias básicas que nos permitan centrarnos en nuestra misión: pelear y ganar las guerras de nuestra Nación, mientras que en el proceso, potencialmente, ahorraría cientos de millones de dólares cada año. ■

El mayor Joel M. Machack, Ejército de EUA, es el jefe de la subdivisión de Operaciones de Movilidad para el Ejército de Estados Unidos en Caserma Ederle, Italia. Tiene a su haber una licenciatura en Administración de Negocios de la Universidad Indiana de Pennsylvania, una maestría de la Universidad de Kansas y una maestría en Administración Pública de la Universidad Troy. Durante su carrera, Machack sirvió con la 82a División aerotransportada, Apoyo Civil de Fuerza de Tarea Conjunta, 1er Grupo de fuerzas especiales, y en la 7a División de Infantería.

Referencias Bibliográficas

1. Price, Jay, «As Force Shrinks and Competition Grows, Army Plans To Retool Chow Halls», The American Homefront Project en línea, 30 de noviembre de 2015, accedido el 2 de diciembre de 2016, <http://americanhomefront.wunc.org/post/force-shrinks-and-competition-grows-army-plans-retool-chow-halls>.
2. Joint Culinary Center of Excellence (JCCoE), «Holistic Review of Army Food Service», issue brief (Fort Lee, VA: JCCoE, 2012).
3. Oficina de Rendimiento de Cuentas del Gobierno (GAO) 15-1488, *Military Personnel: Visibility Over Junior Enlisted Service Member Access to Services on Bases Could Be Enhanced* (Washington, DC: GAO, mayo de 2015), págs. 1-58.
4. Clark, S., Charles, «Army Spent Millions to Renovate Doomed Dining Facility», Government Executive website, 6 de junio de 2016, accedido el 12 de septiembre de 2016, <http://www.govexec.com/defense/2016/06/army-spent-millions-renovate-doomed-dining-hall/128830/>.
5. Lilley, Kevin, «Army: 1 in 3 Dining Facilities Will Close or Shrink within Three Years», *Army Times* website, 28 de febrero de 2016, accedido el 12 de septiembre de 2016, <https://www.armytimes.com/story/military/2016/02/08/army-1-3-dining-facilities-close-shrink-withinthree-years/79696652/>.
6. GAO-15-488, *Military Personnel*.
7. JCCoE, «Holistic Review of Army Food Service».
8. GAO-11-676, *Defense Management: Actions Needed to Improve Management of Air Force's Food Transformation Initiative* (Washington, DC: GAO, 26 de julio de 2011), págs. 1-49.
9. Piccolo, D., Marc, «Air Force Dining Facilities Gain in Customer Satisfaction», *Government Food Service*, March 2015, accedido el 28 de noviembre de 2016, http://www.ebmpubs.com/GFS_pdfs/gfs0315_Air-ForceFoodService.pdf.
10. JCCoE, «Holistic Review of Army Food Service»
11. *Ibid.*
12. Department of Defense Regulation 7000.14-R, *Special Military Pay/Personnel Programs and Operating Procedures* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 1998).
13. Milan, Jose y Gaines, Ricky, «Field Feeding Company - 92G Manpower Reductions», (presentación del Comando de apoyo de armas combinadas, Fuerte Lee, estado de Virginia, 1 de enero de 2015)
14. Barno, David y Bensahel, Nora, *The Future of the Army: Today, Tomorrow, and the Day After Tomorrow* (Washington, DC: Brent Scowcroft Center on International Security, The Atlantic Council, September 2016).