

Fomentar la capacidad de la nación socia

Cómo establecer las condiciones para el éxito

Coronel Kenneth J. Crawford, Ejército de EUA



(Fotos: autor)

La gran ceremonia de inauguración de 2007 de la calle Haifa tras cinco meses de iniciativa conjunta de renovación por el Equipo de Combate de la 2ª Brigada, 1ª División de Caballería; la Agencia de EUA para el Desarrollo Internacional y el distrito Bagdad Karkh, Belladiyah.

MUCHOS DE NUESTROS soldados y sus líderes están en su segunda, tercera o cuarta rotación a Irak o Afganistán. Si bien probablemente están llevando a cabo misiones en el siguiente nivel superior, se benefician de las experiencias de sus previos despliegues para proporcionar enfoque y fortaleza a fin de superar los retos y la adversidad.

Nuestra cultura como profesionales incluye la identificación de misiones, visualizar el estado final deseado, desarrollar e implementar soluciones para lograr dicho estado final deseado, cumplir con éxito la misión y empezar nuevamente como una cuestión de rutina. Nadie se expone al fracaso.

Se debe crear las condiciones necesarias para el éxito futuro a través de una base de destrezas, conocimientos y recursos en nuestros programas de adiestramiento y capacitación a través de una metodología general desde los niveles individuales de soldado hasta el de líderes y estado mayores de Cuerpo de Ejército.

Estructurar el problema

La fomentación de capacidad es un “problema mal estructurado”.¹ Ciertamente, se puede acordar en que no existe una estructura, proceso o sistema común que prepare para el éxito a los soldados, líderes y unidades de manera general en la multitud de desafíos que potencialmente encararán durante las operaciones de espectro total en los niveles operacionales y tácticos. Muchos tendrán sus propias opiniones sobre cómo estructurar el régimen de adiestramiento para establecer la condición necesaria a fin de alcanzar el éxito futuro; la fomentación de capacidad es más un arte que una ciencia, y el éxito es a menudo difícil de alcanzar y se basa en prueba y error. Trazar estructuralmente este problema complejo es difícil, como se demuestra en la siguiente figura, pero es muy fácil comprender el uso, recursos y metodologías que se ponen en práctica durante las misiones de ayuda humanitaria y operaciones de estabilidad en nuestro país y en el extranjero. Se debe proveer una mejor capacitación y

El coronel Kenneth J. Crawford es un becario de servicio de mayor antigüedad de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, en el Instituto de Alta Tecnología de la Universidad de Texas. Recibió su BSLA

de la Universidad de Texas A&M y su Maestría de la Universidad de Misuri-Rolla. Recientemente, fue el Jefe de Asuntos Civiles (G5) del III Cuerpo de Ejército. Sirvió 15 meses en Irak con la 1ª División de Caballería.

adiestramiento a nuestros soldados y a sus líderes para que logren el éxito en condiciones austeras, ahora y en el futuro.

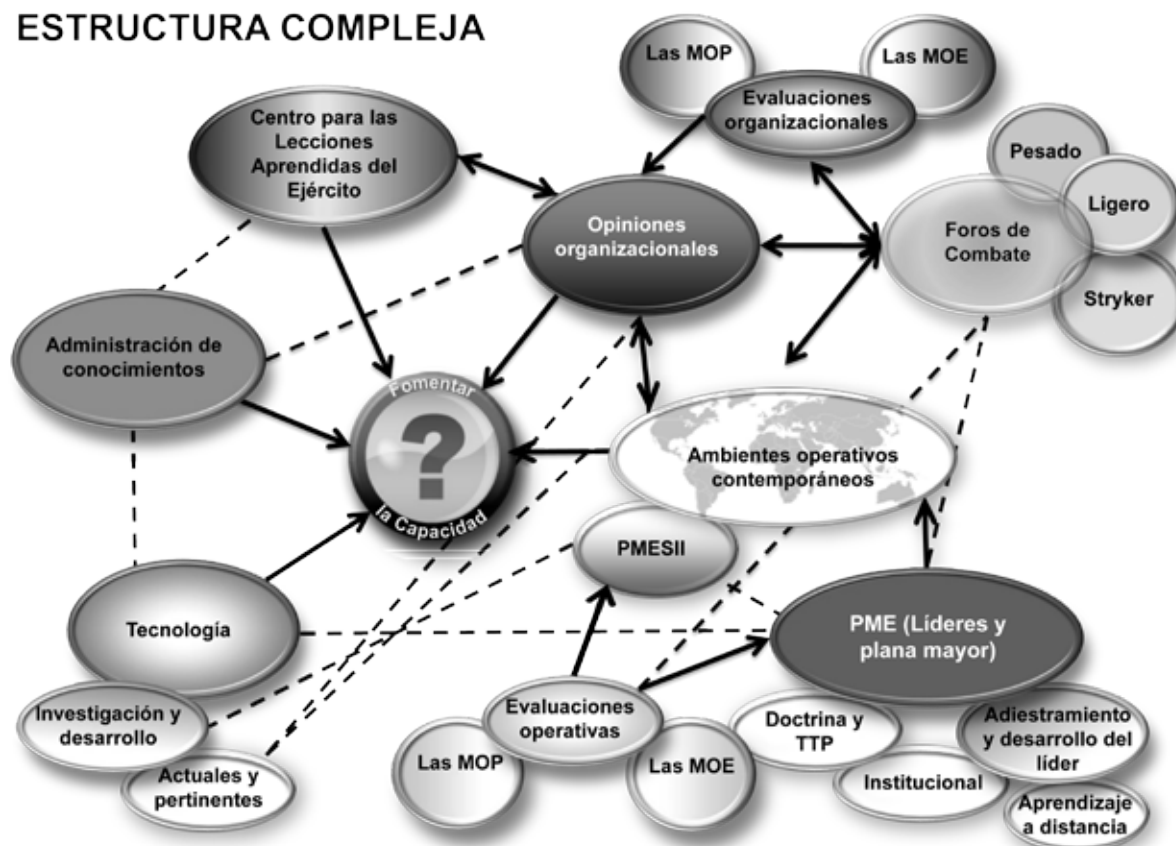
Directivas para soluciones estratégicas y conjuntas

La Directiva 3000.05, *Military Support for Stability, Security, Transition, and Reconstruction Operations*, del DOD (Departamento de Defensa), establece el requisito de “planificación, adiestramiento y preparación para realizar y apoyar las operaciones de estabilidad”. En la misma se estipula que “es fundamental para las misiones militares de EUA que el DOD esté preparado para ejecutar y prestar apoyo”.² A principios de febrero de 2006, el DOD estableció el Plan de Implementación de Transformación del Adiestramiento, que es, “la obtención de resultados precisos en lo que respecta al adiestramiento necesario para apoyar los requisitos, misiones y capacidades, mientras preserva la capacidad de adiestramiento de los Servicios Militares y las agencias de Apoyo de Combate basada en sus

competencias básicas y Tareas Esenciales de la Misión Individual”.³ El plan se centra en el nivel conjunto de adiestramiento, y esos individuos afortunados seleccionados para participar en este adiestramiento agregan valor al nivel conjunto y combinado de las operaciones. En el plan se establece que “los individuos, unidades y las plana mayores que lo conforman, deben estar adiestrados y capacitados para llevar a cabo operaciones tanto antes de su despliegue como durante el mismo en el área de responsabilidad del comando combatiente”.⁴ Sin embargo, la directiva hace más hincapié en la importancia del adiestramiento estratégico en el nivel conjunto que en los niveles tácticos y operativos en donde la mayoría de las fuerzas se asocian con los líderes de la nación anfitriona durante el despliegue.

En mayo de 2007, la Oficina de Contabilidad General publicó un informe indicando que “el DOD todavía tiene que identificar y dar prioridad a la amplia gama de capacidades necesarias para las operaciones de estabilidad, ya que el Departamento de Defensa no había

ESTRUCTURA COMPLEJA



Leyenda: MOE - Medidas de Eficacia; MOP - Medidas de Rendimiento; PME - Política, Militar y Económica; PMESII - Política, Militar, Económica, Social, Infraestructura y sistemas de Información; TTP - Tácticas, Técnicas y Procedimientos



En Irak, los materiales y métodos de construcción no cumplen con las especificaciones de diseño de los EUA. A fin de proporcionar la supervisión adecuada, los líderes militares deben seleccionar a ingenieros idóneos de control y evaluación de calidad para servir de maestros de obras en los proyectos de construcción. Esto, junto con el sello de aprobación del ministerio de ingeniería mitiga el cargo de culpabilidad por la mala fabricación impuesto a las Fuerzas Armadas de EUA y hace que la directa responsabilidad por la fabricación recaiga en el gobierno local.

proporcionado una orientación clara sobre cómo y cuándo llevar a cabo esta tarea. Como resultado, los servicios que están llevando a cabo iniciativas para abordar las deficiencias en la capacidad podría no reflejar el amplio conjunto de capacidades que necesitarán los comandantes de combate para llevar a cabo eficazmente las operaciones de estabilidad en el futuro”.⁵ La respuesta del Departamento de Defensa al informe de la Oficina de Responsabilidad Gubernamental fue, “el Departamento de Defensa se ha comprometido a mejorar su capacidad para llevar a cabo estas operaciones”.⁶ Desde la publicación de este informe, hemos visto el desarrollo y la proliferación de elementos individuales de adiestramiento en la Academia de Contrainsurgencia, el Centro de Educación y el Instituto de la Paz de EUA, así como la capacidad

de crear escenarios durante las rotaciones en el centro de adiestramiento de combate. Sin embargo, un enfoque completo y global para los cuerpos de ejército e inferior todavía está ausente. El 13 de enero de 2009, la Directiva 1322.18 del Departamento de Defensa, *Military Training*, codificó el Adiestramiento a Nivel Conjunto, mediante un mandato que establece que “los Secretarios de los departamentos militares establecerán y llevarán a cabo programas de adiestramiento individual, colectivo y de estado mayor, en la medida que sea posible, para alinear los horarios de adiestramiento, planes y programas de estudios a fin de apoyar el adiestramiento en operaciones conjuntas e integradas”.⁷ Teniendo en cuenta estas directivas, planes y conceptos para las operaciones de adiestramiento de estabilidad conjunta, las

La fomentación de capacidad definida

El Manual de Campaña (FM) 3-07 (octubre de 2008) Stability Operations: “La fomentación de capacidad es el proceso de crear un entorno que promueva el desarrollo institucional, la participación de la comunidad, el desarrollo de los recursos humanos y el fortalecimiento de los sistemas administrativos de la nación anfitriona”.

Definición del PNUD [Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas] (hacia 1991): “La creación de un entorno propicio de políticas y marcos jurídicos apropiados, el desarrollo institucional con la participación de la comunidad, el desarrollo de recursos humanos y el fortalecimiento de sistemas de administración, el PNUD reconoce que la fomentación de la capacidad es un proceso continuo, a largo plazo, en el que participan todas las partes interesadas (ministerios, autoridades locales, organizaciones no gubernamentales y grupos de usuarios de agua potable, asociaciones profesionales, académicos y demás”.

Definición de la Fundación Ford (hacia 1996): define la “fomentación de capacidad” como el “proceso de desarrollo y fortalecimiento de las destrezas, instintos, habilidades, procesos y recursos que las organizaciones y comunidades necesitan para sobrevivir, adaptarse y prosperar en el mundo en rápida evolución”.

Las brechas en las capacidades limitan el adiestramiento para las operaciones de fomentación de capacidades.

El 2 de diciembre de 2008, asistí a una conferencia sobre adiestramiento, juegos y simulacros celebrada en Orlando, Florida. Durante mi visita, desafíé abiertamente al foro, tanto militares como a nuestros socios corporativos civiles, para que comprometieran su programa, ingeniería e iniciativas de desarrollo de productos a la creación de una capacidad de fomentación de capacidades escalonadas que pudiéramos utilizar para adiestrar a nuestras fuerzas. Este es sólo una parte de la preparación de nuestros soldados, líderes y unidades para llevar a cabo con éxito operaciones de estabilidad en el extranjero, pero la historia nos enseña que esta capacidad es esencial, especialmente a nivel de brigada e inferior durante las operaciones de contrainsurgencia. En este artículo se delinea “una manera” de plantear la educación, el adiestramiento y el desarrollo de un conjunto de destrezas, en una metodología de adiestramiento de estrategia controlada. Además, se destaca la necesidad de establecer un conjunto de herramientas oportunas y fiables, en el ambiente de adiestramiento constructivo virtual en vivo —especialmente, herramientas que capturen las lecciones, experiencias y sutilezas experimentadas después de más de siete años de compromiso en la Guerra contra el Terrorismo. Hay muchas posibilidades, pero su desarrollo es demasiado lento, su enfoque es demasiado general, por lo que no responde a las necesidades del guerrero, y están entorpecidos por los enormes gastos de coordinación y administración —tres elementos que no podemos costearnos mientras nuestras operaciones continúan evolucionando rápidamente cada año. ¡Necesitamos soluciones ahora!

—Teniente General Rick Lynch, Comandante General, Comando de Administración de Instalaciones del Ejército de EUA.

lecciones aprendidas de los comandantes y combatientes y el adiestramiento directo para el personal de la *JTF* [Fuerza de Tarea Conjunta], existe una brecha en la estandarización y síntesis

del adiestramiento para las unidades a nivel de cuerpo de ejército e inferior, quienes deben interpolar sus tareas esenciales de la misión de despliegue y adiestrarse según la situación.

Con demasiada frecuencia, las unidades a nivel de cuerpo de Ejército e inferiores llevan a cabo misiones de sus predecesores, de los que aprendieron lecciones invaluable. En esencia, usan herramientas ganadas de lo que perciben *a través del adiestramiento* para su misión (con base en las Encuestas del Lugar de Pre-despliegue, despliegues previos y sus experiencias en el centro de adiestramiento de combate) y se concentran en las tareas esenciales específicas de la misión de despliegue. Durante el despliegue, vuelven a recordar las experiencias y vuelven a aprender las lecciones de sus predecesores. Cada líder de la unidad se esfuerza por conseguirlo, “casi” en el adiestramiento y capacitación pre-despliegue e utiliza sus experiencias adquiridas en el adiestramiento durante el despliegue. Sin embargo, estas soluciones “caseras” representan una compilación de experiencias valiosas que, a menudo, permanecen en la guarnición de la unidad o se trasladan con los líderes a su siguiente asignación. Nuestros centros de adiestramiento de combate hacen un trabajo creíble replicando muchos de los desafíos que las unidades y líderes experimentarán en el “teatro de operaciones”, pero esperamos que las unidades y los líderes lleguen con destrezas creíbles y un alto grado de conocimientos que les permita lograr el éxito en las operaciones de estabilidad.

¿Qué nos falta?

El Ejército y el Cuerpo de Infantería de Marina de EUA carecen de la estrategia de adiestramiento integral, la base de conocimientos y la estructura de adiestramiento necesarios para llevar a cabo las operaciones de estabilidad, en particular, la fomentación de capacidad en la habilitación y transición a la autoridad civil.⁸ Hay dos desafíos paralelos —enfoque y estructuración del adiestramiento en la fomentación de capacidad para el despliegue y la adquisición de recursos para el adiestramiento en los niveles adecuados a fin de cumplir con éxito los requisitos de la misión.

Como parte del adiestramiento, debemos capacitar a los soldados, a los líderes y a la plana mayor a fin de facilitar una sólida gobernanza local y la transición a la autoridad civil. En las futuras iniciativas en el extranjero, nuestros soldados, líderes y unidades en todos los niveles ejecutarán la fomentación de la capacidad de la nación durante y después de las operaciones de

post conflicto. A fin de mantener el ímpetu para aumentar la eficiencia y establecer las condiciones para la transición futura a la autoridad civil, es necesario unificar este adiestramiento en nuestra educación militar profesional, y abordar y buscar los recursos necesarios para cumplir con sus requisitos tácticos, operacionales y estratégicos.

Un enfoque general en el adiestramiento

A fin de preparar adecuadamente a las unidades y a los soldados para las operaciones de espectro total en condiciones adversas, debemos desarrollar una metodología de adiestramiento y buscar los recursos en los programas de desarrollo de los líderes a través de los tres ciclos de generación de fuerza (reinicio, adiestramiento/apresto y disponibilidad). Durante la fase de reinicio, se debe capturar e incorporar las lecciones aprendidas en nuestros materiales de adiestramiento. A medida que los individuos vayan llegando, podrán compartir sus experiencias anteriores y aprender de las experiencias de su nueva unidad. Los individuos y las unidades en la fase de adiestramiento/apresto pueden beneficiarse tanto de los materiales y opiniones de los miembros y líderes de las unidades y en la fase de reinicio como de las experiencias operacionales previas relevantes a sus objetivos. Las unidades que se

...estas soluciones “caseras” representan una compilación de experiencias valiosas que, a menudo, permanecen en la guarnición de la unidad o se trasladan con los líderes a su siguiente asignación.

encuentran en la fase de disponibilidad mantienen los conocimientos y destrezas adquiridas mientras los líderes y el personal cambia o rota.

El personal del Ejército y de las empresas de preparación básicas debe aprovechar sus capacidades y recursos para dar paso a la estrategia.

Este concepto se centra en las audiencias específicas de adiestramiento e incorpora múltiples recursos para lograr deseados estados finales de adiestramiento. En pocas palabras, el adiestramiento tiene que comenzar en centros institucionales de excelencia y extenderse para el sostenimiento de la generación de fuerzas a través de una estrategia de adiestramiento controlado. Debemos centrarnos en tareas individuales, colectivas, específicamente para líderes y organizaciones y personal especializado que habitualmente se realizan para influir en la población.

Desde individuos hasta el nivel de escuadra.

Los individuos, equipos y escuadras deben entender el vínculo o puente de las acciones “en el terreno” ya que los mismos proporcionan seguridad, llevan a cabo patrullajes u operaciones de reconocimiento y evalúan la infraestructura para determinar los efectos inmediatos sobre las obras públicas así como los efectos secundarios en el apoyo de la población local.

Comandantes de pelotón, compañía y batallón. Estos líderes deben poder reconocer y evaluar los problemas y desarrollar soluciones en coordinación con los funcionarios del país anfitrión para cumplir la misión mientras se lleva a cabo la transición a fin de capacitar a la autoridad civil. La fomentación de relaciones profesionales y de apoyo es crucial para ganar la confianza de la gente y su apoyo al gobierno local durante los enfrentamientos tácticos.

Otros. Los equipos de reconstrucción provincial, el gobierno y organizaciones no gubernamentales y los comandantes de brigada y cuerpos de Ejército deben poder adquirir o proporcionar los recursos necesarios para capacitar al gobierno de la nación (distrito, provincia, ciudad, estado o país) anfitriona para que puedan resolver problemas y adiestrar a



Enfrentamiento no letal de los ciudadanos locales ayudan a los soldados a comprender sus preocupaciones y logran reconocer los problemas críticos en las infraestructuras.

las agencias financieras, gubernamentales, de obras públicas y seguridad. Las unidades pueden encontrarse operando o trabajando en estrecha colaboración con otras organizaciones basado en las destrezas. Es fundamental fomentar relaciones duraderas en los niveles operacionales y estratégicos con estas organizaciones. A menudo, tales relaciones se convierten en asociaciones formales para garantizar que las operaciones sean encabezadas por la nación anfitriona en lugar de lideradas por Estados Unidos.

Personal. El personal debe comprender la complejidad de la fomentación de capacidad para elaborar, planificar y sincronizar los recursos a fin de llevar a cabo con éxito la misión. La estructura, limitaciones, capacidades y dinámica de las agencias de la nación anfitriona y la *Reach-Back technology* [tecnología a distancia] son esenciales para las funciones que desempeña el personal en la fomentación de capacidad. En esencia, el personal utiliza los efectos no letales para integrarlos en todo el personal funcional.

La estrategia de adiestramiento propuesta cuenta con tres partes, a saber:



El autor de este artículo entregándole un obsequio al vice primer ministro iraquí Salam al-Zaubaal y una moneda del Comandante "Spartan".

- Educación.
- Simulacros y juegos.
- Integración al gobierno.

Educación

El ejercicio de "arrastrarse-caminar-correr" constituye un proceso de adiestramiento "en vivo" continuo, para aumentar los conocimientos y experiencias a nivel individual y colectivo. Cada parte depende de la otra. Los líderes de individuos y unidades seleccionan el plan de estudio que incluya dicho ejercicio en su adiestramiento y, de esa manera, permanecer flexibles para poder adaptarse a las exigencias de su despliegue y a la disponibilidad de todo el personal y estado mayor. Se centran en la validación de su cronología durante sus ejercicios de apresto para la misión. El perfeccionamiento continuo se producirá después del periodo de vacaciones de la unidad en forma de listas de lecturas recomendadas, instrucción formal en aulas de clases, visitas a sitios, cursos en línea y por correspondencia, o asistir a clases en universidades en calidad de oyentes. Durante el despliegue, las unidades podrán seguir el proceso educativo en línea y aprovechar las capacidades a distancia como parte de una red de información o recurso de administración de conocimientos del Departamento de Defensa.

Simulacros y juegos

Con un enfoque en "caminar-correr", el proceso de juegos trata el resultado de la decisión de efectos no letales seleccionada por un individuo. Los algoritmos desarrollados para el uso práctico en los ambientes operacionales y requisitos reales proporcionan una experiencia real para el usuario. Los individuos (líderes y estado mayor) usan principios básicos aprendidos a través de sus cursos. El programa puede incluir múltiples participantes que trabajan para lograr un estado final común deseado. Los simulacros o juegos deben seguir siendo relevantes y estar actualizados para que tengan algún valor

educacional. A fin de asegurar que las unidades desarrollen a la medida los simulacros para sus objetivos de adiestramiento, los mismos tendrán que ser elaborados según venga al caso. Las soluciones de elaboración y empleo ya existen (*Low Overhead Driver; Peace Support Operations Module*, "SIM City" y *S.E.N.S.E.*).⁹

Simulacros a nivel de compañía e inferior.

El Comando de Adiestramiento debe comenzar, inmediatamente, a desarrollar una solución de juegos, utilizando software pre-existentes. Según lo señalado anteriormente, los algoritmos y las situaciones incluyen el realismo, las opciones de toma de decisiones, los efectos secundarios y las ramificaciones de las experiencias similares que se encuentran en conflicto persistente. Estos proporcionan una gran motivación y una herramienta dinámica para el aprendizaje. Los programas en existencia (V.gr., "Sim City") se pueden modificar fácilmente (a través del desarrollo helicoidal) en un juego y herramienta de adiestramiento y colocarse en la página web de reclutamiento y retención del Ejército, similares a la de "America's Army".¹⁰ Esto podría ayudar a capacitar a los soldados y líderes, incluso, antes de que se alistén en el servicio. Además, podría utilizarse como medio de reclutamiento.

Brigada y batallón. Se debe desarrollar una fomentación de capacidad general de simulacro de adiestramiento que fortalezca la capacidad

de la plana mayor para elaborar planes, hacer recomendaciones y ejecutar el mando de batalla. Tanto el *Peace Support Operations Module* como el *Full Spectrum Low Overhead Driver* ofrecen los medios para llevar a cabo el juego de guerra con ayuda de computadora para la gama de apoyo de las operaciones de la paz, estabilidad, operaciones de contrainsurgencia y efectos no letales. El *Peace Support Operations Module* actualmente, está disponible con una estructura de escenario única, y el Centro Nacional de Simulacros está desarrollando el módulo de *Full Spectrum Low Overhead Driver*. En distintos grados, ambos programas tratan las cinco tareas esenciales de estabilización para establecer la seguridad y el control civil, establecer los servicios esenciales y proveer gobernanza y desarrollo económico y de infraestructura. Si este adiestramiento se extiende ahora al terreno, el desarrollo helicoidal puede incorporar lecciones aprendidas en un ambiente equitativo de colaboración con unidades y líderes.

División y unidades a nivel superior. El Comando de Adiestramiento y Doctrina y el Comando de Fuerzas Conjuntas deberían alinear las ayudas, las herramientas y los simulacros de adiestramiento del estado mayor e incluirlas en sus ejercicios de validación. Los simulacros que tienen que ver con las Necesidades y Seguridades Económicas Estratégicas desarrollados por el Instituto para el Análisis de la Defensa constituye un ambiente operativo virtual ficticio que ofrece oportunidades de solución creativa de problemas, desarrollo de visión estratégica y análisis de beneficios del proceso de toma de decisiones. Al usar el desarrollo helicoidal, el Ejército podría adquirir de inmediato este programa y desarrollarlo a fin de proporcionar un marco multidisciplinario para la toma de decisiones sensibles con carácter de urgencia con “estructuras de expansión” que incorporen ambientes operativos específicos de adiestramiento.

Cómo integrarse al gobierno

A fin de ganar experiencia en el proceso arrastrarse-caminar-correr, debemos concentrarnos en tres grupos específicos, a saber:

Brigada, división y líderes claves de cuerpo de Ejército. Los comandantes generales, sus asistentes y comandantes deben trabajar

en estrecha colaboración con los líderes de ciudades, estados, regiones y naciones con los que probablemente formarán asociaciones durante sus despliegues. Las unidades deben explorar las oportunidades de integrarse a las organizaciones y organismos como los equipos de reconstrucción provincial para aprovechar las experiencias y conocimientos. La incorporación debe incluir la colocación de los líderes claves con un alcalde de una gran ciudad, con el administrador de la ciudad o el gobernador del estado, por un tiempo específico para cultivar la relación y aprender procesos eficaces, tácticas, técnicas y procedimientos (*TTP*). Un segundo, pero menos eficaz planteamiento sería establecer y normalizar un programa de adiestramiento estandarizado en un lugar centralizado y traer a “expertos” para que enseñen y transmitan sus experiencias; lo inconveniente de este método es la incapacidad para ver directamente cómo se produce el proceso. Cualquiera de estos métodos permitirá a los líderes claves obtener una mejor comprensión de las complejidades de fomentar y mantener las capacidades. Este programa deberá estar directamente relacionado con el proceso de adiestramiento de los equipos de reconstrucción provincial. En un ambiente de contrainsurgencia, los objetivos de adiestramiento deberán ser compatibles con los objetivos nacionales de política y con las responsabilidades de fomentar la nación. Lo hemos aprendido de nuestras experiencias en Vietnam y los Balcanes.

Planas mayores. Las planas mayores funcionales e integrales deben contar con memorándums de acuerdo con las oficinas locales, estatales o federales y empresas que desean ejercer un impacto positivo en el soldado y en el apresto de la unidad. Los individuos proponentes a nivel de plana mayor (oficiales de acción) trabajan en las oficinas de gobierno como aprendices incorporados para aprender, directamente, programas y sistemas a fin de adquirir un conocimiento práctico de los planes y soluciones. Como parte del programa de capacitación de líder de unidad, se generarán mejores prácticas y procedimientos que se compartirán a través de formaciones, publicaciones de artículos y se codificarán como procedimientos operativos estándares.

Soldados. El capacitar y adiestrar a soldados, líderes y unidades constituye un proceso escalonado, de múltiples facetas y continuo que incluye al gobierno, organizaciones y agencias no gubernamentales. Los ejercicios de adiestramiento para la culminación de pre-despliegue de las divisiones y cuerpos de Ejército, así como los ejercicios de apresto de misión a nivel de brigada e inferior en los centros de adiestramiento de combate validan estas capacidades. Durante las operaciones de despliegue, la estructura establecida y la continuidad de la conectividad de aprendizaje a distancia, mejores prácticas, TTP y tendencias, se mantienen en los foros de combate y se incorporan en el desarrollo helicoidal.

El siguiente paso

Se sugiere una estrategia de adiestramiento de fomentación de capacidad integral para desarrollar el conocimiento colectivo e individual y las destrezas para el éxito de los enfrentamientos no letales durante las operaciones de espectro total usando una metodología centrada en la sincronización y estructura.

El requisito para desarrollar un programa de adiestramiento basado en simulacros constituye un componente integral del entorno de adiestramiento virtual en vivo constructivo integrado. Se tiene que hacer algo ahora. Se debe poner en marcha el programa que utiliza un planteamiento de desarrollo helicoidal que procura y adquiere, incorpora e implementa, adiestra y pone a prueba, provee retroalimentación, actualiza y perfecciona e inicia el proceso nuevamente.

Así es como se hace:

- Se identifican y expresan los requisitos y especificaciones de adiestramiento a través de una declaración de necesidades operacionales.
- Se usan foros de combate en los que los líderes participantes adquieren perspectivas, se identifica lo que hace falta y se determina cómo aprovechar la experiencia para el desarrollo helicoidal de simulacros.
- Se implementa proporcionando un “banco de prueba” para desarrollar todos los elementos de esta estrategia y soluciones que se alinean con la sincronización de generación de fuerzas de una unidad.

- Se hace un análisis de capacidad visualizando conceptos —específicamente, lo que se puede hacer ahora— durante las conferencias de líderes y comandantes claves.

- Se publican artículos con el propósito de fomentar el dialogo profesional y compartir ideas que mejoran las competencias del Ejército y de los individuos.

- Se desarrolla/adquiere, incorpora/implementa, adiestra/pone a prueba, provee retroalimentación, actualiza/perfecciona... y se inicia, nuevamente, el proceso de desarrollo helicoidal.

Los líderes y unidades tienen éxito en las operaciones en el extranjero, por su adiestramiento, inteligencia y por los recursos puestos a su disposición antes y durante sus despliegues. Una estrategia de adiestramiento de fomentación de capacidad general, lo suficientemente flexible y financiada para seguir siendo relevante en el ambiente operativo de hoy en día, puede aumentar la efectividad y proveer la unidad de iniciativas que buscan los líderes del Ejército. En este artículo se sugiere una manera de estructurar esta estrategia tan necesaria. Ahora, depende de nosotros que se lleve a cabo.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. U.S. Army Training and Doctrine Command Pamphlet 525-5-500, *The U.S. Army Commander's Appreciation and Campaign Design*, ver. 1.0 (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO]), 28 de enero de 2008.
2. Department of Defense Directive Number 3000.05, *Military Support for Stability, Security, Transition, and Reconstruction Operations* (Washington, DC: GPO, 28 de noviembre de 2005).
3. Office of the Under Secretary of Defense for Personnel and Readiness Director, Readiness and Training Policy and Programs, *Department of Defense Training Transformation Implementation Plan, FY2006-FY2011* (Washington, DC: GPO, 23 de febrero de 2006).
4. Office of the Under Secretary of Defense for Personnel and Readiness Director, Readiness and Training Policy and Programs, *Strategic Plan for Transforming DOD Training* (Washington, DC: GPO, 8 de mayo de 2006).
5. U.S. Government Accountability Office (GAO) Report, GAO-07-549 (Washington, DC: GPO) *Military Operations: Actions Needed to Improve DOD's Stability Operations Approach and Enhance Interagency Planning*, mayo de 2007, p. 2.
6. *Ibid.*, p. 51.
7. Department of Defense Directive Number 1322.18, *Military Training*, 13 de enero de 2009, p. 7.
8. La necesidad de esta estrategia presume que el Ejército cuenta con un rol formal en la fomentación de la capacidad de la nación según se estipula en el Manual de Campaña del Ejército de Estados Unidos 3-07, *Stability Operations* (Washington, DC: GPO), párrafos. 2-6 y 2-7.
9. El Peace Support Operations Module es un programa informatizado elaborado por el British Defense Support Technologies Laboratory y actualmente se utiliza a través de un Memorandum de entendimiento y acuerdo de la Escuela de Postgrado Naval, Monterey, California.
10. Véase <www.usarmy.com/americas-army/>.