

El concepto de aprendizaje del Ejército de 2015 viene en camino

Oficial técnico 5 John Robinson, Ed.D., Ejército de EUA, y Mayor (R) Brian Davis, Cuerpo de Infantería de Marina de EUA

Nuestros enemigos siempre están aprendiendo y adaptándose. No plantearán los conflictos con concepciones o comprensiones similares a las nuestras. Y nos sorprenderán.

—“The Joint Operating Environment 2010”

En diciembre de 2012, El Comando de Doctrina y Adiestramiento del Ejército de EUA (TRADOC, por sus siglas en inglés) publicó *The U.S. Army Capstone Concept*.¹ Este concepto describe una visión de futuros ambientes operacionales, el papel que desempeña el Ejército en la fuerza conjunta y las amplias capacidades requeridas por las fuerzas futuras del Ejército. El concepto postula que los adversarios de nuestra nación aumentarán en número, llevarán a cabo tareas militares más rápidamente y poseerán capacidades militares significativas. Estas condiciones harán los ambientes operacionales más imprevisibles y complejos, lo que conducirá a un mayor desorden. Además, el concepto establece que debemos preparar a nuestros líderes para que logren la competencia en cuanto a la adaptabilidad operacional, lo cual significa que debemos capacitarlos para que comprendan sus ambientes operacionales y se adapten a los mismos. Cómo evolucionan nuestras instituciones educativas para ayudar a crear estos líderes adaptables y pensadores se destaca en el Concepto de aprendizaje del Ejército de EUA (*The U.S. Army Learning Concept*) 2015 (conocido como ALC de 2015).²

El ALC de 2015 inicia una revisión general de cómo el Ejército de EUA plantea el aprendizaje institucional. Más importante, si bien el concepto básico describe las

condiciones futuras, la implementación del ALC de 2015 ya viene en camino a fin de preparar a las fuerzas del Ejército para las futuras operaciones. La Escuela de carrera para Oficial técnico del Ejército de EUA (USAWOCC, por sus siglas en inglés) ha liderado el camino en la implementación de la guía del ALC de 2015 sobre el currículo y metodologías de enseñanza. Se centra en la mejora continua coherente con el ALC de 2015 lo cual hizo que en junio de 2014, TRADOC nombrara a la USAWOCC una institución de enseñanza de excelencia.³

Un modelo para mejorar la capacitación y entrenamiento del Ejército

Lo que distingue a nuestro Ejército de nuestros adversarios es la capacidad que tiene el Ejército para permanecer adaptativo. La adaptación proporciona a cualquier fuerza una ventaja competitiva. Según lo establecido en el ALC de 2015, “La ventaja competitiva del Ejército de EUA se relaciona directamente a su capacidad de aprender y adaptarse más rápidamente que sus adversarios.”⁴

Publicado en junio de 2011, en el ALC de 2015 se establecen las bases de una campaña para conducir el cambio en los modelos de capacitación y entrenamiento del Ejército. Según el ALC de 2015, “El actual modelo [a partir de 2011] de aprendizaje individual del Ejército es insuficiente” para afrontar los retos del Ejército en cuanto a superar a nuestros adversarios y cumplir con nuestras responsabilidades para con la nación.⁵

Los modelos de aprendizaje legados carecen de innovación y suelen estar vinculados a tecnologías y formas anticuadas. Cualquier curso que no cumpla con las necesidades de los estudiantes o del Ejército, incluyendo las presentaciones tradicionales centradas en el instructor basadas más en el calendario académico que en los resultados necesarios, son enemigos del *aprendizaje adaptativo* — definido en el ALC de 2015 como “un método que intenta transformar el aprendizaje de un receptor pasivo de información a un colaborador en el proceso educativo.”⁶

En el ALC de 2015 se mencionan cambios específicos que las organizaciones de aprendizaje pueden inmediatamente implementar para comenzar sus transformaciones. Si bien estos cambios iniciales no equivalen a una transformación total, son un buen comienzo:

- (1) Convertir la mayoría de las experiencias del salón de clase en eventos colaborativos para resolver problemas, encabezado por los facilitadores (instructores sustitutos) quienes participan con los estudiantes para hacer que piensen y comprendan la importancia y contexto de lo que aprenden.
- (2) Adaptar el aprendizaje al nivel de experiencia y competencia del alumno individual basado en los resultados de un examen o evaluación previa.

(3) Dramáticamente reducir o eliminar las presentaciones de diapositivas del instructor y comenzar a usar un planteamiento de aprendizaje semipresencial que incorpora simulaciones virtuales y constructivas, tecnología de juegos al azar, u otra tecnología para impartir instrucción.⁷

Además, en las guías de instrucción del ALC de 2015 se indica que todos los programas de capacitación y entrenamiento del Ejército deberán integrar destrezas para trabajar con distintas culturas y socios conjuntos, interinstitucionales, intergubernamentales y multinacionales; incorporar, en todos los cursos, metas de acondicionamiento físico integral; desarrollar un estado de ánimo flexible en todos los estudiantes lo cual fomentará la adaptabilidad a las exigencias operacionales; y usar las “*21st Century Soldier Competencies*” (Competencias del Soldado del siglo XXI) del ALC como parte integral de todos los resultados de aprendizaje.⁸

La lista de competencias del ALC de 2015 es la siguiente:

- ◆ Carácter y responsabilidad
- ◆ Acondicionamiento integral
- ◆ Adaptabilidad e iniciativa
- ◆ Aprendizaje de toda la vida (incluyendo la literatura digital)
- ◆ Trabajo en equipo y colaboración



Aspirantes de la Escuela de candidatos para oficial técnico completan una marcha por una carretera en el mes de marzo del 28 de julio de 2011 en el Centro de Entrenamiento de maniobra conjunta, Campo Atterbury, Estado de Indiana.

(Foto: Jill Swank, Campamento Atterbury)

- ◆ Comunicación y participación (oral, por escrito, negociación)
- ◆ Pensamiento crítico y solución de problemas
- ◆ Competencia cultural conjunta, interinstitucional, intergubernamental y multinacional
- ◆ Competencia táctica y técnica (capacidad de espectro total)⁹

Consideramos que cada clase impartida a cada soldado por los instructores del Ejército de EUA debe estar directamente vinculada a estas competencias críticas.

Si las clases se vinculan a las competencias y se usan métodos de instrucción probados, estamos seguros de que el Ejército se moverá hacia el estado final deseado.

Las iniciativas de aprendizaje de la Escuela de Carrera para oficial técnico

La USAWOCC ha enfrentado el reto de frente, al implementar la guía del ALC de 2015 en 2011 — poco después de su publicación. En concordancia con el concepto, la Escuela de Carrera para oficial técnico ha adoptado el modelo de aprendizaje experiencial de David A. Kolb.¹⁰ Ha reestructurado y reentrenado a su cuerpo docente y puesto en práctica un currículo que lleva a resultados que en el ALC de 2015 se describen como “rigurosos, relevantes y que pueden medirse.”¹¹ Anualmente, la USAWOCC entrena y capacita a más de 3.800 estudiantes a través de su curso de Candidato a Oficial técnico (entrenamiento militar inicial de oficial técnico 1), y Capacitación en el nivel intermedio de oficial técnico (educación militar profesional para oficial técnico jefe 4) y Capacitación de Servicio para oficial técnico de mayor antigüedad (educación militar profesional para oficial técnico jefe 5).

Ahora, la USAWOCC adapta el aprendizaje según el nivel de experiencia y competencia del estudiante individual. La Escuela de Carrera está desarrollando resultados de aprendizaje estandarizados para los oficiales técnicos, y usa esos resultados junto con las áreas y objetivos de aprendizaje conjunto de educación en el nivel de mayor antigüedad (1^a fase de la educación militar profesional conjunta destacada en la instrucción del Presidente de los Jefes de Estado Mayor Conjunto [CJCSI] 1800.01) para adaptar los resultados centrados en pertinencia, basados en doctrina y enfocados en el estudiante, los cuales pueden medirse objetivamente.¹²



Oficial técnico 2 de la Reserva del Ejército de EUA Denver Gillham lleva a cabo una inspección de pre vuelo el 29 de agosto de 2013 en el motor principal de un helicóptero UH-60 *Black Hawk* en el Campo aéreo del Ejército Simmons, Fuerte Bragg, Estado de Carolina del Norte.

(Comando del Componente de la Reserva del Ejército de EUA, Timothy Hale)

Las discusiones en el aula de clase sobre estrategia en la educación militar profesional están basadas en la Estrategia de Seguridad Nacional (*National Security Strategy*) y la Revisión Cuadrienal de Defensa (*Quadrennial Defense Review*).¹³ Los estudiantes identifican los intereses nacionales estadounidenses en los conflictos internacionales. Abordan esos intereses a través de una síntesis de los fines, maneras y medios. El alumno analiza asuntos de liderazgo estratégico conjunto y de comunicaciones, y sus lugares en la historia. Demuestran comprensión y uso a través de tareas verbales y por escrito, y ejercicios prácticos.

La USAWOCC usa las Competencias del Soldado de siglo XXI del ALC de 2015 como parte integral de todos los resultados de aprendizaje. Por ejemplo, el comandante de la USAWOCC, Coronel Garry L. Thompson, es un empedernido defensor del acondicionamiento integral y desarrollo de líder. Además, directamente propugna a los estudiantes el valor de las experiencias de aprendizaje fuera del salón de clase. Con ese fin, la USAWOCC ha establecido programas pilotos para llegar a los estudiantes a través de diversos medios de comunicación social. Los programas han atraído reacciones positivas de los estudiantes actuales y anteriores — quienes continúan, después de haberse graduado, participando en la Escuela de Carrera a través de las redes sociales.

Las iniciativas para establecer un entorno virtual colaborativo para los estudiantes, profesores y líderes del Ejército han llamado la atención positiva del Centro

de Armas Combinadas, el Centro de Integración de las Capacidades del Ejército y del Jefe de Estado Mayor del Ejército. Estas iniciativas han llevado a otra reflexión interna sobre las estrategias digitales y de comunicación a largo plazo. El personal docente y administrativo está decidido a llegar a los estudiantes donde el mayor número de ellos pasa la mayor parte de su tiempo —en línea— y ampliar las experiencias de aprendizaje de los oficiales técnicos más allá de las cuatro paredes del salón de clase.

Muchos estudiantes que participan en el nuevo modelo de aprendizaje llevan a cabo ejercicios básicos en la educación del nivel intermedio de oficial técnico y en la educación de Servicio de oficial técnico de mayor antigüedad para obligarse a pensar de manera crítica, cooperar con sus socios de acción unificada y tomar completamente en cuenta, las ramificaciones culturales de las decisiones de mando clave. Muchos estudiantes informan que desarrollan una mejor apreciación de los requerimientos de los comandantes de Estado Mayor. En las encuestas de post graduación (internas, inéditas), los estudiantes reflejan cuán mejor equipados están para funcionar junto a oficiales graduados de otros programas de Educación en el nivel intermedio.

En el salón de clase, la USAWOCC ha reducido o eliminado las presentaciones de diapositivas presenciales a favor de los brífines dirigidos por los estudiantes, ejercicios prácticos ejecutados por los estudiantes y escenarios operacionales orquestados por los estudiantes. La Facultad ha pasado de “sabio en el escenario” a “guía de fondo”, para desafiar a los estudiantes con técnicas de cuestionamiento tipo socráticas y, suavemente, encaminar las conversaciones y los debates iniciados para que alcancen los resultados de aprendizaje deseados, aunque sea a través de la iniciativa y conclusión del estudiante.

Los oficiales técnicos tienen mucho que aportar al aprendizaje de sus compañeros. Por ejemplo, los que poseen destrezas especiales fuera de lo común, se han visto desplegados de una manera, a menudo, algo desproporcionada, en comparación con otros soldados en los últimos 12 años. Los mismos cuentan con un caudal de experiencias operacionales que compartir con sus compañeros.

En el ALC de 2015 se lamenta lo siguiente, “A menudo, el Ejército asigna instructores arbitrariamente, en lugar de a través de un proceso de selección

que exige que los candidatos cuenten con experiencia o aptitud para facilitar el aprendizaje de adultos. Los puestos de instructor no son percibidos como asignaciones que mejoran la carrera.”¹⁴ A fin de enfrentar ese desafío, la USAWOCC ha estado agresivamente reclutando a instructores con la mejor combinación posible de experiencias operacionales y educativas. Por otra parte, en 2014, la selección de 100% de los integrantes de la facultad elegibles para ser promovidos a Oficial técnico jefe 4 y Oficial técnico jefe 5 envía señales alentadoras de que el trabajo de instructor, desempeñado con eficacia, será correspondientemente recompensado.¹⁵ Aún más importante, la combinación de educadores astutos, instructiva y operacionalmente hablando, con estudiantes de grado de Oficial técnico de mayor antigüedad conocedores y con experiencia en combate, crea un ambiente de aprendizaje muy estimulante.

La USAWOCC ha ampliado sus actividades de solución de problemas encabezadas por facilitadores. El departamento de Historia militar lleva a cabo visitas al campo de batallas; el departamento de Estudios estratégicos internacionales, encabeza estudios de ambiente operacional; el departamento de Operaciones conjuntas, interinstitucionales y multinacionales guía a los estudiantes en las actividades de proceso de toma de decisiones militares; el departamento de Sistemas de comunicaciones y administración lleva a cabo estudios de administración de programa; y, el departamento de Liderazgo y desarrollo profesional encabeza los estudios de dilemas éticos de líderes de mayor antigüedad.

El cuerpo docente de la USAWOCC constantemente está creando oportunidades para los estudiantes a fin de que su ingenio coincida con escenarios complejos realistas que requieren análisis, síntesis y defensa de los métodos para resolver problemas al incorporar factores de análisis de misión. Los facilitadores se centran en lo que se describe en el ALC de 2015 como “adaptabilidad operacional a través del pensamiento crítico”; desarrollar una apreciación de riesgo del estudiante y una disposición para adaptarse a las situaciones cambiantes con base en la información que reciben.¹⁶

Los facilitadores integran las consideraciones conjuntas, interinstitucionales, intergubernamentales y multinacionales, así como los factores culturales y

de mando tipo misión en los planes de estudio de cada departamento. Al hacerlo, se desarrolla a los alumnos en un nivel de adaptabilidad que permite satisfacer las exigencias operacionales de su trabajo de liderazgo y de Estado Mayor.

La transición al concepto de aprendizaje del Ejército a través del Ejército

En general, el ALC de 2015 fue concebido para ayudar al Ejército a desarrollar pensadores adaptables que necesita hoy y en el futuro. Los métodos de instrucción que fomenta están probados mediante la investigación académica, y sus iniciativas pueden considerarse con sentido común. De hecho, la implementación está en marcha no sólo en la USAWOCC, sino en las instituciones de aprendizaje a través de la fuerza del Ejército.

Probablemente, aún queda cierto retraso en la adopción de estos métodos de aprendizaje probados —en ambientes institucionales y en el campo. Dicho esto, cualquier institución del Ejército que no trabaje para alinear su contenido y acoja los principios del ALC de 2015, se quedará por detrás de la curva del poder. Las Competencias del Soldado del siglo XXI no pueden ser conocimientos comunes, o puede que los desarrolladores de currículo no sepan cómo integrar estas competencias en el desarrollo de los resultados de aprendizaje esperados. Sin embargo,

en el ALC de 2015 se nos recuerda que, “La urgencia de desarrollar un modelo de aprendizaje del Ejército competitivo no puede esperar hasta el 2015. Debe comenzar ahora.”¹⁷

Por lo tanto, instamos a todos los que administran la capacitación y entrenamiento del Ejército a que analicen sus organizaciones y determinen si en los últimos años, han mejorado sus programas. Como mínimo, los líderes de estas organizaciones deben proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a su cuerpo docente de manera que eficazmente puedan poner en práctica los modelos de aprendizaje.

La transición de la USAWOCC al ALC de 2015 aún no está completa. La revisión de nuestro plan de estudios continua, seguimos perfeccionando nuestros métodos de enseñanza y entrenando a nuestros nuevos instructores. De hecho, en vista de que la base del instructor del Ejército proviene de la fuerza operacional —compuesta por individuos entrenados o capacitados, principalmente, en modelos de aprendizaje tradicionales— esperamos ayudar, por varios años, a los nuevos instructores a hacer la transición. La USAWOCC está desarrollando a oficiales técnicos del Ejército que puedan pensar críticamente y resolver problemas complejos. El estar un paso por delante de nuestros adversarios, en el campo de batalla y en el salón de clase, nos mantendrá un Ejército fuerte. ■

El Oficial técnico 5 John A. Robinson, Ed.D., Ejército de EUA, es el director del departamento de Operaciones conjuntas, interinstitucionales y multinacionales, Escuela de Carrera para Oficial técnico del Ejército de EUA. Es un ex planificador estratégico del Comando Central de EUA y egresado de la Escuela de Comando y Estado Mayor General del Ejército de EUA y de la Escuela de Estudios militares avanzados, Fuerte Leavenworth, Estado de Kansas. Cuenta a su haber con un doctorado en Pedagogía de la Universidad Argosy y una maestría en Arte y ciencia militar, Relaciones internacionales y Justicia penal.

El Mayor Brian J. Davis (retirado), Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, es el subdirector del departamento de Operaciones conjuntas, interinstitucionales y multinacionales, Escuela de Carrera para candidatos a Oficial técnico del Ejército de EUA. Es un ex oficial de Estado Mayor de combate del Comando estratégico de EUA y egresado de la Escuela de Comando y Estado Mayor de la Fuerza Aérea de la Escuela de Estado Mayor de las Fuerzas Conjuntas. Cuenta a su haber con una maestría en Administración de Recursos humanos de la Universidad Webster y está finalizando su tesis de doctorado en Pedagogía de la Universidad de la Cumberland.

Referencias Bibliográficas

Epígrafe. "The Joint Operating Environment 2010," citado en el Folleto de TRADOC (TP) 525-8-2 (incorporating change 1), *The U.S. Army Learning Concept for 2015* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 6 de junio de 2011), http://www.tradoc.army.mil/tpubs/pams/tp525-8-2_CH1.pdf.

1. TP 525-3-0, *The U.S. Army Capstone Concept* (Washington, DC: U.S. GPO, 19 de diciembre de 2012), <http://www.tradoc.army.mil/tpubs/pams/tp525-3-0.pdf>.

2. TP 525-8-2, p. 6.

3. Una calificación de TRADOC como la Institución de Excelencia se obtiene al lograr una calificación de 95% o superior durante una visita de acreditación de TRADOC.

4. TP 525-8-2, 6.

5. *Ibíd.*, p. 6.

6. *Ibíd.*, p. 62.

7. *Ibíd.*, p. 10.

8. *Ibíd.*, p. 26.

9. A fin de obtener mayor información sobre "21st Century Soldier Competencies," ver el TP 525-8-2.

10. Kolb, David, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* (New Jersey: Prentice Hall, 1984).

11. TP 525-8-2, p. 7.

12. A fin de obtener información sobre los objetivos de la 1a Fase de la Educación militar profesional conjunta, ver Chairman of the Joint Chiefs of Staff Instruction

(CJCSI) 1800.01D (incorporating change 1), *Officer Professional Military Education Policy (OPMEP)* (Washington, DC: U.S. GPO, 5 de septiembre de 2012), http://www.dtic.mil/doctrine/education/officer_JPME/cjcsi1800_01d.pdf. El borrador de los objetivos de aprendizaje de oficial técnico aparecen en *Army Learning Coordination Council, General Learning Outcomes for Warrant Officers*, draft v.2.0 (30 de septiembre de 2013)

13. Ver *National Security Strategy* (Washington, D.C.: The White House, de mayo de 2010), http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/rss_viewer/national_security_strategy.pdf; and *Quadrennial Defense Review* (Washington, D.C.: Department of Defense, 2014), http://www.defense.gov/pubs/2014_Quadrennial_Defense_Review.pdf.

14. TP 525-8-2, p. 8.

15. El Comando de Recursos humanos del Ejército de EUA anunció, en julio, la lista de seleccionados para ascenso de 2014; see <https://www.hrc.army.mil/>.

16. TRADOC Pamphlet 525-8-2, p. 11.

17. *Ibíd.*, p. 9.