



Soldados de la 201ª Brigada de Vigilancia del campo de batalla y el 3er Batallón, 2º Equipo de combate de brigada de la 7ª División de Infantería, salen de un helicóptero CH-47 durante el ejercicio de apresto de misión *Gryphon Tomahawk* en la Base conjunta Lewis-McChord, Estado de Washington, 21 de febrero de 2014.

(Ejército de EUA, Sgto. 2º Christopher Klutts)

De regreso al futuro

Cómo administrar el entrenamiento para “Ganar en un mundo complejo”

Capitán Paul Lushenko, Ejército de EUA y
Mayor David Hammerschmidt, Ejército de EUA

El entrenamiento y desarrollo de líderes forman la base fundamental del éxito operacional.

—Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 7-0

La importancia del entrenamiento —incluyendo la administración del entrenamiento— en la profesión militar está bien establecida. Lo menos evidente es si los oficiales subalternos y superiores, después de haber servido en despliegues regulares desde

2001, puedan eficazmente planificar, preparar, ejecutar y evaluar el entrenamiento realista, mediante el uso de las nuevas herramientas de tecnología de información, tales como el Ambiente integrado de entrenamiento (*Integrated Training Environment*) —una combinación de “mecanismos de apoyo en vivo, virtuales, constructivos y de juegos de entrenamiento” que deberían crear un “ambiente de entrenamiento realista”¹. Este sistema, que se espera esté disponible en todas las instalaciones



Soldados de la 201ª Brigada de Vigilancia del campo de batalla y el 3er Batallón, 2º Equipo de combate de brigada de la 7ª División de Infantería, participan en el ejercicio de apresto de misión *Gryphon Tomahawk* en la Base conjunta Lewis-McChord, Estado de Washington, 21 de febrero de 2014.

(Ejército de EUA, Sgto. 2º Christopher Klutts)

en 2020, proporciona una arquitectura que disminuye la necesidad de grandes y costosos ejercicios de campaña que solo ocurren una vez. Les ayuda a los comandantes a eficaz y eficientemente usar sus sistemas para llevar a cabo el entrenamiento.² El sistema también representa una solución económica para copiar la complejidad de las operaciones futuras y lograr el apresto sostenido.

Conforme con el legado de entrenamiento del Ejército, desde los líderes de pelotón hasta los oficiales de entrenamiento y operaciones en el nivel de brigada, deben centrar el entrenamiento en cómo llevar a cabo las tareas esenciales de la misión en un ambiente caracterizado por innumerables amenazas y vulnerabilidades. Estos oficiales deben regresar al futuro e inculcar el consejo de los entrenadores maestros del pasado, tales como el general George C. Marshall. Después de servir como Subcomandante de la Escuela de Infantería

de 1927 a 1932, Marshall expresó que los oficiales de entrenamiento deben “llegar al fondo de los elementos esenciales, aclarar las verdaderas dificultades y eliminar las tonterías, complicaciones y pesadeces.”³

Dada la importancia incontestable del entrenamiento eficaz, el propósito del presente artículo es demostrar que la administración del entrenamiento es tanto un arte perdido como indispensable en el futuro. El Folleto 525-3-1, *U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World* (del Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA [TRADOC, por sus siglas en inglés]), publicado en 2014, se basa en lograr un equilibrio adecuado entre el apresto y la búsqueda de futuras capacidades.⁴ Sin embargo, los líderes de mayor jerarquía dicen que el entrenamiento y la administración del mismo garantizarán que “las fuerzas proliferen en ambientes caóticos” para evitar, moldear y ganar.⁵

Esta discusión comienza con una visión general de cómo los líderes del Ejército conciben la administración del entrenamiento y cómo los profesionales de entrenamiento llevan a cabo el adiestramiento en medio de la austeridad. A continuación, se tratarán tres factores que contribuyen a la pérdida de la experiencia de entrenamiento entre el grupo de integrantes en el nivel de oficial subalterno y superior. Tal introspección es difícil pero necesaria antes de que los líderes del Ejército aborden este problema. Por último, en el presente artículo, se alega que a los líderes de mayor jerarquía les corresponde establecer las condiciones necesarias para que los oficiales subalternos y de grado superior puedan adquirir experiencias de entrenamiento. Por medio del desarrollo de líderes, los líderes de mayor jerarquía pueden restablecer la competencia en la administración del entrenamiento en toda la generación de líderes subalternos del Ejército y alinear los recursos según los requisitos.

¿Cómo administra el Ejército el entrenamiento en una época de austeridad?

Debido tanto al embargo presupuestario como a una pérdida simultánea de experiencia de administración del entrenamiento, los planificadores investigan cómo lograr el apresto sostenido, mientras usan menos recursos. Este tipo de investigación es cada vez más importante, dado que la generación de fuerzas del Ejército (ARFORGEN, por sus siglas en inglés) ha dejado de ser útil, según algunos líderes de mayor jerarquía tal como el general de división Terry Ferrell, comandante de la 7ª División de Infantería en la Base conjunta Lewis-McChord (JBLM, por sus siglas en inglés).⁶

El ciclo de rotación de la ARFORGEN representa un producto secundario de las estrategias de contrainsurgencia del Ejército en Irak y Afganistán. Este ciclo facilitó “el apresto de unidad con el transcurrir del tiempo, lo cual resultó en períodos regulares de unidades entrenadas, preparadas y cohesivas.”⁷ Las unidades que estaban por desplegarse fueron certificadas a través de ejercicios en uno de los tres Centros de entrenamiento de combate (CTC, por sus siglas en inglés): el Centro de apresto conjunto multinacional (Hohenfels, Alemania), el Centro de apresto conjunto (Fuerte Polk, Estado de Luisiana) y el Centro nacional de entrenamiento (Fuerte Irwin, Estado de California). Los límites máximos de gastos, la reducción de la fuerza y un panorama internacional

lleno de desafíos a la seguridad humana —tal como el triple desastre de Japón en 2011— han influenciado los planteamientos innovadores en el entrenamiento llevado a cabo en la guarnición en una época de relevancia decreciente de la ARFORGEN.⁸

Los oficiales subalternos y de grado superior han experimentado con tres planteamientos de entrenamiento generales, por no decir de apoyo mutuo: el entrenamiento regionalmente alineado, el entrenamiento de ambiente en vivo y lo que en el presente artículo se denomina *el entrenamiento parecido al que se lleva a cabo en los CTC*. Los líderes de mayor jerarquía todavía no han escogido un planteamiento como modelo preferido. Una discusión breve de cada uno ayudará a hacer la deconstrucción del entrenamiento un arte perdido y determinar cómo fomentar la administración del entrenamiento como un elemento indispensable en el futuro.

El entrenamiento regionalmente alineado. Así como el Jefe de Estado Mayor del Ejército, general Raymond Odierno, ha comprometido al Ejército a ser capaz de responder globalmente aunque esté comprometido regionalmente, el alineamiento regional permite que el Ejército “se despliegue rápidamente, luche y gane cuando y dondequiera” sean amenazados los intereses estadounidenses.⁹ Este concepto garantiza una gama de fuerzas, por lo regular, de tamaño inferior a compañía o pelotón, que proporcionan opciones adaptables de escala variable a los comandantes. Se supone que tales fuerzas sean relativamente más sensibilizadas en términos culturales, con base en el entrenamiento centrado. En consecuencia, los defensores alegan que las fuerzas regionalmente alineadas son más capaces de llevar a cabo una gama de operaciones que van de la cooperación en materia de seguridad y administración de consecuencias al combate de alta intensidad.¹⁰ A fin de usar el alineamiento regional, las fuerzas terrestres se ubican cerca de las amenazas y vulnerabilidades regionales. Esto permite un entrenamiento más centrado en el combate, un mayor grado de reacción y mayor interoperabilidad con las naciones aliadas y asociadas.

Un ejemplo de un planteamiento de entrenamiento regionalmente alineado se encuentra en un programa denominado *Pacific Pathways*.¹¹ Los planificadores de entrenamiento esperan que las unidades que participan en el programa completen una rotación en el CTC, seguida por no más de tres ejercicios o actividades consecutivas de cooperación en materia de seguridad en

el área de asociación de la unidad durante un despliegue de seis meses de duración.¹² Más de 800 soldados del 2º Batallón, 2º Equipo de combate *Stryker* de Brigada recientemente ejecutaron la primera iteración del programa *Pacific Pathways: Garuda Shield* en Indonesia (septiembre de 2014), *Keris Strike* en Malasia (septiembre de 2014) y *Orient Shield* en Japón (noviembre de 2014).¹³

Una evaluación informal de estos ejercicios indica las ventajas y desventajas generales de un planteamiento de entrenamiento regionalmente alineado. La ventaja principal es que este planteamiento eficazmente sincroniza el entrenamiento en tiempo, espacio y unidad. Sin embargo, parece estar centrado, de una manera miope, en las fuerzas de maniobra separadas de sus fuentes de inteligencia que deben situar su despliegue. Otra desventaja en el Pacífico es que los planificadores deben determinar cómo proporcionar recursos a las unidades en una región extensa y entrecortada. Un participante del ejercicio informó que a medida que el 2º Batallón hacía la transición de un ejercicio al otro, frecuentemente, los soldados languidecían en espera de la llegada de su equipamiento vía buques de transporte contratados.¹⁴ Esto mermó su capacidad de entrenar y reaccionar rápidamente ante una contingencia, lo cual ocasionó que un joven oficial evaluara el programa *Pacific Pathways* como “a penas logra lo que se suponía que lograría.”¹⁵ También es cuestionable si el alineamiento regional solo es una iniciativa para solidificar el sistema de alianza “eje y rayos” centrado en Estados Unidos. El sistema ha proporcionado seguridad en todas partes de Asia desde la Segunda Guerra Mundial, pero se ve presionado por el deseo de hegemonía regional de China.

El entrenamiento de ambiente en vivo. Un planteamiento en un ambiente en vivo extiende el alcance y audiencia de la administración de entrenamiento lo que incluye a los soldados con especializaciones militares menos comunes que apoyan las operaciones de inteligencia, incluyendo los analistas, equipos y otras capacidades.¹⁶ En un pilar del ambiente de entrenamiento integrado, mediante el entrenamiento en ambiente en vivo, los soldados pueden enfrentar problemas del mundo real para perfeccionar sus destrezas mientras simultáneamente facilitan las misiones de los comandantes combatientes.

Sin embargo, es importante no confundir el entrenamiento de ambiente en vivo con el Sistema global de acrecentamiento individual (*Worldwide Individual*

Augmentation System).¹⁷ El primer planteamiento intenta fomentar relaciones duraderas de apoyo de comando para cultivar la competencia de los soldados a través del adiestramiento en el trabajo. El último prevé la necesidad de mayor personal e identifica a los candidatos para llenar las vacantes y requisitos específicos, tales como la administración de recolección de datos. Tal vez, la desventaja más evidente del planteamiento del entrenamiento de ambiente en vivo es su cualidad de *ad hoc*.

Los autores Gregory Ford y Ammilee Oliva, que escriben para la revista *Military Intelligence Professional Bulletin*, declaran que la 25ª División de Infantería usa el “entrenamiento de ambiente en vivo... para fomentar las capacidades en la función de guerra de inteligencia de la división.”¹⁸ Ford y Oliva alegan que este programa de entrenamiento de ambiente en vivo se basa, en gran parte, en “saber a quién se debe llamar.”¹⁹ Debido a la rotación del personal, puede ser difícil —si no imposible— que los líderes de mayor jerarquía copien el éxito aparente de este y otro entrenamiento de ambiente en vivo en todas las ramas y componentes del Ejército. Independientemente de su carácter *ad hoc*, el entrenamiento de ambiente en vivo ayuda a evitar una pérdida de pericia técnica, sobre todo, al maximizar las oportunidades de entrenamiento. Además, permite el desacoplamiento del entrenamiento de las especializaciones militares menos comunes de las unidades de maniobra que constan, principalmente, de los conjuntos de destrezas de la infantería, blindados y artillería de campaña. Esta es una consideración importante, dado que una rotación tradicional en los CTC pone en peligro la subordinación del entrenamiento de soldados sumamente especializados en cuanto a los objetivos de entrenamiento del comandante de maniobra. Las crecientes limitaciones impuestas sobre recursos y tiempo, causadas por el embargo presupuestario, solo pueden agravar esta posibilidad negativa.

El entrenamiento similar al que se lleva a cabo en los CTC. Según el mayor David Rowland, en medio de la austeridad, “las brigadas y guarniciones deberán usar todos los recursos disponibles, lo que requiere la colaboración de múltiples comandos del Ejército y el entrenamiento de múltiples escalones y campos de estudios.”²⁰ A diferencia del alineamiento regional y del entrenamiento de ambiente en vivo, este tercer planteamiento de administración de entrenamiento reproduce un escenario de los CTC para certificar a las



El capitán Cory Roberts, un instructor del Curso de Carrera de Capitanes-Bloque de instrucción común, Prueba de principio, da una guía a la Capitán Kate McCoy en cuanto a su desarrollo en el Fuerte Leonard Wood, Estado de Misuri, 1 de septiembre de 2011.

(Ejército de EUA, Sgto. Melissa Parish)

unidades que están por desplegarse, mediante el uso de los recursos en sus guarniciones, observadores-controladores-entrenadores externos y un grado de apoyo exterior. Las instituciones tales como el Centro de operaciones de material de entrenamiento (*Training Brain Operations Center*), la Organización conjunta de contramedidas para los dispositivos explosivos improvisados y la empresa Operations Support Technology, Inc., proporcionan la ventaja del diseño de escenarios realistas que son relativamente económicos.²¹ Otra ventaja es que el entrenamiento tipo CTC usa el mando tipo misión y facilita la integración de herramientas de apoyo de inteligencia y sostenimiento, en la planificación y operaciones de maniobra.

Según Rowland, durante la Operación *Gryphon Tomahawk* en febrero de 2014, la 201ª Brigada de vigilancia del campo de batalla entrenó a más de 800 soldados en la Base conjunta Lewis-McChord por aproximadamente un quinto de lo que hubiera costado enviar a un batallón de infantería *Stryker* del Estado de Washington al Centro nacional de entrenamiento.²² Además, Rowland dice que “la Compañía A, 1º Batallón del 23º Regimiento de Infantería... recibió

múltiples repeticiones del ejercicio de cerco y búsqueda, relaciones con personas clave, emboscadas y redadas (incluyendo un asalto aéreo) durante el ejercicio de tres semanas de duración —todo impulsado por la inteligencia.”²³ El 109º y 502º Batallones de Inteligencia militar proporcionaron la inteligencia a través de sus equipos multiusos.

Podría decirse que el entrenamiento tipo CTC posiblemente representa mejor el ambiente de entrenamiento integrado. Sin embargo, este planteamiento se basa en dos presunciones clave, la invalidación que podría mermar su uso.

En primer lugar, es posible que el entrenamiento tipo CTC no siempre pueda facilitar un mayor grado de integración maniobra-inteligencia. En la Operación *Gryphon Tomahawk*, los equipos multiusos operaron en colaboración con las fuerzas terrestres. Desgraciadamente, no se integraron tan pronto ni tan a menudo, según fue necesario, ni en todos los escalones necesarios de mando.²⁴ A menudo, el nivel de integración solo dependió de las presentaciones sobre las capacidades entregadas al comandante de maniobra, por lo regular, un líder de pelotón.²⁵

En segundo lugar, el entrenamiento tipo CTC presupone la disponibilidad de destrezas de la administración de entrenamiento que no siempre hay en las planas mayores de batallón y brigada, las cuales, principalmente, constan de oficiales subalternos y de grado superior. Según Rowland, en la Operación *Gryphon Tomahawk* se demostró que “es posible llevar a cabo un ejercicio de entrenamiento de alta calidad en la guarnición con la planificación detallada y un Estado Mayor adaptable y creativo.”²⁶ No obstante, también demostró que la capacidad para la planificación, preparación, ejecución y evaluación del entrenamiento representa el punto más débil del entrenamiento tipo CTC.

La administración de entrenamiento como un arte perdido

Entre los 100 prometedores capitanes recientemente reunidos por el general Odierno en el Simposio *Solarium* inaugural en el Fuerte Leavenworth, Estado de Kansas, a mediados de julio de 2014, un oficial expresó el deseo de que los líderes de menor antigüedad se

convirtieran “en los expertos en entrenamiento que una vez fuimos [en el Ejército].”²⁷ Aún con las innovaciones caracterizadas por el alineamiento regional, el ambiente en vivo y los planteamientos de la administración de entrenamiento tipo CTC, hay una escasez de pericia en cuanto a la administración de entrenamiento en los grados de capitán y mayor.

De aceptarla como cierta, esta declaración exige varias preguntas. ¿Cuáles son los factores que explican la erosión en la pericia de la administración de entrenamiento en los oficiales subalternos y de grado superior? ¿Cuáles son las lecciones que los líderes de mayor antigüedad pueden extraer de este arte perdido para resucitar el concepto de operaciones del Ejército? Más concretamente, ¿cuáles medidas permitirán que el Ejército regrese al futuro para aprovechar el ambiente de entrenamiento integrado?

Hay tres factores que ayudan a explicar cómo la administración de entrenamiento llegó a ser un arte perdido: ARFORGEN, la falta de educación sobre el tema de la administración de entrenamiento en el



El Teniente general Peter M. Vangjel, Inspector General de la Oficina del Secretario del Ejército, habla a los estudiantes del Curso de Carrera de Capitanes en una sesión de desarrollo profesional de oficiales en el Fuerte Rucker, Estado de Alabama, 26 de junio de 2013.

(Ejército de EUA, Martha Armstrong)

dominio institucional y las inconsistencias en cuanto a cómo empoderar el mando tipo misión en un ambiente de entrenamiento en la guarnición.

La generación de fuerzas del Ejército. En 2013, los líderes de mayor antigüedad establecieron la ARFORGEN. Esta iniciativa constituyó la transformación más importante en el apresto del Ejército desde la guerra Fría. La ARFORGEN sirve como un proceso basado tanto en el suministro como en la demanda que fue concebida para sistematizar el progreso de unidades a través de tres concentraciones de fuerzas denominadas reinicio, entrenamiento/apresto y disponibilidad. En el nivel burocrático, la ARFORGEN representa más un “proceso de sistemas” previstos para secuenciar, sincronizar y optimizar los sistemas distintos de “organización, personal, equipamiento, entrenamiento, despliegues, sostenimiento, modernización y movilización.”²⁸

Se puede debatir hasta qué grado la ARFORGEN ha simplificado estos sistemas. El coronel Rodney Fogg, en un informe de investigación de estrategia para la Escuela Superior de Guerra del Ejército, alega que la ARFORGEN está desalineada con el sistema de administración de personal del Ejército —lo que resulta en una demora, para no decir una pérdida de oportunidades de desarrollo de oficiales en los grados inferiores y medianos.²⁹ Fogg observa que, “el grupo de líderes desarrollados en el combate en la última década han llegado a ser expertos en las operaciones en un ambiente táctico rápido y sumamente cambiante.”³⁰ Al mismo tiempo, Fogg declara que estos están “menos familiarizados con cómo usar sus destrezas en los ambientes más regulados y estrictos, impulsados por la política mientras [están] en las guarniciones del Ejército.”³¹

El teniente general Michael Tucker, comandante del Primer Ejército, critica, más directamente, los costos ocultos de la ARFORGEN, especialmente en los oficiales subalternos y de grado superior. En un artículo de 2011, el General dice que ya no hay mucha de la “estructura de unidad y pericia de entrenamiento que había hace 9 años.”³²

El dominio institucional. En efecto, en el dominio del entrenamiento institucional — la educación militar profesional— debe ser el medio a través del cual cauterizar la hemorragia de pericia en la administración de entrenamiento. El dominio institucional no solo trasciende todos los componentes y ramas del servicio, sino también que los soldados constantemente navegan

entre los dominios institucionales y operacionales para recibir entrenamiento y educación.

Por otra parte, el general de brigada Joseph Martin destaca que el Comando de Adiestramiento y Doctrina, incluyendo la Escuela de entrenamiento avanzado de líderes en el Fuerte Leavenworth, Estado de Kansas, ha buscado estandarizar la educación en la administración de entrenamiento en todo el dominio institucional.³³ Aun así, basado en gran parte en la ARFORGEN, los comandantes de brigada constantemente identifican la administración de entrenamiento como una deficiencia en los recientemente ascendidos capitanes. Por lo tanto, a los capitanes que asisten el Curso de Carrera de Maniobra para capitanes (en el Fuerte Benning, Estado de Georgia), “actualmente se les enseña en el curso cómo comprender la administración de entrenamiento.”³⁴ Si bien a los mayores que ingresan a la Escuela de Comando y Estado Mayor (CGSC, por sus siglas en inglés), Fuerte Leavenworth, se les entrenan y desarrollan en la conducción de las operaciones unificadas, también egresan con una comprensión cabal del proceso de toma de decisiones militares.³⁵ Los comandantes en el nivel de batallón y superior usan dicho proceso para planificar el entrenamiento.³⁶

Sin embargo, con base en el embargo presupuestario y la ARFORGEN, solo está disponible un menor número de capitanes y mayores que poseen conocimientos acerca de los planteamientos modernizados de entrenamiento, lo que considerablemente limita la capacidad del dominio institucional de infundir tal competencia en el futuro previsible. Esta situación exacerba la administración de entrenamiento como un arte perdido.

Según Chris Campbell en un artículo publicado en el periódico *Stars and Stripes* en 2014, las juntas de separación de oficiales identificaron a casi 500 mayores y 1.200 capitanes para la separación o jubilación temprana.³⁷ Mientras el embargo presupuestario sigue obligando a seleccionar del número total de la fuerza una cifra mínima de 420.000 soldados, los líderes de mayor jerarquía prevén otras reducciones.³⁸ Del mismo modo, debido a los conflictos prolongados en Irak y Afganistán, unos 4.000 mayores en las promociones de 2003 o anteriores no cuentan con una educación de nivel intermedio.³⁹

Lo que complica más esta reducida población de oficiales subalternos que han sido formalmente educados en la administración de entrenamiento, es la

así llamada optimización de la educación en el nivel intermedio. Según el general de división, Gordon Davis, la optimización de la política estableció un proceso de selección basado en el mérito para la asistencia residente en la Escuela de Comando y Estado Mayor que proporcionaría “la educación adecuada en el momento oportuno para el oficial indicado.”⁴⁰ En la Directiva 2012-21 del Ejército, *Optimization of Intermediate Level Education* (Optimización de la educación en el nivel intermedio), autorizada por el secretario del Ejército, John McHugh, en 2012 comenzó una transición de asistencia exclusiva a asistencia selectiva de la Escuela de Comando y Estado Mayor.⁴¹

Si bien, a los oficiales que no son seleccionados para asistir como residente a la Escuela de Comando y Estado Mayor aún se les ofrece una experiencia en un campo de universidad satélite o de aprendizaje distribuido, es lógico pensar que estos sustitutos no adoctrinarán tan rigurosamente las destrezas necesarias para administrar el entrenamiento.⁴²

El mando tipo misión. Una comprensión y apoyo inconsistente con el mando tipo misión también tienen el potencial de frustrar aún más la administración de entrenamiento. Según la Publicación de doctrina del Ejército (ADP, por sus siglas en inglés) 6-0, *Mission Command* (Mando tipo misión) el término Mando tipo misión se define como “el ejercicio de autoridad e instrucción del comandante, mediante el uso de órdenes tipo misión para permitir la iniciativa disciplinada de acuerdo con la intención del comandante, a fin de capacitar a oficiales ágiles y adaptables.”⁴³ Los principios de mando tipo misión incluyen la formación de equipos cohesivos a través de la confianza mutua, el establecimiento de una comprensión compartida y la aceptación de riesgos prudentes. Entre los riesgos prudentes se encuentra dar a los subalternos la oportunidad de ejercer la iniciativa disciplinada. La retroalimentación dada en la conferencia *Solarium* reafirmó que los líderes del Ejército deben usar esta filosofía si desean retener a los oficiales subalternos talentosos de la generación milenaria.⁴⁴

Desgraciadamente, la actual re-consolidación y reorganización de fuerzas del Ejército tienen el potencial de atenuar el uso arquetípico del Mando tipo misión que ha sido tan eficaz en Irak y Afganistán. El Teniente general (retirado) David Barno, dice en un

artículo publicado en el periódico *The Washington Post* que “la toma de riesgo está sistemáticamente extinguida por capas de reglas, restricciones y micro administración, cuya meta es evitar toda deficiencia posible.”⁴⁵ El comandante de brigada coronel, Curtis A. Johnson, también observa que “a menudo, el ambiente de guarnición crea las condiciones en la que a los oficiales de menor antigüedad no solo se les dice en qué deben entrenar sino cómo entrenar.”⁴⁶ Agrega, “además de eliminar la responsabilidad de planificación del cuartel general superior, también se eliminan muchas de las evaluaciones requeridas en todo el ciclo de entrenamiento.”⁴⁷ En contra de estas advertencias y otras, el movimiento del Ejército hacia el ambiente de guarnición establece las condiciones necesarias para una mayor descentralización en el desarrollo y responsabilidades de la administración de entrenamiento de los oficiales subalternos y de grado superior por dos razones, como mínimo.

En primer lugar, numerosos expertos, tal como Donald E. Vandergriff, alegan que la fuerza institucional (generadora) aparentemente no está de acuerdo con la fuerza operacional sobre cómo implementar el Mando tipo misión.⁴⁸ Mientras el último ha intentado integrar las lecciones derivadas del combate que se relacionan con el Mando tipo misión, como la confianza y la aceptación de riesgos, el primero todavía está preocupado de la auditoría para acatar, principalmente, las tareas sin previo aviso, o con poca antelación.⁴⁹ Estas perspectivas neutralizantes del Mando tipo misión refuerzan el estatus de la administración de entrenamiento como un arte perdido.

Esto hace que los oficiales de menor antigüedad se preocupen más por satisfacer, aparentemente, las listas de comprobación condicionadas a tiempo, diseminadas por el cuartel general superior, en lugar de prever y adquirir los recursos necesarios según los planes de entrenamiento. Las tareas obligatorias del “AR 350-1 (las tareas en que las unidades deben ser entrenadas, según el Reglamento del Ejército 350-1) son una demostración de dicha discontinuidad.”⁵⁰ La mayoría de las tareas requeridas no se relacionan con la preparación para el combate, pero requieren una excesiva cantidad de tiempo y recursos que los comandantes de compañía podrían usar para desarrollar un modelo de entrenamiento de ocho pasos, a fin de facilitar la ejecución de una tarea esencial de misión.⁵¹

En segundo lugar, según Johnson, si bien la conclusión de estas tareas apenas le proporcionaría “a un líder subordinado el tiempo suficiente para planificar, ejecutar y evaluar su entrenamiento”, los niveles de brigada, división y cuerpo de Ejército continúan alineando sus ciclos de planificación y operaciones según el ritmo de operaciones en tiempo de guerra.⁵² Esto es comprensible dada una era de conflicto persistente entremezclada con las recientes actividades del Estado islámico en Irak y Siria.

Sin embargo, la reducción correspondiente de tropas disponibles para llevar a cabo un sinnúmero de tareas operacionales y de entrenamiento, lleva a las unidades al borde del agotamiento. La administración de entrenamiento seguirá siendo un arte perdido si los comandantes en la guarnición no priorizan, despiadadamente, el entrenamiento de unidad según las tareas esenciales de la misión por el simple hecho de que los líderes subordinados tienen una cantidad limitada de tiempo, recursos y actividades de desarrollo de líderes.

La administración de entrenamiento y la ola del futuro

Al tomar en consideración las ventajas y desventajas integradas en la ARFORGEN y la falta de instrucción sobre el tema de administración de entrenamiento en el dominio institucional, ¿cómo pueden los líderes de mayor antigüedad preparar mejor a los oficiales subalternos para llevar a cabo la administración de entrenamiento? La respuesta se encuentra en la conducción de las actividades de desarrollo de líderes, a través de las cuales los líderes de mayor antigüedad pueden formar a líderes subordinados ágiles y adaptables. Esta solución permitirá que el Ejército aproveche las innovaciones en el ambiente de entrenamiento integrado, caracterizado por los planteamientos de administración de entrenamiento

regionalmente alineado, de ambiente en vivo parecido a lo que ocurre en los Centros de entrenamiento de combate.

Puesto que el desarrollo de líderes debe acentuar la confianza subyacente en el Mando tipo misión, el mismo debe ir más allá de la sesión aislada de desarrollo profesional de líderes. El desarrollo de líderes tiene que ver con la certificación, así como con el riesgo compartido. Los líderes subordinados que carecen de experiencia y pericia para alinear los recursos según los requisitos, se sienten más alentados por los comandantes que no los marginan, sino más bien, los moldean y les proporcionan herramientas de planificación y evaluación doctrinalmente válidas.

A fin de desarrollar a líderes subordinados, los líderes de mayor antigüedad deben fomentar programas de certificación de líderes en los cuales se enseñan los elementos esenciales, incluyendo cómo llevar a cabo las reuniones de entrenamiento y sesiones informativas de entrenamiento trimestrales, administrar los horarios, coordinar las tareas entre varias organizaciones y usar el modelo de entrenamiento de ocho pasos. El nuevo programa de certificación de la 7ª División de Infantería podría servir de modelo para otras unidades.⁵³

Por último, los líderes son responsables de la capacidad de sus subalternos de administrar eficazmente el entrenamiento. Si los líderes ignoran esta responsabilidad, es probable que socaven la confianza. Y, “cuando comenzamos a socavar la confianza”, nos advierte el general Martin Dempsey, “comenzamos a mermar la profesión.”⁵⁴ Por lo tanto, un sentido de confianza mutua y riesgo compartido entre los comandantes y líderes subordinados es el elemento clave para superar el déficit de pericia en la administración de entrenamiento y garantizar que llegue a ser el rasgo característico del futuro. ■

El capitán Paul Lushenko es el comandante de la Compañía del cuartel general del 502º Batallón de Inteligencia militar de la 201ª Brigada de Vigilancia del campo de batalla en la Base conjunta Lewis-McChord, Estado de Washington. Es un distinguido egresado de honor de la Academia Militar de EUA y cuenta a su haber con una maestría en Relaciones internacionales y una maestría en Diplomacia de la Universidad Nacional de Australia. Se ha desplegado varias veces a Irak y Afganistán con unidades Stryker y fuerzas de operaciones especiales.

El mayor David Hammerschmidt es el oficial ejecutivo 502º Batallón de Inteligencia militar de la 201ª Brigada de Vigilancia del campo de batalla en la Base conjunta Lewis-McChord, Estado de Washington. Es egresado del Programa de Entrenamiento de Oficiales del Componente de Reserva de la Universidad de Florida y cuenta a su haber con una maestría en Seguridad y Estrategia Nacional de la Escuela Superior de Guerra Naval de EUA. Se ha desplegado varias veces a Irak, Afganistán y las Filipinas con fuerzas aerotransportadas, de asalto aéreo y operaciones especiales.

Referencias bibliográficas

Epígrafe. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 7-0, *Training Units and Developing Leaders* (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office [GPO], agosto de 2012), p. 1-1.

1. ADRP 7-0.
2. United States Army Combined Arms Center en línea, "Integrated Training Environment," <http://usacac.army.mil/cac2/ite/> (accesado 12 de octubre de 2014).
3. Marshall, George C., citado en Forrest C. Pogue, *George C. Marshall: Education of a General, 1880-1939* (Nueva York: Viking Press, 1963), p. 251.
4. Training and Doctrine Command (TRADOC) Folleto 525-3-1, *U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World* (Washington, D.C.: U.S. Army TRADOC, 7 de octubre de 2014), p. 18.
5. *Ibid.*
6. Comentarios hechos por el general de división Terry Ferrel en la sesión informativa de entrenamiento trimestral de la 201ª Brigada de vigilancia del campo de batalla, 30 de septiembre de 2014.
7. Folleto 525-3-1 del TRADOC, p. 48.
8. El 11 de marzo de 2011, ocurrió un terremoto de magnitud 9,0 frente a la costa de Japón, causando un maremoto que dañó múltiples reactores de la planta nuclear de Fukushima.
9. Odierno, Raymond, "CSA [Chief of Staff of the Army] Strategic Priorities: Waypoint #2," Jefe de Estado Mayor del Ejército, 19 de febrero de 2014, disponible en línea: www.us.army.mil (accesado 5 de marzo de 2014).
10. Field, Kimberly; Learmont, James y Charland, Jason, "Regionally Aligned Forces: Business Not as Usual," *Parameters* 43(2) (Autumn 2013), págs. 56-63.
11. *Pacific Pathways* es un programa innovador que compromete pelotones y compañías a participar en una serie de ejercicios de entrenamiento bilaterales con socios en el transcurso de un despliegue operacional de seis meses. Véase Marshall, hijo, Sgto. 1º Tyrone C., "Pacific Pathways Increases Readiness through Partnership," U.S. Department of Defense, artículo de periódico en línea, 15 de octubre de 2014, para más información <http://www.defense.gov/news/newsarticle.aspx?id=123421> (accesado 7 de noviembre de 2014).
12. Conversación personal entre los autores y un planificador del Comando del Ejército del Pacífico de Estados Unidos, 12 de diciembre de 2013.
13. Wasserbly, Daniel, "U.S. Army Begins 'Pacific Pathways' for Training, Engagement in Asia," *IHS Janes Defence Weekly* en línea, 3 de septiembre de 2014, www.janes.com (accesado 3 de septiembre de 2014).
14. Conversación con un oficial subalterno del 2º Batallón, 2º Equipo de combate de brigada Stryker, que participaba en *Pacific Pathways*, 18 de octubre de 2014.
15. *Ibid.*
16. Lushenko, Paul, "Intellectualizing the U.S. Army's Rebalance Within Asia," U.S. Army Intelligence Center of Excellence, *Military Intelligence Professional Bulletin* 40(3) (julio-septiembre de 2014), págs. 53-58.
17. El Sistema global de acrecentamiento individual es el método de administración de personal del Ejército para dar recursos al apoyo militar y civil en las operaciones de contingencia, operaciones recurrentes y ejercicios. Véase el Department of the Army Folleto 500-5-1, *Individual Augmentation Management* (Washington, D.C.: U.S. GPO, 3 de enero de 2008).
18. Ford, Gregory y Oliva, Ammilee, "25th ID's Intelligence Outreach Program: Leader Development, Intelligence Federation, and Regional Alignment," U.S. Army Intelligence Center of Excellence, *Military Intelligence Professional Bulletin* 40(2) (abril-junio de 2014), págs. 27-30.
19. *Ibid.*
20. Rowland, David, "Relevant, Cost-Effective, Home-Station Training," *Army* 64(6) (junio de 2014), p. 68.
21. El Centro de operaciones de entrenamiento rocasa los datos de ambientes de combate de mundo real para apoyar el ambiente de entrenamiento integrado. Véase "Training Brain Operations Center," *Stand-To* en línea, <http://www.army.mil/standto> (accesado el 9 de noviembre de 2014). La Organización conjunta de contramedidas para los dispositivos explosivos improvisados proporciona nuevas ideas sobre recientes avances en la tecnología y táctica contra los dispositivos explosivos improvisados. Véase la página de Internet de "JIEDDO", <http://www.jieddo.mil> (accesado 9 de noviembre de 2014). La empresa Operations Support Technology, Inc., simula las comunicaciones enemigas para facilitar el entrenamiento de soldados de inteligencia de transmisiones. Véase "OSTI" en línea, <http://osti.us/pages/home> (accesado 9 de noviembre de 2014).
22. La Operación *Gryphon Tomahawk* representó un ejercicio de nivel de brigada de parecido al entrenamiento del CTC a fin de certificar a los batallones subordinados para el despliegue en apoyo de la Operación *Enduring Freedom*. Véase Rowland, p. 68, para más información.
23. Rowland, p. 69.
24. Una conversación con Aaron Thurman, comandante de la

Compañía A, 502º Batallón de Inteligencia militar, 201ª Brigada de vigilancia del campo de batalla, 26 de febrero de 2014.

25. Lushenko, p. 55.
26. Rowland, p. 69.
27. Getchell, Carla, citada en Kevin Lilley, "The Solarium 7: Proposals from young Army Leaders," *Army Times Online*, 3 de abril de 2014, <https://www.armytimes.com> (accesado 7 de octubre de 2014).
28. Campbell, Charles C., "ARFORGEN: Maturing the Model, Refining the Process," *Army* 59(6)(June 2009), p. 52.
29. Fogg, Rodney, "How a Decade of Conflict Affected Junior Logistics Officer Development" (proyecto de investigación de estrategia, Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, 2011), 12, (disponible en www.dtic.mil).
30. *Ibid.*
31. *Ibid.*
32. Tucker, Michael S., "Maintaining the Combat Edge," *Military Review* 91(3)(May-June 2011), p. 8.
33. El general de brigada Joseph Martin, correo electrónico a los autores, 5 de noviembre de 2014. Los autores están muy agradecidos a Martin, el cual sirve en calidad del subcomandante de entrenamiento del Centro de Armas Combinadas del Ejército de EUA, por sus valiosos comentarios y sugerencias en los borradores iniciales del presente artículo.
34. "Maneuver Captains Career Course Student Information," United States Army Maneuver Center of Excellence, en línea en <http://www.benning.army.mil/mcoe/dot/mc3/> (accesado 12 de octubre de 2014).
35. Martin, Joseph, correo electrónico a los autores, 5 de noviembre de 2014.
36. ADRP 7-0, p. 3-3.
37. Campbell, Chris "Army Drawdown Continues: 1,100 Captains to Be Cut," *Stars and Stripes Online*, 22 de junio de 2014, <http://www.stripes.com> (accesado 8 de noviembre de 2014).
38. Tan, Michelle, "New Army Vice Chief Expects Worse Manpower Conditions," *Army Times Online*, 22 de septiembre de 2014, <http://www.armytimes.com> (accesado 14 de octubre de 2014).
39. Tice, Jim, "Majors Board Selections Due Out Soon," *Army Times Online*, 28 de febrero de 2013, <http://armytimes.com> (accesado 8 de noviembre de 2014).
40. Davis, Gordon y Martin, James, "Capacitar a líderes que puedan adaptarse e imperar en el Ejército de hoy y del futuro," *Military Review* 67(5) (septiembre-octubre de 2012, p. 51. Previamente, el general de división Davis sirvió en calidad de subcomandante del Desarrollo y educación de líderes del Centro de Armas

Combinadas, así como el de subcomandante de la Escuela de Comando y Estado Mayor.

41. Secretario del Ejército, *Memorandum for Principal Officials of Headquarters*, Department of the Army, *Army Directive 2012-21 (Optimization of Intermediate-Level Education)*, John M. McHugh, 14 de septiembre de 2012, <http://armypubs.army.mil> (accesado 8 de noviembre de 2014).
42. *Ibid.*
43. ADP 6-0, *Mission Command* (Washington, D.C.: U.S. GPO, mayo de 2012), p. 1.
44. Lilley, Kevin.
45. Barno, David, "The Army's Next Enemy? Peace," *Washington Post*, 10 de julio de 2014, en línea en <http://www.washingtonpost.com> (accesado 12 de octubre de 2014).
46. Johnson, Curtis A., "An Army in Transition: Maintaining the Competitive Edge" (proyecto de investigación de estrategia, Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, 2012), p. 5, (disponible en www.dtic.mil).
47. *Ibid.*
48. Vandergriff, Donald E., "Misinterpretation and Confusion: What is Mission Command and Can the U.S. Army Make it Work?," *Land Warfare Papers*, nro. 94, (Arlington, Virginia.: Association of the United States Army, febrero de 2013), p. 5.
49. Norwood, Paul, correo electrónico a los autores, 16 de octubre de 2014.
50. Army Regulation (AR) 350-1, *Army Training and Leader Development* (Washington, D.C.: Department of the Army, agosto de 2014). En el AR 350-1, se estandariza y controla el entrenamiento obligatorio en todas las unidades del Ejército sin importar sus tareas esenciales de misión específicas.
51. El modelo de entrenamiento de ocho pasos proporciona una guía para líderes en el nivel de brigada hacia abajo a fin de alinear los recursos y requisitos, así como secuenciar y sincronizar el entrenamiento. Los pasos consisten en el plan de entrenamiento, entrenar/certificar a los líderes, llevar a cabo el reconocimiento, emitir una orden, ensayar, ejecutar, llevar a cabo una pos evaluación y entrenar de nuevo.
52. Johnson, p. 5.
53. La información de contacto para la 7ª División de Infantería está disponible en <http://www.lewis-mcchord.army.mil/7id/> (accesado 17 de noviembre de 2014), para aprender más sobre el programa de certificación de la administración de entrenamiento de la división.
54. Dempsey, Martin, "An Interview with Martin E. Dempsey," *Prism* 2(1)(diciembre de 2010), p. 155.