

BREVE HISTORIA DE LA UNIVERSIDAD DE ADQUISICIÓN DE LA DEFENSA (DAU) EN LOS ESTADOS UNIDOS

Dr. Larrie D. FERREIRO
Director de Investigaciones
Defense Acquisition University (DAU)
Fort Belvoir, VA USA

Introducción



ESDE la culminación de la Guerra Fría, el Departamento de Defensa (DoD) de los Estados Unidos de América cuenta con un programa integrado de formación de personal con cometidos en adquisición, desarrollo tecnológico y apoyo logístico a través de la Universidad de Adquisición de la Defensa (Defense Acquisition University, DAU). La DAU es la universidad corporativa dentro del DoD dedicada a formar a los 150.000 miembros civiles y militares que componen actualmente la plantilla dedicada a actividades de adquisición. Desde su creación en 1992, la DAU ha graduado a más de un millón de estudiantes a través de cursos en aulas, en línea y/o educación a distancia.

Este artículo pretende presentar una breve historia de la institución, incluyendo la justificación para su creación y el porqué se eligió el modelo de universidad corporativa. A continuación, se describe cómo la DAU ha evolucionado a lo largo de los veinte años de su existencia, los programas actuales de instrucción y formación que ofrece y, por último, la visión estratégica de la universidad en los años futuros.

Antecedentes de la DAU durante la Guerra Fría

A pesar de que la DAU fue creada a la culminación de la Guerra Fría, la institución constituyó sus raíces durante ese conflicto. Al comienzo de la Guerra Fría, el DoD integró la Armada, el Ejército de Tierra y el Ejército del

Aire bajo un único liderazgo. Sin embargo, cada servicio militar tenía su propio presupuesto y método de planificación de adquisición de armas. Sin una integración real, los tres servicios adquirirían de forma separada sus capacidades, sin considerar redundancias o coordinación en los requisitos fundamentales. El resultado era un sistema global de adquisición ineficiente y de dudosa eficacia.

En la década de 1960 se desarrolló un nuevo proceso de gestión, denominado Planning, Programming, Budgeting, and Execution (Planificación, Programación, Presupuestación y Ejecución) o PPBE, que integró los requisitos y la financiación para los tres servicios militares. A la vez, el DoD estableció un centro de formación para el desarrollo del nuevo programa, que aceptaría estudiantes, militares y civiles de todos los servicios. El objetivo era formar a los futuros líderes de grandes programas en el proceso PPBE. Por otra parte, el Ejército de la Tierra, del Aire y la Armada crearon sus propias escuelas y universidades para enseñar materias como la logística, contratación y desarrollo de los recursos.

Los servicios militares desarrollaron sus propios métodos y procesos en estas áreas y no operaban como empresas comerciales. Por ello, los cursos de negocios y gestión empresarial de las universidades civiles no se adaptaban completamente a las necesidades del personal del DoD. En consecuencia, inicialmente las escuelas se establecieron dentro de los servicios militares o el propio DoD, y la formación era impartida por profesores propios con muchos años de experiencia práctica. Por ejemplo, el Ejército del Aire tiene su Air Force Institute of Technology (AFIT), mientras que el Navy Postgraduate School (NPS) pertenece a la Armada. Una universidad independiente al nivel del DoD, el Defense Systems Management College (DSMC), fue creada para proporcionar capacitación a fondo para los futuros directores de programas mayores. Esta balcanización de la formación de adquisición entre los servicios militares siguió durante la Guerra Fría.

Creación de la DAU al fin de la Guerra Fría

El fin de la Guerra Fría, en 1991, coincidió con un cambio importante en la formación y educación del personal relacionado con el proceso de adquisición. El Defense Acquisition Workforce Improvement Act (Ley para la Mejora del Personal de Adquisiciones de Defensa) o DAWIA fue promulgado por el Congreso para crear un cuerpo de élite de profesionales de la adquisición. El objetivo de la DAWIA fue crear un único modelo de formación común a todos los servicios militares. Se consideró una serie de campos profesionales diferentes, tales como la gestión de programas, ingeniería de sistemas, logística y contratación. Cada uno de los más de 100.000 puestos de trabajo en la adquisición de la defensa fue asignado a uno de esos

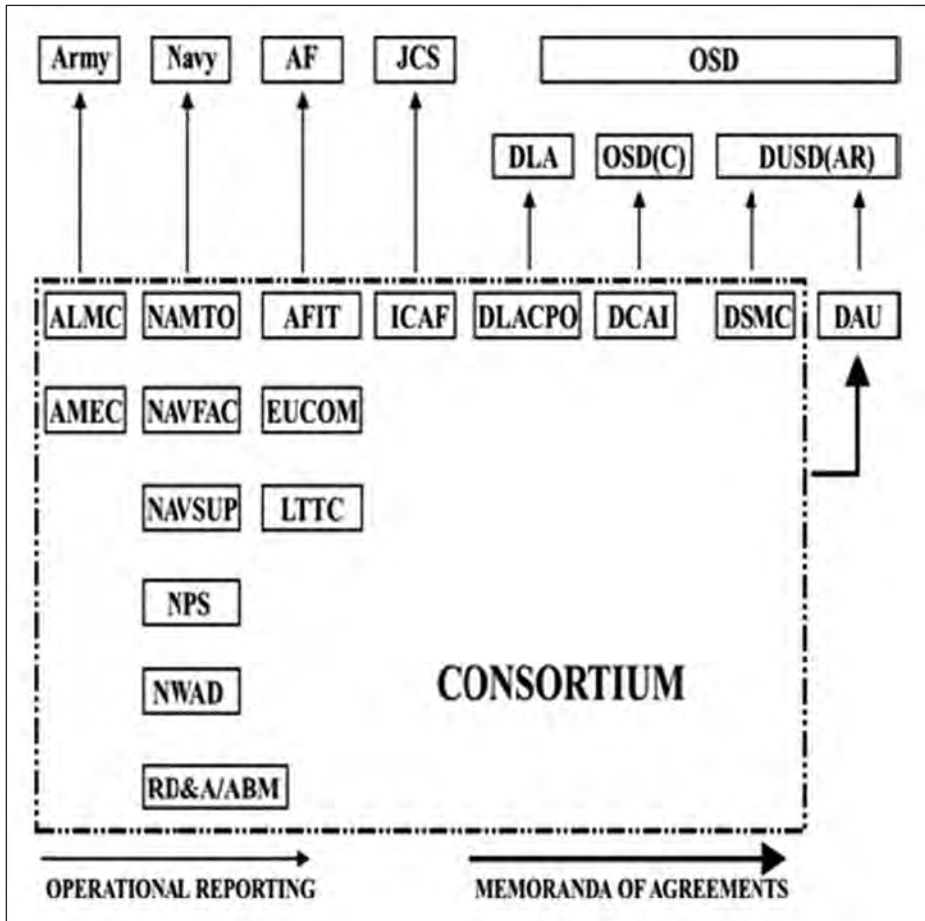


Fig. 1: la DAU como líder de consorcio de universidades, 1991-2000. (Fuente: DAU).

campos. En cada campo se identificaron requisitos específicos para los cursos de formación necesarios para la certificación en tres niveles: básico, intermedio y superior.

La DAWIA también creó una nueva entidad, la DAU, que se encargaría de coordinar la capacitación de todo el personal de adquisiciones. El DoD decidió aprovechar la infraestructura de capacitación existente en cada servicio militar, agrupándolos en un consorcio formado por 15 universidades y centros. El papel de la DAU fue establecer las normas comunes para la formación y certificación de personal en todas las escuelas del consorcio, firmó

acuerdos de colaboración con las escuelas y proporcionó los fondos para crear los cursos requeridos por cada campo de certificación.

Esta confederación de universidades y centros se estableció muy rápidamente y funcionó bien durante varios años. Sin embargo, los problemas con este modelo pronto comenzaron a aparecer. La DAU tenía poca autoridad directa sobre cada uno de ellos, ya que estos se regían de acuerdo a normas de su propio servicio militar. Eso complicaba y ralentizaba el proceso de creación de cursos. Tampoco existían normas comunes para las calificaciones del profesorado, lo que podía significar grandes diferencias en la calidad de la formación. Por último esta «balcanización» dificultaba el intercambio de experiencias y lecciones aprendidas entre los distintos servicios.

La DAU como universidad corporativa, de 2000 al presente

Los problemas antes mencionados llevaron en el año 2000 al DoD a cambiar la estructura de la DAU, pasando de un consorcio de múltiples entidades a una universidad corporativa unificada. El concepto de una universidad corporativa es diferente al de una universidad tradicional. Los estudiantes, y frecuentemente los miembros de la facultad, pertenecen a la corporación, el currículo es más práctico y centrado en la consecución de los objetivos de la corporación en sí. Además, este modelo es más flexible que una universidad tradicional para manejar cambios rápidos en la instrucción de los estudiantes, por ejemplo, la enseñanza de nuevos procesos empresariales. Es raro que una universidad corporativa otorgue títulos oficiales como el de Máster Universitario; en su lugar, capacita y certifica a los empleados en varios campos de trabajo, gestión y liderazgo de interés para la empresa o corporación. Este modelo de universidad corporativa está ganando terreno en el mundo de las empresas. En los Estados Unidos, más de 3.000 empresas tienen sus propias academias. Entre las universidades corporativas más conocidas actualmente destacan la Hamburger University de McDonald's, General Electric Crotonville y Disney University en los Estados Unidos, y Universitat Telefónica y Universidad Corporativa Gas Natural-Fenosa en España.

La estructura unificada de la DAU implica que el profesorado y el currículo están bajo una sola administración, con el objetivo de estandarizar la metodología de enseñanza para capacitar a todo el personal de adquisición de Defensa. Además, para facilitar el contacto con las diversas bases militares y jefaturas de apoyo, la DAU estableció cinco subdivisiones a lo largo del país (Capital & Northeast, Mid-Atlantic; Midwest South; West; Defense Systems Management College), además de la sede central en Fort Belvoir (Virginia). El modelo corporativo de la DAU requiere que el currículo sea desarrollado por la sede, de modo que en cada campus se imparten los mismos cursos a los estudiantes.

Desde el renacimiento de la DAU como universidad corporativa, el enfoque ha sido el Performance Learning Model (Modelo de Aprendizaje basado en el Desempeño). En este modelo la parte más visible es el programa de formación. Sus tres «pilares» tienen como objetivo el desarrollo de la carrera del empleado, mejorando su desempeño laboral y la creación de la próxima generación de líderes y ejecutivos. La formación de este modelo se basa en tres elementos fundamentales: intercambio de conocimientos

(*knowledge sharing*); aprendizaje práctico (*hands-on*) para los programas, proyectos y oficinas; y finalmente la formación continua (*continuous learning*).

En el Performance Learning Model se destacan algunas características importantes:

- Los contenidos proceden de las «mejores prácticas», tanto del ámbito militar como del civil, están permanentemente actualizados, presentados de manera sencilla y ordenada y acompañados de ejemplos reales para facilitar la asimilación de las nociones fundamentales y la consulta del enorme volumen de documentación asociada.
- Los cursos cubren prácticamente todas las actividades que componen la gestión del ciclo de vida de los sistemas. Además de la formación específica en campos concretos, un cometido fundamental de los cursos es presentar al alumno las implicaciones y relaciones de las distintas actividades que componen el ciclo de vida. Este conocimiento del contexto general es imprescindible para que el trabajo en equipos multidisciplinares sea eficaz.
- Los programas de formación se organizan en niveles en función de la responsabilidad y exigencia de los puestos a desempeñar, y su realiza-

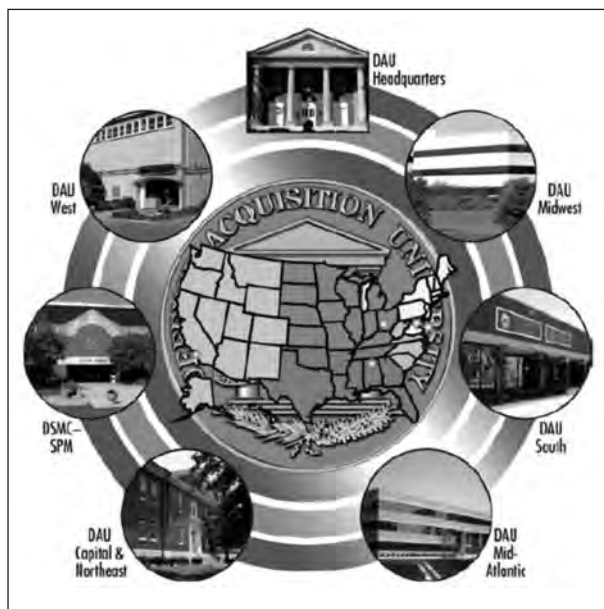


Fig. 2: la DAU como universidad corporativa.
(Fuente: DAU).



Fig. 3: Modelo de Aprendizaje Basado en el Desempeño.

ción es obligatoria. Es decir, la formación está claramente asociada al perfil de carrera.

— Aunque cada servicio militar tiene sus peculiaridades, el hecho es que gran parte de los conceptos a manejar tiene un tratamiento similar. Un enfoque común de gestión reduce los recursos de mantenimiento y formación y facilita la colaboración y el intercambio de información entre el personal y centros de los distintos servicios.

— La formación va acompañada de otros recursos, como el acceso

a foros o centros de asesoramiento que permiten el intercambio de experiencias y facilitan la revisión y actualización de los contenidos al contrastarlos con las situaciones reales.

- La base documental de la DAU es continuamente actualizada, y aprovecha recursos informáticos, ya que es una herramienta imprescindible para manejar la enorme cantidad de información que se requiere en los programas actuales.
- Gran parte de los cursos son a distancia, especialmente los de la formación continua, lo que permite una presentación de los contenidos muy eficaz, flexible y asequible.

Cursos y entrenamiento ofrecidos por la DAU

La plantilla de adquisición en el DoD está dividida en 15 campos profesionales, incluyendo la ingeniería de sistemas, ensayo y evaluación, gestión de programas, gestión de contratos, gestión de presupuestos y logística. Cada campo tiene su propio itinerario de capacitación y certificación, integrando tres requisitos: la educación formal, la experiencia práctica y la formación.

La DAU está a cargo de los requisitos de la formación, que se adapta a la carrera profesional de los miembros de la plantilla de adquisición según su

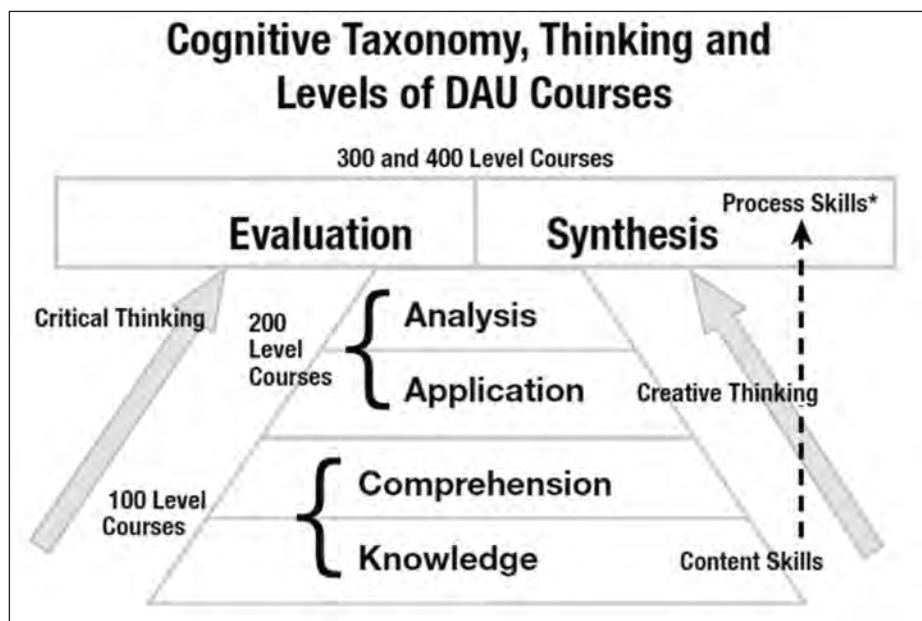


Fig. 4: Modelo de cursos ofrecidos por la DAU (Fuente: DAU).

campo profesional y en función del nivel de responsabilidad requerido en la organización. Por ejemplo, los cursos enfocados a la ingeniería de sistemas son titulados, como SYS, mientras que los de gestión de programas son PMT, contratación CON, gestión presupuestaria BCF, etc. Los cursos y entrenamientos ofrecidos están divididos en cuatro niveles (100, 200, 300 y 400), según el de responsabilidad del individuo.

Los cursos de nivel 100 en cada campo son ofrecidos al comienzo de la carrera, con enfoque en el conocimiento y comprensión de los conceptos básicos de adquisición (ACQ), como también los fundamentos del campo profesional. Puesto que cada año se aceptan decenas de miles de estudiantes al nivel 100, y puesto que el aprendizaje a ese nivel es muy básico, la manera más eficaz de ofrecer el entrenamiento es a través de Internet con cursos a distancia.

El nivel 200, normalmente ofrecidos después de unos años de experiencia, está enfocado a la analítica y a la aplicación de los conceptos en el campo profesional. El entrenamiento es una combinación de cursos a distancia y en el aula. Los cursos de niveles 300 (liderazgo) y 400 (ejecutivo) son ofrecidos en el aula. Para desarrollar las habilidades de evaluación y síntesis en estos niveles, en vez de un sinnúmero de lecturas, la instrucción utiliza la experiencia del alumnado a través de proyectos, estudios de casos prácticos y discusiones.

Unos ejemplos de los cursos en la DAU son:

- ACQ 101: Fundamentos de Adquisición. Aprendizaje a distancia, 25 horas. Enfoque del curso: planificación, programación, presupuestación y el sistema de ejecución, los problemas actuales en la adquisición. El curso está dirigido a personas con poca o ninguna experiencia en la adquisición de sistemas de defensa.
- CON 200: Decisiones Empresariales de Contratación, 19 horas en aula. Enfoque del curso: estrategias de apoyo de las adquisiciones complejas, relaciones de negocios, análisis de gastos, las entradas y salidas de la financiación del contrato, gestión de subcontratos y la determinación de la responsabilidad del contratista.
- SYS 302: Liderazgo Técnico en Ingeniería de Sistemas, 76 horas en aula. Enfoque del curso: aplicación de habilidades de liderazgo técnico en un entorno típico de la ingeniería de sistemas del Departamento de Defensa. Los estudiantes participan en un equipo de ingeniería que analiza y resuelve una serie de problemas críticos de ingeniería de sistemas. Los ejercicios en clase se complementan con lecciones sobre la política actual, las arquitecturas de sistemas y las consideraciones de ensayo y producción.
- PMT 401: Gestión de Programas, 10 semanas en aula. Enfoque de curso: fortalecer el análisis, pensamiento crítico y habilidades de toma de decisiones de los potenciales líderes de los principales programas de adquisición de Defensa. Los estudiantes analizan estudios de casos de adquisición que representan retos al programa de adquisición y los dilemas contemporáneos, aplican sus conocimientos del dominio y profundizan su comprensión de los principios y prácticas de adquisición a través del *student-led learning* (aprendizaje dirigido por los estudiantes). Altavoces, proyectos de equipo, capacitación multimedia y simulaciones de gestión completan y enriquecen el curso.

Además de los cursos a distancia o en aula, la DAU ofrece una amplia selección de *continuous learning modules* (CLM, formación continua por ordenador), a la que se puede acceder las 24 horas de los siete días de la semana. A partir de 2013, la DAU tiene 90 cursos en aula, 70 a distancia y más de 300 CLM en su catálogo.

La DAU en la actualidad y en el futuro

La DAU, al igual que el resto del DoD, está actualmente lidiando con dos fuerzas opuestas: presupuestos de defensa reducidos y la creciente presión para mejorar el desempeño de la plantilla de adquisición. El DoD añade requi-

sitos cada vez más estrictos para una mejor previsión y control de los presupuestos. La DAU actualiza sus cursos y formación *in real time* (casi simultáneamente) con estos cambios, con el fin de preparar mejor los recursos humanos para llevar a cabo estos mandatos.

A la vez, la DAU también lidera las iniciativas para establecer altos estándares para los profesionales de la adquisición. El mejor uso de la tecnología, como la educación a distancia y los CLM, así como los métodos más eficientes de *student-led learning* en el aula, ayudarán a la DAU a mantener y mejorar la cualificación de la plantilla de adquisición de Defensa en el futuro previsible, incluso ante las presiones presupuestarias.





Fragatas *F-100*, *Blas de Lezo*, *Méndez Núñez* y *Cristóbal Colón* en adiestramiento en diciembre de 2013. (Foto: J. Martín Dapena).