



TRABAJO FINAL INTEGRADOR

Título: “El proceso de evaluación por competencias del Oficial de Operaciones, integrante de un EM GUC y/o GUB”.

Que para acceder al título de Especialista en Conducción Superior de OOMMTT, presenta el **Mayor de Infantería GUILLERMO Walter ABALLAY**

Director de TFI: Coronel (R) Mg HUGO ALFREDO LASPIUR.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de febrero de 2020.

<u>Contenido</u>	Página
<u>Introducción</u>	
Resumen	1 a 2
Área de investigación	3
Tema de investigación	3
Tema acotado	3
Antecedentes y justificación del problema.	3 a 10
Planteo del problema.	10
Objetivos generales y específicos.	10 a 11
Marco teórico	11 a 13
Metodología empleada	13
<u>Desarrollo</u>	
Capítulo I	
La determinación de competencias requeridas para desempeñar el rol de oficial de operaciones.	
Sección I – Gestión por Competencias – Conceptos Introdutorios	14 a 16
Sección II – El proceso de Selección	16 a 17
Sección III – El perfil y conocimiento que el cursante deberá alcanzar al finalizar el período de formación en la ESG	18 a 20
Sección IV – Competencias genéricas a ser observadas en un Oficial de Operaciones de un Estado Mayor	20 a 21
Sección V – Conclusiones Parciales	21 a 22
Capítulo II	
Proceso de selección por competencias	
Sección I – Relevancias de la Gestión por Competencias – Conceptos Introdutorios	23 a 24
Sección II – Áreas del campo de la conducción de operaciones	24 a 26
Sección III – Conclusiones Parciales	26
Capítulo III	
Un instrumento para evaluar competencias	
Sección I – Importancias de Evaluar por Competencias – Conceptos Introdutorios	27 a 34
Sección II – Clasificación de los niveles de Competencias	34 a 36
Sección III – Instrumento de Evaluación	36 a 38
Sección IV – Conclusiones Parciales	38

<u>Conclusiones</u>	
Conclusiones finales.	39 a 40
<u>Bibliografía</u>	
Referencias Bibliográficas	41 a 44
<u>Entrevistas y Anexos</u>	
1. Esquema gráfico metodológico	-
2. Secretario de Extensión Universitaria – ESGC	1 a 3
3. Inspector del Arma de Infantería – IGE	4 a 7
4. Oficial de Operaciones – IVta Br Aerot	8 a 9
5. Oficial de Planes	10 a 11

RESUMEN

Con relación a la evaluación por competencias, el presente Trabajo Final Integrador (TFI) busca generar un instrumento de evaluación, *Rúbrica*, que permita evaluar las competencias manifiestas en el Oficial de Operaciones en el quehacer diario tanto, en el asesoramiento y asistencia ante la búsqueda de una solución a un problema militar operativo como asimismo, en todo lo concerniente a problemas de carácter administrativos. Ya que se aprecia la necesidad imperante de reemplazar las listas de control y escalas de clasificación que en la actualidad son utilizadas en la evaluación por competencias de manera errónea, ya que dichos instrumentos son utilizados para evaluar acciones.

Los principales enfoques teóricos sobre los que he sustentado el presente TFI: la *teoría educativa constructivista* de Jean Piaget, la que aplicada al tema en cuestión sostiene que los saberes a ser exigidos al oficial de operaciones, integrante de un estado mayor (EM), no serían descubiertos sino por el contrario deberían ser construidos. Buscando a través de éstos, poder evaluar y potenciar las competencias individuales. Cabe aclarar que se considera que un oficial de estado mayor al finalizar su ciclo de formación en la Escuela Superior de Guerra (ESG), es considerado poseedor de determinadas competencias que responden a un perfil estipulado en el Plan Curricular. Pero cabe hacer mención, y de acuerdo a la experiencia recabada en las entrevistas llevadas a cabo, me permiten deducir que existe un proceso de capacitación profesional que será desarrollado por la figura del jefe de EM de una Gran Unidad de Combate y/o Gran Unidad de Batalla (GUC-GUB), como por su comandante. Abogando ambos por una permanente capacitación profesional, no tan solo en los campos de la conducción que a cada integrante le corresponda, sino también en todos aquellos ámbitos educativos, culturales, etc. que consideren permitan acrecentar el acervo profesional. Otra de las teorías es *de la Cooperación* de Chester Irving Barnard, que considera que el conocimiento y experiencias que irá incorporando el individuo será el fruto de la permanente interacción con el resto de los integrantes del estado mayor, órgano que deberá caracterizarse por un trabajo armónico, cohesionado y permanente.

Para el desarrollo de la presente Investigación, inicialmente y a través de un proceso de análisis de los perfiles establecidos en el Plan Curricular 2018-2022 de la ESG para el oficial de EM, se ha elaborado un primer capítulo donde se desarrollan una serie de nuevas

competencias, que no siendo parte de las ya establecidas en el documento mencionado anteriormente, puedan ser incorporadas por su relevancia para el período de formación del oficial de estado mayor. Permitiendo una evaluación no tan solo memorística, sino buscando llevar a cabo una evaluación integral que abarque lo áulico, lo físico, la resolutivo ante problemas militares operativos como administrativos, hasta el poder dominar un segundo idioma, que permita al oficial jefe estar en condiciones de poder desempeñarse en ámbitos combinados. Cabe resaltar, que lo expresado trasciende el tiempo de formación netamente académico, y que dichas competencias se irán trabajando bajo la constante supervisión y dirección de algún organismo de la Institución que tenga como misión principal la evaluación por competencias en los distintos roles, aspecto que excede el objetivo de la presente investigación, debiendo ser estudiado en futuros estudios de estado mayor.

Continuando con el análisis en materia de competencias, se ha elaborado un segundo capítulo en el que se manifiesta la necesidad real de poder contar con una herramienta de evaluación por competencias. Dicha necesidad surge a partir de la experiencia transmitida por oficiales jefes y superiores en actividad, como en situación de retiro. Cabe resaltar, que el personal fue considerado por haber integrado un estado mayor, haberse desempeñado en el rol de oficial de operaciones en algún momento de su carrera profesional, y/o por ocupar puestos dentro de la Institución relacionados directamente con la educación.

Finalmente, un tercer capítulo donde se destaca la importancia de evaluar por competencias. Sumado a esto, se ha diseñado a través de la implementación de una rúbrica como instrumento de evaluación, una situación que se desprende de una de las competencias adquiridas durante el proceso de enseñanza y aprendizaje, y que se desea evaluar durante el proceso de capacitación profesional del Oficial de Operaciones, integrante de un EM de una GUC y/o GUB.

PALABRAS CLAVES: Talento humano – Competencia - Perfiles por Competencias – Capacidades – Oficial de Estado Mayor.

INTRODUCCIÓN

1. En relación al tema

a. Área de investigación:

Ejercicios de simulación, Operaciones, Servicio de Estado Mayor, Metodología para la Toma de Decisiones Militares, Logística.

b. Tema de investigación:

Perfiles y competencias por observar en los integrantes de un Estado Mayor de las GUC y/o GUB.

c. Tema acotado:

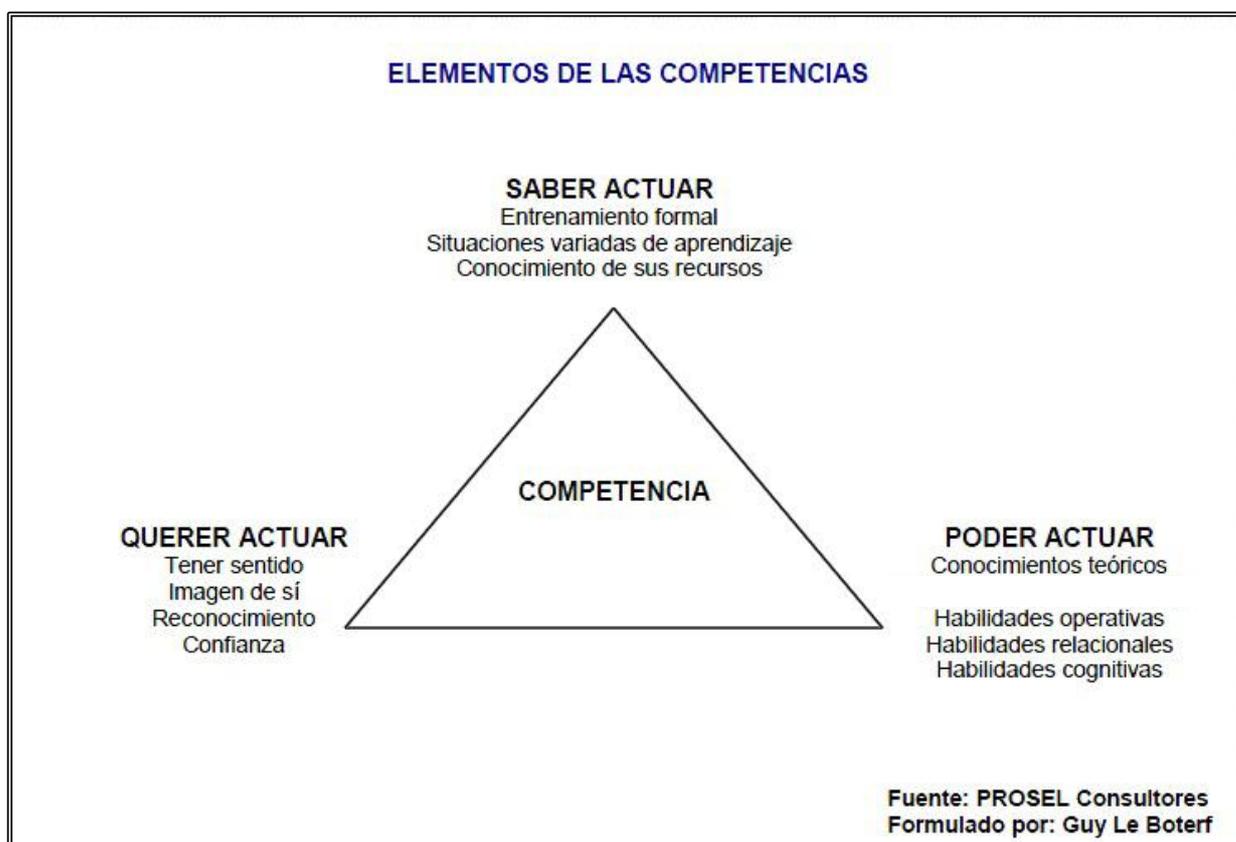
El proceso de evaluación del Oficial de Operaciones de un EM GUC y/o GUB.

2. Sobre el problema a investigar

a. Antecedentes y justificación del problema:

El presente TFI, sienta sus bases en la necesidad que tiene un comandante de una GUC y/o GUB, de cubrir los campos de la conducción de su órgano de asesoramiento y asistencia, con personal que manifieste las competencias requeridas para el rol. Dicha necesidad será cubierta inicialmente, por la Dirección General de Personal y Bienestar – División Personal Militar (Dir Grl Pers-Bien – Div Pers Mil) del Estado Mayor del Ejército (EMGE), quien considerando el legajo personal del causante, su especialización, y capacitaciones adquiridas durante sus años como oficial subalterno, asignará a un oficial jefe a un EM de alguna de las GUC y/o GUB donde se requiera cubrir vacantes. Ocurrido esto, el jefe del EM de un comando bajo el visto bueno del comandante, cubrirá los campos de la conducción, según necesidad.

Relacionado con lo expresado en el párrafo anterior, creo conveniente continuar definiendo lo esencial que acomete a este TFI como es el tema de **COMPETENCIAS**. Una competencia se define como la construcción social de aprendizaje significativo y útil para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene por medio de cursos de formación y perfeccionamiento dentro de instituciones que brindan educación formal y no formal; asimismo mediante el aprendizaje asimilado por experiencias en situaciones concretas de trabajo.



En nuestra doctrina podemos encontrar conceptos y definiciones referidas al tema en cuestión, dando coherencia a lo adoptado en materia de educación militar por ejemplo: en el reglamento de Educación en el Ejército (Ejército Argentino, 2004) que expresa: *“El perfil profesional será el conjunto de competencias (actitudes, conocimientos, habilidades y destrezas) que el personal militar deberá alcanzar al finalizar el proceso de capacitación, o poseer como condición para ocupar o acceder a un rol determinado, cargo o jerarquía”*.

La gestión por competencias representa en la actualidad, una de las herramientas más dinámicas e integrales que permiten obtener una visión global de los requerimientos necesarios para desempeñar con eficiencia y eficacia un rol determinado, y establecer de una manera medible todas las características con las que debe contar un individuo para asegurar el máximo rendimiento en la ejecución de una actividad. Además, revaloriza las cualidades buscadas en los posibles candidatos potenciales para cubrir un lugar dentro de la organización. Cabe destacar que tratar de aplicar dicha gestión sin bases científicas sustentable y de manera improvisada, podría arrojar un alto impacto negativo o lo

realmente deseado. (Spencer y Spencer, 1993)¹, citado por (Alles, 2013, p.22)².

Una vez finalizadas las guerras mundiales, los intereses por estimar la capacidad de un individuo en la resolución de un problema son trasladados al ámbito escolar, entendiendo que las competencias eran capacidades que podían ser educadas y desarrolladas.

A comienzos de la década del sesenta, David McClelland³ (McClelland, 1973) propone una nueva variable para poder entender el concepto de motivación denominada “Performance and Quality”, considerando el primer término como la necesidad de logro, es decir, resultados cuantitativos. Asimismo, en 1973 McClelland tras someter su variable a diferentes pruebas, llega a la conclusión de que ni los test de inteligencia de la época, como tampoco los expedientes académicos, eran suficientes para predecir en un ciento por ciento la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana y en consecuencia, el éxito profesional.

México, en el año 1995 por medio del Consejo de Normalización y Certificación de Competencias, estableció la ejecución del programa de Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación. Por otra parte **España**, oficializa a nivel nacional la ley orgánica Nro. 5/2002 (Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad, 2002), la que propone el desarrollo de la oferta de capacitación, evaluación y certificación de las correspondientes competencias profesionales. **Brasil**, en la Ley 9.394/96 del Ministerio de Educación (Presidencia de la Nación-Subsecretaría para Asuntos Jurídicos, 1996), estableció lineamientos en materia de educación basados en competencias. Finalmente **Chile**, en el año 2002, en su programa de educación y capacitación permanente denominado “*Chile Califica*” (Ministerio de Educación, Economía, del Trabajo y Previsión Social, 2002), estableció las bases de un sistema de aprendizaje y capacitación por competencias. En otros países como Argentina, Alemania, Colombia y Francia, dichos sistemas han sido promovidos por la acción de los

¹**Herbert Spencer. ... Herbert Spencer** (nació en Derby, Inglaterra, el 27 de abril de 1820 y falleció en 1903. Fue naturalista, filósofo, sociólogo, psicólogo y antropólogo inglés.)

²**Martha Alles** (nació en la provincia de San Luis, Argentina. Es contadora pública nacional y es reconocida por su tesis doctoral “Incidencias de las Competencias de la empleabilidad de profesionales”, siendo calificada como sobresaliente.

³**David McClelland** (nació en Vernon, Estado de New York, EE UU el 20 de mayo de 1917. Fue psicólogo, profesor de la Universidad de Harvard y se destacó por su labor en la teoría de la necesidad).

Ministerios Seguridad Social y Educación.

En la década de los ochenta, el sentido de la educación superior se modificó. Frente al concepto general de educación, se enfatizó el acento en preparar profesionales para el empleo. La universidad dejó de ser considerada como el espacio para la reflexión, la crítica, el desarrollo de las diversas posiciones del pensamiento. En su lugar, se estableció como tarea prioritaria de la educación superior estrechar su vinculación con el aparato productivo.

En nuestro país, esta regulación se origina desde lo normativo con la sanción de la Ley Nacional de Educación Superior Nro. 24.521 (Ministerio de Educación, 1995) en cuyo cuerpo legal considera la evaluación de las funciones sustantivas. Dentro de este contexto, el sistema de educación superior del Ejército Argentino experimentó la necesidad de reestructurar sus planes de estudio por similitud con lo que se trabajaba en países de Europa Occidental, en relación a la tendencia de otorgar títulos de grado y posgrado a sus oficiales.

Las orientaciones planteadas por las leyes de Educación Superior y de Defensa Nacional, fueron el marco por el cual se diseñaron políticas institucionales tendientes a la expansión de la oferta educativa, tanto en el nivel de grado como en el de postgrado.

Con lo estipulado en la Ley de Educación Superior de la República Argentina, se generó la incorporación de entidades privadas de evaluación y acreditación, creándose como principal organismo público la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), de características autárquica y descentralizada que actúa como entidad encargada de la evaluación institucional de las universidades y acreditación de carreras.

Los nuevos planes de estudio presentados para acreditar calidad en formación a CONEAU incorporaron perfiles por competencias siendo definidas estas en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior por la UNESCO en 1998, donde se consideró necesario propiciar el aprendizaje permanente y la construcción de competencias adecuadas para contribuir al desarrollo cultural, social y económico de la sociedad.

El 01 de enero de 1986, se creó la Dirección de Institutos Superiores del Ejército, como instancia rectora para coordinar las actividades académicas de la Escuela Superior de

Guerra, Escuela Superior Técnica y Colegio Militar de la Nación; considerados dichos institutos los principales integrantes del sistema educativo superior de la Fuerza. Asimismo, el Jefe de Estado Mayor General del Ejército (JEMGE) aprueba en el 1987 el Plan General de Educación e Instrucción del Ejército, y la estructuración de la Dirección de Institutos Superiores de la Fuerza, todo esto considerando lo establecido en la Ley de Defensa Nacional N° 23.554/ 88 (Ministerio de Defensa, 1988).

A comienzos de los años noventa, una serie de cambios se generaron en materia de educación en el Ejército Argentino, como fue la imperiosa necesidad de la reestructuración de sus planes de estudios motivando el rediseño de políticas institucionales con la finalidad de poder expandir la oferta educativa en el nivel de grado y posgrado.

Finalizado el proceso de revisión del plan educativo con el que contaba la Institución, se procede a ejecutar la reestructuración de los planes de estudio buscando que los mismos fueran aprobados por el organismo oficial e incorporados a la enseñanza superior. Lo mencionado implicó comenzar a trabajar en competencias.

El Ejército Argentino, modificó sus planes de estudios basados en una evaluación por objetivos a una evaluación de perfiles de egreso por competencias, generando capacidades y habilidades para resolver problemas de la profesión militar.

El Instituto de Enseñanza Superior del Ejército, por resolución N° 2024/90 (Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, 1990) comienza a ser parte del nivel universitario, y con ello el reconocimiento oficial de sus estudios y títulos expedidos en las carreras presentadas, quedando incorporado al sistema por la Ley 17.778 en el artículo 16 de universidades provinciales, siendo considerado año más tarde Instituto Universitario Estatal, en virtud a las exigencias de la ley de Educación Superior, ley de Transferencia de los Servicios Educativos, y ley Federal de Educación (Presidencia de la Nación, Ministerio de Educación, 1992). Cabe destacar, que por resolución N° 986/95 del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, publicada en el Boletín Oficial N° 28.941/98, este Instituto pasa a ser el responsable de la formación, no solo para institutos de nivel primario y secundario, sino también en aquellos en formación de grado y postgrado.

En el Ejército Argentino, si bien el personal se instruyó y adiestró siempre por competencias, pero se la conocía como formación por objetivos. Recién comienza a hacerse uso del sistema de evaluación en esta modalidad a partir del año 2002. Esto permitió poder adaptar los planes de estudios a las nuevas tendencias que el mundo globalizado exigía. En razón de esto se comenzó a estudiar el talento humano que debía poseer un individuo para alcanzar las competencias requeridas en un determinado rol. Gratton (2001)⁴ afirma:

Para desterrar la idea generalizada de que el talento humano es un don que se tiene o no se tiene, y poder tomar acciones para su mejora, nuestra propuesta consiste en trabajar a partir de las competencias; no de todas, sino de aquellas que un puesto de trabajo requiere para alcanzar una performance superior. La excepción respecto a este comentario, como todos los que trabajan en la especialidad ya saben, las constituyen aquellas personas en un plan de carrera o plan de sucesión: en estos casos, las competencias serán las de la nueva posición a ocupar (...), Sin dejar de reconocer la importancia de los conocimientos en la performance de las personas, (...). (p.58).

La formación para el oficial de estado mayor se inicia con el desarrollo del Curso de Básico de Unidad Táctica (CBUT), de modalidad a *distancia* y de carácter obligatorio. Aprobado éste, se es llamado por la ESG para cursar el Curso de Asesor de Estado Mayor (CAEM), en su modalidad *presencial*. Ya en el segundo año, el cursante accede a la Especialización en Conducción Superior de Organizaciones militares, Especialización en Recursos de Personal o en Recursos de Material, dependiendo de la especialización a la que se pueda haber accedido al finalizar el año lectivo anterior. Al egreso, el oficial habrá adquirido las capacidades y habilidades para desempeñarse como integrante de un EM GUC y/o GUB.

En forma preliminar, procedí a entrevistar a oficiales superiores y jefes de la ESG, de la Escuela Superior de Guerra Conjunta (ESGC), de la Brigada Aerotransportada IV, de la Inspectoría General del Ejército (IGE), y alumnos de países extranjeros integrantes del Curso de Oficial de Estado Mayor (COEM), para conocer inicialmente la experiencias individuales, en relación al proceso de evaluación al que puedan haber sido sometidos durante su permanencia como integrante de un estado mayor. En segundo término, llevaré a cabo un profundo análisis documental que permita generar una herramienta de

⁴**Lynda Gratton** (nació en 1955 en el Reino Unido de Gran Bretaña. Es profesora en la universidad de negocios prácticos en el Reino Unido, y dirige la compañía de estrategias en recursos humanos.)

evaluación por competencias de utilidad para la Fuerza.

La explotación de la información de campo desarrollada hasta el momento, ha proporcionado algunos resultados esperados en materia de investigación, ya que los oficiales manifestaron no haber sido evaluados durante su paso por un estado mayor. En lo concerniente a la IGE, se puso de manifiesto la necesidad de contar con un instrumento de evaluación por competencias para el nivel GUC y/o GUB, ya que en la actualidad solo se dispone de listas de control o escalas de clasificaciones que buscan evaluar el funcionamiento integral del órgano de asesoramiento y asistencia, llevando a cabo la supervisión y control sobre las unidades que la conforman.

Cabe mencionar que en el Proyecto Curricular de la ESG 2018, se encuentran definidos los perfiles de egreso con sus correspondientes competencias donde se hace mención a la organización un EM, del cual un oficial jefe a su egreso se encontrará en condiciones actitudinales, profesionales y conceptuales de ser parte. Pero al profundizar en materia de educación, y especialmente en una enseñanza y evaluación basada en competencias, queda expresado que los conocimientos adquiridos durante el periodo académico no alcanzan al momento de ser designado como integrante de un estado mayor. Ya que éstos, deberán ser llevados al campo de lo fáctico a través de la experiencias individual que pueda ir obteniendo en el rol. Otro antecedente de gran significación, es la evaluación introspectiva realizada por la Institución en el Proyecto de Educación Institucional del Ejército (PEIE) (Ejército Argentino, 2019) en materia de educación, donde se expresa claramente la intención de poder disponer de una fuerza con capacidad de disuasión creíble, educada, instruida, capacitada y adiestrada en relación a perfiles establecidos por la Fuerza para cada rol, buscando cumplir con los mismo a través del desarrollo de competencias.

Actualmente el Ejército Argentino se encuentra en un proceso de reconversión, que busca entre otras finalidades cubrir los roles en los diferentes niveles de la conducción, con aquel personal que demuestre poseer las competencias para desarrollarlos. Desde hace más de un año algunos de estos roles, no el de los integrantes de un EM en una GUC y/o GUB, están siendo estudiados por grupos interdisciplinarios bajo la supervisión del director del Departamento de Planes, Programas y Presupuesto del Estado Mayor General del Ejército (DGPPP), y por la Dirección de Educación Operacional (DEOP).

Cabe considerar, que por diferentes razones de índoles personales como profesionales existe un porcentaje considerable de oficiales, que sin tener en cuenta su fuente de reclutamiento, deciden no cursar la ESG, otros solicitan la separación durante la cursada, y algunos no alcanzan a satisfacer el promedio estipulado de acuerdo al régimen de evaluación establecido en los planes de estudios. Finalmente, todos aquellos que egresan no lo hacen con una misma especialización. Cabe destacar no siendo ajeno a la realidad que vive el Ejército Argentino, en relación a la carencia de oficiales jefes, aquel que se encuentre dentro del porcentaje mencionado anteriormente será designado para ocupar un rol como integrante de un estado mayor sin poseer el mínimo conocimiento sobre los problemas militares operativos y administrativos, por no disponer de las competencias mínimas necesarias.

La finalidad de lo expuesto anteriormente, tiene su fundamento en poner en práctica los conocimientos obtenidos durante la etapa de formación en la ESG, entendiéndose haber alcanzado el perfil que la Institución concibe para un oficial de estado mayor, pudiendo plasmarlos fácticamente en el quehacer diario, demostrando poseer las competencias adquiridas durante el proceso de enseñanza y aprendizaje. La finalidad de lo expresado radica en que basándose en la experiencia transmitida en las diferentes entrevistas, suele distar mucho el conocimiento adquirido en el ambiente áulico con la compleja realidad que manifiesta cada área de la conducción. Donde se entiende que el oficial posee el expertise para llevar a cabo. Con lo expresado, se reivindica la necesidad de continuar bajo un proceso de capacitación profesional que le permita al oficial de operaciones ser eficiente en su rol a través del hacer.

- b. Planteo del Problema.** *¿Cuál sería el instrumento de evaluación a ser empleado para la evaluación de las competencias procedimentales, actitudinales y conceptuales del oficial de operaciones de un EM?*

3. OBJETIVO

- a. Objetivo general

Determinar un instrumento de evaluación, que permita verificar las competencias del Oficial de Operaciones integrante de un estado mayor de GUC y/o GUB, en consonancia a los perfiles establecidos por la Fuerza para dicho rol.

b. Objetivos particulares

1. Distinguir las competencias actitudinales, conceptuales y procedimentales que debe poseer un oficial de operaciones como integrante de un EM, de acuerdo al perfil establecido por la Fuerza, y que pudieran ser consideradas a las ya establecidas en el Plan Curricular 2018-2022 de la Escuela Superior de Guerra.
2. Describir el proceso de selección y asignación considerado por la Institución para la asignación de un oficial jefe para cubrir un campo de la conducción en un EM.
3. Diseñar un instrumento de evaluación que permita verificar las competencias requeridas en un oficial de operaciones GUC y/o GUB, de acuerdo al perfil establecido por la Fuerza.

4. Marco Teórico

El marco teórico de la presente Investigación de Estado Mayor se sustenta en el cambio de paradigma que incidió en materia de educación a nivel nacional y por simbiosis originó que el Ejército Argentino se reformulase la metodología de enseñanza y aprendizaje basada en objetivos a una por competencias. Por tal motivo, el primer instrumento a ser considerado es la *Teoría Educativa Constructivista* de Jean Piaget⁵ (Bringuier, 1977)⁶, quien estudió el desarrollo de las habilidades e inteligencia a partir de la propuesta evolutiva de la interacción entre genes y el ambiente. Esta teoría educativa aplicada al tema de investigación sostendría que los saberes a ser exigidos al oficial de operaciones, integrante de un EM, no serían descubiertos sino por el contrario, deberían ser construidos. El individuo adquiere su conocimiento a partir de su propia personalidad, su forma de pensar e interpretar la información que se le confiere, como aquella que busca individualmente en pos de formar su propio juicio. A partir de esta perspectiva de ver el problema militar administrativo u operativo, conllevaría a asimilar y relacionar nuevos conocimientos con aquellos adquiridos durante el proceso de enseñanza y aprendizaje durante la etapa de formación académica en la ESG, como en la ESGC.

⁵ Jean Piaget (nació en Ginebra Suiza en el año 1896, fue psicólogo, epistemólogo y biólogo)

⁶ Jean Claude Bringuier (Nació en Montpellier Francia en el año 1925, fue crítico y productor de cine)

Ya en el ejercicio del rol, el oficial de operaciones irá incrementando su saber hacer a través de la capacitación profesional militar, siendo ésta continua y dinámica. Para lo cual, todo aquel nuevo conocimiento que le sea transmitido por la figura de su comandante jefe del EM, o inclusive por los responsables de los otros campos de la conducción, estará orientado a la acción para crear nuevos conocimientos sobre la base de experiencia previa y su relación con el medio que lo rodee. El Jefe de EM solamente deberá actuar como orientador y facilitador durante este proceso.

El segundo de los elementos de la presente investigación, es la *Teoría de la Cooperación* por Chester Irving Barnard⁷(Barnard, 1959), quien observó que el desafío principal de una organización es lograr la cooperación de sus empleados. Dicha teoría aplicada a la Institución considera que el conocimiento y experiencias que irá incorporando el oficial de operaciones, será el fruto de la permanente interacción con el resto de los integrantes del EM, órgano que deberá caracterizarse por un trabajo armónico, cohesionado y permanente.

La motivación intrínseca expresada por el oficial de operaciones, incidirá de manera directa sobre su satisfacción. Dicha complacencia se generaría a través del afianzamiento en su rol, y de las lecciones aprendidas que obtenga a medida que vaya relacionando lo adquirido durante su ciclo de formación, con sus propias experiencias en el campo del hacer diario. Expresado de otra forma, el individuo busca ese saber hacer.

Durante el proceso, se logra desarrollar y mantener un elevado grado de motivación intrínseca, la que jugará un papel fundamental en la interacción del oficial de operaciones con el resto del EM y viceversa. Por consiguiente, será el Jefe órgano de asesoramiento y asistencia de una GUC y/o GUB, quien de acuerdo a su experiencia profesional asigne actividades que despierten el deseo de investigación y genere la necesidad de incorporar nuevos saberes que permitan ampliar los horizontes del conocimiento del personal que le depende.

La construcción del conocimiento se logrará mediante la interacción y aporte de todos los integrantes, o sea a través de una concepción sistémica del problema y no en la

⁷**Chester Irving Barnard** (nació en diciembre de 1886 en Malden Massachussets, EEUU. Fue ejecutivo de negocios, administrador público y teórico estadounidense de la organización de empresas.)

simple sumatoria de los enfoques individuales. Razón por la cual, será importante la transmisión de experiencias, como de conocimientos.

La motivación intrínseca tenderá a aumentar, si el individuo estima que lo requerido de algunas de las áreas del campo de la conducción está en directa relación con las competencias exigidas para su rol, dedicando un esfuerzo denodado en virtud del desafío propuesto. Por otro lado, ante un gran cúmulo de tareas rutinarias y sin un horizonte de crecimiento profesional se generará un efecto inversamente negativo, que afectará la motivación y el deseo de aprender dejando de lado su talento, creatividad y predisposición.

5. METODOLOGÍA EMPLEADA

- a. Explicación del método:** esta investigación se basará en el método deductivo, partiendo de una premisa general expresada en el apartado “*planteo o formulación del problema*” (P. 10). Dicho interrogante actuará como disparador, generando la necesidad de búsqueda, recolección, análisis e interpretación de información arribando a conclusiones parciales al final de cada capítulo, como así también a conclusiones finales que den respuesta al objetivo general autoimpuesto en materia de investigación.
- b. Diseño de investigación:** El método seleccionado para el trabajo será el explicativo, buscando agotar la mayor cantidad de variables que surjan en materia de investigación, y que se abordarán a través del desarrollo de tres capítulos.
- c. Técnicas de validación:** se emplearán las técnicas de análisis bibliográfico, documental, lógico y de entrevistas, particularmente y en relación a la última de las técnicas se procederá a entrevistar al siguiente personal de la fuerza: secretarios académicos de la ESG, de la ESGC, EM de la IVta Br Aerotransportada, y de la IGE.
- d. Esquema gráfico metodológico:**
Ver anexo 1.

CAPÍTULO I

DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS PARA DESEMPEÑAR EL ROL DE OFICIAL DE OPERACIONES.

En el presente capítulo se consideraron las competencias establecidas en el Plan Curricular 2018-2022 de la ESG, en relación a la acreditación al título como Oficial de Estado Mayor. Dichas competencias respondiendo al perfil fijado por la Institución, deberán ser alcanzadas al finalizar el ciclo de formación constituido por la aprobación de tres cursos, siendo el primero de ellos de modalidad a distancia, CBUT, y los dos siguientes CAEM y COEM de modalidad presencial. Asimismo, se propone una serie de nuevas competencias las que, luego del estudio realizado en materia de lo que se pretende de cara al futuro de un oficial de operaciones, se consideran esenciales.

SECCIÓN I

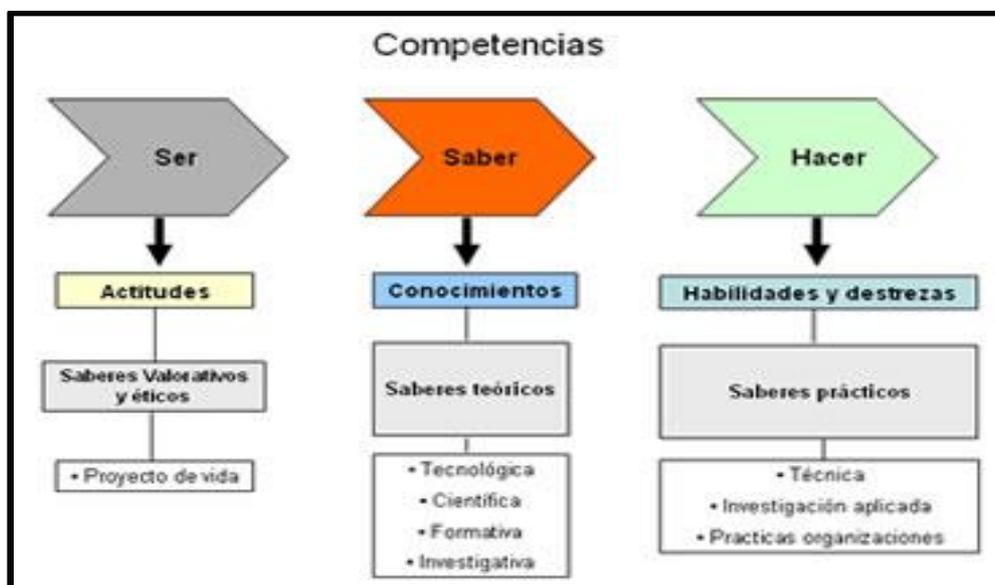
GESTIÓN POR COMPETENCIAS - CONCEPTOS INTRODUCTORIOS

No se puede comenzar a determinar cuáles son las competencias que un oficial de EM deberá poseer más allá de lo establecido por doctrina, sin antes definir que es la gestión por competencias.

La gestión por competencias, cuyo concepto es planteado por primera vez por David McClelland en 1973, es un modelo que toma mayor vigencia en nuestros días y que se incrementa a través de la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño. Este modelo estipula que cada organización posee características propias que la diferencian del resto, pero al mismo tiempo, posee un cúmulo de factores que le permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los puestos de decisión dentro de una organización.

De acuerdo a Bunk (1994, p. 8-14) afirma lo siguiente:

Posee competencias quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, pudiendo resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible. Estando capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.



Como lo expresado en el apartado introducción, la gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de recursos humanos, en base a capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. Para ello es sumamente importante tener definida cuál es la misión de la organización, cual es el objetivo general (estratégico) autoimpuesto, cuáles son los objetivos específicos que se deberán concretar en concordancia al objetivo general, y cuál es la visión de cara al futuro, o sea expresado de otro modo, que se desea obtener.

De acuerdo a lo expresado por (Spencer y Spencer, 1993 - Citado en el Proyecto de Evaluación de Desempeño por Competencias de la Escuela de las Armas – Año 2003) define a una competencia como: una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una actuación superior en un trabajo o situación.⁸

En el reglamento RFD-51-01 “Educación en el Ejército” (Ejército Argentino, 2004), hace mención a los términos de PERFILES Y COMPETENCIAS PROFESIONALES. Esto es esencial mencionarlo ya que, permite entender la necesidad de evaluar las competencias de los integrantes de un estado mayor, para el tema en cuestión el Oficial de Operaciones, motivo que originó la presente investigación.

⁸SPENCER, LYLE M. Y SPENCER, SIGNE M. “Competence at work, models for superior performance”, John Wiley & Sons, Nueva York, 1993. Citado en el Proyecto de Evaluación de Desempeño por Competencias de la Escuela de las Armas – Año 2003.

El artículo Nro. 3.015 del reglamento mencionado en párrafo anterior, define a las “Competencias Profesionales” como las distintas capacidades a adquirir por el personal mediante los procesos educativos, que en su conjunto le permitirán alcanzar los perfiles profesionales. Logrados estos, la Fuerza asegurará un desempeño eficaz en su personal ante situaciones reales en su rol de combate o cargo. Mientras que, el artículo Nro. 3. 016 define a los “Perfiles Profesionales” como el conjunto de competencias (actitudes, conocimientos, habilidades y destrezas) que el personal militar deberá alcanzar al finalizar el proceso de capacitación, o poseer como condición para ocupar o acceder a un determinado rol, cargo o jerarquía.⁹

SECCIÓN II

EL PROCESO DE SELECCIÓN

El objetivo principal del enfoque por competencias, no es otro que el de implantar un nuevo estilo de dirección en una organización, para administrar los recursos humanos de forma integral y eficiente.

1. Por medio de la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:
 - 1.1 La vinculación del comandante de una GUC y/o GUB en la gestión de sus recursos humanos.
 - 1.2 La generación de un proceso de mejora continua en calidad y asignación de los recursos humanos, problema que radicará en el estudio a realizar por la DGPB – Div Pers, del EMGE al designar a un oficial jefe/superior en el rol de oficial de operaciones de un EM.
 - 1.3 La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.
 - 1.4 La contribución al desarrollo profesional de los integrantes de un estado mayor y de la organización como un todo, en un entorno cambiante.

En un sistema de gestión por competencias, lo más importante es analizar el rol de combate en términos de competencias, para el tema en cuestión, nos referimos al rol del “Oficial de Operaciones de un Estado Mayor” de una GUC y/o GUB, para de esta forma poder determinar las capacidades necesarias que permitan garantizar el éxito en el desempeño

⁹ RFD – 51 – 01 “Educación en el Ejército”; Ed. 2004; Cap. III Sec. IV, Pág. 29.

del puesto de trabajo.

Podemos clasificar los perfiles en dos grandes grupos, los genéricos y específicos, cada organización define cargos que hacen referencia a un perfil genérico, siendo éste la base de la gestión por competencias.

2. El modelo de dicho perfil deberá incluir los siguientes pasos:

- 2.1 Definición del puesto: Oficial de operaciones integrante de un estado mayor de una GUC y/o GUB.
- 2.2 Tareas y actividades principales, interpretadas como áreas de la conducción dentro del campo de la conducción - Operaciones.
- 2.3 Formación de base y experiencia requerida para el puesto.
- 2.4 Competencias que respondan al perfil establecido.
- 2.5 Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles. Este proceso comienza en la ESG durante el proceso de enseñanza y aprendizaje. Soy de opinión, que durante la capacitación profesional debería mantenerse un seguimiento constante a través de evaluaciones por competencias con el objetivo de poder elevar a la instancia que corresponda experiencias aplicadas, que abonen a la redefinición de capacidades, generando nuevos estudios en materia de educación.

En una segunda etapa de evaluación, lo importante será el individuo, donde luego de analizar sus características personales e identificadas sus competencias dominantes, pueda llevarse a cabo una evaluación que permita determinar la incidencia que pueda llegar a tener en relación al rol a desarrollar.

Concluyendo lo expresado en el párrafo anterior, se entiende que la responsabilidad primaria en la designación de un oficial en el campo de la conducción de operaciones será potestad inicialmente de la DGPB – Div Pers, del EMGE. Asimismo, una vez designado a un estado mayor de una GUC y/o GUB, la responsabilidad recaerá en el Jefe del EM del órgano de asesoramiento y asistencia, el que considerará el legajo personal del causante y su especialización, para luego asignarlo como responsable de un campo de la conducción.

SECCIÓN III

PERFIL Y CONOCIMIENTOS QUE EL CURSANTE DEBERÁ ALCANZAR AL
FINALIZAR EL PERIODO DE FORMACIÓN EN LA ESCUELA SUPERIOR DE
GUERRA

A continuación, se expresa el perfil de egreso que estipula el Plan Curricular de la ESG (Ejército Argentino, 2018-2022) al finalizar el periodo de formación como oficial de EM:

Perfil de Egreso.

1. Conocimientos profundos teórico – prácticos de la doctrina en el nivel táctico referidos a:
 - 1.1 Planeamiento y conducción de operaciones en el nivel táctico.
 - 1.2 Organización y funcionamiento de los Estados Mayores. Los campos de la conducción.
 - 1.3 Los elementos de las GUB. Los elementos de apoyo de fuego, apoyo de combate y SPAC (Servicios para Apoyo de Combate) desde el nivel Gran Unidad de Batalla hasta el nivel Componente Terrestre del Teatro de Operaciones.
 - 1.4 El Sistema Educativo del Ejército (SEE) en los niveles II a IV, y los sistemas de simulación avanzados.
2. **Conocimientos generales** relacionados con:
 - 2.1 Los elementos del nivel Estratégico Operacional del Componente Terrestre del Teatro de Operaciones (CTTO).
 - 2.2 El Planeamiento Estratégico Operacional dentro del Planeamiento Militar Conjunto.
 - 2.3 Diseño de organizaciones militares complejas.
 - 2.4 Diferentes metodologías de investigación complejas y su aplicación práctica.
 - 2.5 La evolución del pensamiento militar a través de los hechos mundiales más significativos.

- 2.6 Las enseñanzas que proporciona la Historia Militar al conductor militar a través del estudio de las operaciones militares más importantes de los siglos XX y XXI, en el marco de los conflictos que surgieron.
 - 2.7 Aspectos medulares de la estrategia y la defensa nacional.
 - 2.8 Metodologías para la toma de decisiones que permitan la concreción y preservación de los intereses nacionales.
 - 2.9 Las principales teorías y características de la geopolítica nacional, regional e internacional.
3. **Conocimientos básicos** sobre:
 - 3.1 Cultura general.
 - 3.2 Afianzar los rasgos morales y éticos del futuro Oficial de Estado Mayor.
 - 3.3 Cultura profesional.
 - 3.3.1 El Poder Aéreo y Naval, en relación con el accionar conjunto a nivel Grandes Unidades.
 - 3.3.2 Materiales, Armas y Equipos para la Guerra.
4. **En el campo de las Actitudes:** evidenciar disposición de ánimo hacia la investigación, la productividad y la extensión del conocimiento, analizando problemas complejos en forma reflexiva y con espíritu abierto al cambio y exponiendo sus ideas con independencia de juicio, iniciativa y creatividad, pero con capacidad para asistir con idoneidad otras decisiones.
 5. **En el campo de las Aptitudes:** evidenciar idoneidad para ejercer los cargos previstos con capacidad para realizar esfuerzos prolongados razonar con creatividad, lógica matemática, enfoque sistémico y racionalidad fines - medios, asesorando en forma clara y sintética, y aplicando procedimientos complejos con auxilio de medios informáticos para desempeñarse tanto en el ámbito específico, conjunto como combinado.

6. **En el campo de las Habilidades y Destrezas:** formular hipótesis, operativizar fines, y determinar soluciones en un escenario temporal, espacial y hostil que permitan estar en condiciones óptimas para completar su experiencia en comandos y organismos de la fuerza con la idoneidad propia de un Oficial de Estado Mayor.

SECCIÓN IV

COMPETENCIAS GENÉRICAS A SER CONSIDERADAS A LAS YA ESTABLECIDAS POR PLAN CURRICULAR

Evaluando el perfil establecido en el Plan Curricular de la ESG, y considerando el objetivo perseguido en este capítulo, se desarrolla a continuación aquellas competencias que se consideran esenciales en un oficial de operaciones en relación a una formación integral, que le permitan desenvolverse profesionalmente en ámbito donde lo militar será sólo uno de las distintas áreas que deberá dominar.

A continuación, se listan aquellas competencias básicas que, si bien no se encuentran establecidas en un plan curricular, el oficial de operaciones no deberá carecer de ellas al momento de ser designado responsable del campo de la conducción, e integrar un EM GUC y/o GUB.

1. Competencias actitudinales

- 1.1 Capacidad de anticipación: implica disponer de visión de futuro, capacidad de análisis, adelantarse cognitivamente a los posibles modos de acción. Es la capacidad que el oficial de operaciones debe poseer para predecir posibles escenarios ante un problema militar operativo o administrativo, a partir de la simple observación, relevamiento y la sistematización de distintos indicios.
- 1.2 Autosuperación: esfuerzo constante en la búsqueda por superarse personalmente como profesionalmente, buscando perfeccionar las propias habilidades a través del deseo permanente de investigación. Para esto será necesario estar consustanciado con el rol e importancia que este representa en la conformación de un estado mayor.

2. Competencias aptitudinales

- 2.1 Aptitud física y hábitos saludables: suma de todas las cualidades motrices que repercuten sobre el rendimiento del Oficial de Operaciones. Es importante destacar que poseer una aceptable condición física, contribuirá a generar mayor habilidad para llevar a cabo trabajos diarios de manera eficiente y con amplia capacidad de razonamiento como de pensamientos.
- 2.2 Inquietud por investigar: se verá reflejada en la capacidad que posea el oficial de operaciones para buscar información, para comprender la concatenación de datos que permitan dar una posible solución, detectar indicios y poder evaluar conclusiones que permitan arribar a una solución apta, factible y aceptable del problema militar operativo o administrativo. Todo esto llevará implícito el conocer y utilizar las herramientas metodológicas adecuadas que permitan dar respuestas como por ejemplo: investigaciones de estado mayor, estudios de estado mayor, etc.

3. Procedimentales

- 3.1 Conocimiento y manejo de un segundo idioma: habilidad para comunicarse eficazmente en cualquier situación que requiera del empleo de una segunda lengua, preferentemente inglés, que facilite el planeamiento y coordinaciones de carácter combinado. Implica el manejo del vocabulario técnico propio del ámbito profesional.
- 3.2 Gestión de la comunicación: capacidad para implementar estrategias que permitan expresar con firmeza y seguridad conceptos, conductas y valores, resultando convincente y logrando transmitir lo concebido de forma oral, o apoyándose en el uso de medios informáticos. Asimismo el Oficial de Operaciones, deberá proceder con discreción y reserva frente a información sensible a la que pudiera acceder por el rol que desempeña.

SECCIÓN V

CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO

1. La capacitación profesional, premisa *sine qua non*, concreta el aprendizaje permitiendo afianzar las competencias adquiridas durante el proceso de enseñanza y aprendizaje, en la formación como oficial de EM.

2. La capacitación profesional continua y dinámica, dirigida de manera sistémica por el Jefe de un Estado Mayor de una GUC y/o GUB, permite a sus integrantes reivindicar las competencias adquiridas durante sus etapa de formación, alcanzando un conocimiento acabado ante la necesidad de dar soluciones a problemas militares operativos, como así también a problemas militares administrativos, sobre los que no se posee un conocimiento adquirido en un ambiente áulico, sino aquel transmitido por la experiencia.
3. Los perfiles por competencias determinados en el Plan Curricular de la ESG, generan articulación en el desarrollo de la selección de aquellos recursos humanos que deban desempeñar una función, ocupar un puesto o cargo determinado, concretando en acciones sus competencias, explotando sus capacidades y habilidades con la finalidad de alcanzar los objetivo.

CAPÍTULO 2

PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

El presente capítulo se desarrolla considerando la experiencia transmitida por oficiales jefes y superiores, que han contribuido a través de entrevistas al TFI, con la finalidad de poder determinar cuáles son las fortalezas y debilidades que se consideran generalizadas en un oficial de estado mayor en el ejercicio de sus funciones, y que exceden a lo establecido en un Plan Curricular durante su etapa de formación.

SECCIÓN I

RELEVANCIA DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS - CONCEPTOS INTRODUCTORIOS

Los tiempos que transitan, exponen a la Institución ante escenarios que requieren de una máxima idoneidad de sus integrantes, los que deben aplicar sus conocimientos, habilidades y actitudes en entornos cambiantes, buscando disponer de un material humano capacitado para hacer frente a escenarios más complejos. Asimismo, el objetivo de Institución no finaliza disponiendo de individuos competentes, capaces de desenvolverse en su puesto de trabajo, sino que el objetivo es aún más ambicioso siendo éste el de comprometer al individuo con los objetivos de la Institución a través de la permanente motivación, induciéndolos a crecer profesionalmente

Para ello, se encuentran establecidos valores que marcan el rumbo del Ejército Argentino, cursos de capacitación y perfeccionamiento, generando incentivos tanto profesionales como personales. Los grupos humanos se organizan en equipos multidisciplinarios como interdisciplinarios, buscando que la ecuación final genere acciones voluntarias que permitan lograr los desafíos planteados por la Institución, debiendo atravesar en ciertas ocasiones por situaciones de conflictos que solo serán superadas si realmente el oficial considera la organización como propia.

Cuando en una organización se quiere comenzar a pensar, trabajar e instrumentar los conceptos de capital humano o recursos humanos, se debe pensar en ellos como si se tratara de un valor estratégico de la misma, como un valor añadido para la actividad. Siendo lo primero en considerar la misión y la visión de la Institución, ambas perfectamente establecida, y a partir de estos los valores se considerarán las cualidades susceptibles de

adhesión, consideración y respeto.

Las responsabilidades que tiene el oficial de operaciones no radican solamente en la coordinación con el resto de los integrantes del estado mayor para arribar a una solución de un problema militar operativo, siendo el responsable de concebir la maniobra táctica bajo la constante supervisión del comandante que permita posicionar a una GUC y/o GUB en una posición ventajosa respecto al adversario, sino que su problemática será mucho más compleja, relacionada con el quehacer diario o expresado doctrinariamente en lo que a problemas militares administrativos se refiere, como por ejemplo: será el responsable de la organización, instrucción, adiestramiento, coordinaciones con agencias civiles, educación, operaciones, comunicaciones, guerra electrónica y planes. De todas las áreas del campo de la conducción de operaciones mencionadas, deberá poseer las competencias para alcanzar los objetivos fijados por la superioridad de manera armónica y sistémica.

SECCIÓN II

ÁREAS DEL CAMPO DE LA CONDUCCIÓN DE OPERACIONES

A continuación, se mencionan algunas de las áreas de la conducción establecidas en el párrafo anterior que permitan dimensionar la responsabilidad y conocimiento, este último adquirido inicialmente durante el proceso de enseñanza y aprendizaje en el ESG y una vez designado en el rol como oficial de operaciones, el conocimiento continuará a través de una capacitación profesional permanente. Por otra parte se establecen aquellos elementos de juicio que la DGPB - Div Pers del EMGE debería poseer al momento de designar a un individuo como integrante de un estado mayor de una GUC y/o GUB. Elementos que no radican solamente en la obtención de un título que acredite una especialización, sino en el conocimiento real que posea el oficial en diferentes saberes determinados a través de un seguimiento constante y metódico iniciado en la ESG, durante el periodo de formación (CBUT, CAEM, COEM). Permitiendo de esta manera, dar cuenta del nivel de dominio que el cursante haya adquirido en las competencias, en relación a las distintas áreas de la conducción del campo de operaciones.

1. Instrucción y Adiestramiento Operacional

- 1.1 Conducir la instrucción y adiestramiento del estado mayor del cual es parte.
- 1.2 Preparación de las diferentes clasificaciones de ejercicios para ser aprobados por el Comandante, que permitan poner en ejecución lo planificado en materia de

instrucción y adiestramiento para los elementos dependientes.

- 1.3 Determinar que operaciones y actividades desarrollar en relación a la misión táctica que posea la GUC y/o GUB, y confeccionar un instrumento de evaluación que permita poder determinar el nivel alcanzado.
- 1.4 Será el responsable de determinar la asignación de recursos (efectos), que permitan cumplir con las exigencias emanadas en la Directiva de Educación Particular del escalón superior.
- 1.5 Conducirá las inspecciones y evaluaciones bajo la autoridad delegada del comandante, que permitan determinar el nivel de adiestramiento operacional alcanzado por los elementos dependientes.

2. Planes y Operaciones

- 2.1 Será el responsable de coordinar, ejecutar y distribuir planes y órdenes de operaciones, que permitan la instrucción y adiestramiento de los elementos dependientes, como del mismo comando.
- 2.2 Coordinará con el resto de los oficiales del estado mayor durante la concepción de planes y operaciones que permitan la integración.
- 2.3 Coordinará con el oficial de personal todo aquello que involucre a personal civil en la ejecución de operaciones cívicas militares.
- 2.4 En relación con asuntos civiles, deberá coordinar con el jefe de estado mayor ante la necesidad manifiesta de establecer o restablecer un gobierno civil, considerando las particularidades de acuerdo a la situación que se esté viviendo.
- 2.5 Coordinará con el oficial de ingenieros, inteligencia, y sanidad, para establecer los niveles de protección ante vulnerabilidades ambientales que puedan llegar a influir en las restricciones impuestas por el comando superior.
- 2.6 Integrará ejercicios con tiro de combate de acuerdo a la programación anual en lo concerniente al adiestramiento operacional planificado para el año militar.
- 2.7 Planificará maniobras tácticas y movimientos para cada elemento dependiente, los que incluirán: selección de rutas, prioridades, tiempos, seguridad en los

desplazamientos, abastecimientos y posibles lugares para vivaquear y/o acantonar.

- 2.8 Establecer acuerdos con integrantes de otras fuerzas armadas, de seguridad, organismos no gubernamentales, etc.

SECCIÓN III

CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO

1. Se observa la necesidad de generar un proceso que permita evaluar el seguimiento continuo del Oficial de Operaciones en el ejercicio de sus funciones. Ya que por el sólo hecho de haber obtenido una especialización, considerando la permanente evolución de los conflictos armados, conlleva a una capacitación profesional permanente.
2. A través de la evaluación por competencias durante períodos previamente definidos en el calendario militar, permite determinar si el oficial de operaciones manifiesta las competencias adquiridas durante el proceso de enseñanza y aprendizaje, debiendo dar solución a situaciones nuevas que se presentan de manera estandarizada, ideales, aplicando los conocimientos relacionados a una situación práctica, distinta a la que conoce en un ambiente controlado. Por ejemplo: un simulador (Ejercicio en Batalla Virtual), ante un problema netamente administrativo, ó a través de una las técnicas de enseñanza, “Ejercicios”, indistintamente sea la clase de éste.
3. La historia militar nos muestra que, en el propio choque entre fuerzas enfrentadas se producirán bajas las que deberán ser reemplazadas, por tal motivo se requerirá de personal con amplios conocimientos en todos los campos de la conducción que permitan dar solución a los distintos problemas que puedan llegar a surgir durante la paz, y sin dudas durante la guerra.

CAPÍTULO 3

UN INSTRUMENTO PARA EVALUAR COMPETENCIAS

El presente capítulo, busca generar un instrumento de evaluación que permita comprobar las competencias establecidas para el desempeño del oficial de operaciones en relación con los perfiles estipulados para dicho rol. En relación a lo expresado considero que debiese concebirse a futuro un organismo dentro de la Institución que tenga como misión primaria la evaluación por competencias, pudiendo determinar el saber, saber hacer, el ser, y el querer pertenecer de un individuo, permitiéndole a la Institución detectar y corregir aspectos que le permitan reencauzar la educación, como así también la capacitación profesional.

SECCIÓN I

LA IMPORTANCIA DE EVALUAR POR COMPETENCIAS - CONCEPTOS

INTRODUCTORIOS

Uno de los factores de motivación más relevantes para el aprendizaje es la evaluación

La decisión de profundizar en materia de competencias y aplicar un modelo de gestión, nace a raíz del análisis y descripción del rol del Oficial de Operaciones integrante de un estado mayor, en el reglamento ROD-71-01 “Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores”. Y siendo actualmente cursante del Curso de Oficial de Estado Mayor, y habiendo analizado los instrumentos de evaluación que se emplean en las distintas supervisiones llevadas a cabo por la IGE), es que considero la necesidad de diseñar a modo de ejemplo, para ser considerado en otras investigaciones, un instrumento que permita durante el periodo de capacitación profesional del Oficial de Operaciones, poder evaluar sus competencias adquiridas durante el proceso de enseñanza y aprendizaje como alumno de la ESG.

Como lo expresara en el apartado resumen, el objetivo autoimpuesto para el desarrollo de la presente investigación no es otro que el “*Generar un instrumento de evaluación que permita cambiar el enfoque por calificación grupal de un EM, como órgano de asesoramiento y asistencia, a uno individual y basado en competencias*”. Asimismo, una serie de objetivos específicos han sido elaborados para la concreción de la meta fijada en la

aplicación del modelo de gestión por competencias ellos son: Definir aquellas funciones que el personal de acuerdo a su rol desempeña, con la finalidad de poder detectar el nivel de eficacia (concreción) de las mismas y al mismo tiempo evitar duplicaciones. Elaborar un instrumento que permita la evaluación de desempeño por competencias haciendo hincapié en los perfiles establecidos para el rol como oficial de operaciones en el correspondiente plan curricular.

Antes de llegar a establecer un instrumento de evaluación que permita comprobar las competencias alcanzadas por el individuo durante su período de enseñanza y aprendizaje, considero esencial poder determinar que es evaluar por competencias. Para responder a éste interrogante me he basado inicialmente en lo definido por la UNESCO (París, 1998) quien establece:

*Que la evaluación por competencias se origina en un sistema donde los evaluadores hacen juicios basados en la evidencia reunida de una variedad de fuentes, que definen si un individuo satisface los requisitos planteados por un estándar o conjunto de criterios.*¹⁰

Buscando arribar a un concepto más preciso, en lo relación a lo expresado por Vargas Zúñiga (Cinterfor, Montevideo, 2004), se expresaba: *que en sistemas normalizados de certificación laboral, la evaluación por competencias adquiere la connotación de un proceso de verificación de evidencias de desempeño contra el estándar definido en la norma.*¹¹

Así definida, concluyo que la evaluación por competencias se genera a través de un sistema de recopilación de evidencias de desempeño de un individuo en relación a lo que se espera de él, constituyendo un instrumento de diagnóstico de valor significativo tanto para el Jefe del Estado Mayor, como por los integrantes del órgano de asesoramiento y asistencia. Asimismo, es necesario determinar las características que deberá poseer el sistema de recopilación para obtener los resultados deseados en materia de evaluación.

1. Características que deberá poseer un sistema de evaluación por competencias:

- 1.1 Fundamentado en estándares que describan el nivel de competencias esperadas.
- 1.2 Los estándares detallan criterios que definen un trabajo bien hecho.

¹⁰ MAC DONALD, Rod –BOUD, D – FRANCIS, J – GONCZI, Andrew; “ Nuevas Perspectivas sobre la Evaluación- Sec. para la Educación Técnica Profesional ”; UNESCO, París, 1995 – P. 32

¹¹ VARGAS ZÚÑIGA, F. “40 Preguntas sobre Competencia Laboral”, Cinterfor, Montevideo, 2004 -Pregunta 31. Pág. 96 de 130.

- 1.3 La evaluación es individual, no compara individuos entre sí.
- 1.4 El resultado es un juicio crítico, determinando si se es COMPETENTE o no.
- 1.5 Se realiza preferentemente en situaciones reales de trabajo.
- 1.6 No tiene tiempo de ejecución determinado, es un proceso no un momento.
- 1.7 Reconoce las competencias previamente adquiridas como resultado de la experiencia laboral.
- 1.8 Sirve a la orientación del aprendizaje posterior del individuo.
- 1.9 Es la base para la certificación de las competencias.

La Escuela de las Armas (Ejército Argentino, 2004), redactó el Manual de Evaluación por Competencias, el que define la misma como:

“Proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño profesional de una persona, con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia, a partir de un referente estandarizado, e identificar aquellas áreas que requieren ser fortalecidas, para alcanzar el nivel de competencia requerido”.¹²

2. Este manual le adjudicaba las siguientes características a la evaluación de las competencias:

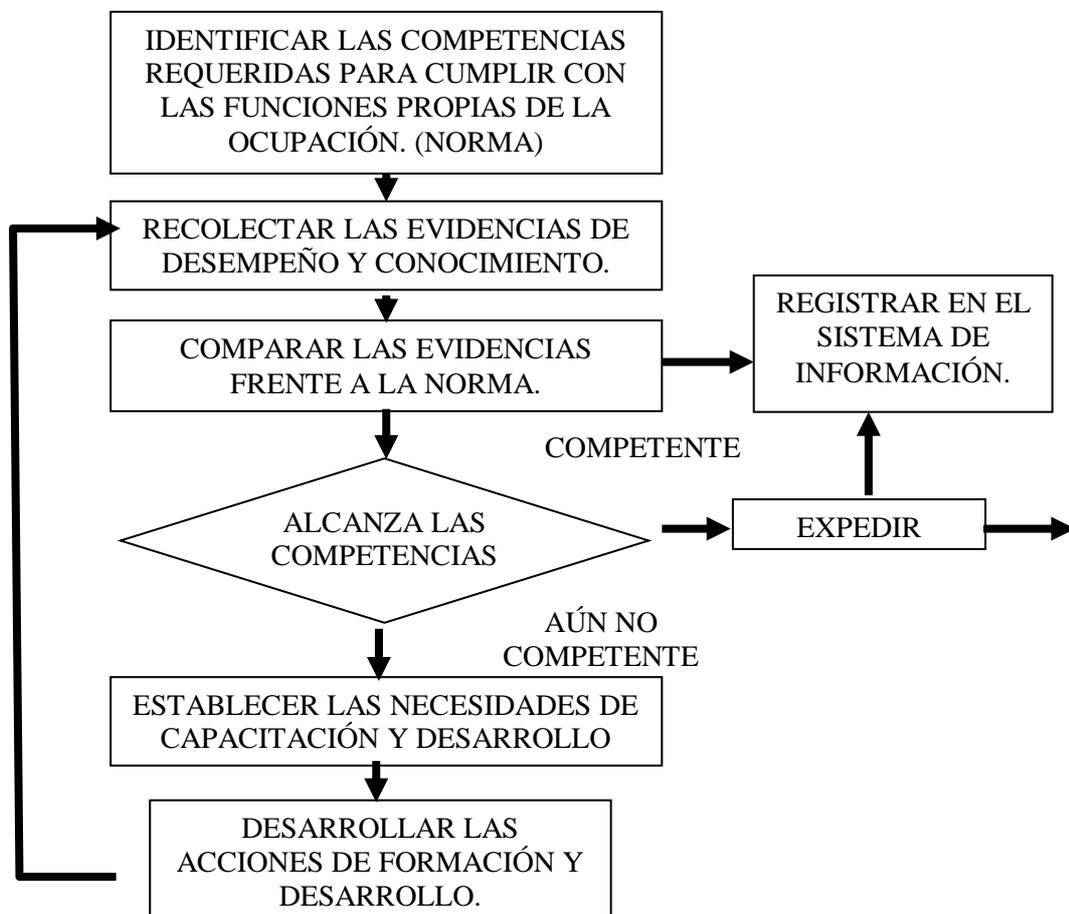
- 2.1 Está orientada a valorar el desempeño real del Oficial en su rol, el cual sintetiza los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores involucrados en la realización de una función o actividad.
- 2.2 Se realiza de manera individualizada, dado que toma en cuenta los aprendizajes previos.
- 2.3 Es participativa, ya que necesita de la intervención de diversos actores: integrantes del estado mayor, docente, otros evaluadores, Consejo de Curso, etc.

¹²ESCUELA DE LAS ARMAS, “Evaluación por Competencias. Guía de Aplicación”, Buenos Aires 2004. Capítulo 2 – Página 29.

2.4 Se lleva a cabo en el contexto de la práctica profesional, en ambientes que simulan el ámbito profesional y durante el desempeño normal de ciertas actividades concretas.

2.5 Utiliza métodos e instrumentos capaces de producir evidencias que comprueben el logro de los resultados de aprendizaje, así como los criterios y niveles de desempeño requeridos previamente dados a conocer al cursante.

Finalmente, es sumamente importante no caer en el error de creer que evaluar es en definitiva una comparación entre dos individuos sino por el contrario, debe pensarse como un proceso donde se recolectan evidencias y se van formando diferentes juicios, que en definitiva arrojarán los progresos, y en qué medida se ha ido cumpliendo el desempeño deseado.



Fuente: VARGAS ZÚÑIGA, Fernando. Op. Cit. Pregunta 33 - Pág. 100.

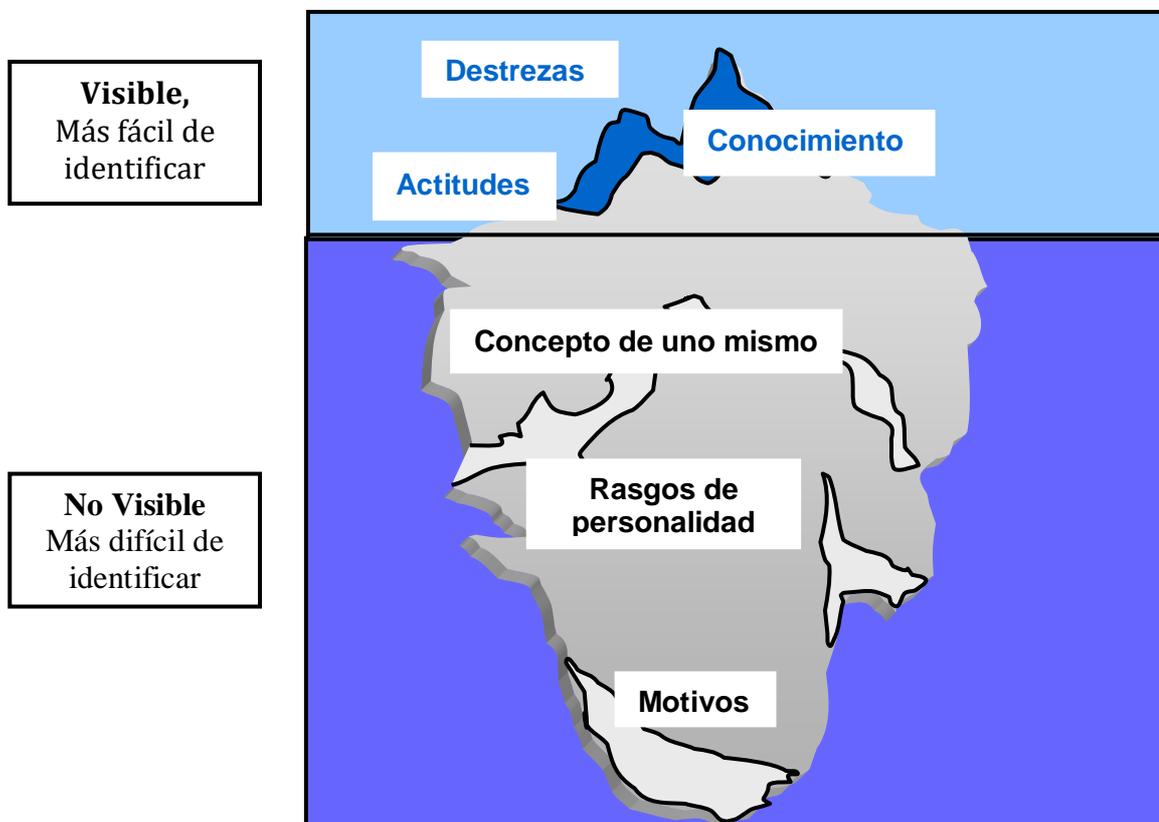
En este punto es conveniente definir ciertos conceptos desarrollados en el gráfico (Ejército Argentino, 2004), ya que constituyen la columna vertebral de los procesos de evaluación. Estos son: ¹³

3. **Requerimiento de Evidencias**: Son las pruebas que demuestran que se ha cumplido satisfactoriamente con un requerimiento, norma, parámetro o, en este caso particular, con una competencia. La competencia debe ser inferida, no puede ser observada en sí misma, el evaluado debe evidenciarla en alguno de sus dos tipos:
 - 3.1 Evidencia de conocimientos: Implica poseer los y constituye el punto de partida y sustento del desempeño eficaz. Estos pueden ser conocimientos, teorías, principios o habilidades cognitivas.
 - 3.2 Evidencia por desempeño: En referencia al comportamiento en sí mismo, en situaciones de simulación o reales. Es lo que el sujeto hace, los procedimientos que aplica, las técnicas que utiliza, etc., y que permiten inferir la posesión de la competencia en relación al estándar requerido.
4. **Criterios de Desempeño**: Constituye el detalle que permite establecer si el desempeño de una competencia evaluada es aceptable o no, y en que medida respecto de los estándares establecidos. Los mismos son definidos explícitamente y dados a conocer previos a la evaluación. De esta manera la medición se realiza en relación a un parámetro preestablecido y no contra el desempeño de sus pares.
5. **Juicio Crítico**: Este se encuentra vinculado con el concepto anterior y se refiere a la acción de juzgar, de emitir o formular juicios de valor. Tanto la búsqueda de evidencias como la construcción de criterios, estarán orientados hacia la formulación de un juicio crítico, que podrá ser:
 - 5.1 Competente: ha evidenciado poseer la competencia en el estándar requerido de la actividad evaluada.
 - 5.2 Aún no competente: no ha evidenciado, hasta el momento, poseer competencia en el nivel requerido de la actividad evaluada.

¹³ Según el Manual de Evaluación por Competencias de la Escuela de las Armas - 2004. Capítulo II.

Para el diseño de un sistema de evaluación por competencias se deben identificar, en primera instancia, las competencias requeridas para cumplir con las funciones propias de la ocupación. Es preciso además, realizar una descripción detallada de cada una de ellas, en orden de permitir la determinación de los criterios de desempeño y los requerimientos de evidencia que permitirán al evaluador formular un juicio crítico sobre la persona evaluada.

Cabe resaltar, que una competencia es considerada una construcción compleja referida a la conducta de un individuo. Una forma gráfica de expresarla es a través del “**Modelo del Iceberg**” desarrollado por Spencer y Spencer (New York, 1993)¹⁴ para explicar como la competencia resulta solo accesible parcialmente a través de algunos aspectos observables y medibles de su composición.



1. Motivos: es una necesidad subyacente o una forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona.
2. Rasgos de personalidad: núcleo básico de nuestro particular modo de ser.

¹⁴SPENCER, LYLE M. Y SPENCER, SIGNE M., “Competence at work, models for superior performance”, John Wiley & Sons, Nueva York, 1993. Citado en el Proyecto de Evaluación de Desempeño por Competencias de la Escuela de las Armas – Año 2003

3. Autoconcepto: imagen que cada persona posee de sí misma y está estrechamente ligado a la autoestima.
4. Actitud: es una predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado; por ejemplo: autocontrol, temple.
5. Conocimiento: dominio de la información que posee de un área determinada.
6. Habilidad: capacidad o destreza para resolver una tarea física, mental, etc.

Surgen así diferentes clasificaciones de competencias de acuerdo al ámbito al que pertenece y al autor de que se trate. La clasificación utilizada en el Proyecto de la Escuela de las Armas¹⁵, y de la que se adoptan para el presente TFI, se establecen las siguientes categorías:

- a. **Competencias Básicas**: aquellas que entran a formar parte como componente de otras competencias más complejas.
- b. **Competencias de Intervención**: aquellas que combinan uno o varios componentes básicos y que se aplican sobre el medio físico y social o sobre el propio pensamiento.
- c. **Competencias Específicas**: son aquellas que requieren un elevado nivel técnico que las particulariza.

Existen numerosas competencias que se podrían listar, pero se desarrolla el siguiente cuadro a los efectos de proporcionar algunos ejemplos¹⁶

C O M	Básicas	Cognitivas	Conocimientos Básicos y Específicos
			Análisis y Síntesis
			Organización y Planificación
			Solución de problemas
			Toma de decisiones
			Capacidad de Aprender

¹⁵ Adaptada de *“Las Competencias en el Nuevo Paradigma Educativo”* “María Teresa Bajo; Antonio Maldonado; Sergio Moreno; Miguel Moya – *Vicerrectorado de Planificación, Calidad y Evaluación. Universidad de Granada*. Según el Manual de Evaluación Competencias (EDA), Op Cit.

¹⁶ Estudio de Estado Mayor, My Jorge Esteban Etinot, *Sistemas de Evaluación por Competencias Profesionales*, Escuela Superior de Guerra, pág. 19, 20080

P E T E N C I A S		Motivaciones y valores	Motivación de Logro
			Iniciativa y Espíritu Emprendedor
			Preocupación por la Calidad
			Compromiso Ético
	Competencias de Intervención	Cognitivas	Aplicar conocimiento a la práctica
			Adaptarse a nuevas situaciones
			Creatividad
			Crítica y Autocrítica
			Trabajar de forma autónoma
			Investigación
		Sociales	Habilidades Interpersonales
			Liderazgo
			Trabajo en equipo
			Trabajo interdisciplinario
	Culturales	Apreciar la diversidad	
		Conocimiento de Culturas	
		Trabajo Intercultural	
	Competencias Específicas	Comunicación Oral y Escrita	
		Conocimiento de Segundo Idioma	
Habilidades básicas de manejo de PC			
Habilidades de Gestión de Información			

SECCIÓN II

CLASIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE COMPETENCIAS

Las competencias se definen como un conjunto de actitudes, habilidades y conocimientos que se expresan mediante desempeños relevantes para dar solución a la problemática social, así como para generar necesidades de cambio y de transformación. Implican un saber conocer, saber hacer, saber convivir y saber ser; sujeto a contingencias que pueden ser transferidos con creatividad a cualquier contexto laboral o productivo. Las competencias se clasifican en: básicas, profesionales y específicas.

La finalidad de evaluar por competencias radica en poder observar el desempeño. Buscando determinar aquellos recursos que el individuo exterioriza cuando lleva a cabo una actividad, manifestando énfasis en el hacer de lo que sabe y no del conocimiento aislado, en condiciones en las que el desempeño sea relevante. Abogando una vez más, en que lo importante **no es la posesión de determinados conocimientos, sino el uso que se haga de ellos.**

En relación a lo expresado en párrafo anterior, se genera una responsabilidad en los directivos de las instituciones educativas a replantear lo que comúnmente han considerado como formación, para determinar si un individuo es competente o no. Para tal caso deberán tomarse en cuenta las condiciones reales, siendo éstas las que le dan sentido a las competencias, en lugar del cumplimiento formal de una serie de objetivos de aprendizaje que en ocasiones no tienen relación con el contexto.

A continuación se procede a establecer los niveles y su relación con el conocimiento (competencias) que se requiere de acuerdo al rol que se desempeñe dentro de la Institución:

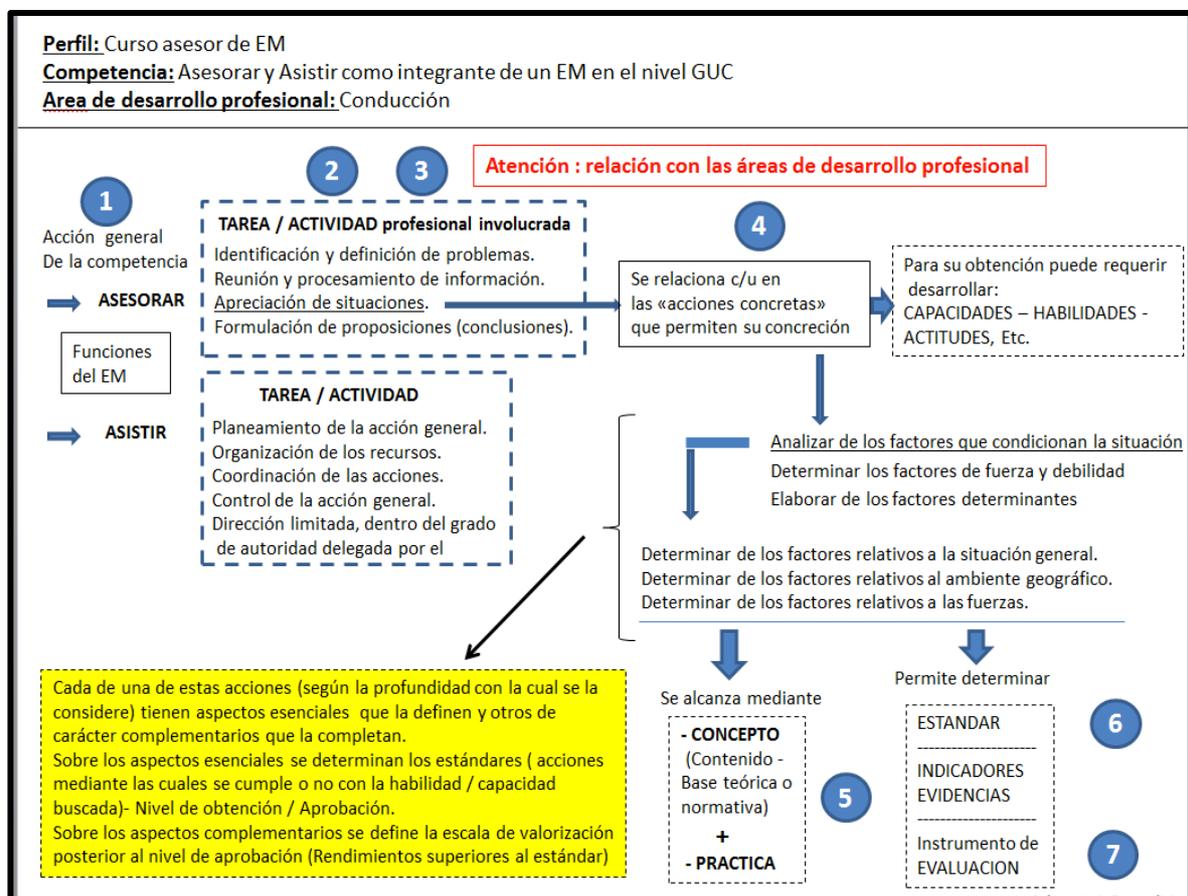
- 1) **Nivel 1 (Básico)**: Se considerará básico cuando el porcentaje oscile entre 0 y 25%. Dicho rango categoriza a aquellos individuos que demuestren un nivel básico a través de sus habilidades, actitudes, destrezas, para lo que se le asignarán tareas básicas a llevar a cabo.
- 2) **Nivel 2 (Medio)**: Se considera medio cuando el porcentaje oscile entre 25 y 50%. A diferencia del nivel básico, aquí el individuo requiere un control no permanente, pero si moderado para el desarrollo de ciertas tareas (capacitación profesional sistémica). Los resultados de su actividad diaria generan un resultado de nivel medio en lo referido a la productividad.
- 3) **Nivel 3 (Alto)**: Se considerará alto cuando el porcentaje oscile entre 50 y 75%. Para obtener éste nivel, el individuo debe alcanzar y demostrar altos niveles de experticia en problemas operativos militares, cómo aquellos relacionados con lo administrativo. Podrá realizar tareas consideradas complejas con escaso control.
- 4) **Nivel 4 (Experto)**: Se considerará experto cuando el porcentaje oscile entre 75 y 100%. Para obtener éste nivel, el postulante tiene que poseer capacidad para asesorar a otros en la aplicación de las habilidades, no requerirá de control para la ejecución de tareas

consideradas complejas.

SECCIÓN III

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

A continuación en cuadro adjunto, se expresan todos aquellos aspectos a ser considerados para poder operacionalizar una competencia. Inicialmente descomponiéndola hasta llegar a determinar las acciones o aspectos que puede desarrollar/ejecutar un individuo, y que son sujeto de procesos de aprendizaje concreto, para finalmente arribar a correspondiente evaluación, tema de desarrollo de éste capítulo.



Fuente: Cátedra de Educación Militar - COEM 2019

Nuestra doctrina nos presenta variados instrumentos de evaluación. Rompiendo muchas veces el paradigma de que por el solo hecho de haber egresado de la ESG como oficial de operaciones, y haber alcanzado el perfil estipulado por la Institución a través del desarrollo de

variadas competencias, no existiría la necesidad de evaluar al individuo ya en el ejercicio de sus funciones como integrante de un EM, por considerar que posee las competencias.

A continuación, se presentará a modo de ejemplo un instrumento de evaluación “*Rúbrica*”, siendo uno de las posibles herramientas de evaluación a ser utilizadas durante el proceso de evaluación por competencias.

COMPETENCIA PARA EVALUAR

Asesorar y asistir al comandante de una GUC y/o GUB, durante el planeamiento para la solución de un problema militar operativo/ administrativo, que requiere un tratamiento complejo, buscando arribar a una solución apta, factible y aceptable que permita alcanzar la situación militar ulterior (SMU).

Nombre del evaluador.....

Nombre del evaluado:

INDICADORES	DESCRPTORES			
	1. INEPTO PARA LA FUNCIÓN (Básico)	2. BUENO (Medio)	3. MUY BUENO (Alto)	4. EXCELENTE (Experto)
Resolución de Problemas	No trata de resolver problemas o ayudar a otros a resolverlos. Deja a otros hacer el trabajo.	No sugiere soluciones, pero está dispuesto a aceptar soluciones propuestas por otros.	Perfecciona o complementa las soluciones sugeridas por otros.	Busca y sugiere solución es propias a los problemas.
Aptitud para el Trabajo en Equipo	Raramente escucha, comparte y apoya el esfuerzo de otros. Frecuentemente dificulta el trabajo en equipo del EM.	A veces escucha, comparte y apoya el esfuerzo de otros, pero algunas veces dificulta el trabajo en equipo del EM.	Usualmente escucha, comparte y apoya el esfuerzo de los otros integrantes del comando. No dificulta el trabajo en equipo del EM.	Casi siempre escucha, comparte y apoya el esfuerzo de otros. Trata de mantener la unión de los miembros del EM, fomentando el trabajo en equipo.
Manejo del Tiempo	Rara vez tiene las cosas hechas según el Plan de Actividades del EM y ha tenido que ajustarlo frecuentemente, porque el tiempo ha sido manejado inadecuadamente	Tiende a demorarse, pero siempre tiene las cosas hechas para los tiempos fijados. No tiene que ajustar el Plan de Actividades del EM.	Utiliza bien el tiempo durante todo el PPC, pero pudo haberse demorado en alguna etapa o paso. No tiene que ajustar el Plan de Actividades del EM.	Utiliza bien el tiempo durante todo el PPC para asegurar que las cosas estén hechas a tiempo. No tiene que ajustar el Plan de Actividades del EM.
EVALUACIÓN				

Dominio de l método de planto% (10-100%)% (10-100%)% (10-100%)% (10-100%)
Comprensión profunda y acabada del problema militar planteado	Nota:	Nota:	Nota:	Nota:

SECCIÓN IV

CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO

1. Hasta la actualidad, no se dispone de un instrumento que permita evaluar por competencias de forma individual al oficial integrante de un estado mayor de una GUC y/o GUB.
2. La rúbrica como instrumento de evaluación por competencias, es una solución para reemplazar a las actuales listas de control y escalas de clasificaciones (instrumentos basados en la observación), ya que están diseñados para evaluar acciones.
3. Los integrantes del EA desarrollan la docencia sistemática/asistemáticamente desde los institutos de formación bajo un perfil basado en competencias profesionales, lo que implica una preparación permitiendo responder de forma integral a los problemas que se les presenten, con la capacidad de incorporarse más fácil a procesos permanentes de actualización, independientemente del lugar en donde se desempeñen.
4. El proceso de evaluación por competencias se construye con una estructura muy similar a los sistemas de evaluación tradicionales. Sin embargo, existe una diferencia fundamental, mientras que uno está estructurado de acuerdo a una cadena de objetivos, el otro a estándares de desempeño a evidenciar por el educando.

CONCLUSIONES FINALES

1. El poder certificar al oficial de operaciones en competencias en el ejercicio de sus funciones, permitiría medir sus capacidades para llevar a cabo una determinada tarea, sin llegar a considerar el proceso de enseñanza y aprendizaje.
2. Hoy, no se dispone de una herramienta de evaluación individual basada en competencias, que permitiría comprobar al oficial de operaciones (GUC y/o GUB) en su saber hacer, dificultando medir la capacitación profesional en el perfil por competencias alcanzado durante la etapa de formación. Lo que se lleva a cabo por la Fuerza, son supervisiones de estado mayor para conocer el estado de cumplimiento de las órdenes emanadas por el escalón superior, y por otro lado poder evaluar lo planificado en materia de instrucción y adiestramiento en relación a los elementos dependientes.
3. La evaluación de una competencia debe ser constante, en consideración de que no sólo por el hecho de haber sido evaluada y haber obtenido los resultados esperados durante el proceso de enseñanza y aprendizaje, implique que pueda considerarse que no exista la necesidad alguna de sistematizar un proceso de capacitación profesional.
4. En la actualidad la Institución, no posee un curso que permita la transferencia de competencias para el personal como por ejemplo, un oficial que por razones personales haya decidido no cursar la ESG, lo cual implica un problema a la organización, ya que por el solo hecho de haber aprobado el CBUT éste será ascendido al grado de mayor. O sea, con solo ser considerado oficial jefe, ascendido, destinado y/o nombrado puede desempeñar funciones en un estado mayor de una GUC y/o GUB sin la menor expertise.
5. De establecerse un seguimiento formal, individual y sistemático tanto en el proceso de enseñanza y aprendizaje, como durante la capacitación profesional, permite designar a un oficial en el campo de la conducción de operaciones; conociendo a ciencia cierta su saber hacer, actitudes, habilidades, destrezas, y valores necesarios para alcanzar la eficiencia en pos de los objetivos establecidos por la Institución.

6. En la actualidad, los estados mayores de las GUC y/o GUB se instruyen y adiestran en las instalaciones del Centro de Simulación y Experimentación (CESIME); facilitando la evaluación por competencias sin necesidad de modificaciones significativas en las infraestructuras de sus propios comandos.

7. No se evidencia una importancia relevante a la certificación por competencias durante el proceso de capacitación profesional, ya que se considera que al haber alcanzado el perfil estipulado por la Fuerza durante la etapa de formativa en la ESG, es una razón suficiente para afrontar los desafíos ante escenarios cambiantes y complejos. Sin embargo, se infiere no han sido consideradas las tendencias actuales que implican los conflictos como por ejemplo, la permanente exigencia de la conformación de organizaciones interagenciales.

BIBLIOGRAFÍA

Reglamentos militares

- a. ROD-71-01 Reglamento de la Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores tomo I, DEOD. Ejército Argentino, Bs As, Argentina, 1998. (III:II, 26, 27, 28, 29) (III: III: 30).
- b. Proyecto Curricular de la Escuela Superior de Guerra “Tte Gr1 Luis María Campos” (2018-2022), DGE. Ejército Argentino, Bs As, Argentina, 2018. (Anexo 14).
- c. MFD-51-02. Lineamientos Pedagógico-Didácticos de la Educación en el Ejército, DEOD. Ejército Argentino, Bs As, Argentina, 2004. (IV: I: 103, 106, 110); (V: I: 123, 124; II: 126, 131).
- d. Evaluación por Competencias. Guía de Aplicación, Escuela de las Armas. Ejército Argentino, Bs As, Argentina, 2004. (II, 29).
- e. RFD-51-01. Educación en el Ejército, DEOD. Ejército Argentino, Bs As, Argentina, 2004. (III: IV: 29).
- f. Proyecto de Evaluación de Desempeño por Competencias de la Escuela de las Armas. Ejército Argentino, Bs As, Argentino, 2003.
- g. MFD-51-05. Educación Profesional Militar, Carreras, Cursos y Aprendizaje Autónomo -Tomo I, DEOD. Ejército Argentino, Bs As, Argentina, 2007. (III: IV: 4); (V: IV: 55).
- h. MFD-51-04. Manual de Educación Superior, DEOD. Ejército Argentino, Bs As, Argentina, 2005. (I: 3004, 3007: 31,40, 41).
- i. ROD-51-01. Educación en el Ejército, DEOD. Ejército Argentino, Bs As, Argentina 2016. (III:12, 13).

Autores civiles

- a. Alles, M., (2013), *El Comportamiento Organizacional: Como lograr un cambio cultural a través de la Gestión por Competencias*, Bs As, Argentina. “s,e”.

- b. Bringuier, J. C. (1977), *Conversaciones con Piaget*. Barcelona, España: Editorial Gedisa.
- c. BUNK G.P., (1994), La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea de Formación profesional* Nro. 1 (p.8-14).
- d. Chester, B., (1959), *Las funciones de los elementos dirigentes*, Madrid, Argentina. Editorial: Instituto de Estudios Políticos. (Recuperado de la revista de Documentación Administrativa (1958-2005). Número 23).
- e. CONEAU (2000), *“Evaluación Externa del Instituto De Enseñanza Superior del Ejército”*, Bs. As, Argentina, “s.e”.
- f. Díaz Barriga, A. (2005), “Riesgos de los sistemas de evaluación y acreditación de la Educación Superior”. Seminario Regional: Las Nuevas Tendencias de la evaluación y la acreditación en América Latina y el Caribe”, IESALC / CONEAU. Buenos Aires.
http://www.angeldiazbarriga.com/ponencias/archivos/riesgos_sistemas_acreditacion.pdf.
- g. ETIENOT, J., (2008), Estudio de Estado Mayor: “Sistemas de Evaluación por Competencias Profesionales”, Ejército Argentino, Escuela Superior de Guerra, Bs As, Argentina (p.19) pág. 19.
- h. Gratton, L., (2001), *Desarrollo del Talento Humano*, (p. 58).
- i. McClelland, D.C., (1973) *Testing for competence rather than for intelligence*. EE UU. Editorial: American Psychologist (XXVIII: pp.1-14).
- j. Olsson, J.O.C., & Tabares, J.C.A., (2015), *El desarrollo de capacidades y la gestión del conocimiento en los potenciales de cambio y competitividad universitaria*. Editorial Anagramas. (pp.201-216).
- k. Rhys, W., (2007), *El Sistema Australiano de Educación y Capacitación Técnica y Vocacional*, Hill Victoria, Australia. “s.e”.

- l. UNESCO (1998), “*Declaración mundial sobre educación superior en el siglo XXI: Visión y acción. Marco de acción prioritaria para el cambio y el desarrollo de la educación superior*”. Paris, Francia. “s.e”.
- m. Spencer & Spencer, (1993), Citado por Alles, M., (2005), *El diccionario*. (p. 22).
- j. Spencer & Spencer, (1993) “Competence at work, models for superior performance”, Citado por Escuela de las Armas (2003), Proyecto de Evaluación de Desempeño por Competencias. Ejército Argentino, Bs As, Argentino, 2003.

Otras fuentes y páginas Web

- a. Organización Internacional del Trabajo, (1986), *Consejo de Normalización y Certificación de Competencias*. Reino Unido de Gran Bretaña.
<http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/cualificaciones-profesionales-nacionales-reino-unido>
- b. Organización Internacional del Trabajo, (1995), *Consejo de Normalización y Certificación de Competencias*. México DF, México.
<http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/consejo-normalizaci%C3%B3n-certificaci%C3%B3n-competencia-laboral-m%C3%A9xico-conocer>
- c. Ministerio de Educación, Economía, del Trabajo y Previsión Social, (2002), *Programa de educación y capacitación permanente denominado Chile Califica*. Santiago de Chile. http://www.dipres.gob.cl/597/articles-141078_informe_final.pdf
- d. Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad, (2002), *Ley Orgánica 5/2002 (2002), Cualificaciones y de la Formación Profesional*. Madrid, España. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2002-12018>
- e. Presidencia de la Nación, Subsecretaría para Asuntos Jurídicos, (1996), *Directrices bases de la Educación Nacional Ley Nro. 9.394/96*. Brasilia, Brasil.
http://www.siteal.iipe.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/siteal_brasil_0540.pdf
- f. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, (1990), *RESOLUCIÓN N° 2024/90, eEl IESE se incorpora al nivel universitario, y con ello el reconocimiento oficial de sus estudios y títulos expedidos en las carreras presentadas, quedando incorporado al sistema por la Ley 17.778 (Art. 16) de Universidades Provinciales*. Bs As, Argentina. http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/normas/RM_369-03.pdf

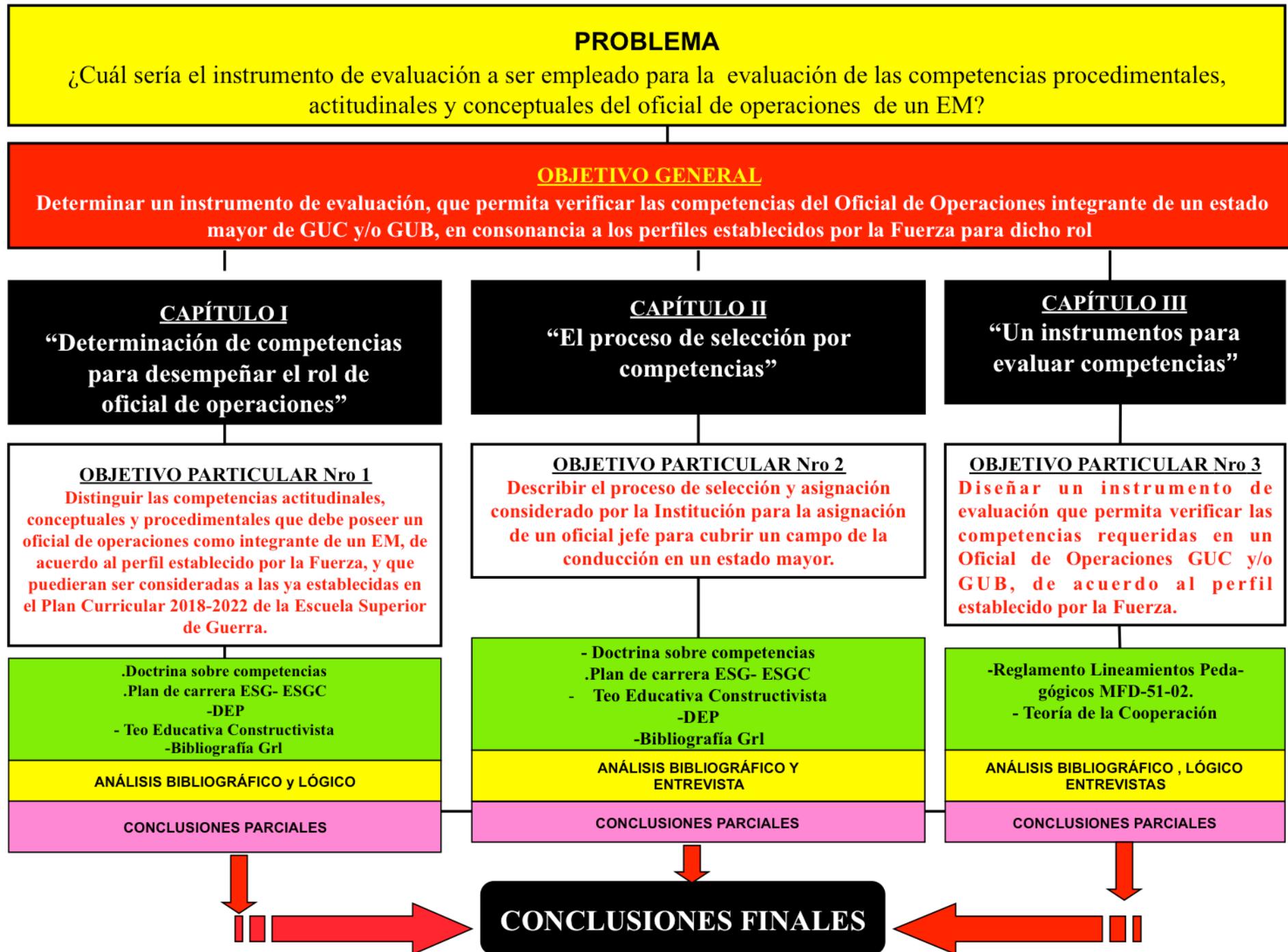
g. Ley de Defensa Nacional N° 23.554/88, Presidencia de la Nación, (1988). Bs As, Argentina. Recuperado de:

http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/20000_24999/20988/texact.htm

h. Ley Nro24.049, Presidencia de la Nación (1992), *Ley de Transferencia de los Servicios Educativos, Ley Federal de Educación y Ley de Educación Superior*. Bs As, Argentina

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/448/norma.htm>

i. Presidencia de la Nación, Ministerio de Educación (1995), *Ley de Educación Superior Nro. 24.521*. Bs As, Argentina. <http://www.coneau.gov.ar>



ENTREVISTA AL SECRETARIO DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA CONJUNTA DE LAS FUERZAS ARMADAS

1. **Tema:** "Metodología utilizada en la gestión del talento humano por competencias, en el proceso de selección del Oficial de Operaciones de un EM GUC-GUB"
2. **Introducción:** como cursante del "Curso de Oficial de Estado Mayor – Año 2019" y en el marco del desarrollo de la Investigación de Estado Mayor, la presente entrevista tiene como finalidad recoger información y consolidar experiencias de Oficiales Superiores y Jefes sobre el proceso de conformación de un estado mayor (EM), y conocer si dicha conformación se realiza a la luz de competencias y perfiles establecidos por la Fuerza.
3. **Justificación del problema:** La Investigación de Estado Mayor tratará la aplicación metodológica de las competencias particulares que un oficial deberá poseer al ser designado en el rol de oficial de operaciones de un EM en el proceso de selección de aquellos que hayan finalizado el Curso de Asesor de Estado Mayor (CAEM) dictado por la Escuela Superior de Guerra (ESG), como así también de aquellos que por razones personales/profesionales hayan decidido no cursar la misma.

Asimismo, y luego de un profundo estudio sobre el tema competencias y manteniendo los lineamientos establecidos por el Señor Jefe del Estado Mayor General del Ejército en materia de educación, explícitos en el Proyecto Educativo Institucional del Ejército (PEIE) 2019-2029, es que considero profundizar en competencias específicas para el ***rol Oficial de Operaciones*** diferentes a las ya establecidas por la ESG en su Proyecto Curricular 2018-2022 – Curso de Asesor de Estado Mayor – Anexo 14 – Apéndice 2, que le permita al Jefe del órgano de asesoramiento y asistencia evaluar y redefinir aquellos perfiles relacionados a las distintas áreas de la conducción del campo de operaciones (operaciones, adiestramiento, doctrina, organización, planes, comando y control, comunicaciones, informática y guerra electrónica, asuntos civiles).

4. **Objetivo general de la Investigación**

Determinar un instrumento de evaluación, que permita verificar las competencias del Oficial de Operaciones integrante de un estado mayor de GUC y/o GUB, en consonancia a los perfiles establecidos por la Fuerza para dicho rol.

5. **Preguntas**

- a. Desde su experiencia profesional en el ámbito de la educación, y desempeñándose como Secretario de Extensión de la Escuela Superior de Guerra Conjunta, ¿Cómo la fuerza podría subsanar la carencia de aquellos oficiales que por diferentes razones no asisten a la ESG a cursar el CAEM, piden la separación durante la cursada o no alcanzan el puntaje requerido para obtener la aprobación del curso, conociendo la escasez de oficiales jefes necesarios en los distintos comandos?

Existen numerosas opciones para compensar las carencias en la preparación de dichos oficiales. Las posibilidades que ofrece la tecnología, a través de las plataformas virtuales, como lo demuestra el Sistema de Educación a Distancia del Ejército Argentino, permitiría implementar cursos de capacitación que otorguen las herramientas mínimas imprescindibles a aquellos oficiales que no aprobaron el CAEM. En este caso, es imprescindible que la elaboración curricular de dichos cursos se efectúe según el enfoque por competencias profesionales, y fundamentalmente, que la evaluación se ejecute con instrumentos propios de dicho enfoque, por ejemplo, mediante rúbricas. De igual modo, resultaría de interés que este aspecto de la capacitación de oficiales esté volcado en las directivas de educación particular de cada nivel de conducción, en especial a nivel GUC, que constituye el ámbito más adecuado para concretar esta capacitación. En este sentido, debe tenerse en cuenta que la evaluación por competencias profesionales constituye uno de los aspectos que mayores dificultades ofrecen cuando no se cuenta con asesoramiento especializado, por ejemplo licenciados/as en educación y/o psicopedagogía. Es por ello que reitero la importancia del empleo de plataformas virtuales, para obtener dicho apoyo de manera remota, en GGUUC a las cuales les resultaría complejo contratar servicios profesionales.

- b. En el caso de haber integrado un EM durante su carrera profesional, ¿Recuerda Ud. haber sido evaluado en sus competencias por el JEM del comando del cual fue parte? En caso afirmativo, explique brevemente los instrumentos/herramientas de evaluación utilizados en dicha oportunidad.

Como oficial subalterno (Capitán) fui Observador Militar en la misión de Naciones Unidas en Irak-Kuwait. En mi condición de Oficial Jefe integré el Estado Mayor del Cdo Br Aerot IV ocupando diferentes cargos, y fui Jefe de Estado Mayor del Contingente Argentino desplegado en Haití en el marco de la Misión de las Naciones Unidas en dicho país (MINUSTAH). Cabe agregar que en mi desempeño como Director de la Escuela de Tropas Aerotransportadas y Operaciones Especiales, se llevó a cabo el cambio de los planes curriculares, de la formulación clásica por objetivos, al enfoque por competencias profesionales. También, es válido aclarar que si bien el enfoque por competencias profesionales no es novedoso a esta altura, su incorporación a los planes curriculares ha sido paulatina y su implementación aún queda por completarse en determinados casos.

En el desempeño de los cargos mencionados, no existieron evaluaciones puntuales sobre las competencias profesionales, ya que dicho enfoque está normalmente volcado en planes curriculares, y como tal se trabajan durante los cursos de capacitación. No obstante lo expresado, debe tenerse en cuenta que en el caso de mi desempeño en el EM de la Br Aerot IV, se desarrollan ejercicios, que constituyen una herramienta de gran utilidad, que como pocas permite evaluar de manera integral las competencias de un miembro del Estado Mayor.

- c. El presente trabajo sienta sus bases en la necesidad que tendrá un Comandante de una Gran Unidad de Combate/Batalla (GGUUC-GGUUB) de cubrir los diferentes campos de la conducción de su EM con aquel personal que reúna las competencias requeridas para un rol específico. Dichas competencias deberán sustentarse, entre otros parámetros, en los perfiles y competencias fijados por la Fuerza

¿Considera Ud. que lo expresado es lo que realmente sucede en la conformación de los EE MM?

De acuerdo con mi experiencia no resulta posible la conformación de un Estado Mayor en todos o en la mayoría de los puestos, con oficiales que reúnan las competencias exigidas por los perfiles, sino que se completan con el personal disponible en los Cdos GGUUC, y dicha asignación obedece a múltiples criterios y/o necesidades, y no exclusivamente a las competencias. No obstante, debe considerarse que ejercicio de las funciones constituye un método de adquisición de competencias, que contribuye a que se satisfagan las exigencias de los respectivos roles en un Estado Mayor, aun cuando no resulte la situación ideal. En la GGUUC se asignan puestos según los Cuadros de Organización respectivos, que fijan ciertos parámetros para ocupar un cargo (por ejemplo jerarquía, especialidad, etc.) pero que no describen detalladamente las competencias que debería poseer quien va a ocupar el cargo.

De ser afirmativa o negativa su respuesta, ¿Consideraría Ud. pertinente evaluar por competencias a un integrante de un EM, con el objetivo de alcanzar la excelencia en el funcionamiento del órgano de asesoramiento y asistencia?

Considero absolutamente pertinente dicha evaluación. En la Directiva de Educación de la GUC y en sus documentos derivados, el programa de educación de cuadros, en lo referido al Estado Mayor, debería estar elaborado considerando el enfoque según competencias profesionales, y fundamentalmente, debería reflejar las herramientas de evaluación por competencias

¿Qué instrumentos/herramientas de evaluación cree más apropiadas para evaluar las competencias que el rol exige – G 3?

Soy de opinión que las Rúbricas constituyen el instrumento más idóneo para evaluar del desempeño del Oficial de Operaciones.

**ENTREVISTA AL INSPECTOR DEL ARMA DE INFANTERÍA – INSPECTORÍA
 GENERAL DEL EJÉRCITO**

1. Tema: "Metodología utilizada en la gestión del talento humano por competencias, en el proceso de selección del Oficial de Operaciones de un EM GUC-GUB"
2. Introducción: como cursante del "Curso de Oficial de Estado Mayor – Año 2019" y en el marco del desarrollo de la Investigación de Estado Mayor, la presente entrevista tiene como finalidad recoger información y consolidar experiencias de Oficiales Superiores y Jefes sobre el proceso de conformación de su estado mayor y conocer si dicha conformación se realiza a la luz de competencias y perfiles establecidos por la Fuerza.
3. Objetivo general de la Investigación

Determinar un instrumento de evaluación, que permita verificar las competencias del Oficial de Operaciones integrante de un estado mayor de GUC y/o GUB, en consonancia a los perfiles establecidos por la Fuerza para dicho rol.

4. Preguntas

- a. Desde su experiencia profesional y personal, habiendo sido parte de un EM ¿Cuáles deberán ser las competencias procedimentales, actitudinales y aptitudinales por excelencia que deba poseer un oficial jefe/superior para integrar un estado mayor como responsable del campo de la conducción "Operaciones"?

Muchas de las competencias se encuentran en el Cap III, Art 3.004 Características esenciales de la personalidad del oficial miembro de un estado mayor, del ROD 71 – 01 – Tomo I Organización y funcionamiento de los Estados Mayores.

Entre ellas se destacan las siguientes:

1) *En el campo de las actitudes:*

- a) *El espíritu investigativo.*
- b) *La constante tendencia a la extensión y actualización de conocimientos.*
- c) *El pensamiento reflexivo, criterioso, equilibrado y el juicio crítico.*
- d) *Espíritu innovador, creativo.*
- e) *Originalidad e ingenio en la concepción de soluciones factibles y aceptables.*
- f) *Evitar toda tendencia a la estructuración mental y rigidez de pensamiento.*
- g) *Visión panorámica y prospectiva.*
- h) *Criterio evolutivo, abierto al cambio científico tecnológico.*

- i) *Predisposición al trabajo en equipo, espíritu de integración y voluntad de cooperación.*
- j) *La honestidad intelectual e independencia de juicio.*
- k) *Criterio amplio y flexible, para el debate y reorganización de su sistema de ideas, capaz de debatir, en el plano de las argumentaciones, la búsqueda de los fundamentos esenciales.*
- l) *Tendencia a la producción creativa permanente, como contraposición al espíritu de rutina.*
- m) *Alto grado de abnegación y predisposición anímica, para imbuirse del espíritu de la decisión adoptada por el comandante*

2) *En el campo de las aptitudes:*

- a) *Creatividad e ingenio.*
- b) *Razonamiento lógico - matemático.*
- c) *Capacidad de análisis objetivo de situaciones con enfoques sistémicos.*
- d) *Capacidad de síntesis, para proporcionar adecuados asesoramientos, basados en la exposición de lo esencial y elaborados en función del nivel de interés del receptor.*
- e) *Capacidad de expresión clara, correcta y sencilla, mediante el empleo de cualquier medio o modo de comunicación.*
- f) *Capacidad para la operación de sistemas informáticos.*
- g) *Capacidad de control y valorización objetiva de efectos, en relación a los fines perseguidos.*
- h) *Capacidad de concentración intelectual y rendimiento, ante el esfuerzo prolongado.*
- i) *Un adecuado grado de cultura general, con sólidos conocimientos interdisciplinarios.*

3) *En el campo de las habilidades y de las destrezas (procedimientos):*

- a) *La correcta formulación de hipótesis y su comparación.*
- b) *La aplicación práctica del Proceso de Planeamiento de Comando.*
- c) *La definición de un problema planteado, a partir de la disminución del grado de incertidumbre*
- d) *La interpretación de fines y determinación de objetivos.*
- e) *La aplicación de los principios de la conducción, en la solución de problemas operativos.*
- f) *La correcta administración de los recursos disponibles.*
- g) *La adecuada consideración y tratamiento de las voluntades inteligentes, opuestas a los propios fines.*
- h) *La consideración de las dimensiones del tiempo y del espacio, en la resolución de problemas.*
- i) *La aplicación de las técnicas y procedimientos que materialicen cada una de las actividades básicas de la conducción.*
- j) *La verificación y evaluación del desarrollo de la acción y sus resultados.*

En síntesis, el oficial integrante de un estado mayor deberá distinguirse por,

- *La capacidad de rendimiento.*
- *La extensión de sus conocimientos profesionales.*

- *La manifestación de una personalidad madura y criteriosa.*

- b. Considerando los perfiles y competencias que un oficial debe poseer para desempeñar un rol determinado en cualquier organización de la que le toque ser parte, ¿Recuerda Ud. haber sido evaluado en sus competencias durante el tiempo que permaneció como responsable del campo de la conducción Operaciones, como integrante del estado mayor de la IVta Brigada Aerotransportada?. De ser afirmativa su respuesta, ¿Qué instrumentos/herramientas se emplearon y bajo que escenario?, ¿Quién llevó a cabo la evaluación?

Solamente tuve dos supervisiones, pero exclusivamente referidas a los procesos y productos de la División Operaciones, no taxativamente referidas a mi desempeño como Oficial Superior ni a mi capacidad para desempeñar esa función. Es decir, no se me planteó una situación táctica para planificar, ni una situación de enseñanza aprendizaje para resolver y planificar.

Las evaluaciones las desarrolló la VEM de la FDR y una supervisión del CAAE. Emplearon contenidos de las Listas de control de la IGE.

- c. El presente trabajo sienta sus bases en la necesidad que tendrá un Comandante de una Gran Unidad de Combate/Batalla de cubrir los diferentes campos de la conducción de su estado mayor, con aquel personal que reúna las competencias requeridas para un rol específico. Dichas competencias deberán sustentarse entre otros parámetros, en los perfiles y competencias fijados por la Fuerza incluyendo no solo al personal egresado de la Escuela Superior de Guerra (ESG), sino también todo aquel que por diferentes razones profesionales como personales haya decidido no cursar la ESG. ¿Considera Ud. que lo expresado es lo que realmente sucede en la conformación de los EE MM?, de no ser así ¿Consideraría Ud. útil un instrumento de evaluación que le permita a un Jefe de Estado Mayor, como responsable del órgano de asesoramiento y asistencia, poder evaluar por competencias a sus integrantes, permitiendo de esta forma poder designar personal realmente capacitado profesionalmente para enfrentar las distintas problemáticas de cada campo de la conducción?

En la actualidad, la falta de personal hace que muchos puestos de los EEMM sean cubiertos por el personal disponible y no por sus competencias. Generalmente se respeta la capacitación adquirida como OEM, Especialista en Personal o Material para los puestos de G3, G1 y G4. Si se tiene la suerte de contar con un oficial de Inteligencia cubre el puesto de G2. No siempre sucede.

La realidad es que la ESG se constituye en un Instituto que debería proporcionar los conocimientos para desarrollarse en variados campos de la conducción aprovechando la falta de personal y brindando flexibilidad a la asignación de puestos.

El Ejército invierte presupuesto para reunir desde distintos destinos a toda una promoción a capacitarse en la ESG. Luego del tamiz inicial parte de ellos siguen el Curso de Oficial de Estado Mayor y otros, Logística de Personal, o Material o la capacitación en Inteligencia Operacional. Esto muchas veces por cuestiones discrecionales de vacantes, pero no por una necesidad de proveer a los Comandos de GGUU de oficiales con las competencias que ellos requieren.

Por eso creo conveniente que la oportunidad de reunir a toda una promoción para proporcionar conocimientos superiores debería encararse con el objetivo de que todos los alumnos, durante los tres primeros semestres, asistan a los cursos de Auxiliar de EM y de Oficial de EM y en el último semestre del segundo año, especializarse en Logística de Personal, Material, o en Inteligencia. De esta manera todos están capacitados en los conocimientos de OEM y brinda flexibilidad para la asignación de puestos en los EEMM.

Si se considera la primera finalidad que nos ilumina que es la preparación para la guerra, los EEMM desplegado, luego de varios días de operaciones, tendrán bajas y deberán ser reemplazados. Por lo tanto, con recursos humanos escasos no nos podemos dar el lujo de privar de conocimientos a nadie.

Respecto al instrumento para evaluar las competencias de los miembros de un EM, es necesario trabajar con listas de chequeo o informes de evaluación semiestructurados que se inicien durante la ESG, conformen un legajo (al igual que las libretas de tiro) y acompañen al causante a sus futuras designaciones para que a su arribo a un EM pueda servir de orientación para su asignación a un puesto.

Posteriormente, el JEM de turno continuará las evaluaciones para confirmar en su puesto o reubicarlo.

- d. Como responsable de la supervisión del nivel de instrucción y adiestramiento operacional de las distintas organizaciones del arma de Infantería que conforman nuestro Ejército Argentino, ¿Puede Ud. expresar si la Inspectoría General del Ejército cuenta con algún instrumento/herramienta de evaluación por competencias, que permita evaluar a cada integrante de un estado mayor en su rol específico? ¿Cree Ud. viable y necesario disponer de un instrumento de evaluación que permita evaluar por competencias a los integrantes de un estado mayor?

No se han desarrollado Listas de control para evaluar competencias en la Inspectoría General del Ejército como se manifestó en la pregunta b. Sólo se controlan procesos, productos y resultados.

Creo que es viable, a través de la DEOP de crear un instrumento de evaluación que evalúe estas competencias y que pueda ser empleado no sólo por la ESG o la IGE, sino primariamente por la cadena de comando de cada organización a través de ejercitaciones, actividades diarias o VVEM.

**ENTREVISTA AL OFICIAL DE OPERACIONES (G3) –IVta BRIGADA
AEROTRANSPORTADA**

1. **Tema:** "Metodología utilizada en la gestión del talento humano por competencias, en el proceso de selección del Oficial de Operaciones de un EM GUC-GUB"
2. **Introducción:** como cursante del "Curso de Oficial de Estado Mayor – Año 2019" y en el marco del desarrollo de la Investigación de Estado Mayor, la presente entrevista tiene como finalidad recoger información y consolidar experiencias de Oficiales Superiores y Jefes sobre el proceso de conformación de su estado mayor (EM) y conocer si dicha conformación se realiza a la luz de competencias y perfiles establecidos por la Fuerza.

3. **Objetivo general de la Investigación**

Determinar un instrumento de evaluación, que permita verificar las competencias del Oficial de Operaciones integrante de un estado mayor de GUC y/o GUB, en consonancia a los perfiles establecidos por la Fuerza para dicho rol.

4. **Preguntas**

- a. Desde su experiencia profesional y personal, habiendo sido o siendo parte de un EM, ¿Qué competencias procedimentales, actitudinales y aptitudinales considera Ud. deberán tenerse en cuenta al momento de designar a un oficial Jefe/superior como responsable de un campo de la conducción?
- b. Considerando los perfiles y competencias que un oficial debe poseer para desempeñar un rol determinado en cualquier organización de la que le toque ser parte, ¿Recuerda Ud. haber sido evaluado en sus competencias por el JEM del comando del cual Ud. es o fue parte? En caso afirmativo, explique brevemente los instrumentos/herramientas de evaluación utilizados.
- c. El presente trabajo sienta sus bases en la necesidad que tendrá un Comandante de una Gran Unidad de Combate/Batalla (GGUUC-GGUUB) de cubrir los diferentes campos de la conducción de su EM con aquel personal que reúna las competencias requeridas para un rol específico. Dichas competencias deberán sustentarse, entre otros parámetros, en los perfiles y competencias fijados por la Fuerza en aquel personal que por razones personales como profesionales decida no cursar la ESG, como así también todo aquel egresado del mencionado Instituto. ¿Considera Ud. que lo expresado es lo que realmente sucede en la conformación de los EE MM? De no ser así, ¿consideraría Ud pertinente ser evaluado/evaluar por competencias a un integrante de un EM, con el objetivo de alcanzar la excelencia en el funcionamiento del órgano de asesoramiento y asistencia? ¿Qué instrumentos/herramientas de evaluación cree más apropiadas para evaluar las competencias que el rol exige – G3?

RESPUESTAS

A la pregunta a:

Al designar a un oficial Jefe/superior como responsable de un campo de la conducción, se deberá tener en cuenta ante todo la idoneidad en el área en la cual se lo designará, esta no solo avalada por el título que disponga, sino también por los puestos anteriormente ocupados y los resultados obtenidos en los mismos.

Desde el punto de vista actitudinal, debe ante todo, ser sincero al momento de asesorar, aunque muchas veces al superior no le guste escuchar lo que uno deba decir. Tiene que primar el deber ser.

Otro factor debe ser el aplomo, la contracción al trabajo y el compañerismo.

A la pregunta b:

No recuerdo haber sido evaluado en mis competencias por el JEM del comando a el cual pertenezco. Esto no quiere decir que se haya realizado una evaluación de mi legajo sin mi conocimiento.

A la pregunta c:

Se deberían sustentar, en los perfiles y competencias fijados por la Fuerza, pero muchas veces prima el concepto que por ser OEM, debería estar capacitado para todo, cuando en la realidad no es así. El otro problema que no se considera es la disponibilidad real de personal que hay, con lo cual termina ocupando determinados puestos por el simple razón que no se dispone de nadie más.

Creo que uno debería competir por el puesto y ser evaluado, de la misma manera que uno compite por una cátedra. Para lo cual, en primer lugar uno deberá cumplir con requisitos básicos para presentarse. Por ejemplo para ser G3 debe ser OEM, haber sido Jefe de Unidad, poseer la aptitud especial de la GUC y a partir de ese momento y en segundo lugar, puede acceder a una entrevista personal, en la cual se podrán abordar aspectos personales, aspiraciones, presencia, etc. (en forma similar a la que se realiza a el personal que se designa para ir al exterior). Finalizada la misma y en tercer lugar, la evaluación, la cual puede ser escrita y oral, la que se deberá realizar el año anterior, para el puesto que se postula y con el mejor resultado obtenido, se designa a el candidato.

De esta manera no solo se obtendría idoneidad, sino personal que quiere estar en el puesto y reúne los requisitos.

ENTREVISTA AL OFICIAL DE PLANES - IVta BRIGADA
AEROTRANSPORTADA

1. **Tema:** “Metodología utilizada en la gestión del talento humano por competencias, en el proceso de selección del Oficial de Operaciones de un EM GUC-GUB”
2. **Introducción:** como cursante del “Curso de Oficial de Estado Mayor – Año 2019” y en el marco del desarrollo de la Investigación de Estado Mayor, la presente entrevista tiene como finalidad recoger información y consolidar experiencias de Oficiales Superiores y Jefes sobre el proceso de conformación de su estado mayor (EM) y conocer si dicha conformación se realiza a la luz de competencias y perfiles establecidos por la Fuerza.

3. **Objetivo general de la Investigación**

Determinar un instrumento de evaluación, que permita verificar las competencias del Oficial de Operaciones integrante de un estado mayor de GUC y/o GUB, en consonancia a los perfiles establecidos por la Fuerza para dicho rol.

4. **Preguntas**

- a. Desde su experiencia profesional y personal, habiendo sido o siendo parte de un EM, ¿Qué competencias procedimentales, actitudinales y aptitudinales considera Ud. deberán tenerse en cuenta al momento de designar a un oficial Jefe/superior como responsable de un campo de la conducción?

Un Oficial integrante de un Estado Mayor debería poseer competencias transversales que requieren un amplio campo de funciones y ocupaciones que aportan las herramientas profesionales necesarias para analizar los problemas, evaluar las estrategias a utilizar y aportar soluciones pertinentes en las situaciones laborales cambiantes (asesoramiento y asistencia).

Las competencias se instauran y comienzan a formarse con la práctica profesional desde el momento del egreso de un instituto de formación. Luego se alimentan y crecen con la experiencia, hasta llegar a un punto de quiebre profesional e irremplazable como lo es la ESG. Es aquí donde el OEM cultiva las competencias y las eleva de jerarquía.

En un pensamiento personal, las competencias re categorizadas de un Oficial de egreso de la ESG son esenciales para un EM de una GUC.

Este tipo de organizaciones necesitan de oficiales que:

- ❖ Comprendan una hipótesis científica, en donde el desconocimiento provoca un rechazo a la investigación de la solución del problema (operativo/administrativo) y afrontar retos que parecen imposibles.

- ❖ Sean conscientes de los riesgos, animados a desafiar empresas difíciles (que no hay muchas de estas características).
 - ❖ Se organicen para trabajar e investigar en la proyección de emprendimientos, desafíos, riesgos, que ayuden a salir de la media intelectual.
- b. Considerando los perfiles y competencias que un oficial debe poseer para desempeñar un rol determinado en cualquier organización de la que le toque ser parte, ¿Recuerda Ud. haber sido evaluado en sus competencias por el JEM del comando del cual Ud. es o fue parte? En caso afirmativo, explique brevemente los instrumentos/herramientas de evaluación utilizados.

Sinceramente, es mi primera experiencia como integrante de un EM de una GUC. Creo que voy a ser evaluado por competencias, pero dudo que haya instrumentos / herramientas de evaluación tangibles.

- c. El presente trabajo sienta sus bases en la necesidad que tendrá un Comandante de una Gran Unidad de Combate/Batalla (GGUUC-GGUUB) de cubrir los diferentes campos de la conducción de su EM con aquel personal que reúna las competencias requeridas para un rol específico. Dichas competencias deberán sustentarse, entre otros parámetros, en los perfiles y competencias fijados por la Fuerza en aquel personal que por razones personales como profesionales decida no cursar la ESG, como así también todo aquel egresado del mencionado Instituto. ¿Considera Ud. que lo expresado es lo que realmente sucede en la conformación de los EE MM? De no ser así, ¿consideraría Ud. pertinente ser evaluado/evaluar por competencias a un integrante de un EM, con el objetivo de alcanzar la excelencia en el funcionamiento del órgano de asesoramiento y asistencia? ¿Qué instrumentos/herramientas de evaluación cree más apropiadas para evaluar las competencias que el rol exige – G3?

Actualmente, no solo en un EM de una GUC sino también en las Unidades de Infantería, hay muchos Oficiales Jefes que no cursaron la ESG o solo cursaron un año. La ESG potencia la capacidad de un Oficial Jefe. Quizás con una correcta evaluación podría elevarse el nivel de capacidades.

Para el campo de conducción de operaciones, es importante la capacidad de apreciación, que con iniciativa podrá adelantarse a los problemas y asesorar de la mejor manera posible en una correcta toma de decisiones.