



**MATERIA: TALLER DE TRABAJO FINAL
INTEGRADOR
TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

TEMA:

Educación militar en el nivel Operacional.

TÍTULO:

**Las competencias cognitivas de los miembros de un Estado
Mayor conjunto/combinado para enfrentar las exigencias del
combate moderno.**

AUTOR: My WALTER ALEXANDER PARSZYK

PROFESORA: Dra. Lucía Alejandra Destro

Año 2013

Resumen

En tiempo de paz la actividad más importante que desarrollan las Fuerzas Armadas es la capacitación de su personal que, de acuerdo a su jerarquía, será formado para cumplir funciones inherentes con las exigencias de los puestos que deberá ocupar.

El aprendizaje por competencias es en la actualidad un aspecto de suma importancia en la educación superior, pero este aspecto no ha sido considerado en el ámbito específico de un Estado Mayor Conjunto, en particular porque la formación es un aspecto que se considera específico de cada fuerza y que la educación en el marco de la Escuela Superior de Guerra Conjunta se centra fundamentalmente en unificar conceptos teóricos, aclarar procedimientos de planeamiento y no específicamente propiciar aquellas habilidades que faciliten el desarrollo de competencias cognitivas específicas para cumplir sus funciones.

En este trabajo se profundizó exclusivamente en el estudio de las competencias cognitivas estableciendo las habilidades cognitivas que permiten desarrollarlas. También se enfocó en las estrategias pedagógicas/didácticas a aplicar en los entornos educativos militares que forman al personal que debe desempeñar funciones dentro de un Estado Mayor Conjunto.

Palabras clave: Educación y formación militar, Estado Mayor Conjunto, competencias cognitivas, estrategias educativas (pedagógico/didácticas).

TABLA DE CONTENIDOS.

Contenido	Página
Introducción	1
Capítulo I: EL NIVEL OPERACIONAL Y EL ESTADO MAYOR	6
Capítulo II: COMPETENCIAS COGNITIVAS CONTRIBUYENTES A INCREMENTAR LA SINERGIA EN UN ESTADO MAYOR DE NIVEL OPERACIONAL	14
Conclusiones	23
Bibliografía	27

INTRODUCCIÓN

En el entorno de la educación militar desde lo profesional y académico el diseño curricular se centra en la formación de conductores militares de los diferentes niveles de conducción: táctico, operacional y estratégico.

En la formación inicial como en la etapa de perfeccionamiento, el perfil del egresado está orientado hacia el desarrollo de habilidades procedimentales necesarias para el desempeño de la función específica en el marco táctico. Pero la discusión sobre la necesidad real de un desarrollo de competencias cognitivas básicas si bien es actual, aún no se ha efectivizado en la formación militar.

Se entiende que las competencias cognitivas versan sobre “...saber actuar en un contexto de trabajo, combinando y movilizandolos recursos necesarios para el logro de un resultado que es validado en una situación de trabajo”¹, es decir que es una visión superadora de las habilidades cognitivas (operaciones mentales cuyo objetivo es que el alumno integre la información adquirida en una estructura de conocimiento²), dado que no solo implica la disponibilidad del saber, sino que la competencia se materializa mediante el hacer contextualizado.

Las currículas de los institutos de perfeccionamiento de cada Fuerza Armada, en líneas generales, se centran en el desarrollo de habilidades cognitivas específicas que responden a las exigencias de conducción y derivadas de las particularidades resultantes de las características que cada una tiene para su empleo en el marco táctico pero, al analizar el nivel operacional con sus características conjuntas, se puede observar un mayor nivel de complejidad como consecuencia de la necesidad del propio accionar conjunto y de variables que se materializan como relevantes en este nivel.

¹ VASQUEZ CÓRDOBA Alejandro – Competencias cognitivas en la educación superior – Revista electrónica de desarrollo de competencias N°6 Vol 2 – Universidad de Talca – Año 2010 - Página 36

² HERRERA CLAVERO Francisco – Habilidades cognitivas – Departamento de psicología evolutiva y de la educación – Universidad de Granada – Año 2003 - Página 2

En los ámbitos educativos de nivel superior, tanto civiles como militares, no se pone en tela de juicio la vigencia de la educación por competencias, pero la dificultad radica en determinar cuáles son las habilidades cognitivas que permiten desarrollar las competencias más idóneas para el desarrollo profesional en los ámbitos laborales.

Otro aspecto particular que se encuentra en estudio es la determinación de las estrategias pedagógicas/didácticas que se deberían emplear en los entornos educativos para propiciar dichas habilidades; cuestión que está estrechamente vinculada con las competencias específicas a generar o potenciar.

En este sentido, las estrategias más adecuadas para apuntar al desarrollo de habilidades particulares encuentran su sustento en la teoría de las inteligencias múltiples de Gardner, el pensamiento creativo, el pensamiento lateral y el pensamiento crítico, en tanto conforman un marco conceptual a partir del cual se analiza cómo potenciar habilidades contribuyentes con las competencias cognitivas.

Básicamente, se refieren a distintos tipos de capacidades, desarrollo de habilidades y conocimientos a saber: capacidad de abstracción, análisis y síntesis, capacidad de aplicar conocimientos en la práctica, capacidad de gestionar el tiempo, conocimientos sobre áreas específicas de estudio, comunicación oral y escrita, uso de habilidades de la comunicación y la información, capacidad de investigación, capacidad de gestión de información desde fuentes diversas, capacidad crítica, capacidad para identificar, plantear y resolver problemas, capacidad de trabajo en equipo, entre otras, según lo establecido por el proyecto Tuning -Europa³.

La formación de los oficiales de las diferentes fuerzas, en la mayor parte de su capacitación, responde a las exigencias del campo táctico y se fija como prioridad la educación por contenidos que permitan ajustarse las exigencias procedimentales. Además, en la capacitación obtenida en las diferentes Escuelas de Guerra no se prioriza la formación en competencias sino que sigue centrándose en incrementar el volumen de contenidos

³Este proyecto fue integrado por las universidades de Praga, Bolonia, Berlín y La Sorbona, como necesidad de establecer bases para la compatibilidad de la educación superior de los diferentes países miembros de la comunidad Europea determinando en la declaración de Bolonia de 1999 una serie de competencias orientadas a las diferentes temáticas de los graduados.

teóricos pero no así en potenciar las capacidades cognitivas que permitan arribar a nuevos puntos de vista o soluciones innovadoras.

En el diseño del plan curricular de la *Especialización en estrategia operacional y planeamiento militar conjunto* de la Escuela Superior de Guerra Conjunta, se establece que el modelo educativo a emplear en la formación es el de aprendizaje por la acción, desarrollando conceptos teóricos que se deben aplicar para la resolución de problemas específicos, dejando de lado la formación en competencias cognitivas básicas y específicas afines con la tarea a desarrollar en la labor de un Estado Mayor.

El Estado Mayor es una organización compuesta por especialistas en diferentes áreas que tienen la función de estudiar problemas complejos para asesorar en la toma de decisiones al Comandante y asistirlo en la implementación de esta. Dicha función, requiere de la interacción entre los miembros componentes dados que los documentos y el nivel de información que se recibirá, serán de gran volumen y diferenciados en su tipo.

Otro aspecto a considerar es que a diferencia del nivel táctico donde las organizaciones son más estables y están organizadas en su mayoría desde tiempo de paz, el Estado Mayor de nivel operacional se configurará para atender a un Teatro de Operaciones en particular con una organización que se establece para este caso. Esto no quiere decir que el trabajo a atender sea menor sino que será diferente por las características particulares del nivel y las variables intervinientes. Además, los problemas a estudiar son de una complejidad sensiblemente superior, dado que no sólo se deberán considerar aspectos estrictamente militares sino que cobrarán relevancia las variables económicas, sociales y políticas.

El personal que en general compone esta organización no poseerá una experiencia previa de trabajo común entre sus miembros, es por ello que cobra importancia poseer profundos conocimientos específicos relacionados al empleo particular de la fuerza.

Asimismo, se debe considerar que los nuevos integrantes tendrán experiencia derivada de su desempeño en el nivel táctico. Este nivel se caracteriza por ser en un alto grado procedimental donde las variables intervinientes están limitadas y se sustenta en aspectos concretos derivados del empleo de los medios y, en este sentido, esto hace que la

eficiencia se exprese en la rápida y correcta aplicación de un procedimiento generalmente bastante estandarizado dado que los tiempos de reacción serán extremadamente cortos.

El nivel operacional impone otra clase de desafíos, en los cuales no siempre existe una relación directa entre las causas y los efectos. En consecuencia, el personal que se desempeña en este marco deberá disponer de una gran capacidad de análisis relacional y pensamiento crítico. Además se espera de dicho personal de oficiales, que pueda aportar soluciones creativas poniendo en tela de juicio los paradigmas imperantes para poder obtener aportes innovadores. De aquí que desarrollar y potenciar sus competencias cognitivas bien podría aportar a ello.

El presente trabajo profundiza exclusivamente en el estudio de las competencias cognitivas estableciendo las habilidades cognitivas que permitan desarrollarlas. También se enfoca en las estrategias pedagógicas/didácticas a aplicar en los entornos educativos militares que forman al personal que debe desempeñar funciones en este nivel, para lo cual se busca responder los siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las competencias cognitivas necesarias en los miembros de un Estado Mayor de nivel operacional que contribuyen a mejorar la sinergia en el funcionamiento de la organización?

¿Qué estrategias educativas son adecuadas para formar a los oficiales en dichas competencias?

Para este estudio se parte de la hipótesis que el desarrollo de competencias cognitivas específicas contribuye a incrementar la sinergia en el funcionamiento de un Estado Mayor de nivel operacional.

Conforme a los interrogantes, se plantean los siguientes objetivos:

- Determinar las competencias cognitivas necesarias para los miembros de un Estado Mayor de nivel operacional, cómo desarrollarlas y potenciarlas.

Identificar:

- Las competencias cognitivas a desarrollar y/o potenciar en la formación del personal de un Estado Mayor Conjunto/Combinado de nivel operacional.
- Cómo contribuyen las distintas competencias cognitivas para el mejoramiento de la sinergia dentro de un Estado Mayor Conjunto/Combinado.
- Diversas estrategias educativas que sirvan al desarrollo de competencias cognitivas para el personal de un Estado Mayor Conjunto/Combinado.

El trabajo se estructura en dos capítulos. En el primero, se establecen las características particulares del trabajo de un Estado Mayor de nivel operacional y las exigencias que le imponen los conflictos actuales. En el segundo se analizan las competencias cognitivas específicas necesarias y las estrategias pedagógicas/didácticas a aplicar en la formación de oficiales en el nivel conjunto.

El aporte principal de este trabajo radica por un lado, en una propuesta educativa susceptible de ser aplicada en el marco de un Estado Mayor de nivel operacional; por otro, en el esbozo de algunas estrategias pedagógicas/didácticas que permitan, eventualmente, potenciar habilidades cognitivas para el trabajo específico dentro de la organización determinando las competencias cognitivas necesarias para los miembros de un Estado Mayor de nivel operacional.

CAPÍTULO I

EL NIVEL OPERACIONAL Y EL ESTADO MAYOR

Si bien el aporte principal de este trabajo en parte radica en presentar una propuesta educativa susceptible de ser aplicada en el marco de un Estado Mayor de nivel operacional, en este primer capítulo se exponen algunas nociones sobre su composición, organización y sobre las funciones que desempeñan quienes lo integran. Todo ello otorga una visión acabada sobre la necesidad de que sus integrantes, así como también un Comandante de Teatro de Operaciones, posean y ejerciten determinadas competencias y conocimientos específicos relacionados al empleo particular de la fuerza.

En la actualidad los campos de batalla son altamente variables donde no se pueden identificar los límites con nitidez y es muy difícil distinguir los actores presentes, no sólo de acuerdo a las consideraciones de combatientes, sino al impacto que tiene la opinión pública influyendo directamente en las acciones del menor nivel ya que éstas, mediante el empleo de los medios de comunicación, son de conocimiento público. Para dar un ejemplo, desde los medios de comunicación una imagen puede recorrer distancias insospechadas y producir un impacto en los núcleos de decisión influyendo de forma directa en el desarrollo de una campaña.

Se puede observar que la problemática del nivel operacional es ciertamente compleja en tanto es a este nivel al que le cabe la responsabilidad de ser un articulador entre el nivel estratégico y el táctico. El Comandante de nivel operacional debe no sólo ocuparse de los aspectos militares de la campaña, fijando maniobras, distribuyendo fuerzas, coordinando apoyos sino que, al mismo tiempo, debe ir haciendo una valoración política de los efectos que sus fuerzas producen, siendo casi de igual nivel de importancia la cantidad de medios disponibles como la transmisión del mensaje sobre la validez de su lucha a los medios masivos de comunicación.

El apoyo a las poblaciones afectadas, el cuidado de patrimonio cultural, el apoyo a las ONG, son algunos aspectos que en su planeamiento debe contemplar a la hora de tomar decisiones.

El nivel de complejidad enunciado impone que este debe poseer y considerar una gran variedad de saberes que incluyen aspectos relacionados con la historia, la geografía, la sociología, la psicología, las ciencias políticas⁴, entre otros, sin dejar de ser un especialista en todos los aspectos estrictamente militares conjunto y/o combinados. Es por esto que la organización del Estado Mayor necesita conformarse con especialistas en múltiples áreas del conocimiento pero articulándolas con una perspectiva militar, y esta es una característica a tener en cuenta a la hora de organizarlo para satisfacer las necesidades surgida del nivel operacional, considerando, además, que una de sus exigencias principales es la de tener que gestionar gran volumen y diversidad de información, altos niveles de incertidumbre y riesgos, incrementando de este modo el grado de dificultad.

El ámbito de trabajo de quienes conforman un Estado Mayor no es un entorno controlado, sino que se caracteriza por su volatilidad, complejidad y la influencia no sólo de su propia cadena de comando sino de actores externos que modificarán constantemente ese ámbito. Para esto, los miembros del Estado Mayor deberán caracterizarse por tener una organización altamente flexible e intercomunicada con la capacidad de brindar una visión multidisciplinaria, deberán disponer de competencias cognitivas que le brinden una importante capacidad de análisis, comprensión, creatividad, pensamiento crítico, adaptabilidad y procesamiento de gran cantidad de información en un tiempo relativamente corto.

Uno de los principales desafíos que enfrenta un Estado Mayor de nivel operacional es que su estructura no es fija. De acuerdo a las características del escenario donde se actúe deberá fijar su orgánica determinando no sólo el cuadro de organización sino también los canales de comunicación y las responsabilidades derivadas del estudio del ambiente operacional⁵. Esta organización no tiene un fin en sí mismo, sino que debe res-

⁴ DE VERGARA Evergisto – El perfil educativo del militar según Clausewitz – Instituto de Estudios Estratégicos de Buenos Aires – Disponible en https://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ieeba.com.ar%2Ftextos%2Fvergara%2FLa-educacion-del-oficial.doc&ei=kTg2Us_3MoTm9gS824FI&usg=AFQjCNH5NciG33McoJH44JmYQVCJKyqaw&bvm=bv.52164340,d.dmg – Consultado el 10 de Agosto de 2013.

⁵ MINISTERIO DE DEFENSA – Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas - PC 10-01 Estado mayor conjunto de un teatro de operaciones – Proyecto edición 2012 – Página 5

ponder a las necesidades derivadas del ejercicio de la conducción por parte del Comandante siendo su misión principal asesorar y asistir. Esto marca dos instancias de carácter temporal que encuadran las acciones que debe llevar a cabo. El asesoramiento responde a todas aquellas actividades que se deberán realizar para poder llegar a la confección de una resolución como respuesta al problema militar impuesto que después se traducirá en planes. La asistencia responde al apoyo a la conducción una vez que los planes y órdenes han sido impartidos pero se debe tener en cuenta que de acuerdo a la complejidad de los escenarios actuales y a la velocidad en que se modifican las actividades, éstas tienden a realizarse casi en forma simultánea.

El Teatro de Operaciones es la organización de nivel Operacional que deberá atender las exigencias derivadas de la articulación entre la estrategia y lo táctico en tiempo de guerra. Este no posee organizaciones fijas desde el tiempo de paz sino que se organiza a partir de su determinación por un decreto del Presidente de la Nación, lo cual no es un aspecto menor desde el punto de vista organizacional (dado que no está conformado como estructura previo al desarrollo del conflicto). De aquí que el tiempo de articulación entre sus miembros para lograr un funcionamiento sistémico y sinérgico se verá dificultado por el origen diverso de estos.

Cabe recordar que este es un nivel eminentemente conjunto por lo cual el Estado Mayor será combinado o bien en el se hallarán miembros de las tres fuerzas armadas. Esto último implicará que cada miembro con sus características particulares responderá en general a la formación específica de base que ha recibido a lo largo de su capacitación profesional, dificultando en cierta manera la interacción y la comunicación entre ellos. Esta configuración conjunta / combinada será de suma importancia dado que le permitirá al Comandante obtener las conclusiones para un mejor empleo de los medios puestos a su disposición.

El Manual de estrategia y planeamiento para la acción militar conjunta nivel operacional⁶ establece parámetros generales en cuanto a organización de un Estado Mayor de nivel operacional fijando los puestos y responsabilidades de cada uno (ver figura 1).

⁶ MINISTERIO DE DEFENSA – Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas - MC 20-01 Manual de estrategia y planeamiento para la acción militar conjunta nivel operacional. La campaña – Revisión 2013 – Página 21

Esta es, como lo indica el mismo documento, una organización base que puede ser modificada por el Comandante de acuerdo a los objetivos impuestos y a las características del ambiente operacional.

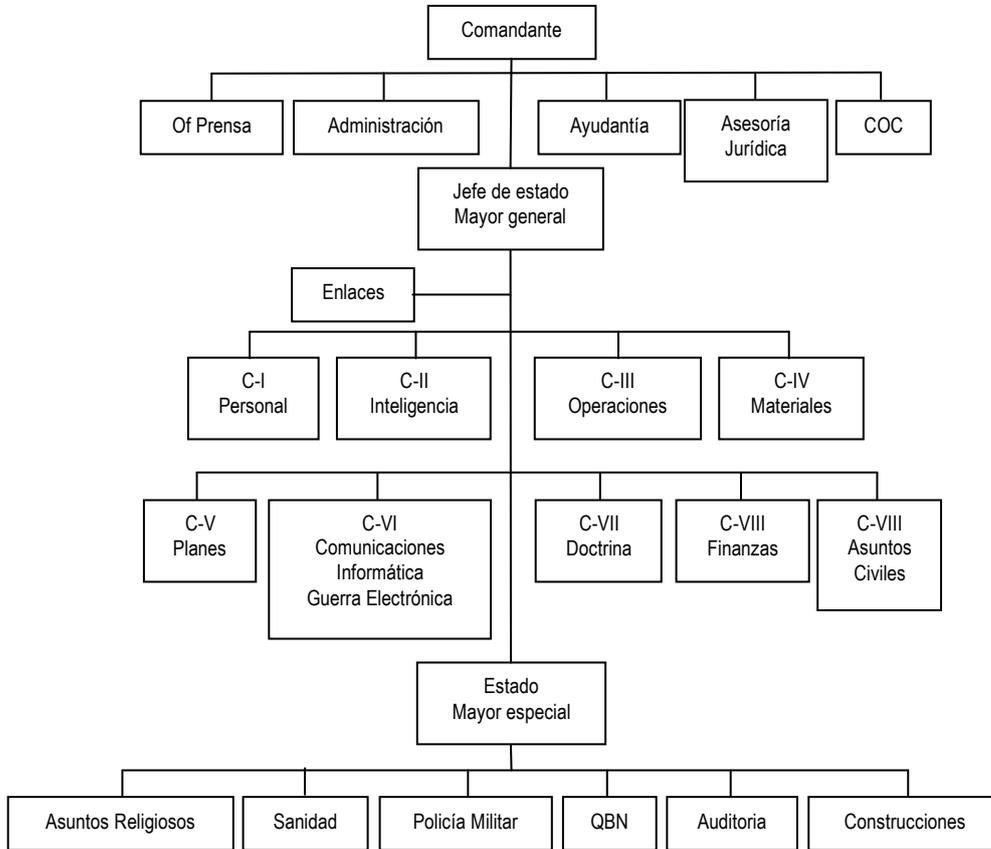


Figura 1: Organización tipo de un Estado Mayor de un Teatro de Operaciones

La organización tipo que establece el manual brinda una aproximación sobre los variados temas que se abordan. Cada uno de los departamentos no ha de actuar como organización cerrada sino que se debe establecer canales de comunicación informales que permitan intercambiar información, por lo cual sus miembros más allá de poseer conocimientos profundos en el tema de incumbencia particular, es conveniente que dispongan de capacidad para comprender la problemática de las otras áreas de manera tal de poder hacerse del cuadro general de la situación que se va configurando.

A los fines de poder comprender con profundidad la problemática del Estado Mayor se exponen a continuación las responsabilidades generales de cada organismo componente:

- Asesor político: Este generalmente será un funcionario civil designado por el Ministerio de Defensa que trabajará en enlace con la jefatura de asuntos civiles y prensa, para establecer enlaces con organismos estatales y no gubernamentales. Tendrá presencia en la zona de conflicto y asesorará sobre el impacto de las diferentes medidas tomadas en el Teatro de Operaciones en el ámbito político.
- Asesor legal: su área de incumbencia no sólo es interna asesorando junto con la jefatura de personal sobre los aspectos referidos a disciplina, ley y orden, sino que también es externa al dar opinión fundada sobre las observancia del derecho internacional de los conflictos armados, confección de reglas de empeñamiento y aspectos particulares para el tratamiento de bienes raíces. Esta última actividad la realizará en coordinación con la jefatura de materiales.
- Oficial de prensa: su función principal será transmitir el mensaje particular sobre el desarrollo de la campaña buscando que la opinión pública conozca la validez de la causa perseguida para de este modo obtener el apoyo de la población mediante la interacción con los medios masivos de comunicación. Es por ello que debe poseer una ajustada retórica, conocimiento profundo del mensaje que se quiere transmitir y el manejo de los diferentes códigos comunicacionales. Este deberá trabajar en estrecha relación con la jefatura de inteligencia.
- Jefatura de logística de personal: será responsable de la administración del personal no sólo en los aspectos administrativos sino también en los operacionales. Esto será de suma importancia dado que tendrá un impacto directo en la eficiencia del empleo de la fuerza y en su rendimiento en las operaciones. Su labor no solamente se circunscribirá al personal militar sino que tendrá incumbencia en la administración del personal civil que estará en apoyo a las fuerzas, o bien civiles que se hallen afectados por encontrarse en el área de conflicto.
- Jefatura de Inteligencia: la jefatura será la responsable de comprender mediante el análisis de la información las acciones que debería llevar a cabo el enemigo, sus objetivos, capacidades y limitaciones de sus organizaciones. Sus estudios no sólo se circunscribirán a aspectos estrictamente militares sino que estudiará además el

ambiente operacional. Estos análisis serán de carácter dinámico de manera de poder establecer líneas de evolución de las acciones que el oponente lleva a cabo.

- **Jefatura de Operaciones:** su responsabilidad principal está en aportar al Comandante las posibles soluciones a un problema militar operativo que el teatro deberá atender para poder dar cumplimiento a estado final deseado, confeccionará los planes que operativizarán los objetivos transformándolos en operaciones tácticas a ejecutar por los componentes. Para que las acciones planificadas puedan sostenerse será fundamental su enlace con los departamentos de personal y material quienes le brindarán información detallada sobre la capacidad de sostenimiento de la fuerza. Su enlace con la jefatura de inteligencia posibilitará realizar una evaluación de las acciones determinando las respuestas de éste y las líneas de evolución.
- **Jefatura de Logística de material:** su función principal es la de llevar todas las actividades tendientes a la generación de la fuerza y su sostenimiento para lo cual determinará los recursos necesarios, su transporte y distribución. En este nivel su labor será fundamental dado que de este departamento dependerá en gran medida el punto culminante de la fuerza en el desarrollo de las actividades, poniendo límite al alcance de las posibles soluciones de la jefatura de operaciones para la solución del problema militar. La labor se deberá centrar en la realización de cálculos que permitan determinar los consumos de los elementos que se van a emplear de forma tal de poder determinar las exigencias derivadas del propio nivel. La base de datos para realizar esos cálculos es muy compleja porque debe incluir los medios desplegados de todas las fuerzas y, en caso de una acción combinada, coordinar la forma de apoyo de los elementos aliados. El área de materiales trabaja con mucha previsión como consecuencia de los tiempos requeridos para poder mover los grandes volúmenes de efectos considerados. Necesita tener un cercano enlace con la jefatura de personal y deberá advertir al departamento de operaciones y al Comandante sobre el estado de los medios desplegados y su sostenimiento en el tiempo para poder fijar las acciones a seguir.
- **Jefatura de Planes:** dados los tiempos, las magnitudes de la fuerza y la volatilidad actual de los conflictos, este departamento será el responsable de seguir los cambios de situación para, mediante la aplicación de un proceso de análisis, confeccionar los planes/ órdenes necesarias para las fases subsiguientes de la campaña o enfrentar los cambios que de acuerdo a sus apreciaciones se estén produciendo y

modifiquen lo planificado originalmente. Le compete además, coordinar con los departamentos de material y personal los posibles ingresos de refuerzos de acuerdo a las previsiones.

- Jefatura de Doctrina: se constituirá si se prevé que la campaña será prolongada en el tiempo. La responsabilidad de esta jefatura será ajustar o confeccionar parámetros doctrinarios de acuerdo a las experiencias surgidas del choque con las fuerzas del oponente o a las modificaciones surgidas en el mismo ambiente operacional modificando la naturaleza del conflicto.
- Jefatura de Finanzas: esta jefatura es la responsable de la ejecución presupuestaria llevando previsiones de gastos y asegurando las erogaciones necesarias con la finalidad de mantener los servicios necesarios en apoyo a las fuerzas.
- Jefatura de Asuntos civiles: la complejidad de las áreas de conflicto actuales permiten identificar dentro de estas no solo las tropas combatientes sino también diferentes organizaciones que conviven junto a las fuerzas y la población civil, dificultando marcar una clara delimitación entre las actividades militares y civiles. En caso de no ser correctamente gestionado implicará distraer fuerzas de su tarea principal para mantener la seguridad en aquellos sectores no involucrados directamente en actividades de combate, diversificando el esfuerzo militar y provocando por esa razón, el desgaste de los medios. La responsabilidad principal será la de establecer enlace y coordinación con autoridades gubernamentales, ONGs, y población en general, para que las actividades derivadas de la acción militar impacten en el menor grado posible, llevando adelante políticas que reduzcan la posibilidad de hostilidad de la población y contribuyendo a la obtención de la libertad de acción del propio comando.

Las diferentes jefaturas enunciadas son la base para atender las necesidades del Teatro de Operaciones y podrán incluir otras organizaciones de ser necesarias. Estas están en su mayoría integradas por oficiales de diferentes graduaciones y fuerzas que conducirán cada una de las jefaturas, por lo cual disponer de una gran capacidad de comprensión sobre diversas problemáticas, flexibilidad y pensamiento crítico serán características que los deben destacar de forma tal que les permita interactuar en forma eficiente con otros militares de diferentes fuerzas o países, así como con especialistas civiles que podrán estar en apoyo.

El amplio espectro de actividades que el Estado Mayor de nivel operacional debe gestionar impone a sus miembros la necesidad de una formación profunda que facilite la comprensión de las diferentes variables y su interacción. Ello es así dado que el conflicto es una situación dinámica que evoluciona de acuerdo a las acciones llevadas por este nivel y esto requerirá que los miembros posean competencias cognitivas específicas para el desempeño particular dentro de cada jefatura y genéricas que le posibiliten poder interactuar con los otros miembros y comprender la problemática desde una visión sistémica donde cada aspecto se relaciona e influye en los otros.

Para atender esta problemática no es suficiente con disponer del conocimiento teórico sobre los temas específicos sino que es fundamental el saber hacer, pero se debe comprender que durante la formación de un oficial se prioriza el conocimiento particularizado para responder a exigencias específicas y el tiempo de capacitación está considerado bajo este aspecto, dado que una formación interdisciplinaria profunda es sumamente compleja y demandaría una carga horaria demasiado grande, es por esto que se conveniente priorizar una formación que fijen bases amplia de competencias flexibles y adaptables.

CAPÍTULO II

COMPETENCIAS COGNITIVAS CONTRIBUYENTES A INCREMENTAR LA SINERGIA EN UN ESTADO MAYOR DE NIVEL OPERACIONAL

La acelerada velocidad de crecimiento de los conocimientos hacen que los diseños curriculares basados en contenidos se vean limitados en el tiempo, dado que los saberes no son entidades estáticas y no puedan estar al nivel de las respuestas que los egresados deben dar en el desarrollo de su práctica profesional. Esto se ve agravado como consecuencia de la rapidez en que los desarrollos tecnológicos modifican los entornos. Las prácticas educativas centradas en los contenidos generan profundos conocimientos teóricos, en general sostenidos sobre bases científicas comprobadas, que aportan un elevado nivel teórico pero de difícil aplicación en los diferentes escenarios no favoreciendo responder a las demandas de puesta en acto de los saberes adquiridos.

Estos aspectos se derraman en las ciencias militares dado que no es ajeno a los ámbitos intelectuales, los procesos sociales, la influencia de los medios masivos de comunicación y la influencia de la opinión pública. Estas son algunas de las variables que modifican los conceptos tradicionales de la guerra incrementando, en el decir de Clausewitz la niebla de la guerra, es por esto que como en otros ámbitos educativos se debería discutir sobre cuál es la visión más acertada a seguir de acuerdo a las necesidades particulares que el ejercicio profesional impone.

Como fenómeno social la guerra es compleja porque no se circunscribe a aspectos estrictamente militares, hecho que dificulta su análisis y gestión, ya que se deben transformar objetivos políticos en acciones militares de nivel táctico. Esta complejidad debe ser resuelta en el nivel operacional, lo que impone un salto cualitativo en la formación de los oficiales que deben resolver estos aspectos dado que la naturaleza procedimental del nivel táctico se ve complejizada por variables que no responden solo a una lógica causal, debiendo apuntar a una formación de profesionales que contemplen aspectos relacionados con las ciencias sociales, políticas, económicas, psicológicas, etc.

Al plantear las limitaciones que devienen del modelo por contenidos que produce un aprendizaje descontextualizado con una visión parcializada del quehacer profesional, se considera que la formación por competencias brinda una mejor perspectiva en la práctica profesional. Esta postura nace como una necesidad de responder adecuadamente a las exigencias del ejercicio profesional y a la necesaria capacidad de adaptarse al cambio, mediante la gestión de múltiples variables en la solución de problemas⁷.

La formación por competencias no es la suma directa de los conocimientos del profesional sino que apunta a una capacitación integral orientada con articulación y puesta en acción de recursos. Estos recursos pueden ser internos (culturales, valores, saberes), externos (manejo de herramientas informáticas, capacidad de negociación, redes de expertos) y contextos profesionales (organización para el trabajo, iniciativa, procesos particulares de toma de decisión)⁸.

El Consejo de Cultura y Educación define conceptualmente a las competencias cognitivas como "...el conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional"⁹. Esta definición que se adopta, sirve como punto de partida hacia a la formación por competencias y conduce al planteo fundamental de cuál es el producto de egreso es decir, la determinación de las características definidas como perfil del egresado.

La definición del perfil del egresado es la actividad inicial para la determinación de las capacidades que éste deberá desarrollar en su práctica profesional; será el resultado profundo del análisis realizado por expertos en el área de incumbencia quienes deberán determinar aquellos aspectos relacionados al desarrollo de las tareas específicas que el egresado deberá afrontar. Esto facilitará en primera instancia la contextualización de los saberes necesarios para adecuarlos a las exigencias derivadas del propio ejercicio, as-

⁷ CORVALÁN VASQUEZ Oscar, HAWES BARRIOS Gustavo – Aplicación del enfoque por competencias en la construcción curricular de la Universidad de Talca – Revista Iberoamericana de educación – Disponible en <http://www.rieoei.org/1463.htm>– Consultado el 22 de agosto de 2013 – Página 3

⁸ CORVALÁN VASQUEZ Oscar, HAWES BARRIOS Gustavo – Aplicación del enfoque por competencias en la construcción curricular de la Universidad de Talca – Revista Iberoamericana de educación – Disponible en <http://www.rieoei.org/1463.htm>– Consultado el 22 de agosto de 2013 – Página 5

⁹ CORVALÁN VASQUEZ Oscar, HAWES BARRIOS Gustavo – Aplicación del enfoque por competencias en la construcción curricular de la Universidad de Talca – Revista Iberoamericana de educación – Disponible en <http://www.rieoei.org/1463.htm>. – Consultado el 22 de agosto de 2013 – Página 6

pectos que se traducirán en la determinación de las habilidades cognitivas que permitirán, junto con la gestión de recursos, materializar las competencias cognitivas. En este contexto se debe entender que el perfil del egresado, de ser considerado como la visión de la organización educativa, será el “faro que iluminará” el desarrollo del diseño educativo y curricular dado que, de acuerdo a este aspecto, se determinarán cuáles son las estrategias más adecuadas para la obtención del resultado.

Conforme con las particularidades de los conflictos actuales y del nivel operacional se pueden determinar las características que debe tener el proceso educativo orientado a este nivel en el cual un profesional deberá reunir características particulares necesarias para el desempeño de su función, con la complejidad y variedad de los puestos que deberá estar en capacidad de cumplir. En este sentido, no se dejará de considerar que se está analizando un proceso educativo formal y que este está encuadrado en un espacio temporal concreto. El educando deberá recibir una formación multidisciplinaria pero modificando el núcleo de la comprensión teórica del fenómeno hacia una visión más completa y compleja como es el aprender a aprender, es decir, generar herramientas cognitivas que permitan acceder a los constructos teóricos sin la participación preponderante del docente.

Al considerar la exigencia de contextualización de los saberes para adecuarlos a las necesidades de acción actuales, se observa en el constructo teórico de las competencias cognitivas, el marco racional más idóneo para dar respuesta a las exigencias propias del nivel, dado que va a permitir predecir el desempeño de los egresados en el desarrollo de su labor profesional al estandarizar la práctica profesional y centrándose en desarrollar habilidades que permitan adecuar el uso de recursos internos y externos logrando adaptarlos a las necesidades del momento. Es decir que va más allá del poseer el conocimiento teórico sino que, las competencias se materializarán con la acción del individuo al enfrentar y dar solución a los problemas.

Las competencias cognitivas han surgido ante la necesidad de dar respuesta al interrogante sobre la falta de articulación entre los ámbitos educativos superiores y el mercado laboral, traduciéndose en dificultades para la obtención de empleo. En el ámbito militar este no parecería ser un problema dado que, desde una visión organizacional, las mismas fuerzas armadas generan sus propios empleados capacitándolos en la labor es-

pecífica y estos tienen una captación plena pero, cuando se hace hincapié en el desempeño profesional, se observa que si bien se poseen los conocimientos necesarios para el desempeño de sus funciones, las acreditaciones de los institutos educativos permiten la asimilación de los contenidos programados pero, al abandonar los claustros, se presentan importantes dificultades para operativizar dichos conocimientos adecuándolos a la práctica profesional. En consecuencia, la educación en las etapas de perfeccionamiento debería centrarse en propiciar el saber hacer por sobre un saber teórico que busca comprender el porqué de los procesos.

En este punto, la educación por competencias se presenta como un modelo superador que busca acercar las etapas de formación a las exigencias propias de la práctica profesional en concreto, relacionando de este modo un complejo sistema conductual (ver figura Nro 2). Dichas competencias se encuentran discriminadas de acuerdo a su especificidad:

- Básicas:

Necesarias para el desarrollo de todas las personas, estas se centran en generar los conocimientos de base que permiten adquirir las bases culturales.

- Genéricas:

Conocimientos y habilidades contribuyentes al desarrollo de diversas profesiones.

- Específicas:

Habilidades necesarias para el ejercicio de una profesión en particular¹⁰.

¹⁰ VÁSQUEZ CÓRDOVA Alejandro – Competencias cognitivas en la educación superior – Revista electrónica de desarrollo de competencias – Nro 6 – Vol 2 – Universidad de Talca – 2010 – Página 4

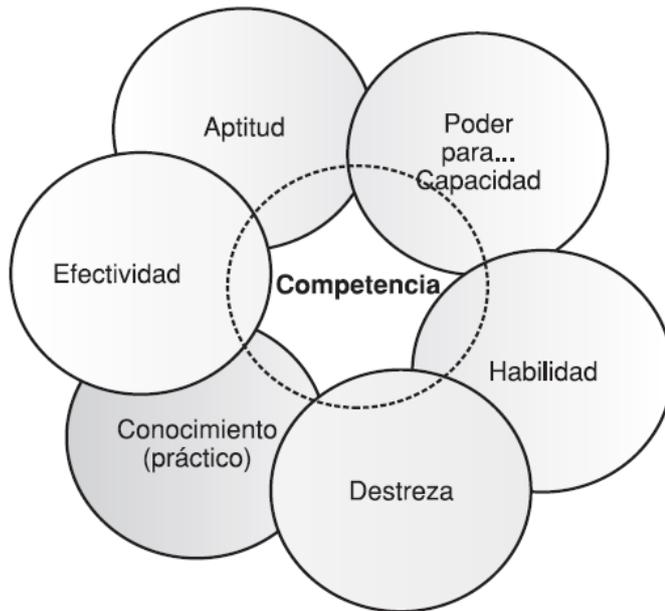


Figura 2: El concepto de competencia y su significado compartido con otros conceptos al uso¹¹.

Si bien lo expresado anteriormente permite una primera aproximación a las competencias cognitivas en el ámbito educativo, la taxonomía enunciada por Gerhard Bunk aporta una visión más integradora que permite a posteriori definir cuáles serán las habilidades que el docente deberá potenciar en los educandos de este nivel:

- Competencias técnicas:
 - Conocimientos
 - Destrezas
 - Aptitudes

- Competencias metodológicas:
 - Capacidad para flexibilizar procesos.
 - Soluciones adaptables a la situación.
 - Resolución de problemas.
 - Control autónomo.

- Competencias sociales:
 - Disposición para el trabajo cooperativo.
 - Capacidad de trabajo en equipo.

¹¹ GIMENO SACRISTÁN José, PÉREZ GÓMEZ Angel, MARTINEZ RODRIGUEZ Bautista, TORRES SANTOMÉ Jurjo, ANGULO RASGO Félix y ÁLVAREZ MÉNDEZ Juan – Educar por competencias ¿Qué hay de nuevo? – Ediciones Morata – Madrid – 2008

- Negociación.
- Competencias participativas.
 - Capacidad de coordinación.
 - Capacidad de relación.
 - Ejercicio de la responsabilidad y dirección¹².

Para el desarrollo de estas competencias, los centros educativos deberían orientar la práctica docente al desarrollo de habilidades cognitivas que permitan como consecuencia del correcto empleo de los recursos obtener los resultados esperados en el desempeño de sus funciones. Es por esto que en primer lugar se considera un cambio de rol muy importante en el quehacer del docente al modificar dentro del entorno educativo su posición privilegiada como transmisor de saberes a un puesto de facilitador, donde los procesos de adquisición de capacidades no se realizan mediante una clase magistral en la cual es un expositor y traductor de los contenidos sino que, se efectuará con la aplicación de estrategias que lleven a los educandos a aprender mediante situaciones problemáticas que contextualicen los contenidos.

Lo expuesto no implica en modo alguno abandonar prácticas tradicionales que en las etapas iniciales de los procesos de aprendizaje son fundamentales para poder comprender el fenómeno de estudio pero sí plantear una modificación de las prioridades, en oportunidad de asignar cargas horarias para el desarrollo de las habilidades.

Las habilidades cognitivas son definidas como “... proceso o sistemas de procesos complejos que abarcan desde la captación de estímulos, hasta su almacenaje en memoria y su posterior utilización, en su evolución y su relación con el lenguaje; abordar el estudio de la inteligencia y su evolución, como herramienta básica del pensamiento; y profundizar en el estudio del aprendizaje, como cambio relativamente estable del comportamiento producido por la experiencia.”¹³, la práctica docente debería centrarse en el desarrollo de habilidades contribuyentes con las competencias enunciadas, como son:

¹² BECERRA Ana y LA SERNA Karlos - Las competencias que demanda el mercado laboral de los profesionales del campo económico-empresarial en la actualidad - Documento de discusión DD/10/05 - Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico - Lima - 2010

¹³ HERRERA CLAVERO Francisco – Habilidades cognitivas – Departamento de psicología educativa y de la educación – Universidad de Granada – Disponible en <http://www.cprceuta.es/Asesorias/FP/Archivos/FP%20Didactica/HABILIDADES%20COGNITIVAS.pdf> – Consultado el 09 de agosto de 2013 – Página 1

- Desarrollo del juicio, análisis, reflexión y adaptación al contexto.
- Retención y recuperación de información y su valoración.
- Razonamiento verbal y capacidad de persuasión.
- Análisis de argumento y pensamiento crítico.
- Razonamiento deductivo y testeo de hipótesis.
- Manejo de la incertidumbre y el riesgo.
- Resolución de problemas.
- Pensamiento creativo¹⁴.

Estas habilidades son a simple vista contribuyentes a un gran número de profesiones y/o a diferentes etapas en la formación del profesional militar, pero solo disponiendo de conocimientos previos con un importante grado de profundidad se podrán desarrollar puesto que, los procesos de adquisición de saberes complejos como los enunciados requieren un entendimiento de los procesos que se interrelacionan en cada fenómeno.

Para poder desarrollar las habilidades cognitivas específicas es necesario analizar cuáles son las estrategias pedagógicas asociadas a la práctica profesional. En primer lugar, a partir de la determinación del perfil del egresado, fijar cuáles son los valores fundamentales en el desarrollo específico de la profesión. En este caso es primordial determinar mediante la consulta a expertos cuáles son las destrezas y que recursos que el educando debería poner en acción para enfrentar los problemas propios del nivel operacional. Una vez fijado este aspecto se buscará determinar el marco teórico asociado estableciendo los conocimientos, aptitudes y procedimientos a integrar con una visión sistémica de los mismos y orientados hacia el saber hacer y no a la explicación dogmática de los fenómenos. En segundo lugar, definir las competencias relacionadas con la acción buscando que la adquisición del saber se realice mediante la aplicación de técnicas que lo acerquen a la práctica profesional, el ajuste de las estrategias didácticas en el ámbito áulico serán un claro ejemplo de adecuación a esta nueva visión de la formación mediante el empleo de las TICs, simuladores, talleres de investigación que contribuirán en gran medida a la contextualización de los saberes.

¹⁴ VÁSQUEZ CÓRDOVA Alejandro – Competencias cognitivas en la educación superior – Revista electrónica de desarrollo de competencias – Nro 6 – Vol 2 – Universidad de Talca – 2010 – Página 26

Finalmente, la evaluación del rendimiento será uno de los aspectos más complejos en el desarrollo de este modelo educativo, dado que no podrá realizarse mediante la aplicación de los métodos evaluativos tradicionales sino que deberán generarse nuevas herramientas relacionadas con la eficiencia en el desempeño de una determinada función para lo cual será fundamental los criterios fijados por los expertos. Con una visión más amplia la evaluación debería provenir de las entidades usuarias del producto de egreso mediante una retroalimentación para hacer los ajustes al currículo.

Si bien el aprendizaje por competencias se inserta como una nueva corriente de pensamiento en el ámbito educativo, se interpreta que el mismo no es una postura excluyente del aprendizaje clásico, sino que debería ser considerado como una visión integradora y superadora que adopta las bases teóricas que la escuela tradicional aporta, buscando contextualizarlas para el desarrollo eficiente de la práctica profesional, en un escenario caracterizado por el constante cambio.

Al establecer las características de la formación por competencias se puede analizar a continuación como estas contribuyen al logro de la sinergia de un Estado Mayor de nivel operacional. Esta es una organización que se va a conformar ad hoc para el cumplimiento de una misión particular impuesta por el máximo nivel de la conducción por lo cual existe un alto grado de probabilidad que el personal carezca de experiencia en el trabajo conjunto. En el funcionamiento del Estado Mayor vemos departamentos que atienden aspectos particulares del problema impuesto para poder llegar a una comprensión sistémica del escenario en que se desarrollarán las acciones para buscando comprender sobre que variables se debe accionar con la finalidad de aportar la mejor solución

Los miembros de un Estado Mayor de nivel operacional deberán desempeñar sus tareas específicas en un entorno que se presenta con un alto grado de desestructuración donde deberán poner de manifiesto facultades que demuestren gran capacidad de análisis y flexibilidad de los esquemas cognitivos que le permitan entender el complejo entorno que lo rodea para ello deberá poseer las siguientes competencias cognitivas:

- Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.
- Aplicación de conocimientos y gestión de recursos.
- Organización y planificación del tiempo.

- Conocimientos teóricos específicos contextualizados.
- Comunicación oral y escrita.
- Empleo de las TICs.
- Capacidad de investigación y actualización permanente.
- Habilidad para buscar, procesar y analizar información.
- Capacidad de reflexión crítica.
- Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones.
- Capacidad creativa.
- Planificación, identificación y resolución de problemas.
- Capacidad de toma de decisiones.
- Capacidad de trabajo en escenarios interdisciplinarios e internacionales¹⁵

Estas capacidades no están relacionadas a la construcción de un cuerpo teórico sino que buscan contribuir en primer lugar a generar las herramientas que le otorguen a los egresados la flexibilidad y adaptabilidad necesaria para poder ocupar diferentes puestos dentro del Estado Mayor, incrementando su capacidad de comprender las particularidades. En segundo lugar, al ser un saber hacer contribuye a lograr un efecto sinérgico al obtener un cierto grado de estandarización en la ejecución de los procesos particulares a desarrollar permitiendo de este modo que los diferentes miembros puedan tener un cierto grado de previsibilidad en el desarrollo laboral reduciendo el tiempo de establecimiento de las relaciones laborales al conocer que se puede esperar de cada individuo.

Para la concreción de estas competencias cognitivas es necesario realizar un replanteo de las estrategias de enseñanza/ aprendizaje para poder generar en los educandos las habilidades cognitivas necesarias que permitan desarrollar las capacidades enunciadas anteriormente. En consecuencia se debe considerar el ambiente áulico como un entorno no lineal donde para propiciar las interacciones que enriquezcan los intercambios de información¹⁶, flexibilizando las relaciones verticales y horizontales.

¹⁵ VÁSQUEZ CÓRDOVA Alejandro – Competencias cognitivas en la educación superior – Revista electrónica de desarrollo de competencias – Nro 6 – Vol 2 – Universidad de Talca – 2010 – Página 6

¹⁶ CIENFUEGOS SILVERA Ana – Desarrollos de procesos cognitivos - Editorial Centro de educación a distancia, Universidad del Área Andina, Facultad de educación, Especialización en pedagogía para la docencia Universitaria – Bogotá – 2012 – Página 36

Un aspecto fundamental es la contextualización de la enseñanza para lo cual se deberá aplicar estrategias que estén centradas en la resolución de problemas, propiciar el pensamiento crítico sobre los cuerpos teóricos vigentes y la creatividad a través de la resolución de problemas que obliguen a aplicar soluciones innovadoras. También los estudios de casos y el empleo de simuladores son algunas de las herramientas que el docente deberá tener a la mano para contribuir a la obtención de las habilidades cognitivas contribuyentes con las competencias que se buscan obtener:

- Comprensión del contexto específico.
- Formación de redes de conocimiento.
- Descontextualización del conocimiento y adaptación a nuevas realidades.
- Aplicación de principios.
- Modelos mentales flexibles¹⁷.
- Pensamiento crítico.
- Manejo de las TICs
- Evaluación de diseños
- Creatividad

La formación a partir de la concreción de competencias cognitivas será un aspecto que contribuirá a lograr un mayor grado de conjuntes entre los miembros de las distintas fuerzas que componen un Estado Mayor de nivel operacional al permitir establecer los parámetros necesarios para el desempeño dentro de la organización.

¹⁷ GILAR CORBI Raquel – Adquisición de habilidades cognitivas. Factores en el desarrollo inicial de la competencia experta – Tesis doctoral Departamento de sociología II, psicología, comunicación y didáctica – Universidad de Alicante – Septiembre de 2003 – Pagina 7

CONCLUSIONES

La complejidad del nivel operacional como traductor de las directivas políticas en un lenguaje accesible al nivel táctico, impondría la necesidad de una visión sistémica y global de las acciones que se llevan adelante caracterizado por ser el responsable del manejo de la incertidumbre y la fricción resultante de la puesta en acción de lo escrito en los planes. Esta realidad se complejiza cuando se analiza los conflictos actuales en los cuales coinciden actores estatales y no estatales introduciendo variables que difícilmente puedan ser administradas por este nivel pero a las que deberá dar respuesta, siendo esta en muchos casos ajenas a la acción militar directa.

Este es el marco donde un Estado Mayor conjunto/ combinado deberá ejercer con eficiencia sus funciones. Al ser una organización que no se encuentra estructurada en tiempo de paz difícilmente en el inicio su funcionamiento será coordinado, como consecuencia de la formación de sus miembros en contenidos específicos propios de los ciclos de capacitación. Atento a esto se fundó la Escuela de Guerra Conjunta cuya finalidad es la de establecer un ciclo de formación conjunto contribuyente a mejorar las acciones conjuntas.

El diseño curricular del Ciclo de formación de Nivel I¹⁸ se centra en la generación de saberes que permitan enfrentar las exigencias de los escenarios de nivel operacional conjuntos / combinados que aporta como valor agregado la búsqueda del establecimiento de un lenguaje común, pero se centra en un diseño basado en el desarrollo de contenidos, los cuales se ven limitados como consecuencia de la rápida evolución de los cuerpos teóricos, este aspecto no es negativo al brindar una base fundamental para el desarrollo de un diseño basado en competencias.

A la hora de considerar un diseño basado por competencias, habrá que tener en cuenta que éste representa un cambio sustancial en la visión desde el punto de vista educativo. En primer lugar mediante la consulta de expertos se buscará determinar las exigencias a las cuáles el egresado deberá responder, no desde un punto de vista con-

¹⁸ MINISTERIO DE DEFENSA –Estado Mayor Conjunto – Especialización en Estrategia operacional y planeamiento militar conjunto Nivel I – Plan curricular especialización de nivel I – Año 2013 – Página 3

ceptual sino desde la postura del saber hacer contextualizado orientado no solo por las exigencias propias del nivel sino también por el impacto que tiene las diferentes variables que los conflictos actuales ponen de manifiesto.

El interrogante que subyace en este estudio es como se puede contextualizar la formación si se coloca la vista hacia el futuro, considerando que no se puede asegurar que los próximos conflictos tengan las características de los actuales, en consecuencia se debería fijar como objetivo que el perfil del egresado esté apoyado sobre el desarrollo de habilidades que permitan atender un amplio rango de fenómenos, es decir que estas deberían buscar que el egresado pueda desarrollar habilidades con gran capacidad de adaptabilidad, flexibilidad cognitiva y creatividad obteniendo como producto soluciones innovadoras a partir de los constructos teóricos que en su etapa de formación recibió.

Las habilidades cognitivas deberán estar orientadas ya no en el aprendizaje memorístico de un determinado saber, sino en propiciar la resolución de problemas complejos que obliguen al educando a modificar y adaptar las bases teóricas que dispone, contextualizándola para dar una solución eficiente. Estas habilidades permitirán orientar el pensamiento facilitando de esta manera reducir los tiempos de articulación interpersonal al hacer previsible el desarrollo de las conductas relacionadas con la práctica profesional. Esto no implica una forma de pensar los problemas uniforme sino que, manteniendo el importante aporte individual y específico, brinda las herramientas cognitivas que orientarán en general los procesos de análisis.

El desarrollo del pensamiento crítico y reflexivo, el establecimiento de procesos de toma de decisión, el análisis desde una perspectiva multidimensional, la comprensión de la diversidad cultural, el manejo del riesgo y la incertidumbre podrán ser algunas de las habilidades que puestas en acción por parte del egresado en la práctica profesional se traducirán en competencias necesarias para un ejercicio eficiente.

Para poder formar con esta visión, debemos llevar adelante una discusión sobre cuáles deberían ser las estrategias pedagógicas que orientarán la práctica docente. Estas se orientarán a seguir la línea fijada por el aprendizaje por descubrimiento y la resolución de problemas, asimismo replantear la posición del docente quien abandonaría la posición central del acto educativo como experto, a una posición de guía y facilitador que

mediante el planteo de escenarios ya no es un traductor de los basamentos teóricos sino que en un nuevo ejercicio de la mayéutica contribuiría a la flexibilización y contextualización de los saberes que los alumnos poseen para enfrentar problemas alejados de los modelos estandarizados.

Finalmente el aporte de la educación por competencias permite desarrollar un estándar de egreso previsible que no está relacionado con el saber por qué se producen los procesos, sino que al relacionarse con el saber hacer otorga un mayor grado de previsibilidad en el desarrollo de la práctica profesional acortando de este modo los tiempos de articulación entre los miembros componentes del Estado Mayor, mediante un lenguaje común y mejorando de este modo la sinergia al hacer homogéneos los procesos de resolución dando claridad a los canales de comunicación y contribuyendo de este modo a una mejora en la eficiencia del sistema.

BIBLIOGRAFÍA.

- **Documentos:**

- Informes de las Cuatro Reuniones del Proyecto Tuning-Europa América Latina, llevadas a cabo en Buenos Aires, Argentina, Marzo 2005, Belo Horizonte, Brasil, Agosto 2005, San José de Costa Rica, Febrero 2006, Bruselas, Bélgica, Junio 2006 y México, Febrero 2007.
- MINISTERIO DE DEFENSA –Estado Mayor Conjunto – Especialización en Estrategia operacional y planeamiento militar conjunto Nivel I – Plan curricular especialización de nivel I – Año 2013
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE CHILE – Centro interuniversitario de desarrollo – Diseño curricular basado en competencias y aseguramiento de la calidad en la educación superior – Año

- **Reglamentos:**

- MINISTERIO DE DEFENSA – Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas - MC 20-01 Manual de estrategia y planeamiento para la acción militar conjunta nivel operacional. La campaña – Revisión 2013

- **Libros:**

- ALDA MEJÍAS Sonia – Sistemas de enseñanza militar y educación para la defensa iberoamericana – Instituto Universitario Grl Gutierrez Mellado – Madrid - 2010
- CIENFUEGOS SILVERA Ana – Desarrollos de procesos cognitivos - Editorial Centro de educación a distancia, Universidad del Área Andina, Facultad de educación, Especialización en pedagogía para la docencia Universitaria – Bogotá - 2012
- GIMENO SACRISTÁN José, PÉREZ GÓMEZ Angel, MARTINEZ RODRIGUEZ Bautista, TORRES SANTOMÉ Jurjo, ANGULO RASGO Félix y ÁLVAREZ MÉNDEZ Juan – Educar por competencias ¿Qué hay de nuevo? – Ediciones Morata – Madrid – 2008

- **Revistas:**

- ALONSO JIMENEZ Lianet, SAKMERON PEREZ Honorio y AZCUY MORALES Arelys – La competencia cognitiva como configuración psicológica de la personalidad - Revista mexicana de Investigación educativa, Volumen 13, Nro 39 – Octubre/Diciembre 2008.
- DEGEN E. J. – Gestión del conocimiento para la fuerza en formación - Military Review (Edición hispanoamericana) – Noviembre/Diciembre de 2008.
- FANDOS GARRIDO Manuel – El reto del cambio educativo: nuevos escenarios y modalidades de formación – Educar Nro 38 – Instituto de ciencias de la Educación Universidad de Rovira y Virgilio – Tarragona – 2006.
- IRIGOYEN Juan, YERITH JIMENEZ Miriam y ACUÑA Karla - Competencias y educación superior – Revista mexicana de Investigación educativa, Volumen 16, Nro 48 - Enero/Marzo 2011.
- UGARTE Carolina – Desarrollo de competencias profesionales en la educación superior. Un caso docente concreto – Revista electrónica de investigación educativa – Número especial – Universidad de Navarra – 2010.
- VARGAS Julia, VALENCIA M., VANEGAS N. y CALCERO R. – Una mirada de la formación por competencias para los procesos académicos de la facultad de ciencias militares de la Escuela Militar de Cadetes Grl José María Córdova – Revista educación y desarrollo social Volumen 3 Nro 1 – Bogotá - Enero/Junio 2009.
- VASQUEZ CÓRDOBA Alejandro – Competencias cognitivas en la educación superior – Revista electrónica de desarrollo de competencias Nro 6 Vol 2 – Universidad de Talca – Año 2010.

- **Páginas web consultadas:**

- ÁLVAREZ Elisa – Creatividad y pensamiento divergente – desafío de la mente o desafío del ambiente – Disponible en <http://brd.unid.edu.mx/recursos/Taller%20de%20Creatividad%20Publicitaria/TC05/para%20ampliar%20el%20tema%20PDF/Creatividad%20y%20pensamiento%20divergente.pdf> – Consultado el 20 de Julio de 2013
- ARGUDIN VÁZQUEZ Yolanda – Educación basada en competencias - Disponible en <http://educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/19/argudin.html> - Consultado el 22 de agosto de 2013.

- BALLESTER VILA María y SÁNCHEZ SANTAMARÍA José – La dimensión pedagógica del enfoque de competencias en educación obligatoria - Revista de la facultad de educación de Albacete, Nro 26, 2011 – Disponible en <http://www.uclm.es/ab/educacion/ensayos> - Consultado el 22 de agosto de 2013.
- CORVALÁN VASQUEZ Oscar, HAWES BARRIOS Gustavo – Aplicación del enfoque por competencias en la construcción curricular de la Universidad de Talca – Revista Iberoamericana de educación – Disponible en <http://www.rieoei.org/1463.htm>– Consultado el 22 de agosto de 2013
- DE VERGARA Evergisto – El perfil educativo del militar según Clausewitz – Instituto de Estudios Estratégicos de Buenos Aires – Disponible en https://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ieeba.com.ar%2Ftextos%2Fvergara%2FLa-educacion-del-oficial.doc&ei=kTg2Us_3MoTm9gS824FI&usg=AFQjCNH5NciG33McoJJH44JmYQVCJKyqaw&bvm=bv.52164340,d.dmg – Consultado el 10 de Agosto de 2013.
- DIAZ CARRERA César – Liderazgo creativo: perfil y retos en el umbral del tercer milenio – Disponible en: <http://www.iacat.com/1-Cientifica/liderazgocreativo.htm> - Consultado el 05 de julio de 2013.
- HERRERA CLAVERO Francisco – Habilidades cognitivas – Departamento de psicología educativa y de la educación – Universidad de Granada – Disponible en <http://www.cprceuta.es/Asesorias/FP/Archivos/FP%20Didactica/HABILIDADES%20COGNITIVAS.pdf> – Consultado el 09 de agosto de 2013
- LAORDEN Cristina, GARCÍA Elena y SÁNCHEZ SALVADOR – Integrando descripciones de habilidades cognitivas en los metadatos de los objetos de aprendizaje estandarizados – Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54709708> – Universidad Autónoma del Estado de México – Consultado el 05 de septiembre de 2013.
- NUÑEZ ROJAS Nemesio – Estrategias didácticas para el desarrollo de competencias – Instituto de investigación pedagógica –Disponible en

<http://intranet.usat.edu.pe/usat/investigacion-pedagogica/files/2012/03/DID%C3%81CTICA-UNIVERSITARIA-PARA-EL-DESARROLLO-DE-COMPETENCIAS1.pdf> - Universidad católica Sto Toribio de Mogrovejo – Consultado el 14 de septiembre de 2013.

- **Trabajos de investigación:**

- ALDABA CORRAL Alicia – Las competencias cognitivas y el perfil del aprendiz exitoso – Investigación educativa Nro 2 – Universidad pedagógica de Durango – Durango (México) – 2003.
- BECERRA Ana y LA SERNA Karlos - Las competencias que demanda el mercado laboral de los profesionales del campo económico-empresarial en la actualidad - Documento de discusión DD/10/05 - Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico - Lima - 2010.
- BRAVO SALINAS Néstor – Competencias proyecto Tuning Europa, Tuning América Latina – Informes de las cuatro reuniones del proyecto Tuning Europa América latina – Buenos Aires marzo 2005/Belo Horizonte agosto 2005/ San José de Costa Rica febrero 2006/Bruselas junio 2006/ México febrero 2007.
- GILAR CORBI Raquel – Adquisición de habilidades cognitivas. Factores en el desarrollo inicial de la competencia experta – Tesis doctoral Departamento de sociología II, psicología, comunicación y didáctica – Universidad de Alicante – Septiembre de 2003
- MORENO RAMIREZ MOGUEL – La Educación por competencias en el nivel medio superior: Una estrategia integral y participativa – Mesa de trabajo: Competencias docentes en educación superior en educación media superior – XII encuentro docente con participación internacional. Universidad de San Nicolás de Hidalgo –Michoacán (México) - Agosto 2010.