

Herramientas de la web 2.0, para optimizar
la actualización doctrinaria del Ejército Argentino.

Mayor Mario Cristóbal

Candidato a Especialista en Conducción Superior de
Organizaciones Militares Terrestres

Instituto Universitario del Ejército Argentino

Escuela Superior de Guerra

Carrera de Especialización del Oficial de Estado Mayor

Buenos Aires, República Argentina

2014

INDICE

AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	iv
PALABRAS CLAVE	iv
CAPITULO I. Introducción.....	1
<i>Problema</i>	1
<i>Justificación</i>	2
<i>Objetivos</i>	4
<i>Objetivo general</i>	4
<i>Objetivos específicos</i>	4
<i>Metodología</i>	4
CAPITULO II. Cultura colaborativa, la web y la doctrina.	6
<i>Primeros elementos</i>	6
<i>La doctrina en el EA</i>	17
<i>Ampliando conceptos de referencia</i>	26
CAPITULO III. Estado del Arte en el Ejército Argentino.	33
<i>Sobre el rediseño del Sistema de Doctrina en el EA</i>	33
<i>Sobre la cultura colaborativa y web 2.0 en el EA</i>	37
<i>Sobre herramientas de las nuevas tecnologías de la información en el EA</i>	39
<i>Sobre la Mochila Virtual del Infante 2.0</i>	62
CAPITULO IV. Estado del Arte en organizaciones de referencia.....	74
<i>El Estado Argentino</i>	74
<i>Gobierno Nacional</i>	74
<i>Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires</i>	75
<i>Ejército de Chile</i>	78
<i>Ejército Brasileiro</i>	82
<i>Ejército de los Estados Unidos de Norte América</i>	87
<i>SAP, Sistemas Aplicaciones y Productos de Procesamiento de Datos</i>	94
CAPITULO V. Conclusiones	103
<i>Posibles líneas de investigación a partir de este trabajo</i>	108

CAPITULO VI. Recomendación.	110
<i>Hacia donde evolucionar, como y porque.</i>	113
REFERENCIAS	117
ANEXOS	124
1. Datos estadísticos de la plataforma de gestión de MOVI 2.0.....	124
2. Información cuantitativa de la evolución del SEADEA.....	130
3. Encuesta sobre la gestión de conocimiento en el EA.	138
1. Ejército de Chile – Boletines Informativos del Departamento Comunicacional....	163
2. Ejército Brasileiro, Directivas y Boletines relacionados.	169
3. Estadísticas de la página oficial del Ejército Argentino.	181
4. Estadísticas de la página oficial de Facebook del EA.	187
5. ORDEN ESPECIAL DEL JEMGE Nro1082/13.....	191
6. Extracto de la Encuesta Nacional sobre Acceso y Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (ENTIC) del tercer trimestre de 2011.....	198
7. Esquema gráfico conceptual de la web 2.0.....	207
8. Extracto de la Apreciación de situación del Arma de Infantería Nro 01/14.....	208
9. Directiva del JEMGE 823/97 – Capítulo II. Desarrollo de Sistemas Informáticos	211
10. Muestra de un producto comercial aplicable a la Gestión de Conocimiento.	213
FIGURAS	215
NOTAS.....	216

AGRADECIMIENTOS

Este estudio, corolario del proceso de formación como especialista en conducción de organizaciones militares superiores, fue posible gracias al constante apoyo de mi mujer, Sofía y al de mis hijos, Felipe, Manuel, Juana y Clara, quienes me han cedido tiempo irremplazable de nuestras vidas.

Al apoyo y colaboración de mis camaradas, quienes con sus comentarios y participación en las encuestas, me permitieron ajustar la dirección de la investigación.

A la orientación y guía, tanto del Teniente Coronel Eduardo Pablo Garbini, como experto en doctrina y tutor de este trabajo por su consejo además de un importante facilitador de esta tarea, como al Teniente Coronel Walter Molina por su dirección metodológica.

A las autoridades de la Escuela de Infantería y del Consejo Superior del Arma de Infantería, en especial al Coronel Guillermo Horacio Eduardo Lafferriere, por apoyar la iniciativa que diera origen a la Mochila Virtual del Infante 2.0, en una muestra de que es posible generar espacios para la innovación y el cambio de paradigma.

RESUMEN

Este estudio trata sobre el empleo de aplicaciones de la web 2.0 en función a la existencia de una posibilidad para la optimización del proceso de actualización doctrinaria. Se describen aspectos teóricos de la gestión de conocimiento, de la cultura organizacional, de la cultura colaborativa y de doctrina en el ámbito del Ejército Argentino. Luego se presentan los primeros pasos del rediseño del sistema de doctrina y el estado del arte en relación al empleo de dicha tecnología en el ámbito organizacional. A continuación, se hace referencia a otras grandes organizaciones, tanto estatales como privadas, y a la aplicación de los criterios de la gestión de conocimiento. Por último, se delinear algunos criterios para la adaptación y el empleo de estas herramientas al sistema de gestión doctrinaria del Ejército Argentino.

PALABRAS CLAVE

Doctrina – Gestión del Conocimiento – Procesos - Herramientas web 2.0 –
Ejército Argentino – MOVI 2.0 – Sistema – Gestión – Conocimiento – Cultura.

CAPITULO I. Introducción

... "Ningún viento es favorable, para el que no sabe a dónde va" ...Seneca

Este capítulo explica la génesis del estudio desarrollado, sienta las bases para luego dar respuesta a las necesidades aquí descritas. Es este el primer paso para sumergirse en la esencia del problema presentado. La justificación que se esgrime para la selección de este tema tiene una importancia tal que se considera el mejor corolario a un ciclo de especialización en conducción superior de organizaciones militares terrestre, debido a que reúne en una sola temática los tres pilares básicos de una organización militar, la estrategia, la estructura (o sistema) y la doctrina, y en ellos, encontrar la posibilidad de implementar cambios sustanciales que hagan de esta, una organización más eficiente.

Problema

El Ejército Argentino (EA) y dentro de este los responsables de gestionar la doctrina de la Fuerza no explotan las condiciones que ofrecen la web 2.0 con la finalidad de mejorar la gestión en el ámbito castrense.

Al mismo tiempo, existe un defecto del sistema a ser analizado, que incumbe a los dos extremos del proceso de actualización doctrinaria, es sobre un cambio de paradigma en la gestión de procesos del EA. Por un lado, se encuentra el productor de la experiencia, que por el desarrollo de un sinnúmero de actividades se transforma en el sujeto fundamental del proceso, y por el otro el responsable de procesar, documentar y difundir dichas experiencias y de esta manera lograr que el cuerpo doctrinario continúe vivo.

La brecha que existe entre ambos, puede ser cubierta por herramientas de la comunicación y de la informática, que hace un tiempo no existían y que permitan hacer una escucha activa para la conformación de bases de datos que sirvan a ambos.

Las directivas y órdenes que establecen cómo funciona el sistema, en el marco de la orientación del Jefe del Estado Mayor del Ejército (EJERCITO ARGENTINO, 2013) prevé la conformación de comisiones y grupos de trabajo de doctrina¹. Los integrantes de estos grupos, mantienen la asignación de destinos en la fuerza y en la mayoría de los casos no tienen asignación ad-hoc para esta función y se encuentran desarrollando sus funciones alejados entre sí y a su vez de los responsables de la gestión del desarrollo de doctrina. Este, entre otros, aparece como uno de los inconvenientes que presenta la tarea de actualización del cuerpo doctrinario del EA.

Justificación.

La elección de la Doctrina del EA en particular lo procedimental y su proceso de actualización como objeto de estudio, su relación con la cultura colaborativa y el empleo de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicaciones (NTICs), permite identificar algunas de las variables que podrán fortalecer un ciclo virtuoso en la gestión del conocimiento militar, como así también favorece la aceleración en la actualización de procedimientos.

¹ Según las tareas difundidas en el MM SUBJEMGE (DGOD – Dpto Doct) Nro 45/D6/D/13 de fecha 27 Dic 13. Para el PLAN PARTICULAR DE DOCTRINA 2014, en el cuerpo del plan Inciso 2.c.1) y particularmente en los Anexos 2, 3 y 4.

Cabe mencionar que la estructura del arma de infantería, y en particular la Escuela de Infantería (Ec I), como elemento componente de la Escuela de las Armas (EDA), en lo relacionado a la doctrina derivada y procedimental, tanto para la elaboración, reelaboración o revisión, ha constituido una referencia para este estudio. Habiendo, este elemento, desarrollado una primera aproximación en la ampliación de la cultura colaborativa a través del empleo de una herramienta virtual que mejoró la comunicación entre los integrantes del arma y facilitó el intercambio de lecciones aprendidas y con ello la actualización de la doctrina, por lo tanto se presenta como caso de experimentación real. Dicha herramienta se denomina Mochila Virtual del Infante (MOVI 2.0). En su página de inicio se visualiza el siguiente mensaje ***“Compartiendo conocimientos, crecemos todos”*** el que resume su filosofía.

Es al mismo tiempo el nivel Unidad Táctica, el que se presentó como aquel que encuadra lo técnico, lo procedimental y lo táctico, y con ello la posibilidad de extraer experiencias con mayor frecuencia, por lo que se lo identifica como nivel óptimo de referencia, en función del objetivo del presente trabajo.

Es importante considerar y resaltar que a partir de este nivel, los conceptos y herramientas, aplicadas a la gestión del proceso, pueden ser adaptados y ampliados, y de esta forma, hacer de este estudio un proyecto escalable a otras armas, especialidades y servicios, en forma particular, como así también ampliar su aplicación al Ejército Argentino en su conjunto, a través del Departamento Doctrina de la Dirección de Organización y Doctrina del EMGE, considerando a este elemento como beneficiario final de este estudio.

Objetivos

Objetivo general

Identificar las oportunidades para la incorporación al sistema doctrinario de herramientas existentes de las TICs, bajo el concepto web 2.0, para profundizar el desarrollo de la cultura colaborativa del Ejército Argentino en su proceso de actualización.

Objetivos específicos

1. Identificar los elementos de la cultura colaborativa que se encuentran en vigencia en el sistema doctrinario del Ejército Argentino.
2. Presentar las TICs de uso en el EA, su estado del arte y su posible relación con el proceso de actualización doctrinaria.
3. Explicar cómo hacer uso de las facilidades de la web 2.0 al servicio de la evolución doctrinaria del Ejército Argentino.

Metodología

Se ha desarrollado el presente trabajo, mediante el análisis deductivo, desde una perspectiva metodológica cualitativa; con estrategias de investigación bibliográfica.

Se ha utilizado la observación y análisis de contenido de documentos, que al obrar como fuentes primarias, dieron acceso a las necesidades, orientaciones y órdenes del Ejército. Y del desarrollo de una encuesta de opinión. El diseño del presente estudio ha sido exploratorio.

La estructura del trabajo es la siguiente. En el Capítulo I, Introducción, se explica el origen del problema que se ha estudiado y la justificación para su selección, como así también los objetivos establecidos y la metodología de investigación. A continuación en el Capítulo II, La cultura colaborativa, la web y la doctrina, se expone el marco teórico que sustenta a la presente investigación.

Por su parte, el Capítulo III, Estado del Arte en el Ejército Argentino, desarrolla conceptos sobre la doctrina, la cultura colaborativa y la web 2.0, las herramientas de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicaciones y la Mochila Virtual del Infante 2.0, con un enfoque intrainstitucional. El Capítulo IV, Estado del Arte en organizaciones de referencia, destaca los aspectos relevantes del marco teórico en el Estado Argentino, tanto del gobierno nacional, como de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, como los Ejércitos de Chile, Brasil y Estados Unidos de Norte América, cerrando este capítulo el análisis de una empresa multinacional de la industria informática de gestión de información.

Las conclusiones en el Capítulo V reúnen las apreciaciones resultantes del análisis de la información, iluminadas por el objetivo de investigación, en el transcurso de este trabajo. Las recomendaciones, del presente estudio cierran el trabajo en el Capítulo VI.

CAPITULO II. Cultura colaborativa, la web y la doctrina.

Este capítulo presenta aquellos elementos teóricos que permiten encuadrar el desarrollo de este estudio. Abarca nociones sobre cultura, cultura organizacional y algunos aspectos que conectan entre otros conceptos como colaboración, compartir, comunidad, etc. Además de establecer aquellas definiciones extraídas de la doctrina vigente, y la ampliación de conceptos que se consideran necesarios para explicitar un lenguaje en común sobre la temática tratada, de forma tal que permita comprender fácilmente los temas desarrollados en posteriores capítulos.

Primeros elementos.

En lo que respecta a las organizaciones, como marco de referencia para este estudio, se entiende que la cultura es el patrón que genera conductas, creencias compartidas y valores que los miembros de una organización tienen en común.

Hace más de 2000 años, en 431 a de C. Pericles en la Grecia antigua instaba elocuentemente a los atenienses, que estaban en guerra con los espartanos, a apegarse a los valores como los inherentes a la democracia, la informalidad de la comunicación, la importancia de la dignidad individual, y el ascenso basado en el desempeño. Pericles comprendía que esos valores podrían significar la victoria o derrota de su pueblo. (Koontz – Weihreich, 2006, pp. 320,321)

La cultura colaborativa podría ser abordada desde una perspectiva institucional de colaboración, la cultura se podría definir como: el conjunto de todas las formas, los

modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad se manifiesta.

Por lo tanto se comprenden como tal a la lengua, costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias, en el marco de este estudio el ethos militar. Desde otro punto de vista se puede decir que la cultura es toda la información y habilidades que posee el ser humano.

El concepto de cultura es fundamental para las disciplinas que se encargan del estudio de la sociedad, en especial para la psicología, la antropología y la sociología.

La colaboración se refiere abstractamente a todo proceso donde se involucre el trabajo de varias personas en conjunto. También cuando se ayuda a una persona a hacer algo que se le dificulte o que no pueda hacerlo. Como un aspecto intrínseco de las sociedad humana, se aplica en diversos contextos, como la ciencia, el arte, la educación, los negocios y en lo militar. Está muy relacionado con la cooperación y la coordinación. (Petisco, 2011)

Esta no es por lo tanto un simple “medio”, sino que es una actitud, una característica y virtud de la personalidad que debe ser potenciada y tenida muy en cuenta por todos. (Ruiz, 2014) (Cristobal M. , 2010)



Figura 1 Fundamentos de la Colaboración.

“En la historia de la humanidad, los que aprendieron a colaborar e improvisar más eficazmente han prevalecido” Charles Darwin, Científico.

"Todo es resultado de un esfuerzo. Sólo se aguanta una civilización si muchos aportan su colaboración al esfuerzo." José Ortega y Gasset, Filósofo.

Otro de los conceptos que sustentan el crecimiento de la comunidad en internet, es el de compartir, que según la Real Academia Española, Como verbo transitivo, significa: repartir, dividir, distribuir algo en parte o participar en algo. La idea de compartir, es la de un acto de generosidad y de benevolencia, con lo que se pone de manifiesto, el afecto y/o el altruismo. Dicha evidencia de la acción, puede en este caso, estar dirigida a la organización en su conjunto, al grupo de pertenencia o a una persona, pero siempre se sustenta en un acto de bien, que pretende trascender.

En el ámbito organizacional, se busca que las personas compartan, básicamente, como producto de la socialización y de la transformación de sus conocimientos desde lo tácito, al explícito (Nonaka - Takeuchi, 1999), lo que eleva el Índice de Conocimiento Explicito (ICE) organizacional.

En la figura 2, se observan distintos ámbitos en los cuales la acción de compartir puede y debe ser desarrollada, para que una organización gestione su conocimiento en forma eficiente. Es por ello que, entre otras, se establece esta como regla Nro 1: todo el mundo tiene algo para compartir.



Figura 2 Regla Nro 1: Todo el mundo tiene algo que compartir.

El concepto de conocimiento es frecuentemente utilizado intercambiamente con los conceptos de datos o información. Sin embargo, es preciso entender con claridad la diferencia entre estos conceptos. Uno de los aspectos que es necesario compartir son los datos, estos reflejan simples observaciones o representaciones de hechos no estructurados y

carentes de significados. La información está producida por datos a los que se ha dotado de relevancia y significado. (Riquelme - Cravero - Saavedra)

De esta forma, construimos el concepto de conocimiento, como una mezcla fluida de la experiencia, valores, información contextual y visión experta que proporciona un marco teórico para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información.

Así pues, con respecto a los datos y la información, el conocimiento además incluye la reflexión, la perspicacia, la síntesis y la experiencia enmarcada en un determinado contexto.

De hecho, el conocimiento también es aceptadamente conceptualizado como un conjunto de creencias externamente justificadas, basadas en modelos formales, generales y establecidos acerca de las relaciones causales entre fenómenos y de las condiciones que afectan a esas relaciones.

En relación a esto, una organización que aprende, es hábil en la creación, adquisición y transferencia de conocimiento, y en la modificación de su comportamiento para reflejar nuevo conocimiento y visiones; aprovecha toda la capacidad intelectual, el conocimiento y la experiencia disponible para ella, con el fin de evolucionar continuamente en beneficio de todos sus grupos de interés (Riquelme - Cravero - Saavedra)

Es en este caso, que la Infantería como unas de las armas componentes del Ejército Argentino, y básicamente sus integrantes dentro de sus organizaciones son permanentes fuentes de conocimiento, es éste el que se pretende aprovechar, y se interpreta que a través

de su transformación de tácito a explícito, estamos avanzando en una mejor gestión (Riquelme - Cravero - Saavedra)

La gestión de conocimiento (en inglés Knowledge Management, KM) es un concepto aplicado en las organizaciones. Tiene el fin de transferir el conocimiento desde el lugar donde se genera hasta el lugar en donde se va a emplear, e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas (Wikipedia, The Free Encyclopedia, 2014 (a))

En consonancia con el cambio de paradigma que hoy atraviesan las ciencias, el dominio de la estrategia y del comportamiento organizacional comienza a incorporar el desorden, lo discontinuo y lo impredecible como coordenadas de sus desarrollos conceptuales. Ello apunta a construir una noción de desarrollo sustentada en que las personas, así como las organizaciones que integran, puedan interpretar el mundo a la luz de sus propios motivos y participar en la creación de significados compartidos. (Levy, 2007)

Por eso es que por medio de la explicación de cuáles son las condiciones de posibilidad de un poderoso pensamiento estratégico y a través del alineamiento entre Estrategia, Cognición y Poder, cada dimensión implica a las otras dos, así es posible construir organizaciones que aprenden y sobreviven a los cambios del entorno. (Levy, 2007) Este criterio se ve reflejado por el Teniente General Roberto Brinzoni (JEMGE) en su Visión Estratégica para el 2002:

“El elemento transformador de la organización será la Doctrina. Esta deberá ajustarse a las necesidades particulares (doctrina propia), y abarcar todo el espectro de las operaciones a ejecutar por el Instrumento Militar Terrestre”

A través de lo expresado se ve la concordancia de conceptos con la era de la información y aún más con el de la revolución de los asuntos militares (RAM), así están conformadas las circunstancias para una mejora organizacional y es este el camino que buscamos explorar a lo largo de este estudio.

El camino ha iniciado hace ya algunos años, en donde la web 1.0 se constituía como una herramienta excepcional de evolución tecnológica que permitía la interacción entre los usuarios y un servidor o sitio web, este coordinado por un web master que gestiona el mismo. En nuestro Ejército este es el sistema que se ha utilizado para evolucionar hacia la disponibilidad de información pública que puede ser utilizada por los usuarios en función de sus necesidades de información, pero aun no permitía el intercambio.

Por su parte, la web 2.0 es la representación de la evolución de las aplicaciones tradicionales hacia herramientas web enfocadas al usuario final. La web 2.0 es una actitud y no precisamente una tecnología. (Educación 2.0, 2014)

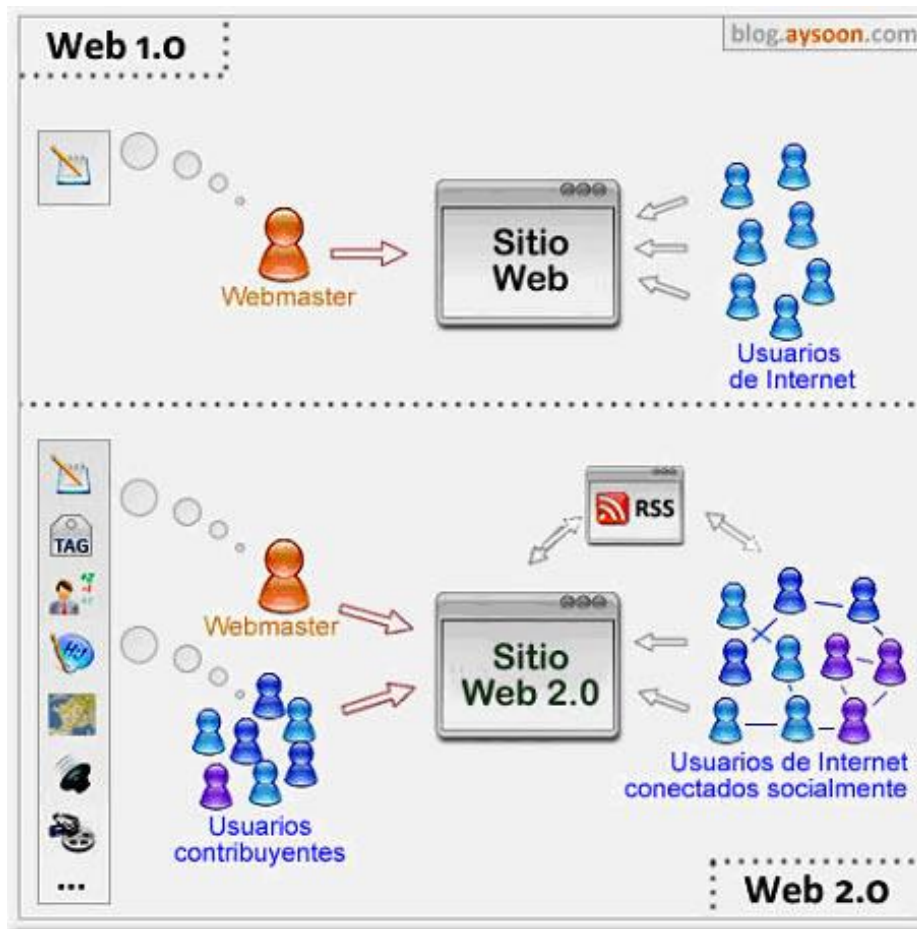


Figura 3. Diferencia conceptual entre web 1.0 y 2.0²

La Web 2.0 es la transición que se ha dado de aplicaciones tradicionales hacia aplicaciones que funcionan a través de la web. Se trata de aplicaciones que generan colaboración y de servicios que reemplacen las aplicaciones de escritorio.

Es una etapa que ha definido nuevos proyectos en Internet y está preocupándose por brindar mejores soluciones para el usuario final. Muchos aseguran que hemos reinventado lo que era el Internet, otros hablan de burbujas de inversiones, pero la realidad es que la evolución natural del medio realmente ha propuesto cosas más interesantes como lo analizamos diariamente en las notas de actualidad. (Integración TIC, 2014)

²Fuente: <http://www.eduteka.org/imgbd/22/web20/web1.jpg> [Consulta 3 Oct 2014]

Cuando la web inició, se encontraba con un entorno estático, con páginas en HTML³ que sufrían pocas actualizaciones y no tenían interacción con el usuario.

Pero para entender de donde viene el término de Web 2.0 tenemos que remontarnos al momento en que Dale Dougherty⁴ de la compañía O'Reilly Media utilizó este término en una conferencia en la que compartió una lluvia de ideas junto a Craig Cline⁵ de la empresa MediaLive. En dicho evento se hablaba del renacimiento y evolución de la web.

Constantemente estaban surgiendo nuevas aplicaciones y sitios con sorprendentes funcionalidades. Y así se dio la pauta para la Web 2.0 conference (Media, 2011) que inicia sus actividades en el 2004 y hoy en día se realiza anualmente en San Francisco, con eventos adicionales utilizando la marca en otros países.

En la charla inicial del Web Conference se habló de los principios que tenían las aplicaciones Web 2.0, estos fueron:

- La web es la plataforma.
- La información es lo que mueve al Internet.

³ Acrónimo de HyperText Markup Language.

⁴ Es uno de los cofundadores (junto a Tim O'Reilly) de O'Reilly Media, empresa consultora de documentación técnica. Fue también fundador de GNN, Global Network Navigator el primer portal web y primer sitio de Internet apoyado en publicidad. Dale fue el que invento el término Web 2.0.

⁵ Craig Cline (1951-2006) trabajó como director editorial de Seybold Publications, director de conferencia de los Seybold Seminars y vicepresidente de desarrollo de contenidos para los Seminarios. Cline comenzó a trabajar con Seybold a mediados de los años 1980 cuando los Seminarios eran la mayor empresa de la creciente industria editorial electrónica. Cline acredita junto con Dale Dougherty, de O'Reilly Media, el término Web 2.0.

- Efectos de la red movidos por una arquitectura de participación.
- La innovación surge de características distribuidas por desarrolladores independientes.
- El fin del círculo de adopción de software pues tenemos servicios en beta perpetuo⁶.



Figura 4. Concepto y ámbitos de la web 2.0⁷

Sobre la Aplicación de la teoría de la Gestión del Conocimiento al desarrollo doctrinario, en un caso de estudio de una comunidad de práctica basada en la web, se

⁶ El término BETA, significa que es un producto aún a prueba.

⁷ Fuente: https://juandomingofarnos.files.wordpress.com/2012/05/francesc_esteve_1.jp [Consulta 10 Sep 2014]

puede destacar el interesante trabajo del Mayor Gregory D Robertson, el que aborda la cuestión de la gestión del conocimiento en el ámbito militar y dice;

...< Este estudio, aborda la cuestión de la gestión del conocimiento, si es una estrategia adecuada para la revisión del proceso de desarrollo de la doctrina del Ejército en el ambiente operacional contemporáneo. El estudio de caso examina la teoría de la gestión del conocimiento aplicada al Manual de Campo del Ejército basado en la web (FM) 7-1, Entrenamiento Enfocado en la Batalla, y luego compara el estudio de caso al proceso de desarrollo de la doctrina del Ejército. La discusión se centra en tres teorías de gestión del conocimiento, y desarrolla los principios de la gestión del conocimiento de dos de las teorías de gestión del conocimiento. La tesis concluye la gestión del conocimiento que Proporciona sólo una solución parcial para el problema de la consistencia y oportunidad del proceso de desarrollo de la doctrina, y que la gestión del conocimiento no resuelve el problema de la validación y prueba de doctrina. La tesis propone la teoría de aprendizaje de doble bucle y la gestión del conocimiento Chris Argyris (Argirys, 1999) 'como un medio para resolver el problema de la validación, así como la consistencia y oportunidad de desarrollo de la doctrina.>... (Robertson, 2007) ⁸

Por otra parte, el desarrollo personal y profesional proporciona el impulso e incentivo para el sostenimiento de una comunidad de práctica de una organización inteligente (Chun., 1999). El resultado es una organización de aprendizaje centrado en el desarrollo de los conocimientos a través de su red de comunidades de práctica con el fin de resolver los problemas estratégicos de la organización. (Robertson, 2007, p. 33)

⁸ Traducción del Autor del presente estudio.

Los gerentes deben negociar entre las comunidades de práctica, que ayudan a comunicarse y compartir entre ellos su conocimiento de la red de las comunidades, y de nuevo a la organización (Robertson, 2007, p. 35)

Otro principio explica la tecnología que (como intranet, internet, trabajo en grupo, y repositorios de datos) constituye un medio para mejorar la colaboración y la comunicación entre las comunidades y los profesionales. Sin embargo, la formación y el contacto personal son esenciales en el desarrollo de las comunidades (Robertson, 2007, p. 37).

Así se conectan desde lo conceptual, el conocimiento, la tecnología, las organizaciones y las comunidades, para el caso de este estudio Comunidades de Práctica Profesional Militar.

La doctrina en el EA.

“En cierto sentido, la doctrina puede considerarse como el alma de una organización militar. Significa un conjunto intangible de creencias compartidas que condicionan el modo en que la organización y sus miembros piensan y reaccionan ante los acontecimientos.” (Cushman, 1995, p. 154)

La Doctrina afecta las características de una organización y en algunas organizaciones militares, la doctrina vigente se halla bien estructurada, se preserva sistemáticamente y se transmite a los nuevos miembros mediante un proceso de adoctrinamiento, con una tendencia a semejarse a una organización eclesiástica (RE Gustavo, SENMARTIN Gabriel, DELLO RUSSO, 2004, pp. 44,45).

“Pero hay otra clase de doctrina, que se define en forma más restrictiva, y tiene que ver con la forma de combatir. Cuando abunda en detalles, se transforma en procedimientos.” (Cushman, 1995, p. 156)

El universo de las doctrinas militares, está poblado por verdaderos creyentes, por reformadores, fanáticos, disidentes y también por aquellos que la ignoran. Cuando la conducción superior está satisfecha con su doctrina, raramente ven con agrado a aquellos que desde dentro o fuera de la organización atacan la validez de la doctrina. (RE Gustavo, SENMARTIN Gabriel, DELLO RUSSO, 2004)

La doctrina de una organización, como un ejército, se modifica muy lentamente, aunque hay determinados acontecimientos como la derrota en una guerra, que ponen de manifiesto que algo debe cambiar, por dejar entrever que algo no anduvo bien.

“La doctrina proviene del razonamiento inductivo o deductivo, o de una combinación de ambos. El razonamiento inductivo considera un gran número de casos y experiencias particulares y extrae conclusiones que generalmente se aplican porque representan lo que mejor funciona. El razonamiento deductivo va de lo general a lo particular. Alguien enuncia los principios básicos, y a partir de ello se construye en detalle la estructura (...) Pareciera que la mejor doctrina proviene de una mezcla de los métodos inductivo y deductivo, pero debe contar con un gran componente de experiencia y con una honesta, realista e imaginativa examinación de casos reales, o al menos preparados con realismo. Cuando falta experiencia real hay que encontrar sustitutos objetivos.” (Cushman, 1995, pp. 159,160)

La búsqueda de una doctrina válida ha de ser la búsqueda de la verdad, desarrollada a través de la experiencia o de la teoría.

“La mejor doctrina, o sea la más útil para dirigir las acciones en determinadas circunstancias, es el resultado de una evaluación inteligente del pasado, y de la aplicación lógica y creativa de las acciones ocurridas en el presente, con la proyección hacia las condiciones futuras. Proviene de la interacción entre la experiencia práctica obtenida en combate, ejercicios, pruebas y juegos de guerra, y la actividad intelectual que desarrolla el militar profesional en su escritorio y en la discusión con sus colegas.” (Cushman, 1995, p. 160)

Según el Diccionario para la Acción Militar Conjunta, PC – 00 – 02, la Doctrina es definida como: ...<“*Conjunto de principios generales que se fijan en un campo determinado, para la correspondiente educación de sus componentes y para la orientación de la acción*”>... (ESTADO MAYOR CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS, 2006, p. 26)

Así se entiende que la Doctrina Militar es la organización sistemática de, conceptos, normas y procedimientos que estructuran el pensamiento militar, ofreciendo respuestas satisfactorias a la problemática militar en forma global. La misma está comprendida básicamente por:

- a. La doctrina militar conjunta.
- b. La doctrina militar terrestre.
- c. La doctrina militar naval.

d. La doctrina militar aérea.

Es muy importante destacar que la doctrina militar terrestre, debe guardar con respecto a la doctrina militar conjunta, una relación que asegure la coherencia conceptual. A su vez, la doctrina militar conjunta orientará la doctrina militar terrestre, surgiendo necesariamente un circuito de realimentación y adecuación permanente.

Su elaboración implicará definir las características de la problemática militar terrestre y las modalidades inherentes a su conducción.

La Doctrina deberá reunir entre otras, las siguientes características:

- a. Constituir un sistema solidario de principios tendientes a alcanzar lo objetivos fundamentales de la Institución.
- b. Dar respuesta sólida y satisfactoria a la propia problemática militar terrestre, ya sea actual o futura.
- c. Respetar el marco legal vigente.
- d. Ser coherente con los objetivos y políticas nacionales.
- e. Considerar al hombre en forma integral.
- f. Sustentar sus principios sobre la base de estudios realistas.
- g. Mantener una vigencia conceptual durante tiempos razonables, para asegurar su conocimiento, asimilación y experimentación.
- h. Permitir su revisión y actualización permanentes.

Constituye un elemento básico y activo en el diseño de la Fuerza, por cuanto su contenido, orienta aspectos fundamentales de la institución, como la educación, las funciones, la estructuración de sus recursos materiales y humanos, el equipamiento, la preparación y el empleo de sus medios.

En nuestro Ejército y a los efectos de facilitar la sistematización de la Doctrina, la misma se clasifica de la siguiente manera:

1. Por tema o especialidad.

a) Doctrina operacional.

“Se entiende por tal, la organización sistemática de principios, conceptos, normas y procedimientos destinados a guiar el desempeño de la Fuerza en sus actividades operativas. En el Ejército Argentino se materializará en la estrategia militar en lo general, en la estrategia operacional en lo fundamental, y en la táctica superior e inferior, en lo esencial. Por otra parte, la doctrina operacional de la Fuerza también se concretará en la organización de sus comandos, unidades y organismos, en general, y en la de sus respectivas partes constitutivas, en particular. Su contenido cubrirá las necesidades de los distintos niveles de conducción en la ejecución de operaciones, según los ámbitos y ambientes en que los deba desempeñarse.” ”
(EJERCITO ARGENTINO, 2008, p. 11)

b) Doctrina funcional.

“Se entiende por tal, la organización sistemática de principios, conceptos, normas y procedimientos, destinados a guiar el desempeño de la Fuerza en sus actividades no estrictamente operacionales y/o administrativas. Su contenido cubrirá

las necesidades de los comandos, unidades e integrantes de la Fuerza, en los múltiples ámbitos y aspectos de su quehacer.” (EJERCITO ARGENTINO, 2008, p. 11)

2. Nivel o jerarquía.

a) Doctrina básica.

“Se entiende por tal, la organización sistemática de principios y conceptos fundamentales que orientan el desempeño del Ejército Argentino para cumplir con su misión intrínseca. La doctrina básica de la Fuerza se conformará sobre el patrimonio y sustento culturales de la Institución y deberá ser capaz de guiar armónica, coherente, sistémica e integralmente las acciones de sus partes constitutivas, tanto en el marco específico, como en el conjunto y combinado. La doctrina básica del Ejército reflejará, además, los valores y roles que le caben y sostienen como Instrumento Militar Terrestre, y como Institución Fundamental de la Nación.” (EJERCITO ARGENTINO, 2008, p. 12)

b) *Doctrina derivada.*

“Se entiende por tal, el sistema de conceptos, normas y procedimientos que rigen el desempeño de cada campo de interés de la conducción, de sus respectivas áreas funcionales, y de cada Arma, Tropa Técnica, Especialidad y Servicio, en el cumplimiento de su misión.” (EJERCITO ARGENTINO, 2008, p. 12)

c) *Doctrina de procedimientos.*

“Se entiende por tal, el sistema de conceptos, normas y métodos que rigen el desempeño de un elemento o individuo de la Fuerza, en la realización con sus quehaceres específicos. La doctrina de procedimientos abarcará las particularidades

que caractericen el detalle de la ejecución de las funciones, tareas y actividades propios de cada campo de interés de la conducción, de sus áreas funcionales y el de las organizaciones de las Armas, Tropas Técnicas, Especialidades y Servicios.” (EJERCITO ARGENTINO, 2008, p. 12)

La estabilidad de la Doctrina está en directa relación con su jerarquía y, a los efectos de su aplicabilidad, deberá ser perfeccionada de manera sistemática. La Doctrina, poseerá una estabilidad variable, según fuere el nivel considerado. Derivado de un principio lógico, se aceptará el concepto referido a que la doctrina de mayor jerarquía tendrá mayor estabilidad en el tiempo, por lo cual, será conveniente programar y realizar la revisión sistemática de la Doctrina, en lapsos acordes con su nivel jerárquico y en relación con las necesidades de la Fuerza.

A los efectos de realizar tal programación, se tendrán en cuenta, básicamente, los tiempos previstos para la concreción de los proyectos orgánicos de desarrollo del Ejército, reduciéndolos a la mitad, si fuere posible, “para concretar el objetivo tendiente a asegurar que, en la Fuerza, el conocimiento esté convenientemente enunciado y aprobado, en el momento de su plena aplicación práctica.” (EJERCITO ARGENTINO, 2008, p. 13).

Consecuentemente la norma indicará la conveniencia de realizar la revisión de la Doctrina, sobre la base del siguiente esquema:

- a. Doctrina Básica: cada DIEZ (10) años.
- b. Doctrina Derivada: cada CINCO (5) años.
- c. Doctrina de Procedimientos: Normalmente, a partir de los DOS (2) años de su puesta en vigencia. “Conviene destacar que esta jerarquía de doctrina estará

sometida a procesos de evaluación y experimentación, sistemáticos o asistemáticos, ya que su aplicación en la Fuerza, tendrá que realizarse de manera permanente.” (EJERCITO ARGENTINO, 2008, p. 13)

Las publicaciones de la Fuerza podrán ser rectificadas, actualizadas, ampliadas o perfeccionadas. Como norma, dicha tarea deberá realizarse a partir de los dos años de su puesta en vigencia, para no atentar contra la estabilidad que deberá guiar los procesos de producción de Doctrina.

“Sin embargo, y de manera permanente, todos los Elementos e integrantes del Ejército deberán hacer propia la obligación de contribuir con sus investigaciones, conocimientos y experiencias, a profundizar, actualizar, consolidar y ampliar la base cultural del sistema con el que funciona el Ejército, aspecto que, de manera relevante, se reflejará en su Doctrina.” (EJERCITO ARGENTINO, 2008, p. 14)

Los Capitanes, alumnos del Curso de Oficial de Estado Mayor en la Escuela Superior de Guerra (RE Gustavo, SENMARTIN Gabriel, DELLO RUSSO, 2004) presentaban en el capítulo referido a la doctrina, una serie de conclusiones parciales a su trabajo final, de las que rescatamos aquellas que como punto de partida nos interesan en función de esta investigación, entre otras, las siguientes;

- La Doctrina Operacional de Procedimientos en el Ejército Argentino proviene de un razonamiento inductivo y deductivo, producto de la evaluación y experiencias del pasado, del presente y de una prospección hacia el futuro.
- Todas las experiencias de los Elementos e integrantes del Ejército Argentino son una fuente invaluable para la Doctrina Operacional de Procedimientos.

- El Reglamento “La Doctrina en el Ejército Argentino” (RFD-50-01), la Directiva y los Planes vigentes resaltan la necesidad de participación de todos los Elementos e integrantes de la Fuerza, para contribuir con sus conocimientos y experiencias a fin de mantener permanentemente actualizada la Doctrina Operacional de Procedimientos.
- La actualización formal y sistemática de la Doctrina Operacional de Procedimientos se concreta mediante el procedimiento de revisión doctrinario, ya sea debido al tiempo transcurrido o a la cantidad y propiedad de las propuestas de rectificación.
- En ninguno de los Procedimientos del Sistema de Educación y Doctrina se establece cómo deben ser registrados, archivados y/o derivadas las propuestas de rectificación, o las nuevas tácticas, técnicas y procedimientos que, por no tener entidad suficiente para integrar la Doctrina Operacional de Procedimientos son rechazados (RE Gustavo, SENMARTIN Gabriel, DELLO RUSSO, 2004).

Al observar estas conclusiones parciales, habiendo transcurrido diez años desde su detección, y a pesar de ser reconocida la utilidad de la doctrina, como útil o muy útil por el 78 % de los oficiales encuestados, aún siguen sin modificaciones sustanciales que permitan revertir y plasmar las observaciones que se advierten producto de propios estudios académicos. Al parecer, por el resultado de la encuesta sobre la gestión de conocimiento en el EA, existe cierta despreocupación de aquellas áreas de desarrollo que impactan en el largo plazo para el desarrollo de una Doctrina Básica, entendida como a forma de luchar una guerra de un Ejército, que determine y oriente el desarrollo de la Doctrina Derivada y en consecuencia la Procedimental. Pero, este es tema para otro estudio.

Ampliando conceptos de referencia

Herramienta colaborativa. Aquella tecnología que permite la modificación de un documento o archivo en su ubicación, esto es en internet, dando la posibilidad de trabajo en equipo desde distintas ubicaciones o terminales. Evita la transferencia de archivos y la correspondiente superposición o pérdida de información en un posible intercambio erróneo las duplicidades (un mismo documento en dos lugares distintos en dos versiones distinta).

Portal. Un portal de Internet es un sitio web que ofrece al usuario, de forma fácil e integrada, el acceso a una serie de recursos y de servicios relacionados a un mismo tema. Incluye: enlaces, buscadores, foros, documentos, aplicaciones, compra electrónica, etc. Principalmente un portal en Internet está dirigido a resolver necesidades de información específica de un tema en particular.

Sitio web. Un sitio web es un gran espacio documental organizado que la mayoría de las veces está típicamente dedicado a algún tema particular o propósito específico. Cualquier sitio web puede contener hiperenlaces a cualquier otro sitio web, de manera que la distinción entre sitios individuales, percibido por el usuario, puede ser a veces borrosa.

No debemos confundir sitio web con página web; esta última es sólo un archivo HTML, una unidad HTML, que forma parte de algún sitio web. Al ingresar una dirección web, como por ejemplo www.wikipedia.org, siempre se está haciendo referencia a un sitio web, el que tiene una página HTML inicial, que es generalmente la primera que se visualiza. La búsqueda en Internet se realiza asociando el DNS⁹ ingresado con la dirección IP¹⁰ del servidor que contiene el sitio web en el cual está la página HTML buscada.

⁹ Domain ame System, o Sistema de Nombres del Dominio. Es el encargado de traducir las complicadas series de números que conforman una dirección IP en palabras que el usuario pueda recordar fácilmente.

Los sitios web están escritos en código HTML (Hyper Text Markup Language), o dinámicamente convertidos a éste, y se acceden aplicando un software conveniente llamado navegador web, también conocido como un cliente HTTP. Los sitios web pueden ser visualizados o accedidos desde un amplio abanico de dispositivos con conexión a Internet, como computadoras personales, portátiles, PDAs¹¹, y teléfonos móviles.

Un sitio web está alojado en una computadora conocida como servidor web, también llamada servidor HTTP, y estos términos también pueden referirse al software que se ejecuta en esta computadora y que recupera y entrega las páginas de un sitio web en respuesta a peticiones del usuario. Apache es el programa más comúnmente usado como servidor web (según las estadísticas de Netcraft) y el Internet Information Services (IIS) de Microsoft también se usa con mucha frecuencia. Un sitio web estático es uno que tiene contenido que no se espera que cambie frecuentemente y se mantiene manualmente por alguna persona o personas que usan algún tipo de programa editor. (Wikipedia, The Free Encyclopedia, 2014 (b))

Enseñanzas Adquiridas del Aprendizaje. Son aquellas enseñanzas teóricas o prácticas, surgidas de actividades o tareas específicas del Adiestramiento Operacional, protección del Medio Ambiente, Organizaciones Militares de Paz, y todo otro tema de interés, que generen innovaciones en el desarrollo de ciertas actividades, nuevos procedimientos y/o modificaciones técnicas que incrementen la capacidad operacional de la Fuerza, pudiendo llegar eventualmente a generar una revisión y actualización de doctrina. (EJERCITO ARGENTINO-COMANDO DE EDUCACION Y DOCTRINA, 2007, p. 1)

¹⁰ Es la sigla de Internet Protocol, o Protocolo de Internet. Se trata de un estándar que se emplea para el envío y recepción de información mediante una red que reúne paquetes conmutados. Las direcciones IP hacen referencia al equipo de origen y llegada en una comunicación a través del protocolo de Internet.

¹¹ Personal Digital Assistant, o asistente digital personal.

Nube o Cloud. Utilización de las instalaciones propias de un servidor web albergadas por un proveedor de Internet para almacenar, desplegar y ejecutar aplicaciones a petición de los usuarios demandantes de las mismas. (Real Academia de Ingeniería, 2014) La computación en la nube, conocido también como servicios en la nube, informática en la nube, nube de cómputo o nube de conceptos, (del inglés cloud computing), es un paradigma que permite ofrecer servicios de computación a través de Internet.

En este tipo de computación todo lo que puede ofrecer un sistema informático se ofrece como servicio, de modo que los usuarios puedan acceder a los servicios disponibles "en la nube de Internet" sin conocimientos (o, al menos sin ser expertos) en la gestión de los recursos que usan. Según el IEEE Computer Society,¹² es un paradigma en el que la información se almacena de manera permanente en servidores de Internet y se envía a cachés temporales de cliente, lo que incluye equipos de escritorio, centros de ocio, portátiles, etc. (Instituto de Ingeniería Eléctrica y Electrónica, 2014)

La computación en la nube son servidores desde Internet encargados de atender las peticiones en cualquier momento. Se puede tener acceso a su información o servicio, mediante una conexión a internet desde cualquier dispositivo móvil o fijo ubicado en cualquier lugar. Sirven a sus usuarios desde varios proveedores de alojamiento repartidos frecuentemente por todo el mundo "Cloud computing" es un nuevo modelo de prestación de servicios de negocio y tecnología, que permite incluso al usuario acceder a un catálogo de servicios estandarizados y responder con ellos a las necesidades de su negocio, de forma flexible y adaptativa, en caso de demandas no previsibles o de picos de trabajo, pagando únicamente por el consumo efectuado, o incluso gratuitamente en caso de proveedores que

¹² El Instituto de Ingeniería Eléctrica y Electrónica —abreviado como IEEE, leído *i-triple-e* en Hispanoamérica o *i-e-cubo* en España; en inglés *Institute of Electrical and Electronics Engineers*—es una asociación mundial de técnicos e ingenieros dedicada a la estandarización y el desarrollo en áreas técnicas.

se financian mediante publicidad o de organizaciones sin ánimo de lucro. (Wikipedia, The Free Encyclopedia, 2014 (c))

Think Tank. Tanque de pensamientos o materialización de ideas o tanque de ideas o laboratorio de ideas o reservorio de ideas, es una institución o grupo de expertos de naturaleza investigadora en el ámbito de las Construcciones Ciudadanas y Ciencias Sociales (militares), Dado que su actividad consiste en la reflexión intelectual (orientada desde algún supuesto ideológico) sobre asuntos científicos, estratégicos, culturales, de política y economía nacional e internacional, resultan de allí consejos o directrices. Se trata de una expresión inglesa, think tank, literalmente depósito de pensamiento y que se ha intentado adaptar al idioma español con distintas expresiones como comité de expertos, comité de sabios, instituto de investigación, gabinete estratégico, centro de pensamiento, laboratorio de ideas, usina de ideas, reservorio de ideas, o aún almacén de ideas, etc.

Los think tanks a menudo están relacionados con laboratorios militares, empresas privadas, instituciones académicas o de otro tipo. Normalmente se trata de organizaciones en las que trabajan varios teóricos e intelectuales multidisciplinares, que elaboran análisis o recomendaciones políticas. Un think tank tiene estatus legal de institución privada, normalmente en forma de fundación no comercial. Los think tanks defienden diversas ideas.

Además, entre las funciones que cumplen los think tanks están las de crear y fortalecer espacios de diálogo y debate; desarrollar y capacitar a futuros tomadores de decisiones y cuadros políticos; legitimar las narrativas y políticas de los regímenes de turno o los movimientos de oposición; ofrecer un rol de auditor de los actores públicos; y canalizar fondos a movimientos y otros actores políticos (Wikipedia, The Free Encyclopedia, 2014 (d))

Software social o Web 2.0 aplicaciones. También conocidas como aplicaciones sociales, incluyen herramientas de comunicación y herramientas interactivas basadas a menudo en el Internet. Herramientas de comunicación suelen manejar la captura, el almacenamiento y la presentación de la comunicación, por lo general por escrito, pero incluyendo cada vez más de audio y vídeo, así. Herramientas interactivas manejan las interacciones entre una pareja o un grupo de usuarios. Ellos se centran en establecer y mantener una conexión entre los usuarios, facilitando la mecánica de la conversación y hablar. A pesar de que no tenemos una definición generalmente aceptada, sino por el software social nos referimos a software que hace que el comportamiento de colaboración, la organización y el moldeo de las comunidades, auto-expresión, la interacción social y la retroalimentación posible para los individuos. Otro elemento importante de la definición existente de software social es que permite la mediación estructurada de opinión entre la gente, de una manera centralizada o auto-regulación. El área que más ha mejorado de software social es que las aplicaciones Web 2.0 pueden todos promover la cooperación entre las personas y la creación de comunidades en línea más que nunca.¹³ (Wikipedia, The Free Encyclopedia, 2014 (e))

Wiki. Es una página web cuyo contenido puede ser editado por sus visitantes. (Collins Spanish Dictionary - Complete and Unabridged 8th Edition, 2014)

Blogs. Espacio gratuito en Internet de intercambio y comunicación, generalmente de carácter personal, en el que se hace comentarios y anotaciones de forma cronológica sobre temas heterogéneos. (Collins Spanish Dictionary - Complete and Unabridged 8th Edition, 2014). Abreviatura de weblogs, son como diarios en línea para una persona en particular.

¹³ Para ampliar estas herramientas se recomienda visitar: http://en.wikipedia.org/wiki/Social_software [Consulta el 10 Oct 2014].

El propietario publicará un mensaje periódicamente, permitiendo que otros comenten. Los temas suelen incluir la vida cotidiana de los propietarios, puntos de vista sobre la política o un tema en particular importante para ellos. Blogs significa muchas cosas para diferentes personas, que van desde "diario en línea" a "sitio web personal fácil de actualizar." Aunque estas definiciones son técnicamente correctas, no logran captar el poder de los blogs como el software social. Más allá de ser una simple página o un diario en línea, algunos blogs permiten comentarios en las entradas, creando así un foro de discusión. (Wikipedia, The Free Encyclopedia, 2014 (e))

Editores en tiempo real de colaboración. La edición simultánea de un archivo de texto o multimedia por diferentes participantes en una red se demostró por primera vez en los sistemas de investigación ya en la década de 1970, pero ahora es práctico en una red global. Edición en tiempo real de colaboración se utiliza ahora, por ejemplo, en la edición de películas y en servicios como Google Docs. (Wikipedia, The Free Encyclopedia, 2014 (e))

Software de colaboración. El objetivo del software de colaboración, también conocido como groupware, como Moodle, páginas de destino, arquitectura empresarial, y Sharepoint, es permitir que los sujetos que comparten datos - tales como archivos, fotos, texto, etc para el propósito del trabajo del proyecto o de la escuela. La intención es formar primero un grupo y luego hacer que colaboren entre sí. Clay Shirky define al software social como "el software que soporta la interacción del grupo". Desde groupware soporta la interacción del grupo (una vez que se forma el grupo), lo consideran el software social. (Wikipedia, The Free Encyclopedia, 2014 (e)).

Foros de Internet. Originalmente el modelo del paradigma en el mundo real de electrónicos tablonos de anuncios del mundo nació antes de Internet, los foros de internet permiten a los usuarios publicar un "tema" para que otros puedan revisar. Otros usuarios pueden ver el tema y publicar sus propios comentarios en una forma lineal, uno detrás de otro. La mayoría de los foros son públicos, lo que permite a nadie para inscribirse en cualquier momento. Unos pocos son comunidades privadas cerradas donde los nuevos miembros deben pagar una pequeña cuota para inscribirse, como las Something Awful foros. Los foros pueden contener diferentes categorías en una jerarquía de acuerdo a los temas y subtemas. Otras características incluyen la capacidad de publicar imágenes o archivos o para citar el post de otro usuario con un formato especial en el propio mensaje. Foros a menudo crecen en popularidad hasta que puedan presumir de varios miles de miembros publicar respuestas a decenas de miles de temas de forma continua. (Wikipedia, The Free Encyclopedia, 2014 (e))

CAPITULO III. Estado del Arte en el Ejército Argentino.

Este capítulo abarca el análisis en general del estado del arte en el EA del sistema de doctrina actual, producto de su rediseño y desarrollo, en el marco de la Orden Especial del JEMGE. En segunda instancia, se explica en que ámbitos del EA se identifican elementos de la cultura colaborativa y la aplicación de la web 2.0 como un concepto que se pone en acción. Luego, sobre el empleo de las herramientas de las nuevas tecnologías de la información y comentarios del desarrollo de estas dentro del EA. Por último, algunos detalles sobre la concepción y desarrollo de la mochila virtual del infante MOVI 2.0.

Sobre el rediseño del Sistema de Doctrina en el EA.

Producto del desarrollo de la investigación llevada a cabo por la Dirección General de Organización y Doctrina (DGOD) y en el marco de una Orden Especial del JEMGE, el mismo produjo una serie de actualizaciones a su diseño organizacional, en función de optimizar la gestión y de responder a las exigencias impuestas. Dentro de dicha directiva se trata los siguientes temas de interés a este trabajo:

Situación. (Antecedentes)

- a. De acuerdo con lo determinado en la Orden Especial del Jefe del Estado Mayor General del Ejército Nro 28 /5P/11 (Organización de la Estructura Superior de la Fuerza) Anexo 2, Nro Orden 9, que fue completada con las modificaciones establecidas por MM 108/E/11 de la Dirección General de Planes, Programas y Presupuesto (Dir Grl Pl(s), Prog(s) Presup) del 16 de diciembre de 2011, se le asignaron a la Dirección General de

Organización y Doctrina (Dir Grl Org Doct), las siguientes funciones relacionadas con la doctrina:

- 1) “Entender en: La dirección integral del Sistema de Doctrina del Ejército, derivada de los conceptos rectores de empleo de la Fuerza”.
- 2) “Entender en: El enlace y la coordinación con el MD y el EMCFFAA en lo relacionado a doctrina conjunta y combinada”.

b. A principios de marzo del año 2012, se concretó la activación del Departamento Doctrina (Dpto Doct) de la Dir Grl Org Doct, la que materializó el inicio de la transferencia de responsabilidades de doctrina que mantenía la Dir Grl Pl(s), Prog(s) Presup.

c. A efectos de asumir las nuevas funciones y responsabilidades, durante 2012 el Dpto Doct/ Dir Grl Org Doct, inició un análisis exhaustivo de todos los antecedentes y documentos que sobre elaboración de doctrina se encuentran, tanto en la Fuerza como en el ESTADO MAYOR CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS (EMCFFAA) y en el MINISTERIO DE DEFENSA, que incluyó:

- 1) El diagnóstico del Sistema de Doctrina, a través del estudio de los procesos de doctrina (elaboración y experimentación) básica, derivada y de enseñanzas adquiridas de la experiencia del Sistema de Doctrina vigente.
- 2) El análisis de los procesos de participación en la elaboración de doctrina conjunta y conjunta combinada que dirige el EMCFFAA y las interacciones que se generan con el MINISTERIO DE DEFENSA, dentro del Sistema Doctrinario de la Defensa - del cual el Sistema de Doctrina del EJÉRCITO ARGENTINO forma parte -, en

particular del "Informe de Modernización del Sistema Doctrinario de la Defensa (SDD)" de noviembre de 2010.

2. Se incorporaron a los estudios realizados, el análisis comparado de las organizaciones, formas y procedimientos de detalle empleados en los procesos de elaboración, revisión, actualización y experimentación de doctrina, como así también la generación de lecciones aprendidas, a partir de un intercambio de expertos realizado con los Ejércitos de ESPAÑA, ECUADOR, BRASIL Y CHILE, interactuando con los respectivos organismos de doctrina.

Por lo visto como antecedentes, y producto del diagnóstico de la situación del Sistema de Doctrina de la Fuerza, como de los diversos estudios y análisis realizados, se efectuó un rediseño, con la finalidad de adoptar el formato más conveniente para la elaboración y la experimentación de doctrina específica, conjunta y combinada como así también facilitar la explotación de las lecciones aprendidas, procurando lograr una mayor sistematización de los procesos que faciliten la permanente actualización y coherencia del cuerpo doctrinario de la Fuerza.

En el que se busca instrumentar a partir del 2013 un nuevo sistema que permita dotar a la Fuerza de un saber específico basado en un proceso constante de investigación y desarrollo, capaz de sustentar y concretar el pensamiento militar y las necesidades operativas de institución, integrándose a la doctrina militar conjunta, a fin de contribuir el cumplimiento de la misión impuesta al EJERCITO ARGENTINO como parte integrante del Instrumento Militar de la Defensa Nacional.

Podemos identificar de la misión que se le encomendó al sistema de doctrina, la siguiente frase:....<basado en un proceso constante de investigación y desarrollo>... lo que entendemos como factor sustancial del rediseño en organizaciones que pretenden ser sustentables a futuro y mejorar su eficiencia organizacional. Lo que no podemos dejar de destacar es que, este es un proceso que se debe sustentar principalmente en la Cultura Organizacional¹⁴ y que sin que esta, logre una firme creencia de sus beneficios, en los portadores de dicha cultura, tanto formal como informal, será muy difícil su implementación.

De la directiva Nro 235/07 del 23 de febrero de 2007, del entonces Comando de Educación y Doctrina, podemos destacar una intención de generar un cambio cultural, orientado hacia lo que la literatura específica de la temática advierte y a los avances propios de la experiencia, que los informes del EA producen. En el punto 5 Ejecución, Inciso 2) señala

...<Las organizaciones deben aprender de sí mismas y de otras similares. Esto implica que el Ejército Argentino no puede estar ajeno a esta tendencia por lo que necesariamente deberá explotar sistemáticamente sus experiencias y las de otros Ejércitos para transformarlas en información útil, que posibilite una evolución realista y factible, contribuyente a incrementar su capacidad operacional. Para avanzar hacia “La organización que aprende de sí misma”, resulta necesario aprender de los errores y enseñar a compartir los aciertos, para lo cual, además, debe fomentarse la participación, mediante técnicas o procedimientos diseñados a tal fin. Este aprendizaje permanente consiste en

¹⁴ Conceptos que se extraen de los apuntes del autor de la Cátedra de Comportamiento Humano de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Argentina de la Empresa durante el año 2010.

transformar las experiencias individuales en acciones de la organización, no basta que cada uno de sus miembros aprenda de sus experiencias, sino que la organización en su conjunto debe sumar las experiencias de todos sus integrantes. Todos los años las unidades realizan ejercicios y un sin número de actividades donde sus hombres adquieren experiencias individuales a través de su accionar.

¿Pero dónde quedan registradas esas experiencias?

Están en los informes y/o en la memoria de aquellos que vivieron el hecho, por eso se busca consolidar una organización y disponer de las herramientas necesarias para su empleo y difusión en la Fuerza>.... (EJERCITO ARGENTINO-COMANDO DE EDUCACION Y DOCTRINA, 2007, p. 2)

Donde también se visualiza, la intención de este comando de *fomentar la participación mediante técnicas o procedimientos diseñados a tal fin*. Hasta el momento en el que se desarrolla este estudio, estas técnicas o procedimientos no se han diseñado, y de haberse hecho, no alcanzan su objetivo de participación deseada o no se conocen los resultados de la misma. Ya sea por falta de incentivos o simplemente por falta de participación. Sea cual fuere la causa, será motivo de otra investigación.

Sobre la cultura colaborativa y web 2.0 en el EA.

El Ejército Argentino, es en su esencia, una organización que sustenta su organización y funcionamiento en los valores fundamentales de sus miembros. Así es desde sus comienzos, por su funcionamiento, el trabajo en equipo y la colaboración son pilares que trascienden a las personas para transformarse en procedimientos y métodos.

Hoy con barniz de siglo XX y a pesar de las características de los nuevos conflictos, la disminución de efectivos, y la variedad de acciones simultaneas que exige la función de la defensa nacional, estos valores constituyen el corazón de sus integrantes. Lo que se distingue como compromiso por el bien común, y la mejora continua.

Dicha cultura se vislumbra básicamente colaborativa, normalmente se pone de manifiesto entre aquellos que deben resolver problemas comunes, o que necesitan de la información que otros disponen para hacer más eficiente su trabajo. Es muy común el empleo de herramientas informales y comerciales para el desarrollo de esta virtud colaborativa, ya sea a través de Dropbox, o de los reconocidos Grupos Yahoo, los que a través de un buen ordenamiento de la información que allí se deposita, facilitan su posterior empleo, lo que genera el importante valor de permanecer actualizados o de representar una buena base informativa en pos de otros trabajos de similares características. Ello se traduce en un empleo más eficiente del tiempo, y facilita el cumplimiento de los objetivos impuestos al usuario de este tipo de herramientas.

Estas, funcionan aún bajo un concepto general que se interpreta, de transición, entre la web 1.0 y la web 2.0. Debido a que si bien, estos espacios virtuales permiten, en la mayoría de sus casos, un trabajo colaborativo, solo se emplean bajo el concepto de repositorio virtual web. (Universidad de Salamanca, 2010 (a)).

Cabe mencionar que, en lo que respecta a este estudio, herramientas más avanzadas, responder al concepto web 3.0, como por ejemplo Google Docs o similares,

estas son aquellas que permiten un verdadero trabajo colaborativo, de intercambio e interacción en la creación de contenido, en donde cada archivo o documento puede compartir usuarios que modifiquen dicho contenido, en línea y que aún no se han empleado en toda su potencial dimensión. Esto permitiría a estas comunidades (entre otras a la Profesional Militar) dar un salto de calidad hacia la sinergia en la producción de documentos e informes, facilitando el verdadero intercambio grupal.

Es la educación y el perfeccionamiento profesional, donde se destaca la Plataforma Educativa a Distancia (PED)¹⁵, y dentro de ella, la metodología de Hoja Colaborativa, que estimula el empleo de la plataforma para trabajos en los que los miembros de un grupo, deben colaborar y trabajar en conjunto, sobre una temática en particular, propuesta desde la gestión del curso a distancia es decir, el profesor o tutor.

Sobre herramientas de las nuevas tecnologías de la información en el EA.

De las entrevistas (Onetto, 2014) realizadas con oficiales pertenecientes a la Dirección General de Comunicaciones e Informática del EA y su Departamento Informática – División Desarrollo de Sistemas Informáticos, se obtuvieron una serie de comentarios que orientan sobre cuál es el empleo de las herramientas de la tecnología web 2.0 en el Ejército Argentino.

Según esta dirección son muchas y variadas las herramientas que emplea el EA, entre otras podemos citar al Sistema Informático de Aplicaciones Militares (SIAM)¹⁶,

¹⁵ Se amplía en detalle en este mismo capítulo, Subtítulo 4.

¹⁶ Para visualizar esta herramienta, se recomienda visitar la página oficial del EA, y su enlace con el sistema único, <https://siamdufi.ejercito.mil.ar/>

disponible en la Intranet del EA y en algunas unidades que a través de Internet o Extranet, utilizan una VPN¹⁷. Además de unas cuantas aplicaciones que se utilizan en las distintas Direcciones Generales de la Fuerza como herramientas colaborativas, por ejemplo existen entre otros, el Sistema Integrado de Gestión Informática de Transporte (SIGIT), el Sistema Logístico de Arsenales (SIDIGEA), el Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID), todos ellos disponibles en la Internet del EA. A modo de iniciativa, el Liceo Militar General Belgrano, ha desarrollado una plataforma de trabajo LAPASOFT¹⁸.

El SIDIGEA, es una muestra de lo que el medio tecnológico pone a disposición de los usuarios y que estos, en muchos de los casos no emplean eficientemente, debido a la resistencia al cambio arraigada a la cultura organizacional, lo que no permite valorar su real dimensión como una herramienta de gestión. Esta es por ejemplo la situación que enfrenta el pedido de informes escritos sobre el material disponible de una determinada unidad, con el escaso tiempo que le insumiría a dicho usuario obtener dicho informe haciendo uso del sistema, comparado al esfuerzo y dedicación de la unidad en responder dicho requerimiento por fuera del sistema establecido. Por motivos varios, muchas veces los pedidos a la Unidad arriban por distintas fuentes, repetidamente. Pudiéndose

¹⁷ Una **red privada virtual, RPV**, o **VPN** de las siglas en inglés de *Virtual Private Network*, es una tecnología de red que permite una extensión segura de la red local (LAN) sobre una red pública o no controlada como Internet. Permite que la computadora en la red envíe y reciba datos sobre redes compartidas o públicas como si fuera una red privada con toda la funcionalidad, seguridad y políticas de gestión de una red privada.¹Esto se realiza estableciendo una conexión virtual punto a punto mediante el uso de conexiones dedicadas, cifrado o la combinación de ambos métodos.

¹⁸ Si se desea conocer esta herramienta, se recomienda al lector visitar <http://www.lapasoft.com/>

subsancar con la sola gestión de una clave (si así lo requiere y es un potencial usuario habilitado) se pueden obtener simplemente con una consulta por la red.¹⁹

Dichas tecnologías, tienen una excelente recepción por parte de los usuarios, a tal punto que una de las aplicaciones web en producción, como lo es el webdufi, ha permitido que por primera vez en muchos años, salgan los pases generales del personal subalterno con la antelación suficiente. Sostiene este argumento, los resultados de la pregunta número nueve de la encuesta de gestión de conocimiento en el EA, en donde la opción de un conocimiento intermedio del concepto de web 2.0 obtuvo 42 votos, conformando el 31 % del total de respuestas. Siendo esta una muestra más del fértil terreno para su desarrollo en el EA.

También se intercambiaron ideas sobre la existencia de un procedimiento para la solicitud de apoyo informático, por lo que esta dirección informó que se encuentra en vigencia lo establecido en la Directiva marco de los Sistemas Informáticos de la Fuerza (Directiva del JEMGE 823/97 – Capítulo II Desarrollo de Sistemas Informáticos), que se encuentra ampliada a través de la Orden Especial del SUBJEMGE 10/d/10 y en constante revisión en distintas publicaciones vigentes como el Manual de Seguridad Informática del año 2011. El proceso de autorización se realiza a través de solicitudes, ya sea por FAX – Nota o MM a la DGCI/Dpto Info/Div Des Aplic.

Relacionado a la percepción de dicho departamento sobre las trabas para la implementación de la cultura web 2.0, en el EA, este considera en la figura de su Jefe

¹⁹ Comentario de la experiencia en el ejercicio del comando de una Unidad Táctica, por parte del Teniente Coronel de Infantería Pablo Garbini entre el 2010 y 2012, en la localidad de Villaguay.

que solo existen aquellas que la clasificación de seguridad de los datos a compartir entre los usuarios lo permita, en concordancia con los lineamientos del Departamento Contrainteligencia de la Dirección de Inteligencia del EMGE.-

Sistema integrado Táctico de Comando Ejército Argentino (SITEA).

En el Periódico SOLDADOS del 21 de septiembre de 2010, se informaba que, en el Regimiento de Asalto Aéreo 601, la Dirección de Investigación, Desarrollo y Producción, con apoyo de otros comandos, direcciones y organismos del Ejército, realizó una demostración del prototipo experimental del SITEA ante las autoridades del Estado Mayor Conjunto y personal de otras FFAA, oportunidad en que se contó con la presencia del Subjefe del Estado Mayor General del Ejército, Grl Div Eduardo Alfredo Lugani.

Cabe señalar que este proyecto se inició en 2007, para disponer en el largo plazo de un sistema de comando y control, con soporte de tecnologías de la información. En 2008, se desarrolló la etapa conceptual y se concretó el primer modelo conceptual. La etapa correspondiente al prototipo experimental abarca el período 2009 – 2011.

Por su parte, el Comando de Comunicaciones e Informática se abocó a proyectos que puedan contribuir a la actualización del Sistema Único de Comunicaciones del Ejército (SUCOM), a fines de satisfacer los requerimientos de la Fuerza y del SITEA.

El SITEA es el fruto de un trabajo de análisis que derivó en la necesidad de aplicar las nuevas tecnologías de la información a la digitalización de los sistemas de comando

y control, de manera tal que su modernización obligue a la mejora de los sistemas de armas y la adecuación del adiestramiento a las exigencias del combate moderno. (SECRETARIA GENERAL DEL EJERCITO - DEPARTAMENTO DE COMUNICACION INSTITUCIONAL, 2014)

Así es que el Ejército Argentino financia y patrocina la construcción de un sistema de Comando y Control (C2) para sus Grandes Unidades de nivel táctico (Brigadas) y cuenta con la asignación de presupuesto específico y subsidios asignados por el Programa de Investigación y Desarrollo para la Defensa (PIDDEF) del Ministerio de Defensa de la Argentina.

Al respecto (Repetto, 2010), desarrolla un informe en el que se puede interpretar la esencia de esta herramienta,

...<Los sistemas de C2 son de naturaleza socio-técnica y complejos en su concepción y diseño. En su implementación intervienen subsistemas informáticos y electrónicos, protocolos tecnológicos y procedimientos de estado mayor (flujos de trabajo del dominio del sistema) muy específicos. Su finalidad es dar soporte a los procesos decisorios que realizan los Comandantes y sus equipos asesores (Estado Mayor), optimizando el flujo de información operativa y decisoria en todos los niveles de la estructura orgánica las Brigadas, integrándola en forma horizontal y vertical.

Otro objetivo indispensable es la interoperabilidad con otras organizaciones, ya sean nacionales, regionales o internacionales, civiles y militares, durante las operaciones militares.

Internamente, el Centro de Investigación y Desarrollo de Software (CIDESO), posee know how en lo que respecta a sistemas de simulación para aplicaciones militares, tanto para problemas militares operativos - Batalla Virtual (BV) – como para operaciones militares de paz – Simupaz –. Como explotación de esa capacidad, se propuso la aplicación del conocimiento logrado al desarrollo del sistema de C2 del EA, bajo el nombre de proyecto SITEA (Sistema Integrado Táctico de Comando y Control del Ejército Argentino).

Conceptualmente, BV muestra de manera simulada una visión similar a lo que debería ser un sistema de C2, donde los distintos niveles decisores poseen un tablero de control para ver la situación de los elementos que comandan de manera gráfica. Tanto los modelos de simulación integrados en BV como las Herramientas de Estado Mayor (HEM), desarrolladas también por el CIDESO, son partes que pueden reutilizarse en el sistema de C2 solicitado. Sin embargo, para lograr un sistema de C2 completo, se deben sumar a este know-how experiencias en interoperabilidad entre sistemas heterogéneos, como por ejemplo integración de datos, interacción con redes de sensores inalámbricos o integración con hardware específico para C2.

En este contexto es necesario desarrollar en primera instancia un framework²⁰ lo suficientemente amplio que permita interoperar entre los sistemas mencionados y que sea

²⁰ La palabra inglesa "framework" (marco de trabajo) define, en términos generales, un conjunto estandarizado de conceptos, prácticas y criterios para enfocar un tipo de problemática particular que sirve como referencia, para enfrentar y resolver nuevos problemas de índole similar. En el desarrollo de software, un framework o infraestructura digital, es una estructura conceptual y tecnológica de soporte definido, normalmente con artefactos o módulos de software concretos, que puede servir de base para la organización y desarrollo de software. Típicamente, puede incluir soporte de programas, bibliotecas, y un lenguaje interpretado, entre otras herramientas, para así ayudar a desarrollar y unir los diferentes componentes de un proyecto.

fácilmente escalable para poder evolucionar junto con el estado del arte en los próximos años.

Si bien el CIDESO dispone de investigadores aptos para seguir las líneas propuestas, la colaboración entre laboratorios de informática busca el beneficio de la “sinergia” en I+D y constituye la materialización del aporte al desarrollo científico – tecnológico que el Ejército pretende en bien de la comunidad. Sobre las líneas de investigación propuestas, se buscará colaboración especialmente en la integración de sistemas. Dada la amplitud de sistemas a integrar, desde interfaces para sensores hasta sistemas legacy²¹ desarrollados en distintos lenguajes de programación y con arquitecturas dispares, se buscarán contactos que posean conocimientos previos en el tema de modo de acortar los tiempos de investigación>....

Sistema de Educación a Distancia del Ejército Argentino (SEADEA).

Uno de los ámbitos, en donde hubo, hay y habrá mayor margen de maniobra para el desarrollo de herramientas de la web 2.0 es la Educación, por el carácter de la misma y por ser base de la Era del Conocimiento. El Ejército Argentino desde su creación, ha desarrollado una ardua labor en este aspecto, aportando a la sociedad su estructura y conocimiento, empleando parte de su energía en el desarrollo constante de nuevas formas y métodos, para llegar, en un principio a sus propios hombres y familias, y a partir de allí a todo ciudadano que necesita de su apoyo.

²¹Un sistema heredado (o sistema *legacy*) es un sistema informático (equipos informáticos o aplicaciones) que ha quedado anticuado pero continúa siendo utilizado por el usuario (típicamente una organización o empresa) y no se quiere o no se puede reemplazar o actualizar de forma sencilla.

Una muestra de ello, es que entre tantas figuras que han completado sus estudios a través del SEADEA se encuentren a los tenistas Juan Martín del Potro y Paula Ormaechea, las jugadoras de hockey sobre césped Florencia Habif y Jimena Cedrés, y la gimnasta Ailén Valente, entre otros. (Ente Nacional de Alto Rendimiento Deportivo, 2014).

En su carta de bienvenida al SEADEA, el Director General de Educación y Rector del IESE–General de Brigada “VGM” Bari del Valle Sosa, comunica;

...<El Sistema de Educación a Distancia del Ejército Argentino, permite estudiar y capacitarse no solo en el ámbito específico Profesional Militar, sino en todos los niveles que contempla la Ley de Educación Nacional, sin limitaciones de tiempo y/o espacio. Se utiliza la Plataforma Educativa Digital como herramienta tecnológica, en la certeza que la fortaleza del Sistema se basa en la capacidad e idoneidad de sus integrantes, en la calidad de la oferta educativa y en un personalizado apoyo tutorial en la gestión a distancia. Así el Ejército Argentino sostiene la Educación durante toda la vida con igualdad de oportunidades.>... (Dirección de Educación A Distancia y Aprendizaje Autónomo, 2014)

El Ejército Argentino, adoptó la Educación a Distancia para cubrir las necesidades de perfeccionamiento de sus cuadros y de apoyo a sus familias y de esta manera continuar con su tradición de ser un brazo educador del Estado en la vasta geografía del país.

La Educación a Distancia permite al Ejército la transmisión de conocimientos, sin barreras culturales ni exclusiones, superando las dificultades ocasionadas por la distancia y el aislamiento, *apoyándose en una red de aulas remotas que asegura la igualdad de oportunidades facilitando al acceso a todos los alumnos*²², en particular a los de menores recursos, empleando desarrollos informáticos propios, reduciendo los costos de lo presencial en el dictado de ofertas educativas y manteniendo al alumno dentro de su grupo familiar y social mientras estudia y se capacita. Más allá de estos aspectos positivos, a través de la Educación a Distancia, el Ejército Argentino se encuentra en una posición óptima que le permite afianzar y mantener su compromiso con la educación del país, contribuir al engrandecimiento de la Nación y mantenerse fiel a su legado histórico trabajando incansablemente por la educación de todos sus integrantes.

Los tiempos han cambiado y hoy se utiliza toda la gama de facilidades tecnológicas disponibles para unir al objeto del sistema, el alumno, con nuestro docente que se ha capacitado en Educación a Distancia, utilizando los materiales didácticos que en forma especial se diseñan para ese fin. Sin embargo, y más allá de cualquier cambio, ese espíritu del educador se preserva intacto desde su origen en cada integrante de la Institución, aportando lo necesario al valor trascendente de la educación y formación de los ciudadanos. (Dirección de Educación A Distancia y Aprendizaje Autónomo, 2014).

La misión de la Dirección de Educación a Distancia y Aprendizaje Autónomo (DEADIA) es Conducir el SEADEA en forma integral incluyendo todos los aspectos

²² El mismo concepto de igualdad de oportunidad es al que se podría arribar en la utilización de estas herramientas en el marco de la construcción del cuerpo doctrinario del Ejército.

relacionados con el diseño, la instrumentación, supervisión y evaluación técnica de la Modalidad a distancia. Para Ello;

Participa en la elaboración de los objetivos y políticas correspondientes a la Educación a Distancia del Ejército. Del conocimiento de la situación de operatividad de los servidores principales del sistema. Son responsables de la doctrina de la Educación a Distancia. Planifican, programan y ejecutan la evaluación de la EAD. Intervienen en la propuesta de convenios con otras instituciones educativas.

En su página web, la DEADIA, hace mención a que... *“El Ejército Argentino ostenta orgulloso la condición de Institución pionera en Educación a Distancia.”*. Y sus antecedentes así lo demuestran. Entre los que, en una apretada síntesis podemos mencionar. En el año 1980 las Escuelas de las Armas implementan tramos de educación por correspondencia. Luego al transcurrir nueve años, el Servicio de Educación a Distancia al Exterior, comenzaba a ofrecer una alternativa educativa no presencial de nivel Inicial, Primario y Secundario, convalidada por el Ministerio de Cultura y Educación.

En 1992, en aquel entonces Escuela de Suboficiales “Sargento Cabral” (ESSC) y la Escuela de Suboficiales “General LEMOS” (ESGL), instrumentarían el Sistema Abierto de Nivel Medio, el cual proporcionó a tantos suboficiales acceder a los conocimientos Secundarios, extendiéndose luego a soldados y civiles. Y otros importantes acontecimientos, hasta la creación de dicha dirección en el 2003, habiéndose

transformado el Cdo IIMM en el COEDOC, el mismo decide crear la DEADIA, la cual se instala en su actual asentamiento en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Entre sus logros, como un caso de éxito del sistema educativo a distancia pueden mencionarse: La articulación de todo el SISTEMA EAD, por medio de la unificación de los criterios pedagógicos en un modelo EAD y desarrollo de las normativas materializadas en Reglamentos, Manuales, Directivas y Órdenes que la regulan, desde la elaboración de los Proyectos o Planes y la Producción del Material Didáctico hasta la acción tutorial y la gestión académica.

Es de desatacar, para este estudio, la aplicación de Herramientas Tecnológicas (Creación, Mantenimiento y Actualización de la Plataforma Educativa Digital (PED), por medio de una actividad exclusivamente propia de los integrantes del Ejército Argentino proporcionando un instrumento confiable que acompañe a los docentes militares durante toda su vida), permitiendo la centralización de todas las actividades afines con el SEADEA. Y del incremento de la oferta educativa tanto en cantidad como en calidad desde los primeros momentos del 2003 con veintitrés cursos, en una evolución gradual hasta los hoy más de ciento veintinueve²³, abarcando cursos tanto regulares como complementarios de una variada gama y área de conocimiento.

Otro de los aspectos que refuerzan el éxito de este sistema es, como toda relación de servicio, la importante respuesta que obtiene del público en general, transformándose en una confirmación de que la dirección que adopta la SEADEA es la correcta, lo que se

²³ Ver ANEXO 2 – Información cuantitativa de la evolución del SEADEA.

refleja en un marcado crecimiento sostenido desde su creación en cantidad de alumnos, que oscila entre los mil quinientos veinte alumnos por año, desde el 2003, a los seis mil setecientos tres hasta el 2013.²⁴

Se logra así materializar dos conceptos rectores de la Institución: el de "Educación durante toda la vida", que busca orientar al individuo y a las organizaciones a una formación continua; y el concepto de aprendizaje autónomo para acrecentar y mantener su capacidad de "aprender a aprender". Ambos conceptos replicables al desarrollo de la doctrina, en función de que tanto Oficiales en actividad como en situación de retiro tiene conocimientos y en particular experiencias que es necesario aportar al cuerpo doctrinario, en especial aquellos que de una manera u otra, pudieron vivenciar en primera persona el único y último conflicto convencional acaecido en el Atlántico Sur, siendo esta una invaluable experiencia profesional, a comparación con otros Ejércitos de la Región.

Por otro lado, se plantea un verdadero cambio en la concepción del proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que las facilidades de las Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TICs) y su empleo al servicio de la educación (en particular a la Educación a Distancia), amplían las fronteras de interacción, reducen la sensación de aislamiento y soledad e impiden la desmotivación y el abandono, efectos que en función de la participación de los integrantes del Ejército, con asiento en todos los rincones del país y en operaciones de paz, puede revertirse también en el ámbito del

²⁴ Para ampliar información se recomienda ver el Anexo 2 – Información cuantitativa de la evolución del SEADEA.

desarrollo de doctrina, especialmente de aquella que les ayude a resolver sus problemas en forma práctica.

La implementación del SEADEA y su posterior mantenimiento y perfeccionamiento en apoyo del personal militar y de sus familias, significó un cambio cualitativo que transformó la Educación a Distancia de la Fuerza y le dio un carácter sistémico, integrando a todos sus componentes, fusionándolos en un cuerpo coherente de teoría y práctica. (Dirección de Educación A Distancia y Aprendizaje Autónomo, 2014)

Esta nueva visión permitió el mejoramiento sustancial de la oferta educativa al establecer las normas de gestión académica que constituyen la "doctrina EAD", siendo el responsable de su elaboración, difusión, experimentación, actualización y modificación el Comando de Educación y Doctrina (COEDOC) Por este motivo, todo lo relacionado con la Educación a Distancia se conduce como un SISTEMA y se gestiona en forma centralizada, más allá de las relaciones de comando y funcionales establecidas en la Fuerza.

Este es el cambio que busca afianzar, desde la educación, la evolución de una web 1.0 hacia la web 2.0, que permite que se haga un empleo eficaz de dichas herramientas. Si es tomado este como un importante indicador organizacional, como un caso de éxito, seguramente se pueda replicar a otras partes de la organización con similares necesidades de incremento de la colaboración e interacción, siempre y cuando se sustente en la premisa de comprender que ambas puntas de la cadena de producción de doctrina, se crean beneficiadas en el empleo de dicha metodología, pensando al todo

como un sistema que incluya hasta el último de sus hombres. Lo que también queda demostrado en la encuesta sobre la GC en el EA, en especial en las respuestas de la pregunta número doce, en donde los participantes, coinciden en un 62 % que se deben habilitar herramientas que faciliten compartir y colaborar.

Subsistema Tecnológico - Plataforma educativa Digital (PED).

Es el soporte tecnológico del sistema, en el que se aplican e integran las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) a los procesos de enseñanza y aprendizaje, posibilitando la creación de ambientes educativos accesibles vía Internet. Cuenta con facilidades que permiten la comunicación y la colaboración en todos los ámbitos de gestión educativa y de gestión administrativa, apuntando a mejorar la calidad de la Educación. Se desarrolló integralmente dentro del ámbito del Ejército, con personal propio afectado a su diseño, desarrollo e implementación, por lo que responde a los requerimientos propios del Sistema. (Barron, Tapia Machain, Miyar - Ejército Argentino, p. 11).

La educación a distancia requiere medios tecnológicos que mediatizan la relación docente –alumno y a su vez las nuevas tecnologías aplicadas a la EAD, exigen una mayor planificación del proceso de enseñanza –aprendizaje, además de conocimiento del medio o soporte, obligando a centrar el modelo educativo en el propio alumno. En la SEADEA esta necesidad es cubierta por la PED, que es una herramienta estratégica para la capacitación y el perfeccionamiento. (Barron, Tapia Machain, Miyar - Ejército Argentino, p. 11).

Dicho sistema, sostiene el esfuerzo organizacional, y es el que facilita que los conceptos del desarrollo sistémico de esta forma de intercambio de información se

transformen en realidad. Tal es su importancia que la interface entre el mismo y el usuario (tanto de desde la gestión como desde el usuario final (alumno)), es un factor clave de su éxito. No todo fue desde un principio una herramienta ciento por ciento efectiva, pero gracias a la perseverancia y a la dedicación de los técnicos de la SEADIA y a la conducción de la misma, ha ido evolucionando, pero solo a partir de su empleo y aporte de los usuarios, es que esto puede ser posible. Contar con un espacio que así lo permita es una condición indispensable para la mejora continua.

Ello queda en evidencia en la captura de pantalla que se muestra en la figura 5 a continuación.

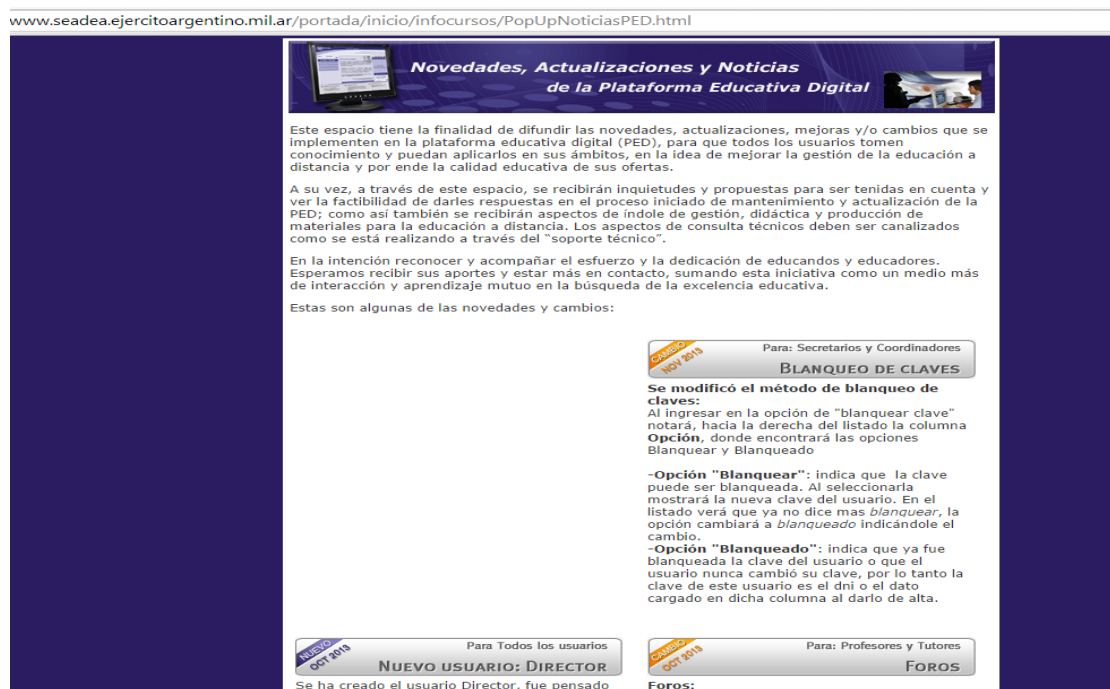


Figura 5. Espacio de la SEADEA para la comunicación entre la PED y los Usuarios.²⁵

²⁵ Al pie de la pantalla, se habilita una opción para la escucha de propuestas. Esto es fuera de la realización de algún curso en particular en donde la comunicación es mucho más fluida, relación a las características de la educación a distancia.



Profesor|Tutor:

- se amplió el tamaño permitido para adjuntar archivos: al dar de alta, se pueden subir hasta 2 archivos de 5 megas cada uno. Y en la corrección, 1 archivo de 5 megas.
- Admite calificación numérica o conceptual, la que aparecerá automáticamente en calificaciones.
- Se pueden enviar a más de un aula dentro de una misma carrera.

Alumno:

- Puede adjuntar 1 archivo de hasta 5 megas.
- Los diferentes colores indican el estado de la hoja de requerimiento (*vencido | corregido | respondido | para responder*)
- La calificación aparecerá en Aulas | Calificaciones, además de la Hoja de Requerimiento.



Profesor|Tutor:

- se amplió el tamaño permitido para adjuntar archivos: al dar de alta y en el cierre, se pueden subir hasta 2 archivos de 5 megas cada uno.
- Admite calificación numérica o conceptual, la que aparecerá automáticamente en calificaciones.
- Se pueden enviar a más de un aula dentro de una misma carrera.
- El tutor podrá ver las Hojas Colaborativas que hayan sido dadas de alta (por profesores) en las aulas a las cuales está asignado.
- Cada hoja se verá con color azul o rojo, el color rojo indica que se han agregado participaciones que no ha visto, y el azul que no hay nuevas participaciones.

Alumno:

- Puede adjuntar 1 archivo de hasta 5 megas.
- Cada hoja se verá con color azul o rojo, el color rojo indica que se han agregado participaciones que no ha visto, y el azul que no hay nuevas participaciones.
- La calificación aparecerá en Aulas | Calificaciones, además de la Hoja Colaborativa.



La Hoja Colaborativa admite calificación numérica o conceptual. La misma aparecerá automáticamente en calificaciones.



Se dio de alta un nuevo recurso dentro del foro: es un botón para generar un PDF con todo el foro.



Se creó un nuevo módulo para generar encuestas. Encontrarán el instructivo en la Plataforma Educativa Digital. (Administración | Encuestas)

Si usted tiene sugerencias o propuestas puede enviarnos un email a **propuestas.seadea@gmail.com**

Por consultas de carácter técnico puede enviarnos un email a **soportetecnicoped@gmail.com**

Portal oficial del Ejército Argentino (www.ejercito.mil.ar).

Este portar reúne en una sola dirección, la información que el Ejército busca comunicar al público en general. Se utiliza como canal de comunicación, que impacta tanto dentro como fuera de la organización. Se encuentra inserta a su vez en la página del Ministerio de Defensa y de las otras Fuerzas Armadas.

Es posible destacar desde su página de inicio, el mensaje “*Este es tu Ejército*” el que reemplazara a “*Un Ejército en Acción*” en una presentación, con varias ventanas, y una amplia gama de información disponible a primera vista. Desde la oferta de Educación Militar, a publicaciones de interés y en el margen superior derecho, otros medios de interrelación que la fuerza posee, como Flick, Facebook, Tweeter, Youtube, etc. Como así también algunos de los enlaces rápidos, generalmente para empleo del público interno. Y que a través de las visitas, o de las veces que se comparten o se les coloca un “me gusta”, puede la Secretaría General del EA, hacer un análisis de la recepción de las noticias allí colocadas.

En relación directa al objetivo de este estudio, se destaca la Biblioteca Virtual – Reglamentos. Única posibilidad de acceso, que de alguna u otra forma conecta a la DGOD con los usuarios a través de internet y a su producto, la Doctrina.

Estas herramientas de la informática, permiten efectuar el registro de datos en forma automática, lo que posteriormente deviene en información disponible para efectuar el análisis que se considere necesario, a modo tal de arribar a conclusiones que permitan gestionar y aportar un dato más a la toma de decisiones.

A través de los datos obtenidos en el 2013 y 2014, se establece una comparación en número de visitas, las que deben considerarse en los mismos periodos, de Enero a Septiembre, en 2013 hubo 828.699 visitantes, y en 2014 con 1.108.681, ello demuestra un incremento del 25 %, de visitas entre un año y otro.²⁶

Otros de los datos a destacar son las “búsquedas por frases clave”, entre las cuales se destacan a septiembre del 2014, “Ejército Argentino” en unas 18.250 veces, lo que representa un 14 % del total de búsquedas en la página, “ESESC” con 1.739 veces, constituyendo una 1,3%, y en forma similar, y en tercer lugar, “Escuela de Suboficiales Sargento Cabral” con 1.526 visitas, un 1,1 %. En 9no lugar, encontramos a la frase, “Ejército Argentino Soldado Voluntario”, con 674 visitas, un 0,5%, se interpreta cual es el público de dichas búsquedas, y cual su interés acerca del Ejército Argentino y en particular sobre la ESESC y el Servicio Militar Voluntario, siendo esta una buena herramienta de difusión y particularmente de canalización de sus inquietudes.

²⁶ Para ampliar la información se recomienda ver el Anexo 3 - Estadísticas de la página oficial del Ejército Argentino.

Otra particularidad es que los días de la semana en el que se registra mayor tráfico son centrales, promediando la semana martes y miércoles, y observando el mismo criterio decaen hacia el fin de semana. Lo que permite inferir que no es una página de consulta para el ocio o esparcimiento, sino que transmite información de interés profesional.

*Página Oficial del Ejército Argentino en Facebook.*²⁷

Al comenzar este apartado, se cree conveniente, dar respuesta a la pregunta de: ¿Qué es Facebook?.

Facebook, desde su comienzo ha sido y es un servicio gratuito, el que en su esencia permite conectar a las personas en y a través de internet. Si se es usuario registrado en su página web, se podrá gestionar un espacio virtual personal, compartiendo información de todo tipo con otros usuarios de la red.

El gran número de usuarios de que dispone, la aceptación que ha tenido, y las facilidades de accesibilidad que ofrece, como el acceso a la plataforma desde terminales móviles, ha permitido que esta red haya crecido muy rápidamente en poco tiempo. Varias fuentes, mencionan 1110 millones de usuarios registrados a marzo de 2013.

²⁷ La dirección de Facebook Oficial del Ejército Argentino, <https://www.facebook.com/ejercitoargentino>. [Consulta 29 sep 2014].

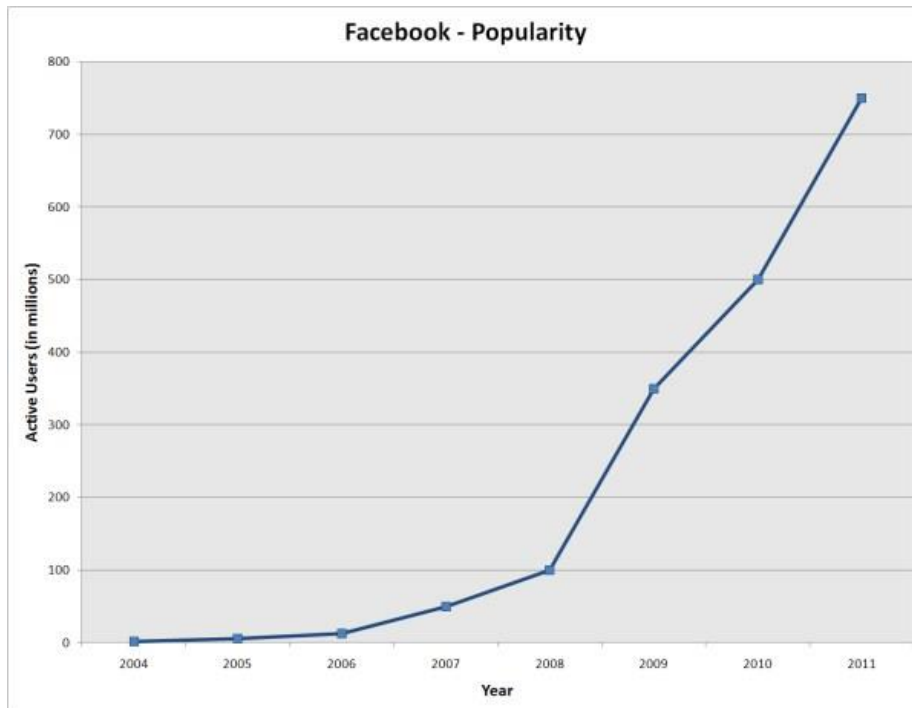


Figura 6: Niveles de popularidad de Facebook desde 2004 al 2011.

La principal utilidad de esta página es la de compartir recursos, impresiones e información con gente que ya se conoce (amigos o familiares). Aunque también se puede utilizar para conocer gente nueva o crear un espacio donde mantener una relación cercana con los clientes de un negocio o de una Institución, en este caso el Ejército Argentino.

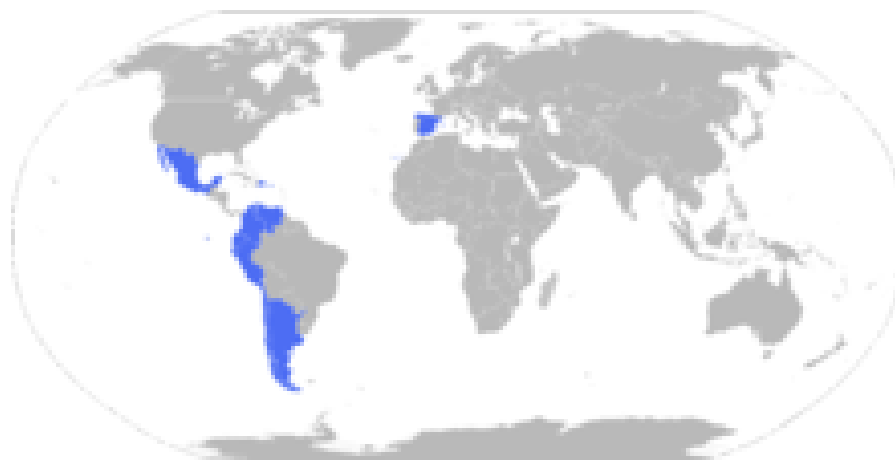


Figura 7: Los diez países de habla hispana con más usuarios en Facebook.


Desde un punto de vista Institucional, lo que interesa es crear una página, como en este caso la del Ejército. Como página corporativa, se presentan las opciones de realizar mailings a las personas suscritas (admiradores), publicar noticias o promocionar la página a través de los anuncios de facebook. Además, se puede enlazar con cualquier otra página de internet, como en este caso, la página oficial del Ejército Argentino. Es importante destacar que, en este entorno, la filosofía es precisamente mostrarse de una forma transparente y mantener un contacto directo y fluido con el público visitante.

En un blog especializado en esta temática se entiende que: ...<La idea no es vender el producto en sí, sino más bien darse a conocer. Si alguien se hace admirador de tu página, todos los amigos que tenga tendrán constancia del hecho, de forma que funcionará como una recomendación boca a boca pasiva>... (Aula Clic, 2014) Ello permite identificar la verdadera utilidad de esta herramienta.

La página de Facebook del Ejército Argentino, inicio sus actividades el 19 de noviembre de 2011, y justamente en su Inicio se puede leer el siguiente mensaje: “Pagina de la comunidad sobre Ejército Argentino”.²⁸

Ahora bien, como en anteriores herramientas informáticas, una de sus virtudes es la posibilidad de realizar un análisis de su tráfico, en particular de su servicio de estadísticas y arribar a conclusiones que faciliten o aporten información a la toma de decisiones.

²⁸ Para ampliar información se recomienda ver el Anexo 7 Estadísticas de la página oficial de Facebook del EA.

A partir de su visión general, permite observar si alguna información en particular, obtiene en su “comunidad”, una aceptación, producto de la herramienta, “Me gusta” por  el conocido símbolo del pulgar hacia arriba. Lo que vemos de los datos entre el 19 y el 25 de septiembre de 2014, es que decayó en un 0,3%, en relación a las semanas anteriores, la cantidad de nuevos, “me gustan”. Lo que, al parecer no es de importancia ya que se denota una fluctuación constante y no puede ser atribuido a ninguna causa en particular. Por otro lado, la Participación, entendida esta como la cantidad de “Me gusta”, “Comentarios”, “veces que se ha compartido”, y “Clics en publicaciones”, se ha incrementado en un 10,5%, en las que han interactuado una cantidad de 50.602 personas, lo que arroja en una rápida comparación al doble de los efectivos totales de los que dispone en actividad en la actualidad el Ejército Argentino.

Otra de las formas de visualizar la eficiencia de comunicación o de interacción es la comparación con páginas similares. Este es el caso del rendimiento de la Página de Facebook, comparada con la del US Army, la cual ocupa el primer lugar en “me gusta”, este dato debe relativizarse debido a que dispone de gran cantidad de usuarios y este aspecto desequilibra la ecuación. En segundo lugar la del Ejército de la República de Brasil, con un interesante número de 1.7 millones de “me gusta”. En el quinto lugar, la del Ejército Argentino, con 161 mil “me gusta”. Y por último en lo que respecta a dicha comparación, la del Ejército del Chile, en el séptimo lugar con 108 mil.

Cabe destacar, que en el sexto lugar se encuentra la página del Jefe del Estado Mayor del Ejército de los EEUU, con 116 “me gusta”, lo que hace suponer el empleo de

este medio por parte del mismo, como un canal de comunicación y lo que es aún más importante, del tipo bi-direccional.²⁹

Para el estudio de las conexiones que se establecen entre las distintas fuentes de exposición que existen en internet, el dato de las cantidades de visitas, desde una fuente externa, es interesante, ya que permite identificar el principal canal de comunicación. En este caso, la página oficial del EA (ejercito.mil.ar) se destaca con un notable volumen, el motor de búsqueda google.com.ar y la página del Ministerio de Defensa (mindef.gov.ar).³⁰

Por último, la posibilidad de segmentar el análisis de las personas a las que les gusta la página, evidencia que existe una preeminencia de los hombres por sobre las mujeres, con un 35% de mujeres y un 66% de hombre. Y que la brecha entre ambos es aún mayor en las franjas etarias de entre 18 a 24 años, con una diferencia de 11 puntos en el porcentaje, como así también entre los 25 a 34 años en donde la diferencia es de 9 puntos.³¹

Se puede afirmar que, Facebook, al igual que otras redes sociales, es una herramienta útil para compartir información entre personas a través de la red. Se ha convertido en todo un fenómeno social y esto es indiscutible, este fenómeno vino para

²⁹ Para ampliar información se recomienda ver el Anexo 7 Estadísticas de la página oficial de Facebook del EA. Imagen 2

³⁰ Para ampliar información se recomienda ver el Ver Anexo 7 Estadísticas de la página oficial de Facebook del EA. Imagen 3

³¹ Para ampliar información se recomienda ver el Ver Anexo 7 Estadísticas de la página oficial de Facebook del EA. Imagen 4

quedarse. Por lo tanto hay que conocer su potencial para optimizar su empleo, de acuerdo a los intereses y necesidades institucionales.

Sobre la Mochila Virtual del Infante 2.0.

*“La mochila del infante 2.0 o MOVI 2.0, es un sistema para compartir experiencias, conocimientos, y comunicarnos mejor, optimizando el empleo de los recursos. Una respuesta al cambio de paradigma. Es la gestión de la construcción de nuestra base de conocimientos”.*³²

Este proyecto fue presentado a través de la cadena de comando por un Oficial perteneciente a la Escuela de Infantería, en marzo del 2010 por primera vez. Nació debido a la inquietud profesional de un oficial perteneciente a la misma, a partir de su participación personal en el proceso de actualización doctrinaria, particularmente en la revisión del Reglamento de Combate en Localidades, del Reglamento de la Compañía de Infantería y de la observación e intercambio de conceptos e ideas con oficiales superiores a cargo de la división doctrina de la Ec I, en particular y de la Escuela de las Armas (EDA) en general.

Así es que, producto de dichas experiencias del trabajo en el área de doctrina, de la percepción y del permanente espíritu analítico y reflexivo, se identificaron una serie de dificultades del sistema de actualización doctrinaria, particularmente por la parcialidad de criterios intervinientes en el proceso de lectura y escritura, de la demora en el tiempo para la interconsulta con otros expertos, de la demora en la elevación de informes

³² Texto perteneciente a la primera placa de la presentación efectuada el 11 de octubre de 2010 para la inauguración oficial de la MOVI 2.0 en oportunidad del aniversario de la creación de la Ec I.

producto de la experimentación y de la experiencia personal tanto en unidades de combate del arma de infantería como en la Escuela de Suboficiales del Ejército “Sargento Cabral” y del Colegio Militar de Nación y además como usuario de la doctrina vigente en el EA. Especialmente las barreras que presentaba el acceso a través de intranet al espacio asignado a las Experiencias Adquiridas del Aprendizaje (EAA) bajo dependencia del COEDOC, es que se decidió presentar un proyecto de gestión de conocimiento que intente zanzar la brecha entre los usuarios del sistema productores de experiencias y los integrantes del sistema responsables de la gestión y generación de doctrina.

Con el transcurso del tiempo, al comienzo del 2010, el 2do Comandante de Educación y Doctrina, le ordena al Director de la Escuela de Infantería (Dir Ec I) preparar una exposición de dicho proyecto al Consejo Superior del Arma de Infantería (CSAI), en la cual se desarrolló una demostración de un sistema experimental de la MOVI 2.0, en el Comando de Aviación de Ejército, en la cual estarían presentes los integrantes de dicho Consejo³³ y el Coronel Marcelo Polliccino, en ese momento Director de la Escuela de Infantería, dando por aprobado el proyecto y a continuación el desarrollo de esta herramienta bajo la órbita de la Ec I, estableciendo como plazo de lanzamiento el 11 de octubre del mismo año, como así sucedería posteriormente. Oportunidad ésta en la que nuevamente se presentó con éxito el proyecto en funcionamiento a las autoridades e invitados.

³³ Gr1 Rafael CUMDOM (Cte AE), Gr1 Bari SOSA (Dir CMN), Gr1 Héctor Raúl MADINA (2do Cte COEDOC), , Gr1 Gustavo RAIMUNDO (Cte FDR), Gr1 Fabián BROWN (COEDOC), y del Coronel Santiago FERREYRA (Secretario del CSAI).

Como se ha mencionado anteriormente, los disparadores de este proyecto, son los problemas detectados, entre otros, la escasa estructura tanto en material como personal orgánica con asignación ad-hoc, para la actualización de la doctrina generaba demoras, por lo que surgen usos y costumbres que alejan de la doctrina vigente y su posible evolución (canalizar – acercar), que las iniciativas virtuales que no generaban valor (utilidad práctica) para el usuario caían en desuso, que no hay compromiso sin feedback, las actualizaciones informativas no lo generan.

Debido a la ausencia de un sistema para capitalizar las experiencias del trabajo, y de un canal de transferencia eficiente con y entre las nuevas generaciones. Que los incentivos para la participación eran escasos y que el conocimiento que no se difunde ni se comparte, no crece en su construcción y que se debe evitar la ruptura de la cadena de conocimientos.

Por lo tanto se desarrolló la propuesta para el desarrollo de un portal web para el intercambio de experiencias que contribuya a capitalizar la experiencia del entrenamiento e instrucción de infantería de todos los integrantes del arma en sus orientaciones preferidas o naturales y el intercambio colaborativo, con ello facilitar la gestión del conocimiento que permita que permitiría optimizar la resolución de situaciones a través de la participación de los interesados, para solucionar en forma conjunta problemas comunes, mejorando no solo a los individuos sino no los procesos.

Esto puede observarse con claridad en el concepto de Wikipedia y en los foros de Internet, donde la comunidad aporta sus experiencias contribuyendo a mejorar el todo.

Entre los objetivos de la propuesta se identifican aquellos que proporcionen a los integrantes del arma las herramientas para:

- Fomentar la participación en actividades básicas del arma en técnicas y procedimientos.
- Compartir experiencias de la instrucción y entrenamiento (Técnicas, Ejercicios, Etc).
- Compartir experiencias comunes de las acciones en el terreno y optimizarlas.
- Detectar vacíos doctrinarios y sus posibles soluciones.
- Contribuir a la confección y actualización de la doctrina principalmente en los menores niveles.
- Simplificar la confección de herramientas para el desarrollo de instrucción.
- Adaptarse rápidamente a las necesidades de evolución doctrinaria.
- Promover, categorizar y clasificar los aportes de los participantes.
- Orientar iniciativas individuales con el aporte de experimentados.

El esquema de funcionamiento abarca a todos los integrantes de la Infantería (desde soldados hasta elementos orgánicos) que desarrollan una tarea, se conectan a la red y “cuelgan” en el sitio su experiencia (lo que hicieron) con o sin opinión sobre lo actuado, este es el sujeto generador de experiencia. A partir de ese momento, ingresa a la base de datos, según donde le interese al autor colocar su artículo, deberá como mínimo relacionarlo a los campos disponibles y a alguna base doctrinaria ya existente o en experimentación. Este simple artículo, no constituye doctrina. Solo al ser sellado por algún moderador experto sobre la temática y publicado como tal, avanza un escalón más en convertirse en doctrina autorizada. Los usuarios, libremente, efectúan su propia

calificación (con estrellas o numérico), si el autor o algún moderador autorizado lo habilitan podrán efectuarse opiniones y comenzar debates sobre el mismo, recordando que cada usuario DEBE ingresar al sitio identificándose, con su clave, ID de usuario, Grado Nombre y Apellido, Número de DNI, Etc, de forma abierta.

Los encargados de generar doctrina, podrán investigar sobre las experiencias de nuestro Ejército en acción, a partir de una búsqueda activa por título o artículo doctrinario de referencia colocado por los usuarios, para hacer que la misma se genere con múltiples elementos de experimentación con ejercicios ya ejecutados más cercanos a la realidad de cada AGP y con una amplia gama de visiones y opiniones de la mejor forma de resolver problemas. De esta manera ya han lanzado experimentaciones sin saberlo y multiplican colaboradores espontáneos, mejorando la calidad de lo escrito.

De este modo, las experiencias que adquiere como consecuencia de la acción un soldado en el norte de nuestro país, es inmediatamente observable por otros miembros del Ejército, pudiendo ser adaptadas rápidamente para un mejor empleo de los medios y recursos en cualquier otro lugar, es lo que se representa en la figura Nro 8 a continuación.



Figura 8: Concepción del sistema MOVI 2.0 (Elaboración Propia)³⁴

El FILTRO más importante lo generan los usuarios, en base a las visitas como más leídas o menos leídas, lo que representa en la mayoría de los casos aquellas cosas útiles a los usuarios. Luego el Especialista o Moderador (puede ser cualquier soldado (oficiales o suboficiales calificados) que sean seleccionados por el arma con suficiente conocimiento y experiencia como para desempeñar dicha tarea, sin limitarse, que se comprometan con este rol secundario por adhesión espontánea o participación), en base a una profunda reflexión agrega el sello que certifica una mayor aproximación a ser

³⁴ Como eje central del flujo de la información se visualiza al internet, que posibilita construir la red entre los distintos usuarios. Los colores de las flechas y su grosor simbolizan la fluidez de intercambio y el control de la información. Esta es en definitiva la Comunidad Profesional Militar.

doctrina adaptada desde lo hecho en el terreno y lo teórico o práctico de otros Ejército en acción.

Bases de trabajo:

- Con el objeto de crear una base de conocimiento, genuina, propia y adaptada a nuestros Ambientes Geográficos Particulares (AGP), crear un sistema informático de alcance público pero de acceso restringido para transmitir la experiencia, facilitando la accesibilidad.
- Generar el flujo de información desde los usuarios a la escuela del arma y entre los mismos.
- El sistema debería:
 - Aceptar propuestas de la experiencia de todos los usuarios sobre: Temas tácticos Ejercicios, Clases especiales, Circuitos de instrucción, Pista de comprobación / instrucción, Etc. Que a través del interés de los usuarios (visitas) permita aceptar mejoras o modificaciones contribuyendo a acelerar la evolución de la doctrina. Ejemplo: FORO: Tema: Combate en localidades – Proceder del soldado centinela – Etc.
 - Código común. Divulgar un lenguaje
 - Permitir el libre acceso. A fin de provocar volumen y luego auto selección
 - El **filtro** se produce por: La participación de otros usuarios en el tema y luego por la clasificación del moderador (JJ Un – Especialistas designados por la Comisión del Arma – Profesores de la ESG - Ec I, Etc.) o por aquellas autoridades que **surjan por su activa participación en algún tema determinado**, Por ejemplo: Los controlados y aprobados por la Ec I tendrán



el “Sello Ec I”. Además de generarse un auto filtro que decante en “Más leídos” (pueden ser por el voto o no) a “Menos leídos”. Los controles pueden llevarse a cabo a través de las claves de acceso y la IP de cada Terminal.

- El principio de la bases del conocimiento, se apoya en la autoridad que brinda el conocimiento que da la experiencia previa y lo actuado. Respetando las normas de buena conducta y educación.
- Deberían asignarse claves de usuario a todos los integrantes del arma.

Factores Clave de Éxito.

- Acceso al sitio desde INTERNET.
- Priorizar en un principio CANTIDAD POR SOBRE CALIDAD de artículos.
- Desarrollo del sistema desde el CIDESO con ESTRUCTURA PROPIA de administración de la Base de Datos
- Explicación del mensaje cara a cara con los usuarios, en Cursos Regulares, y en las Unidades del Arma a través de un promotor.
- Interfase del sistema con el usuario ATRACTIVO y AMIGABLE, que la página que ve el usuario sea de fácil acceso y simple.

A través de un mensaje militar elevado al Director de la Escuela de Infantería, para ser transmitido a todas las unidades del arma, se informa a todas las unidades y subunidades del arma de infantería y a aquellas en las que reviste algún infante que a partir del 11 de octubre de 2012, se encontraba a su disposición el sitio

www.mochiladelinfante.com.ar . Como así también se publican en la revista del suboficial, para mejorar la difusión de esta herramienta. (Cristobal C. M., 2013)

Así es que gracias al apoyo de distintos camaradas y a la gestión de superiores y subalternos, la Mochila Virtual del Infante (MOVI) 2.0 se encuentra operativa hace más de tres años, con distintos vaivenes desde su gestión. Y, una vez más, se puede demostrar su funcionamiento a través de variables cuantitativas.

MOVI 2.0, cuenta con un número estimado de visitas, que se modifica día a día por el marcado interés que representa para los hombres del arma de infantería la información allí disponible, en especial para aquellos que se encuentran a los grados subalternos de la escala jerárquica y que necesitan resolver problemas de similar índole, y de buscan en la MOVI 2.0 una buena idea o una herramienta, que les permita optimizar su trabajo diario. Al momento de cierre de este informe, cuenta con 27.012 visitas.

La muestra de análisis, corresponde al mes de agosto de 2014, entre el 01 y el 19. Durante dicho periodo, se observan unas 377 visitas, lo que arroja un promedio de visitas de 20 visitas diarias.

Sobre el histórico mensual, se puede observar que el mes de mayo del mismo año, con 1.266 visitas, incrementa ese promedio a 42,2 por día. En lo que respecta al mes de agosto, el 1 y 2 de dicho mes hubo 34 visitas en cada día.

Es posible, establecer una comparación al relacionar la duración de las visitas, siendo la de la página del EA un media de 419 segundos, y la de MOVI 2.0 de 388 segundos, similares, pero si nos ubicamos en las franjas de 30 seg a 2 min y en 2 a 5 min, superior la MOVI 2.0 por sobre la del EA, de dicho dato se puede inferir que MOVI 2.0, a diferencia de la página del EA, es un lugar desde el cual se descargan contenidos, y en la cual, se precisa lectura de los artículos para poder evaluarlos, y ponderar su utilidad. Y que al mismo tiempo, se pueden subir artículos para compartir.

Uno de los datos que se considera de gran utilidad, en la MOVI 2.0, es el resultado de las búsquedas por frases clave (Top 10)³⁵. En primera instancia, “Como preparar una pista de navegación terrestre”, lo que representa el 18,7% de las búsquedas. En segunda instancia “Clases de pistolera para pistola Browning argentina 9mm”. A través de los mencionados datos, podemos observar fehacientemente, que los usuarios de la MOVI 2.0 buscan respuestas a sus necesidades operativas, al empleo de material y equipo y a su optimización. Dentro del mismo Top 10, podemos encontrar, en el cuarto puesto, la búsqueda de una referencia a la Compañía B del RI 6 en Malvinas. En el sexto puesto, una referencia hacia una “pista estilos de liderazgo”, la que se destaca como de gran utilidad y siendo uno de los artículos más visitados.

Por otro lado, al hacer un análisis interno, solo de la observación de la página y de sus artículos, a través de los más visitados, o de los mejor ponderados. Como aquellos de mejor calificación, un artículo que comparte un instructivo para confeccionar

³⁵ Para ampliar información al respecto se recomienda ver el Anexo 1 Datos estadísticos de la administración de la plataforma de gestión de MOVI 2.0.

cartografía digital con imágenes del Google Earth, resolviendo una necesidad de los usuarios de disponer cartografía actualizada de sus zonas de trabajo. En segundo lugar un modelo de simulación, que permite ejercitar el ciclo OODA³⁶, bajo la metodología de la Practicas de Adiestramiento en Simulaciones Operativas Simplificadas (PASOS).³⁷

Otro de los análisis probables es el de búsqueda por palabras clave (Top 10). En orden decreciente son, de, una, pista, navegación, como, argentina, preparar, terrestre, sección, clases; excluyendo la preposiciones, podemos confirmar la búsqueda de herramientas de utilidad, como pista, navegación, clase y también el nivel en el que esta herramienta desde su concepción, encuentra su mayor expresión, la sección, como el nivel orgánico más beneficiado de esta.

No se puede dejar de mencionar las limitaciones de los sistemas y básicamente sobre el desarrollo de lo hardware, para la construcción de un red confiable, que permita una real amplitud de la estructura, con llegada a distintos lugares del país, y que esta no solo responde a las limitaciones tanto técnicas como económicas del EA sino del Estado Argentino en su conjunto. Y que debido a ello otras herramientas como el SITEA web, no pueden desarrollar todo su potencialidad en busca de un empleo más eficiente de los sistemas virtuales. Así lo demuestran los datos de la Encuesta Nacional sobre el Acceso y Uso de Tecnología de la Información y la Comunicación desarrollada por el Sistema Estadístico Nacional. (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS, 2013).

³⁶ Observación, Orientación, Decisión, Acción del conocido autor del libro Manual de Guerra de Maniobras, Cnl USAF William S Lind.

³⁷ Artículo disponible en <http://www.mochiladelinfante.com.ar/metodo/1-post1.html> [Consulta 05 Oct 14]

Ahora bien ¿Puede la MOVI 2.0, evolucionar? De ser así, ¿Hacia dónde? .Desde su concepción inicial, el proyecto MOVI 2.0, busco una forma de optimizar el proceso de actualización de la doctrina, el mismo contaba con tres etapas, y debía permitir en su primera etapa, la generación de una base de datos, que logre reunir información de las experiencias de los integrantes del arma de Infantería y que estos lo relacionen a algún aspecto doctrinario, de forma tal de crear una fuente de experimentación relacionada a la doctrina, y a su vez ir entrenando a los usuarios a colaborar en la construcción de dicho conocimiento organizacional, generando una mayor interacción entre los usuarios en general con los expertos de cada temática en particular y de estos con las áreas o departamentos encargados del desarrollo de la doctrina.

Dicho objetivo, con sus particularidades, y a partir del intercambio generado entre los usuarios, se materializa en que se han subido aproximadamente 300 artículos de distinta índole, como así también se unas 5.000 descargas de archivos desde dicha base de datos, por lo que podemos decir que se ha cumplido.

Aún restan desarrollar las fases 2 y 3, para que esta herramienta cumpla con su propósito cabalmente. Ello solo depende de que la Institución y sus integrantes, comprendan los beneficios de gestionar el conocimiento institucionalmente, ya que este de una u otra forma continuara su curso.

CAPITULO IV. Estado del Arte en organizaciones de referencia.

Durante el desarrollo del presente capítulo, se presenta el avance de la gestión de conocimientos en organizaciones que se consideran de referencia. Este es el caso del Estado argentino, como la organización continente de otras dependencias estatales. En primer lugar, el plan del Gobierno Nacional y de su reforma del Estado y de la Administración Pública a través del proyecto de modernización tecnológica, y en forma similar, al Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en particular por sus conceptos de Gobierno Abierto y Gobierno Electrónico.

Posteriormente, se presenta una visión de los Ejércitos del marco regional, en particular el de la República de Chile y de la República Federativa del Brasil. Luego se desarrollan los criterios de gestión del conocimiento en el Ejército de los Estados Unidos de Norte América. Por último, se mencionan las características de una compañía multinacional líder en el desarrollo y gestión de procesos informáticos. Todo ello con la finalidad de conocer las mejores prácticas sobre la cuestión.

El Estado Argentino.

Gobierno Nacional

Con motivo de desarrollarse el XIII Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) sobre la reforma del Estado y de la Administración pública, en la ciudad de Buenos Aires entre el 4 y 7 de noviembre de 2008, el Secretario de Gabinete y Gestión Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la República Argentina, a través de su ponencia,

“Modernización tecnológica en el Estado argentino: incrementando el desarrollo y uso de las tecnologías de la información y la comunicación en el ámbito público”, marcaba un cierto lineamiento a las políticas de estado en la dirección que hacen al empleo de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicaciones (NTICs).

La Secretaría de Gabinete y Gestión Pública de la República Argentina tiene entre sus objetivos estratégicos incrementar el desarrollo y uso intensivo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el ámbito público. El empleo de las TIC's, especialmente Internet, está transformando múltiples esferas de la sociedad, incluyendo las relaciones entre las personas y las organizaciones públicas y privadas. Ante este escenario, el Estado nacional ha decidido impulsar el uso intensivo de las TIC para mejorar de manera permanente la gestión pública, ofrecer servicios de calidad a los ciudadanos, facilitar la realización de trámites y reducir sus costos, generar nuevos espacios de participación ciudadana y garantizar la transparencia de los actos de gobierno. Asimismo, se apunta a reducir la brecha digital para integrar a las personas, empresas y comunidades menos favorecidas y para ayudar a la producción nacional a insertarse en el mercado global. La presente ponencia describirá los distintos componentes y acciones específicas incluidas en este lineamiento.³⁸. (Secretaría de Gabinete y Gestión Pública de la República Argentina , 2008).

Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

La Agencia de Sistemas de la Información tiene la función de proveer servicios digitales a todo el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Dentro de ella, la Dirección

³⁸ Para visualizar la implementación de dichos lineamiento se recomienda visualizar <http://www.argentina.gob.ar/>

General de Gobierno Electrónico ofrece el desarrollo de aplicaciones móviles, mapas digitales, sensores y servicio de nube. (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2014)

La Dirección es la encargada de definir e implementar la plataforma digital del Gobierno para agilizar su administración. Además, asiste al Ejecutivo en el análisis e investigación de nuevas tecnologías y procesos, diseña las políticas de integración de las bases de datos geo-referenciadas y asiste a la iniciativa de Gobierno Abierto. Entre sus actividades, se destaca la coordinación de la relación de la Agencia de Sistemas de Información dependiente del Gobierno de la Ciudad con las comunidades de usuarios, desarrolladores y emprendedores tecnológicos. (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2014). Áreas de Gobierno que intervienen:

- Agencia de Sistemas de la Información.
- Ministerio de Modernización.³⁹

Gobierno Abierto.^{40 / 41}

A partir de la creación de la Dirección General de Información y Gobierno Abierto en el 2012, la Ciudad de Buenos Aires cambia la relación con sus ciudadanos en términos de información. Esta iniciativa tiene origen en otros gobiernos del mundo que iniciaron procesos similares de transformación para hacer que sus administraciones sean más transparentes, participativas y colaborativas.

³⁹ Para mayor información se recomienda la visualización de esta dirección de internet del gobierno de la ciudad de Buenos Aires <http://www.buenosaires.gob.ar/cooperaciontecnica/gobiernoelectronico>

⁴⁰ Para mayor información se recomienda la visualización de esta dirección de internet del gobierno de la ciudad de Buenos Aires <http://www.buenosaires.gob.ar/cooperaciontecnica/gobiernoabierto->

⁴¹ Para ampliar información al respecto se recomienda ver el siguiente video informativo <https://www.youtube.com/watch?v=13GMtrFK5a4>

La Dirección es la encargada de generar el portal Buenos Aires DATA de datos públicos, con el fin de brindar a todos los ciudadanos información acerca de lo que el Gobierno que está haciendo y lo que planea hacer. Por otro lado, la Dirección de Gobierno Abierto tiene la tarea de organizar entornos de participación e innovación cívica. De ellos se han realizado diversos Hackatones⁴², en donde la ciudadanía y los empleados de gobierno intercambian experiencias para generar nuevas respuestas basadas en tecnología, en conjunto a diseñadores y programadores. También se han llevado a cabo los GobCamps, espacios donde los empleados y funcionarios del Gobierno pueden dar a conocer los proyectos en que están trabajando. (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2014)

El objetivo de la dirección es generar instancias de empoderamiento ciudadano, innovación cívica, diseño de mejores servicios públicos y un mayor acercamiento del Gobierno a los ciudadanos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Además, tiene la tarea de formar, a través del Instituto Superior de la Carrera, a todos los empleados del gobierno en la importancia que tiene la iniciativa de Gobierno Abierto, la transparencia y la participación ciudadana. (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2014)

⁴² Un **hackatones** (también llamado **hackatón**) es un encuentro de programadores cuyo objetivo es el desarrollo colaborativo de software. Se cree que el término ha sido creado en 1999 de forma independiente por los desarrolladores de OpenBSD y el equipo de marketing de Sun Microsystems. Algunos hackatons tienen propósitos educativos o sociales, aunque en muchos casos el objetivo es crear un software utilizable. El hackatón, desde el punto de vista organizativo, supone una dinámica horizontal e intensiva en donde los participantes complementan experiencias y habilidades individuales con el propósito de desarrollar soluciones concretas. De allí que para los especialistas en educación, el hackatón posea ciertas características propias de un dispositivo pedagógico en tanto promueve el trabajo colaborativo entre pares orientado a la resolución de problemas, hace foco sobre el proceso de trabajo como instancia de aprendizaje y favorece la motivación intrínseca de los participantes. En la CABA, se han desarrollado algunos encuentros, estos. <http://digital.buenosaires.gob.ar/> y <http://digital.buenosaires.gob.ar/debatir-involucrarnos-y-mejorar/>

Ejército de Chile.

El Ejército de Chile, se encuentra desarrollando desde el año 2003 un proceso integral de mejora institucional, que se ve reflejado en hechos concretos de acercamiento a los conceptos que nutren la gestión del conocimiento como palanca de cambio.

Un hecho particular el que podría identificarse como indicador de compromiso, es la mención al respecto que realizada el General Juan Emilio Cheyre Espinosa, en la Universidad de Georgetown, EEUU, con motivo del desarrollo de una conferencia sobre Seguridad Hemisférica.

En dicha conferencia el Comandante en Jefe del Ejército Chile, en su introducción y presentación mencionaba su interés en el logro de dos objetivos, el primero relacionado con compartir reflexiones sobre los asuntos de la región latinoamericana, especialmente en la arquitectura de seguridad y el segundo, de nuestro interés, la mención de su notable orientación al concepto de gestión de conocimiento, el que a lo largo del tiempo se verá reflejada en el desarrollo de la herramientas organizacionales para llevar adelante dicho enfoque. En dicha oportunidad el líder de dicha institución pronunciaba,

...<El segundo, informarlos de nuestro interés –como chilenos y militares–de salir al exterior, para establecer vínculos con centros de estudios, con la finalidad de mejorar la gestión del conocimiento. Un país y un Ejército, como el nuestro, de no lograrla corre el riesgo de sólo visualizar –sentirse casi tocándolo- el mundo desarrollado, pero sin llegar a

ser actores y partícipes del mismo. Hay que decirlo, obtenerlo no depende del tamaño, población o recursos de un país, sino que de conocimientos. Sólo así se explican, por ejemplo, los casos de Finlandia o Suecia. En el Ejército de Chile lo tenemos claro, y eso motiva nuestra presencia institucionalizada en Georgetown, a partir de hoy>. (Espinosa, 2005)

Tal ha sido el efecto que ello produjo en las Fuerzas del Ejército de Chile que podemos comprobar, como en julio de 2011, en el Boletín Institucional del Ejército de Chile, que emite el Departamento Comunicación Institucional, se comunica a toda la fuerza la cantidad de experiencias ingresadas en el lapso del 15 de abril al 24 junio, felicitando tanto a las divisiones de Ejército como a las unidades dependientes. (EJERCITO DE CHILE - DEPARTAMENTO COMUNICACIONAL DEL EJERCITO, 2011).

Se informa al personal que en la actualidad existen *470 experiencias y 7 Boletines de Lecciones Aprendidas en la base de datos del Sistema de Lecciones Aprendidas (SILAE)*, en el ámbito de la preparación de la fuerza (instrucción y entrenamiento, operaciones de paz, cursos en el extranjero), disponibles para un aprendizaje organizacional mediante la gestión del conocimiento. En la página de inicio del SILAE (columna documentos), se agregaron los siguientes textos:

- MDIE-90001 “Manual de Lecciones Aprendidas” actualizado Ed. 2011 (EJERCITO DE CHILE - COMANDO DE EDUCACION Y DOCTRINA, 2011). Modificado en el Capítulo N° 1 específicamente los niveles del proceso de

obtención de las experiencias en el SILAE y actualización de los Anexos N° 1, 2 y 3.

- Cartilla N° 7 “Empleo de medios militares en MOOTW en la zona austral”. El contenido responde a la necesidad de retroalimentar a las unidades del Ejército cuyas zonas de operaciones corresponden a aquellas regiones del territorio nacional donde las características del clima hacen presumible el empleo de estas unidades en situaciones de grandes nevazones o temperaturas extremas, requiriendo necesariamente por parte de los mandos, conocimientos generales y específicos, como asimismo antecedentes detallados de experiencias anteriores.

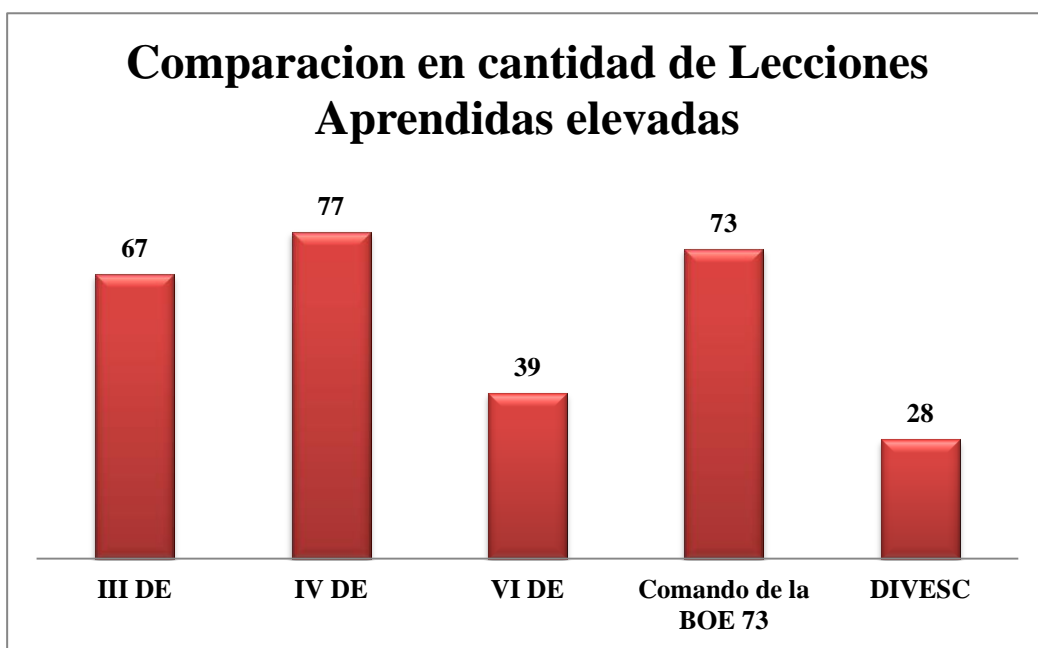


Figura 9. Comparación en cantidad de artículos elevados por elemento (Elaboración Propia)

Una primera aproximación al motivo de esta distribución puede atribuirse a su distribución geográfica específica y en las particularidades de su material. La IIIra División de Montaña, se ubica en las Regiones del Biobío, Araucanía, Los Ríos y Los Lagos con su cuartel general en Valdivia. Ex-III División de Ejército, esta División recibe su nueva denominación de Montaña el 20 de diciembre de 2011 como parte de una especialización para desarrollarse en el escenario geográfico cordillerano de la zona. Por su parte, la IV División de Ejército Región de Aysén con su cuartel general en Coyhaique. La VI División de Ejército Regiones de Arica y Parinacota y Tarapacá, con su cuartel general en Iquique. Y la Brigada de Operaciones Especiales (BOE) "Lautaro" con su cuartel general en Peldehue.

La cantidad de lecciones aprendidas que se han elevado, podría corresponder a que, el BOE, se encuentra permanentemente haciendo ejercicios, y con ello producen una gran cantidad de experiencia.

Por su parte, encontramos que las DDEE VIra y Ira, disponen en su mayoría de material más moderno o nuevo, lo que acarrea menos problemas desde el punto de vista del funcionamiento, y debido a que todos los proyectos de incorporación de material traen incluido un paquete de capacitación que permite su eficiente empleo. Por lo tanto, las DDEE IIIra y IVta, buscan optimizar el empleo de dicho material, o ya han adquirido experiencias como para ser compartidas a través de las lecciones aprendidas.

Como lo recuerda el boletín, es que los usuarios pueden ingresar al SILAE con su Clave del Sistema Informático de Administración de Personal (SIAP).

Se reitera que este proceso sistemático y lógico para hacer gestión y administración de los conocimientos obtenidos a través de la práctica, involucra a todas las unidades, organismos y reparticiones, las que deben en forma permanente transmitir los informes de experiencias al término de cada fase o período de I/E o en la ocasión que la relevancia del tema así lo amerite. Por otra parte, se destacan las siguientes unidades del Ejército en el envío de experiencias relacionadas con las actividades desarrolladas en los distintos ámbitos de su competencia (instrucción, entrenamiento, capacitaciones, operaciones o actividades de responsabilidad social), permitiendo retroalimentar al SILAE y por consecuencia al Ejército, entregando herramientas utilizables en la permanente actualización y mejoramiento de la doctrina operacional. (EJERCITO DE CHILE - DEPARTAMENTO COMUNICACIONAL DEL EJERCITO, 2011) .

Como una muestra de la intensión concreta de fortalecer el sistema y de que la generación de las lecciones aprendidas, es una responsabilidad institucional de su reunión y parte de este proceso se infiere del análisis de los Boletines Institucionales del Departamento Comunicacional del Ejército, los que tratan temas relacionados en los Nros 6708/310 del 04 de julio, 6708/669 del 20 de abril y 6708/1109 del 20 septiembre, todos del 2011.⁴³

Ejército Brasileiro.

Este es uno de los Ejércitos de la región que mayor desarrollo de los conceptos de Gestión de Conocimientos ha logrado, con particularidades que lo distinguen como la

⁴³ Se agregan ambos boletines como anexo a este estudio

inclusión en sus reglamentos, del concepto Mejores Prácticas en la Directiva de Ejército Nro 10/2014 en el Artículo 81

...<Melhores Práticas (Mlh Prat) são novos CID⁴⁴ originados em ações bem sucedidas, que devem ser registrados e divulgados, com o intuito de colaborar para a rotina operacional das OM. Por sua abrangência reduzida, não se constituem como Lições Aprendidas e, conseqüentemente, não ensejam substancial modificação na DMT.>... (MINISTÉRIO DA DEFESA - EXÉRCITO BRASILEIRO - SECRETARIA-GERAL DO EXÉRCITO, 2014)

...<Mejores Prácticas, son nuevos CID originados en acciones exitosas, que deberían ser registrados y divulgados, con el fin de colaborar para las operaciones de rutina operacional de las Organizaciones Militares (OM). Por su alcance reducido, no se constituyen como lecciones aprendidas y consecuentemente no contienen una modificación sustancial de la Doctrina Militar Terrestre (DMT).>...

La importancia que esta institución le asigna a la GC se destaca en el prefacio de la PORTARIA N° 35-EME, DE 26 DE FEBRERO DE 2014, en la cual se aprueban las Instrucciones Regulatoras para la Gestión de Conocimiento Doctrinario, en su primera edición, que entre otras cuestiones establece que *...<La adopción de métodos eficientes de gestión es uno de los medios que posibilitan e impulsan al Ejército a la Era del Conocimiento>..* Dando una cabal muestra de que se ubica de frente a su era, y de cara al futuro en donde el dominio de la información es una de las claves de éxito.

Establecer principios, y a través de estos, guiar el desarrollo de la gestión de conocimiento en su acepción más amplia, es a través de estas instrucciones regulatoras como lo pretenden llevar a la práctica y a través de estos la evolución de la Doctrina Militar Terrestre (DMT). Otro de los párrafos de este prefacio explica que:

...<Essa compilação de dados, informações e instruções de procedimentos em um só documento facilita e estimula o acesso e a compreensão do funcionamento das atividades pelos componentes do Sistema de Doutrina

⁴⁴ Conocimientos de Interés de la Doctrina (CID)

Militar Terrestre, bem como pelas OM e militares interessados em participar no processo do desenvolvimento doutrinário.>... (MINISTÉRIO DA DEFESA - EXÉRCITO BRASILEIRO - SECRETARIA-GERAL DO EXÉRCITO, 2014)

...<Esta compilación de datos, informaciones e instrucciones de procedimientos en un solo documento facilita y estimula el acceso y la comprensión del funcionamiento de las actividades por los componentes del Sistema de Doctrina Terrestre, como también por las OM y los militares interesados en participar en el proceso de desarrollo doctrinario.>...

Todas estas son fuente de conocimientos y estas constituyen la base de la búsqueda de las mejores prácticas, de las lecciones aprendidas y de las experiencias. Estas se incorporan al Portal de la Doctrina, que en dicha portada, en el Capítulo V de las Mejores Prácticas, Sección V del Portal de la Doctrina del Ejército, en su artículo 87

...<O Portal da Doutrina é um sítio eletrônico administrado e gerenciado pelo C Dout Ex, que permite divulgar informações doutrinárias consolidadas e aprovadas formalmente pelo EME, além de possibilitar a participação compartilhada e dirigida dos integrantes do SIDOMT, como também, das OM, militares e civis interessados.

...<El portal de Doctrina es un sitio electrónico administrado y gestionado por el Centro de Doctrina, que permite divulgar informaciones doctrinarias consolidadas y aprobadas formalmente por el EME, más allá de possibilitar la participación y el compartir y dirigida a los integrantes del SIDOMT, como también, a las OM, militares y civiles interesados. >....

Parágrafo único. Presta-se como uma ferramenta para agilizar o processo de gestão do conhecimento, possuindo a característica de ser de dupla via, ou seja, possibilitando a interação de qualquer militar, OM, civis ou órgãos integrantes do SIDOMT diretamente com o C Dout Ex>....

Se presenta como una herramienta para agilizar el proceso de gestión de conocimiento, que tiene la característica de ser de doble vía, es decir, possibilitando la interacción de cualquier militar, OM, civiles de los órganos integrantes del SIDOMT directamente con el C Dout Ex. (MINISTÉRIO DA DEFESA - EXÉRCITO BRASILEIRO - SECRETARIA-GERAL DO EXÉRCITO, 2014)

En los demás artículos se amplían los conceptos, y se dan más detalles que permiten claramente identificar las bondades de dicho sistema y la gran cantidad de virtudes que la GC puede brindar a la institución en especial aquella que tiene un gran despliegue territorial.

Otro de los aspectos que nos interesa destacar, es una de las formas que utiliza el Ejército Brasileiro para movilizar a sus integrantes a compartir sus conocimientos y a generar en cada uno de ellos un agente que fortalezca con sus experiencias y conocimientos el cuerpo doctrinario del Ejército.

A través de la gestión de personal, se establecen una serie de condiciones en las que aquel que presente sus trabajos de investigación, o resultado de sus experiencias al sistema de doctrina, se hace acreedor de cierto puntaje para su consideración de promoción y ascenso al grado inmediatamente superior.

A través de la comunicación de la Directiva Nro 240 del Departamento General de Personal del 23 de octubre de 2013 se aprueba las instrucciones Regulares para el sistema de valoración de méritos para los militares de carrera del Ejército. (MINISTÉRIO DA DEFESA - EXÉRCITO BRASILEIRO - SECRETARIA-GERAL DO EXÉRCITO, 2013). Particularmente en su Artículo 2, en donde dice:

Art. 2º A valorização do mérito dos militares é realizada por meio da seleção dos componentes da profissão militar prevalentes para a Política de Pessoal, considerando as especificidades de cada processo seletivo ou de promoção.

Art. 2º La valorización a los méritos militares se realiza por medio de la selección del componente del profesión militar prevalecientes en la política de personal. Considerando las especificidades de cada proceso selectivo de promoción. (MINISTÉRIO DA DEFESA - EXÉRCITO BRASILEIRO - SECRETARIA-GERAL DO EXÉRCITO, 2013)

Y en el cuerpo de dicha directiva, continua una detallada explicación sobre cuáles son las normas para que los trabajos que se presenten al Estado Mayor del Ejército (EME), puedan ingresar al Sistema de Valorización del Merito (SVM). Los que según su Artículo 12 se pueden dividir en dos categorías hasta un máximo de dos trabajos. La primera categoría, son aquellos trabajos denominados “Asunto profesional de interés militar que recibe el mérito de Muy Bueno (MB) o Bueno (B). Y la segunda categoría, Asunto de cultura general/científica, relacionada con la profesión militar, que recibe la mención de MB o B. (MINISTÉRIO DA DEFESA - EXÉRCITO BRASILEIRO - SECRETARIA-GERAL DO EXÉRCITO, 2013, p. 11)

Es así que estas Directivas e Instrucciones Reguladoras, por lo tanto, permiten conceptualizar y explicar cabalmente el funcionamiento de las fuentes generadores del conocimiento doctrinario y en concordancia como los preceptos establecidos en las INSTRUCCIONES GENERALES PARA EL SISTEMA DE DOCTRINA MILITR TERRESTRE – SIDOMT (EB10-IG-01.005). Facilitar y agilizar el proceso de obtención de una enseñanza coherente e innovadora. Además de fomentar la participación y la motivación del personal logrando con ello una relación de mutuo beneficio.

Ejército de los Estados Unidos de Norte América.

Son las Fuerzas Armadas de Estados Unidos de Norte América, las que se destacan como las más avanzadas del continente americano, en lo que respecta a la Gestión del Conocimiento (GC o KM (en inglés)), en la definición más amplia del concepto que podemos destacar, y que impacta en todas la áreas de la organización como un todo.

Como se ha mencionado anteriormente, el trabajo de (Robertson, 2007, p. 1), presenta en forma detallada aspectos que se refieren a la Gestión de Conocimiento en el Ejército de EEUU, así es que se encuentra a este informe un interesante punto de partida. Particularmente en la traducción de estos párrafos, en donde se observan las dificultades del sistema en sus comienzos y otros conceptos relevantes;

...<"Esto significa la creación de una fuerza integrada y en red Utilizando los avances en las tecnologías de información y comunicación con el fin de proporcionar a todos los usuarios el acceso a la información más reciente y relevante, más precisa".>... (Robertson, 2007, p. 2)

Pero al inicio de la implementación de proceso no todo es inmediato, según (Robertson, 2007, p. 2)

...<"De acuerdo con Dean Call, 10 la doctrina del Ejército y el desarrollo del Ejército de Gestión del Conocimiento son pobremente interconectado e integrado porque TRADOC (US Army Training y el Comando de Doctrina) los esfuerzos de gestión del conocimiento han fracasado. TRADOC no ha seguido los principios de la gestión del conocimiento" >...

Nuevamente, podemos destacar del trabajo de (Robertson, 2007, p. 4) que:

...<"Para agravar el problema, la mayoría de los sitios web no están conectados en red e integrados entre sí a través de enlaces de hipertexto basado en términos y símbolos clave. Los sitios web operan fuera de las normas para el desarrollo de la doctrina, y la experiencia la falta escritor doctrina. El Ejército ha creado el "conocimiento" en sus sitios web Batalla sistema de Conocimiento de comandos (BCKS - una red de sitios web de comunidades y foros de discusión profesionales) que Proporcionar una nueva doctrina en forma de tácticas, técnicas y procedimientos, pero tienen gran medida Estos fallaron o están mal utilizado".>...

La Estrategia de Gestión del Conocimiento Ejército. En un estudio reciente, (Williams, 2007) encontró que la Estrategia de Gestión del Conocimiento del Ejército es una estrategia fallida para la adquisición de Tecnología e Información (TI). Su revisión del Reglamento 25-1 Ejército concluye: AR 25-1 (de fecha 15 de julio de 2005) es una regulación obsoleta e ineficaz se gestión de conocimiento (GC) y de Tecnología e Información (TI), así como los requisitos de adquisición y desarrollo de TI. Este documento necesita una adaptación completa lo que hará que sea una fuente relevante y fiable de la verdadera orientación GC. Hay una serie de cosas buenas que están sucediendo en el Ejército GC, pero ninguno de ellos se encuentran en AR 25-1, sólo algunos términos oscuros, ambiguos y obsoletos, como el e-Army y networthiness. (Robertson, 2007, p. 38).

El párrafo anterior, permite entrever que aún para los Ejércitos más poderosos del mundo, con vasta experiencia en combate y en constante evolución, no le ha sido del todo fácil implementar cambios en sus procesos de gestión, debiendo generar sus bases doctrinarias y a su vez transmitir su intención en una clara comunicación.

En su trabajo, (Prusak, 2001), argumentó que GC "comparte la perspectiva de la gestión y del usuario de la información. Un enfoque en el valor en función de la satisfacción del usuario en lugar de la eficiencia de la tecnología en entregar dicha información". Este concepto fue importante para el desarrollo de la doctrina, porque cada vez más la doctrina se exige de la tecnología de la información (TI) formatos tales como archivos digital y sitios web de Internet con el fin de satisfacer el "usuario", con el conocimiento doctrinal.

También Prusak declara que GC comparte la preocupación de la gestión de la información con la "calidad del contenido y cuánto este beneficia al destinatario y la organización. (Robertson, 2007, p. 29). Este concepto tiene su correlato en la validación de las lecciones aprendidas.

Pero en la actualidad, la gestión del conocimiento en el US ARMY ha avanzado y se ha perfeccionado notablemente. Así es que a partir de la doctrina que ha generado, hoy cuenta con al menos seis reglamentos que hablan directamente sobre su gestión, desde el FM 6-01.1 (1QFY12) Out growth of milWiki contributions, el ADP 6-0 (2QFY12) KM identified as one of four staff task, el ADRP 6-0 (2QFY12) section on the KM staff task, el KM section ATP 6-01.1 (2QFY12) Techniques/Best Practices, y el FM 6-0 (4QFY12) KM Chapter and Central enabling role of KM in the application of Mission Command. (Kitchens, p. 1) En un ambicioso plan del US Army para la actualización del cuerpo doctrinario de GC.

La gestión de conocimiento (CG) o Knowledge Management (KM) mejora el comando por misión, facilita el intercambio de conocimientos, apoya el desarrollo de la doctrina, fomenta el desarrollo de líderes, apoya las lecciones aprendidas, apoya la capacitación y mejora la educación profesional. En última instancia, KM permite al Ejército convertirse en una organización adaptable que es capaz de aprender y cambiar. La estrategia del Ejército se centra en la promoción de una cultura de la innovación en lugar de la supervivencia en una cultura de cumplimiento.

Se puede destacar que, el Ejército de Estados Unidos, entiende el concepto de gestión de conocimiento, no solo desde una perspectiva parcial como podrían ser las lecciones aprendidas o la gestión del conocimiento en la educación, sino de una mejora de los procesos internos que permitan lograr una organización más eficiente, por lo que comunica transversalmente a la doctrina, con la organización y la conducción, en donde los procesos son vistos desde el concepto de Mejores Prácticas, que rápidamente se transforma en doctrina, para la Mejora Continua de la Organización en su Conjunto.

"Las operaciones militares son los esfuerzos humanos que se caracterizan por la adaptación continua, recíproca de dar y recibir, ataques y contraataques entre todos los participantes (DEPARTMENT OF THE ARMY - HEADQUARTER, 2011)." Los participantes que sean capaces de adaptarse y aprender de manera más eficiente crearán ventajas que pueden ser explotados. El Ejército se ha desplazado hacia el comando de misión⁴⁵ como el medio para ser más adaptable y capaz de ejecutar de forma

⁴⁵ "*Mission command*" como una filosofía. Es el ejercicio de la autoridad y conducción del comandantes mediante el uso de ordenes tipo misión, con el objeto de permitir la iniciativa disciplinaria, dentro de la intención del comandante, permitiendo comandantes ágiles y adaptables en la conducción de

descentralizada. Una de las claves permite a una organización aprender y adaptarse es a través de uso de la gestión del conocimiento.

La gestión eficaz del conocimiento mejora la comprensión compartida de una organización a través de la misión que permite una sinergia de esfuerzos entre los comandantes, personal directivo, y los mandos subordinados.

La gestión del conocimiento mejora la capacidad de comando y de utilizar órdenes de tipo misión y promover la iniciativa dentro de la intención del comandante. Si la confianza se realiza correctamente se construye dentro de la organización, se genera conocimiento compartido, y la gente y la organización aprenderá. (UNITED STATE ARMY COMBINED ARMS CENTER, 2014, p. 1)

Es por ello que se desea destacar el propósito que persigue el elemento orgánico responsables de delinear las estrategias en lo que respecta a Gestión de Conocimiento;

Purpose: Create Shared Understanding through the application of people, processes, and tools within the organizational structure and culture facilitated by the commanders and soldiers interaction and collaboration enables operational adaptability, integration, synchronization.

Su objetivo es: crear conocimiento compartido a través de la aplicación de personas, los procesos y las herramientas dentro de la estructura y la cultura organizacional,

operaciones de espectro total. Reúnen el arte del mando y la ciencia del control, para integrar las funciones de combate y cumplir la misión. Esta es una de las dos formas generales de comando, la otra es “*detailed command*”. La diferencia sustancial es que la primera apunta a la ejecución descentralizada. (Basquez, Marzo-Abril 2012)

facilitado la interacción y colaboración de los comandantes y soldados, permite adaptabilidad operacional, integración, sincronización. . (UNITED STATE ARMY COMBINED ARMS CENTER, 2014, p. 1)

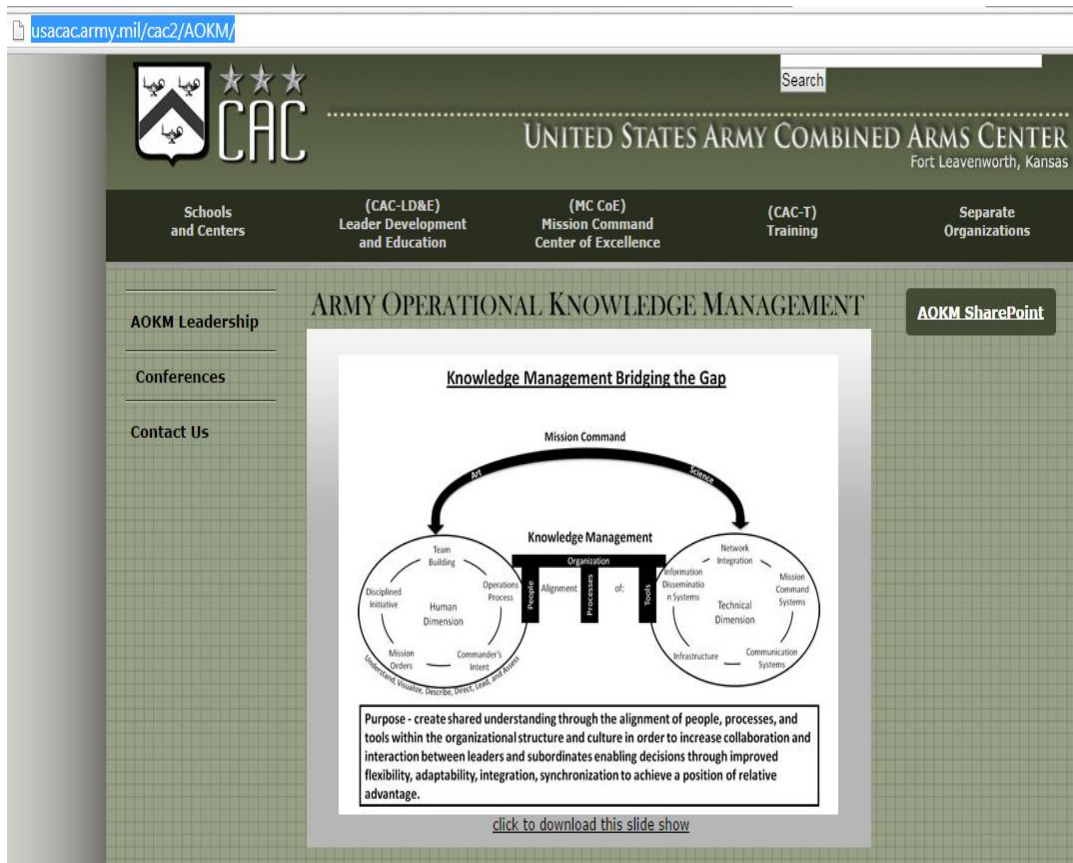


Figura 10: Interfase del Army Operational Knowledge Management del US ARMY⁴⁶

Clara es la gestión y preocupación del Ejército, que en sus estructuras de mando y comando, a nivel divisional, la doctrina determina que se debe establecer un departamento de gestión de conocimiento, para generar las mejoras continuas que esta organización considere necesario, transformando realmente a la doctrina en un cuerpo vivo de inmediata utilidad. Así se puede observar en el siguiente organigrama.

⁴⁶ Captura de pantalla del <http://usacac.army.mil/cac2/AOKM/>. (UNITED STATES ARMY COMBINED ARMS CENTER, 2014)

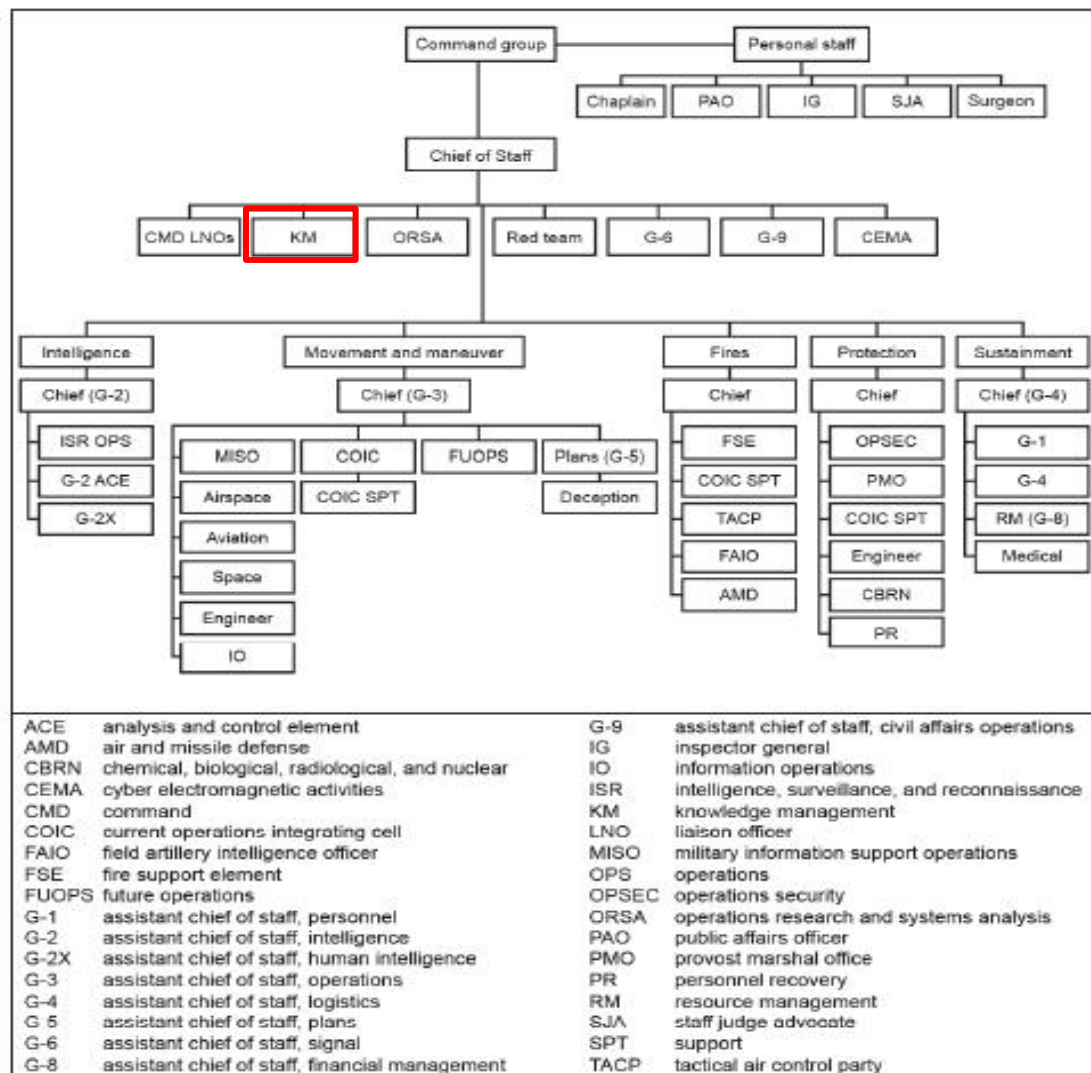


Figura 11: Puesto de Comando Principal de Nivel División

Pocos son los ejércitos en el mundo que tiene, como organización armada, más experiencia en combate que el Ejército de Estados Unidos de Norte América. Se refleja tanto en sus estructuras como en sus principios y preocupación en el entrenamiento y en la gestión de las mejores práctica. Simplemente motivados por la necesidad de proteger a sus tropas en combate y de reducir permanentemente el cada vez menos aceptable costo humano de los conflictos modernos.

*SAP, Sistemas Aplicaciones y Productos de Procesamiento de Datos.*⁴⁷

Como una de las grandes organizaciones multinacionales líderes del mercado, se cree conveniente incluir en esta investigación a SAP AG, por ser esta una empresa multinacional con casa matriz en la Alemania dedicada al diseño de productos informáticos de gestión empresarial, tanto para empresas como para organizaciones y organismos públicos.

Competidor directo del otro gigante del sector, Oracle, se calcula que «entre el 70% y el 80% del mercado de grandes empresas» utilizan sus productos. Fundada en 1972, y con sede en Walldorf, Baden-Württemberg, sus productos incluyen SAP ERP, SAP Business Warehouse (SAP BW), SAP Business Objects software y SAP HANA. Su capitalización bursátil en 2010 fue de 59 mil millones de dólares.

SAP fue fundada en junio de 1972 como Systemanalyse und Programmentwicklung ("Sistemas de Análisis y Desarrollo de Programas") por cinco exingenieros de IBM en Mannheim, Baden-Württemberg (Dietmar Hopp, Klaus Tschira, Hans-Werner Hector, Hasso Plattner y Claus Wellenreuther). El acrónimo fue cambiado más adelante para ser Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung ("Sistemas, Aplicaciones y Productos en Procesamiento de Datos").

SAP es la mayor compañía mundial del negocio del Software en las áreas de CRM, ERP y SCM, y el tercero más grande como proveedor de software independiente (A partir de 2007). Opera en: Europa, Oriente medio, África, Estados Unidos, Canadá,

⁴⁷ Toda la información relativa a SAP se obtuvo de la entrevista con el Sr Joaquín Mónaco, Gerente para Latino América de Estrategia Digital, y de (Wikipedia, The Free Encyclopedia, 2014 (f)).

América Latina, el Caribe, Asia y Japón. Además, SAP opera una red de 115 filiales, y en I + D (Investigación y Desarrollo) con instalaciones en todo el mundo: Alemania, India, Estados Unidos, Canadá, Francia, Brasil, Turquía, China, Hungría, Israel, Irlanda y Bulgaria.

SAP se centra en seis sectores de la industria: Industrias de proceso, industrias discretas, las industrias de consumo, empresas de servicios, servicios financieros, y los servicios públicos ofrece más de 25 carteras de soluciones de la industria para las grandes empresas y más de 550 soluciones verticales para pequeñas y medianas empresas.

La arquitectura orientada a servicios mueve el panorama ERP (Planificación de recursos empresariales) hacia el software basado en la web y servicios basados en la actividad empresarial. Este movimiento aumenta la adaptabilidad, la flexibilidad, la apertura y la eficiencia. El movimiento hacia E-SOA ayuda a las empresas a reutilizar los componentes de software y no depender tanto dentro de la empresa de las tecnologías de hardware ERP, lo que hace que la adopción de ERP sea más atractivo para las pequeñas y medianas empresas.

Según una hoja informativa de prensa de SAP, "SAP es la única empresa fabricante de software de aplicaciones que a la vez construye orientación a servicios directamente en sus soluciones y proporciona una plataforma de tecnología SAP NetWeaver y orientación para apoyar a las empresas en el desarrollo de su propia arquitectura orientada a servicios que abarcan tanto las soluciones SAP y no SAP".

Sus productos cubren aspectos claves de gestión como CRM, ERP, PLM, SCM y SRM. Los productos de SAP se centran en la planificación de recursos empresariales (ERP). El producto principal de la compañía es SAP ERP. La versión actual es SAP ERP 6.0 y es parte de SAP Business Suite. Su nombre anterior era R / 3. La "R" de SAP R/3 se puso por tiempo real. El número 3 está relacionado con la arquitectura de programación por capas: base de datos, servidor de aplicaciones y cliente liviano (SAP GUI). R/2, que se desarrolló en una arquitectura Mainframe, fue el predecesor de R / 3. Antes de R / 2 vino RF System, más tarde conocido como R / 1.

SAP ERP es una de las cinco aplicaciones empresariales en Business Suite de SAP.

Las otras cuatro aplicaciones son:

- Customer relationship management (CRM) - ayuda a las empresas a adquirir y retener a los clientes, aumentando el marketing y la comprensión del cliente.
- Administración del ciclo de vida de productos (PLM) - ayuda a los fabricantes con información sobre el producto.
- Administración de la cadena de suministro (SCM) - ayuda a las empresas con el proceso de asignación de recursos de su fabricación y procesos de servicio.
- Supplier Relationship Management (SRM) - permite a las empresas adquirir de los proveedores.

Otras ofertas de productos incluyen: la plataforma NetWeaver, Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC), Duet (oferta conjunta con Microsoft), las soluciones de gestión del rendimiento y RFID. SAP ofrece capacidades de arquitectura orientada a servicios

(llamándolo Enterprise SOA) en forma de servicios web que se envuelven alrededor de sus aplicaciones.

SAP Community Network (SCN) es una comunidad de clientes de SAP, socios, empleados y personas influyentes (por lo general en funciones tales como: Desarrolladores, consultores, integradores y analistas de negocio) quienes adquieren y comparten conocimientos sobre ABAP, Java, NET, SOA⁴⁸, y otras tecnologías, además de analítica y cuadros de mando, prácticas comerciales óptimas del proceso, nube, datos móviles, y otros temas a través de los blogs de expertos, foros de discusión, descargas exclusivas y ejemplos de código, materiales de capacitación y una biblioteca técnica. SAP Community Network (SCN) tiene más de 2 millones de miembros, lo que representa una amplia gama de funciones y líneas de negocio, de los países y territorios de todo el mundo, en 24 industrias. SCN (<http://scn.sap.com/welcome>) es visto como una buena práctica en las redes sociales para los negocios.

⁴⁸ Todos estos distintos lenguajes de programación del software.

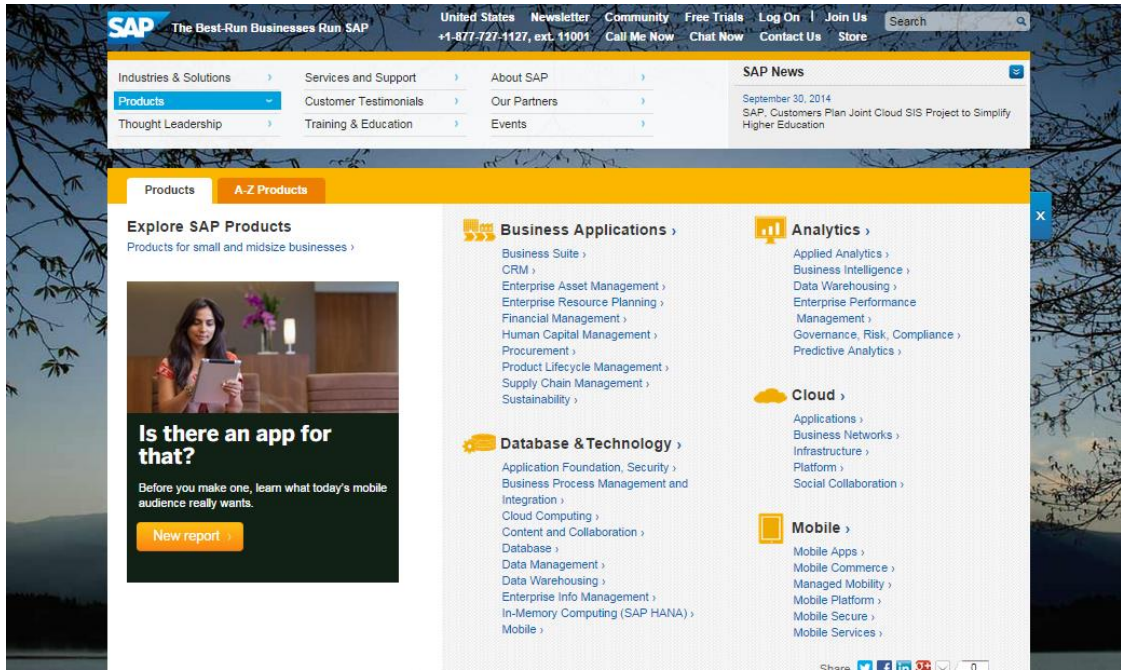


Figura 12: Pantalla de Productos y Servicios de SAP.

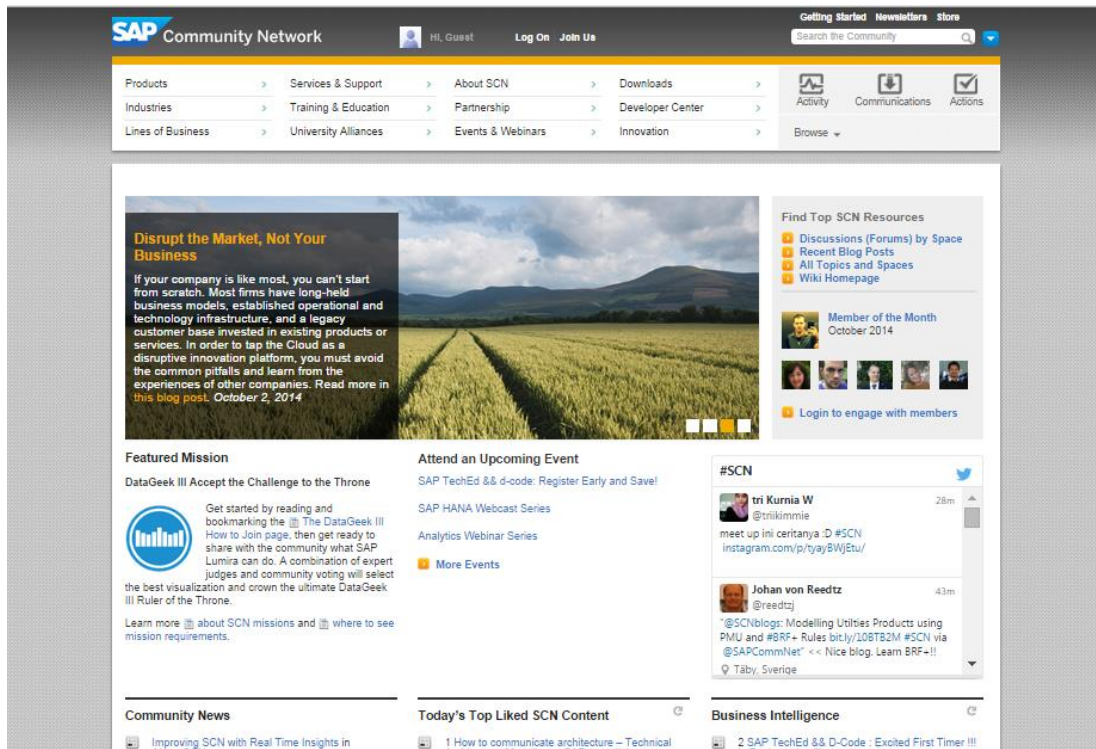


Figura 13: Community Network SAP.

Se observan, de entre todos los productos y servicios de SAP AG, los que se relacionan directamente con la Gestión Conocimiento y Colaboración (GCC), estos son los servicios básicos contenidos dentro del Portal SAP NetWeaver. Los mismos proporcionan las capacidades básicas que los clientes necesitan para ejecutar sus escenarios, así como el marco de extensión para implementaciones personalizadas.

Entre las capacidades de gestión de conocimientos se encuentran, la Gestión de Contenidos, Contenidos de Integración, Búsqueda y clasificación, Gestión de Contenidos Web. De las capacidades de colaboración, Salas de Colaboración, Integración Groupware, Comunidades, Colaboración Sincrónica. Del contenido para el control de escenarios con KMC⁴⁹, se distinguen el Manejo de Contenido, Uso de la GC por los clientes para implementar los procesos de gobierno (Aprobación de procesos, de versiones, etc), Búsqueda e integración de repositorios, GC como una plataforma de integración, GC para el almacenamiento y el acceso a documentos de manera unificada, aplicaciones de GC por parte de los clientes, extensión de las aplicaciones SAP sobre la GC, favoritos, páginas de inicio y búsqueda global, Wiki y Foros sobre GC, contenido no administrado, los clientes utilizan salas de colaboración para intercambiar información, discutir, etc.

Producto de la investigación y de la entrevista personal con el Gerente de Estrategia Digital de SAP⁵⁰ para Latino América, en la que además de confirmar con su lectura los datos antes descriptos y del intercambio de opiniones al respecto de dicha empresa, nos informa sobre detalles del área a su cargo.

⁴⁹ KMC, Knoledged Management Community.

⁵⁰ Sr Joaquín Mónaco.

El área tiene como objetivo diseñar y ejecutar los programas que permiten posicionar en el sitio web, propiedades de Redes Sociales de SAP y otras redes sociales los mensajes clave de la compañía. El área está compuesta por programas que atienden las siguientes tácticas:

- Sap.com & Search Engine Optimization (SEO).
- Paid Media & Search (Inversiones en buscadores y en redes sociales).
- Administración de los Canales oficiales de Redes Sociales.
- Advocacy para empleados (Fidelización de los empleados en redes sociales).
- Programa de Social Selling.

En particular, la gestión de conocimiento es un concepto que abarca todas las actividades de dicha empresa, y es parte del éxito de su negocio. Particularmente para su desarrollo se utiliza JAM, que es la plataforma que permite creación de comunidades de gestión de conocimiento.

SAP, desde hace bastante tiempo, ha ofrecido muchas de las partes de una solución total a la colaboración social. Han tenido SAP StreamWork, una herramienta de trabajo social; SAP Jam, que es una herramienta tradicional de redes sociales y por supuesto, las aplicaciones empresariales tradicionales. Con la nueva versión de SAP Jam, enlace todas de estas herramientas de comunicación y colaboración social y los integre en sus aplicaciones empresariales tradicionales para crear una plataforma de colaboración social y la solución de un conjunto completo de aplicaciones. (Petrocelli, 2012, p. 1)

*Colaboración en la nube con nuestra solución de trabajo en red, SAP Jam.
Conecte sus clientes, socios y empleados con información y procesos claves en la*

nube, para acelerar los negocios y obtener los resultados. Esta solución de red de trabajo social, facilita la colaboración a cualquier nivel de negocio, para ayudar en el ciclo de ventas, incrementar y mejorar el encuentro entre clientes y empleados y reducir los costos de entrenamiento.

- *Protegiendo información corporativa con seguridad a través de la colaboración social en la empresa.*
- *Habilite y fomente a sus empleados a encontrar la solución junto con los expertos internos a través de la colaboración.*
- *Ayudar a sus equipos a construir consenso, resolver problemas y mejorar el proceso de decisión,*
- *Estrategias, comunicación, y logro de objetivos junto con sus clientes, vendedores, y socios.*

The screenshot shows the SAP Jam website interface. At the top, there is a navigation bar with the SAP logo, contact information for the United States (+1-800-872-1727), and a search bar. Below the navigation bar, there are several menu items including 'Cloud Computing', '¿Por qué SAP para Tecnología', 'Los expertos de la Comunidad', 'SAP Noticias', 'Soluciones Cloud', 'Recursos', 'Testimonios de los Clientes', and 'Ofertas destacadas'. The main content area is titled 'SAP Jam' and has tabs for 'Destacados' and 'Testimonios'. The primary heading is 'Colaborar en la nube - con nuestra solución de red social, SAP Jam'. The text describes how the solution connects clients, employees, and processes in the cloud to accelerate results and reduce training costs. A video player on the right shows two business professionals in a meeting, with a call-to-action button 'Descargue el folleto'.

Figura 14: Pantalla de servicio de Cloud Computing, en SAP Jam.

Y dentro de sus soluciones en la nube, se pueden encontrar una innumerable cantidad de casos, en donde otros empleados, expertos ya han desarrollado o investigado sobre la misma temática de interés, esta es la base de la comunidad, resolver juntos problemas comunes.

Se incluye en esta solución:

The screenshot displays a webpage titled "What's Included in the Solution" with a "Collapse All" link in the top right. It lists four main categories, each with a brief description, several bullet points, and a "Learn more" button:

- HR, Learning, and Knowledge Management**: Improve employee engagement, boost productivity, and lower training costs – with collaborative processes for managers in HR, learning, and knowledge management.
 - Complement formal training with social learning in collaborative communities
 - Connect new employees with people and content to speed time to contribution
 - Create and share goals collectively for faster goal alignment and completion
- Sales**: Accelerate the sales cycle, increase efficiency, and keep key stakeholders informed of progress and opportunities in real time – with social collaboration tools.
 - Connect all participants in the opportunity process to speed proposal development
 - Increase engagement with customers to build relationships and track deliverables
 - Find and connect with subject matter experts to close more deals – faster
- Marketing**: Efficiently plan, create, and execute successful marketing campaigns – using collaborative campaign management tools to bring all stakeholders together.
 - Streamline program planning, execution, and analysis with social campaign management
 - Keep projects on track and on budget with social vendor management
 - Leverage social media data to drive rapid analysis and customer response
- Customer Service**: (No description or bullet points are visible in the image)

Figura 15: Algunos servicios de Cloud Computing, en SAP Jam.

Así es como se ve a SAP. Con presencia en 123 países, con más de 45.000 mil empleados globales, una facturación total de varios millones de dólares anuales. Una compañía que día tras día, y debido a la feroz competencia a nivel mundial, genera sus propios Océanos Azules (Chan, Kim, Mauborgne, 2005), en donde la competencia se diluye gracias a la innovación, y a la creación de nuevos mercados.

CAPITULO V. Conclusiones

El propósito de este estudio ha sido identificar las oportunidades para la incorporación al sistema doctrinario de herramientas existentes de las TICs, bajo el concepto web 2.0, para profundizar el desarrollo de la cultura colaborativa del Ejército Argentino en su proceso de actualización. Habiendo presentado el análisis de la información pertinente en los capítulos precedentes. El objetivo de este capítulo es dar respuesta a ese propósito.

Ningún Ejército que no crea firmemente desde lo más profundo de sus convicciones que va a ir a la guerra o que será empleado en operaciones de alto riesgo, puede pretender constituir una fuerza militar coherente en su esencia y por lo tanto no es posibles que sean asignados recursos y esfuerzo organizacional al desarrollo de su propio cuerpo doctrinario básico y de largo plazo, y ello no sucederá con la doctrina procedimental más allá de los límites que los integrantes del mismo, desde su propia iniciativa generen, como anticuerpo de supervivencia contextual.

Varios elementos se han detectado e identificado como pertenecientes a la cultura colaborativa en vigencia en el sistema doctrinario del Ejército Argentino. La concepción de grupos de trabajo de doctrina permanentes (GTDP) y la designación de Jefes de Comisiones de Doctrina, son entre otras, una demostración de que la construcción del cuerpo doctrinario, tiende a desarrollarse bajo la cultura colaborativa, este esfuerzo se sustenta además en las características puntuales de dichos GTDP, conformados por especialistas, automotivados y con iniciativa permanente, o por la conformación de las

Comisiones de Investigación y Desarrollo de Doctrina Específica (CIDDE) sin perjuicio de sus funciones.

Al mismo tiempo, la SEADEA, se destaca como un espacio en donde la cultura colaborativa crece día a día, gracias a un importante caudal de intercambio de información entre los usuarios y de estos con la gestión de la plataforma educativa digital, PED.

Por otra parte, al presentar las TICs de uso en el EA, su estado del arte y su posible relación con el proceso de actualización doctrinaria. Se buscó comprender cuál es el entorno, que iniciativas fueron desarrolladas y cual sería un posible punto de partida para la evolución de otros conceptos.

Así es que el Ejército Argentino, hace más de 15 años ha incursionado en el desarrollo de las TICs como un medio de evolución y mejora de sus procesos internos. Siempre relacionado a las posibilidades que brindan estas herramientas, para el comando, la coordinación y el control de las operaciones. Y en la actualidad la Dirección General de Comunicaciones e Informática se encuentran en el desarrollo permanente de aplicaciones que permitan optimizar el empleo de los medios, a través de un adecuado flujo de información hacia la toma de decisiones. Sistemas como el SIAM, el SIGIT, o el SIDIGEA, entre otros, que junto a la CIDESO y su desarrollo el SITEA, a través de un arduo y silencioso trabajo, de una tarea pocas veces valorada, transforman en hechos lo que de otra manera serían solo palabras.

Un de las áreas de mayor explosión es la de educación, por ser conceptualmente estratégica, y practica en su ejecución, así es que la SEADEA, se transformó en un vehículo de comunicación diferencial, convirtiéndose en un caso de éxito de la gestión educativa a distancia a nivel nacional y con ello una oportunidad para insertar con real capilaridad en la estructura misma del EA y de sus integrantes, el empleo de las TICs. Concretando los conceptos de “Educación para toda la vida” de la capacidad de “Aprender a aprender” y en primera instancia “Aprender a escuchar”, estos conceptos son replicables al desarrollo de la doctrina, en función de que tanto Oficiales en actividad como en situación de retiro tiene conocimientos y particularmente experiencias que es necesario aportar al cuerpo doctrinario, en especial aquellos que de una manera u otra, pudieron vivenciar en primera persona el único y último conflicto convencional acaecido en el Atlántico Sur, siendo esta una invaluable experiencia profesional, en comparación con otros Ejércitos de la Región.

El empleo de la tecnología optimizó la función educativa del EA. Es en esa dirección hacia donde debemos avanzar en el sistema doctrinario, favoreciendo la evolución de una web 1.0 hacia la web 2.0, posibilitando hacer un eficiente empleo de dichas herramientas con decisiones de índole organizacional que fomenten su empleo transversalmente en todas las áreas de conocimiento. En donde se cree valor para ambos extremos del sistema de doctrina, la gestión y los usuarios, estos en la más amplia de sus acepciones, de forma tal de que se incluyan hasta el último de los integrantes del EA.

Otra de las herramientas tecnológicas analizada fue la página oficial en Internet del EA. De la misma es interesante rescatar la importante cantidad de visitas que genera,

recibiendo un incremento del 25% interanual entre 2013 a 2014, transformándola en la principal herramienta en internet del EA. A pesar de que se presenta básicamente como un canal de comunicación unidireccional, permite las consultas y la conexión con otras aplicaciones, normalmente los usuarios en general no pueden incluir sus producciones. Por lo que representa un canal de comunicación pero no una herramienta.

De forma similar a lo anterior, se incluyó en el análisis la página oficial de Facebook del EA. Dicho portal es comunicación e intercambio básicamente social, en donde, la organización interactúa con sus usuarios y puede transformarse en una muy buena herramienta para que esta comunicación sea bidireccional, con mayor rapidez de respuesta a los inputs que se ingresan a la red y la evaluación del impacto. En relación al sistema de doctrina, podemos emular el concepto de comunidad, en este caso de integrantes del EA, entre usuarios expertos y usuarios en general.

Ante los interrogantes planteados anteriormente sobre si puede la MOVI 2.0, evolucionar y de ser así ¿Hacia dónde? La respuesta es afirmativa, y es a través del análisis y explotación de las experiencias adquiridas que es posible una evolución sustancial, por lo que se deberá generar un espacio para que a través de la modalidad foro de discusión, se intercambien opiniones sobre distintos temas de interés del arma, los que podrían ser a su vez una herramienta para informar a los integrantes del arma sobre las políticas y acciones del arma. Este espacio aún no fue desarrollado por MOVI 2.0 y con una simple adaptación, el sistema podría hacerlo.

A través de la creación de archivos compartidos entre los integrantes de un determinado grupo de trabajo doctrinario, que habiendo sido seleccionados por su participación en una determinada temática, o por sus antecedentes profesionales, pueda generar y participar en la elaboración, revisión o actualización de nuevas herramientas de trabajo o del cuerpo doctrinario.

La necesidad de una herramienta que facilite compartir y colaborar⁵¹ es evidente, sostienen este criterio el 62% de los oficiales que han participado de la encuesta sobre la GC en el EA, los que consideran este un aspecto fundamental en su rol de liderazgo, para mejorar la cultura de compartir y colaborar.

Además, debe dar respuesta al 37% de los encuestados, que consideran que la MOVI 2.0 es una herramienta útil para la transferencia de lecciones aprendidas.

Como también, se destaca en función del desarrollo y evolución de doctrina derivada, en el nivel unidades tácticas e inferiores, a internet como una herramienta de reunión y difusión, a través de la opción de fortalecer los canales de comunicación entre los usuarios y el sistema de doctrina, ha sido seleccionada por el 60 % de los encuestados.⁵²

Al considerar el nivel de utilidad asignado a las herramientas de las nuevas tecnologías para la mejora del proceso de actualización doctrinaria, el 91% de los

⁵¹ Anexo 3 – Encuesta sobre la GC en el EA. Respuestas a la Pregunta Nro 12.

⁵² Anexo 3 – Encuesta sobre la GC en el EA. Respuestas a la Pregunta Nro 11.

encuestados considera que es de medio a máximo⁵³. Lo que debe favorecer el desarrollo de los sistemas que así lo permitan.

En función a la información obtenida, es que se considera esta oportunidad de mejora y desarrollo de un sistema óptima, y generar un salto cualitativo del proceso de actualización de la doctrina procedimental.

Estas son, en resumen, las oportunidades de mejora de la MOVI 2.0, en el marco de solo una de las organizaciones componentes del EA, siendo esta la Infantería. Pero, para una verdadera explosión del concepto Gestión del Conocimiento y Mejora Continua en el marco de las Mejores Prácticas se considera, que la evolución debe comprender al Ejército en su conjunto, y transformar MOVI 2.0 en MOVE 2.0, Mochila Virtual del Ejército 2.0. A continuación, en el Capítulo VI Recomendaciones, se desarrollan con principales conceptos sobre cómo llevarlo a cabo.

Posibles líneas de investigación a partir de este trabajo.

Determinar cuáles son y cómo se modifican, aquellos aspectos de la cultura organizacional que limitan la mejorar en el intercambio y la cultura de la colaboración en el EA.

Si es posible una mejora del sistema de doctrina a través de la centralización y asignación de la producción de personal ad-hoc, incrementando la misma en cantidad y calidad. Estudiando las posibles estructuras orgánicas que mejoren el sistema.

⁵³ Anexo 3 – Encuesta sobre la GC en el EA. Respuestas a la Pregunta Nro 8.

Como generar un sistema de validación del Sistema de Lecciones Aprendidas que permita la transformación de estas en doctrina.

CAPITULO VI. Recomendación.

En este capítulo se desarrolla la recomendación de esta investigación producto de las conclusiones a las que se han arribado.

Estudiar, diseñar y desarrollar un sistema que permita capitalizar las oportunidades que brindan los sistemas informáticos bajo el concepto ampliado de gestión de conocimiento y de las herramientas web 2.0 para que de esta forma se intensifique la cultura colaborativa del EA aplicada particularmente al proceso de actualización doctrinaria.

Dicho sistema, debería ser desarrollado bajo la órbita de la Dirección de Informática del Ejército Argentino, específicamente, por el Departamento Desarrollo de Software, quienes disponiendo de las necesidades y requerimientos de los usuarios (centralizados por la Dirección General de Organización y Doctrina, como usuario principal), desarrollarían la base de las prestaciones del sistema, en coordinación con otros departamentos, como la Dirección General de Planeamiento, Presupuesto y Programas (DGPPP), la DIDEP, el CIDESO, Etc, con la visión estratégica de que no solo se debe reducir a un campo de interés sino, por el contrario a todos los procesos que se llevan adelante en el Ejército en su conjunto, en busca de establecer, y difundir cuales son las Mejores Prácticas y de que el aprendizaje organizacional no sea patrimonio de la Dirección General de Organización y Doctrina, sino del Ejército como un todo.

Otra de las opciones radica en abrir una licitación pública. Esta tendría como base a los sistemas informáticos disponibles, con sus correspondientes pros (disponibilidad de medios (privados), velocidad y exigencias de know how) y sus contras (necesidad de integración en materia de seguridad informática, altos costos, etc). A modo de ejemplo se presentan, los productos de SAP Jam, Oracle, u otros sistemas como “EVERNOTE BUSINESS”⁵⁴.

Entre otros los requerimientos del sistema, deberían responder a:

Posibilitar el ingreso a través de Internet, esencia de una verdadera accesibilidad e inclusión de todos los integrantes del EA, desde sus ubicaciones más remotas, tanto dentro como fuera del territorio nacional, buscando prescindir de las limitaciones técnicas de ancho de banda disponible para la Intranet y por el contrario explotando las capacidades de transmisión de datos de las instalaciones nacionales y de su empleo⁵⁵ (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS, 2013). Con empleo de la misma Clave Única para el ingreso al WEBDUFÍ, de similar forma al Ejército de Chile (EJERCITO DE CHILE - DEPARTAMENTO COMUNICACIONAL DEL EJERCITO, 2011)⁵⁶.

Dicho sistema además debe posibilitar la construcción de una base de datos, con referencia automática a la doctrina especificada, para que tanto usuarios generales como

⁵⁴ Ver Anexo13, una muestra de un producto comercial como herramienta de trabajo.

⁵⁵ Para ampliar información sobre esta real posibilidad se agrega el anexo 9 Extracto de la ENTIC, resultados del tercer trimestre de 2011. En donde se pueden observar, entre otros, la tasa de penetración de la tecnología, en función de la población que utilizo estos medios (Celular-Computadora-Internet), a nivel nacional.

⁵⁶ Confirmado por el Tcnl (ECH) Pedro VARELA SABANDO, cursante del COEM en la ESGE 2014.

usuarios doctrinarios, tengan acceso, y pueden establecer una referencia cruzada en sus búsquedas.

Asignar permisos especiales, a usuarios por tipo, administración de temas, administración de base de datos, Usuarios generales, Usuarios Especialistas, Usuarios Externos, Usuarios en Situación Retiro y la determinación de especialistas de los GTDP para que controlen y gestionen los foros temáticos de cada grupo de trabajo. Aquí es donde debe producirse una integración entre todos los integrantes de la Comunidad Profesional Militar.

Establecer espacios (Foros), herramientas y aplicaciones que permitan y favorezcan el trabajo colaborativo, a través de documentos y programas compartidos para lograr la máxima aplicación de la expresión conceptual de web 2.0.

Permitir la calificación y el comentario de los artículos subidos al portal, de forma tal de facilitar la evaluación por parte de la comunidad profesional militar y en especial de los expertos designados.

Permitir la creación de un perfil de usuario determinado, respondiendo a los parámetros de buenas costumbres de la organización militar como la disciplina y el respeto por la jerarquía.

Es importante también que la página Oficial del Ejército Argentino, disponga de un acceso directo hacia este portal, por ser considerada esta la herramienta más útil para la

transferencia de lecciones aprendidas por un 63% de los oficiales encuestados. En segundo lugar, se ubica a la mochiladelinfante.com.ar, con un 37 % donde se reúnan las Mejores Práctica.

Todos estos requerimientos, deben conformar el objetivo a lograr por parte de quien esté a cargo del desarrollo del sistema (software). Pero al mismo tiempo debe ser comprendido por aquellos que tienen la responsabilidad de la conducción de la fuerza, esta como un todo, en la creación de conocimiento dando respuesta a las exigencias del nuevo ambiente operacional.

Es la evolución tecnológica un vector, y como en otras ocasiones a lo largo de la historia, un vector de cambio, que permite, desde la detección de una necesidad, transformada en motivación institucional e individual de mejorar lo que llevará a una inevitable mejora institucional.

Hacia donde evolucionar, como y porque.

El Ejército debe adaptar el propósito de su doctrina a la evolución de los conflictos futuros y la amplitud de roles que hoy directa o indirectamente le corresponden cumplir. A lo largo de la historia, la doctrina ha sido un vector importante para producir una evolución hacia la optimización de recursos desde las bases conceptuales.

Es este momento un punto de inflexión, debido a que la naturaleza de la doctrina, como única fuente de información, ha cambiado, por lo tanto el propósito de dicha doctrina también debe modificarse.

El criterio de gestión del Conocimiento y sus principios teóricos, deben volcarse a la gestión doctrinaria y, lo que significaría un cambio aún más profundo, hacia la gestión organizacional en su conjunto, buscando la supervivencia de la organización a través del desarrollo de una organización que aprende a través de la evolución constante de las Mejores Prácticas tanto individuales como organizacionales, y que liderara a nivel estatal esta nueva corriente, inmersos, en la ya innegable evolución exponencial de la era de la información.

En nuestro ámbito, otras organizaciones han aprendido a aprender, desarrollando una eficiente forma de funcionamiento, logrando con éxito sus objetivos, a pesar de su aparentemente debilidad, han adaptado sus procedimientos y reinventado sus métodos, este es un ejemplo de lo que la transferencia de lecciones aprendidas hacen a una organización con criterios de “Aprender a Aprender”.

Avanzar hacia el desarrollo de lazos, cada vez más fuertes y fluidos, de comunicación entre los miembros de lo que podríamos denominar “Comunidad Profesional Militar”. Sus miembros, como responsables voluntarios de generar conocimiento, y la organización como responsable primario del diseño de la estructura que facilite la transformación del mismo, de tácito a explícito. Debido a nuestro Ethos⁵⁷ militar argentino, dicha responsabilidad no solo debe descansar en la espontaneidad de las participaciones, sino, por el contrario debe ser una importante preocupación de comando, buscando lograr un equilibrio entre lo obligatorio y lo espontáneo y voluntario.

⁵⁷ Ethos, es aquello que nos distingue como sociedad, nuestra cultura, nuestras tradiciones, nuestra forma de ser.

La red genera dinamismo y en ello radica la complejidad, pero al mismo tiempo los beneficios superan ampliamente a los riesgos, estudios recientes hablan de que solo el 3% de las grandes organizaciones tiene información clasificada de seguridad de altamente secreto y confidencial, el resto puede y debe fluir entre los miembros de la organización para hacer de este una sistema más eficiente que aprenda de si mismo.

Como también reflexiona (Robertson, 2007) estos cambios deben producirse rápidamente, actualmente los tiempos se acortan, y las resoluciones deben acelerar sus procesos. Los soldados en operaciones⁵⁸, necesitan de la doctrina, debido a que esta los orienta y limita, pero lo más importante aún es que confíen en ella, y que puedan interactuar con los expertos. Estos nuevos contextos demandan nuevas ideas y nuevos conceptos

La gestión del conocimiento es actualmente una práctica común de la mayoría de las grandes organizaciones, aquellas que no lo hacen tienden hacia su desaparición, está empezando a dejar de ser una opción, para convertirse en un condicionamiento del entorno.

El desarrollo de un manual de gestión de conocimiento, en donde se reúnan y adapten los conceptos teóricos, se diseñe una estructura y el flujo de los procesos, y se desarrolle un sistema que acompañe dicho diseño, desde el más alto nivel de comando.

⁵⁸ La Operación Conjunta “Fortín II”, Operación “Apoyo al Fortalecimiento del Fortín II”, Operaciones de Mantenimiento de la Paz en Chipre y Haití, y toda acción civil, tanto de apoyo a la comunidad como de asistencia a la comunidad, normalmente en situación de emergencia o crisis.

A través de la determinación de la función GC y de su inclusión como departamento en los comandos de al menos el nivel Gran Unidad de Combate (GUC).

Facilitando el desarrollo de portales integrados al sistema base, que gestionen iniciativas del tipo Think Thank en relación a la doctrina básica y del tipo Wiki, para los niveles inferiores al de División de Ejército, en relación a la doctrina derivada.

Sin embargo, como dice (Robertson, 2007) un importante elemento de esta teoría, es el diseño y la ejecución de la experimentación de un nuevo conocimiento, y a través de ella la validación, como una pieza trascendente de la construcción de doctrina. Todo aquello que no pueda cumplir este requisito debe ser denominado de otras formas, pero no doctrina.

Solo la puesta en práctica y la adopción de un sistema harán que este tenga la posibilidad de mejorar y de demostrar su eficiencia. La limitada opción de simplemente adoptar en vez de adaptar, sería un grave error en la estrategia seleccionada para la solución de este problema.

Importante es destacar que;

Los desarrollos tecnológicos solo aceleran el paso del cambio.

El cambio es mental.

REFERENCIAS

- Argirys, C. (1999). *Sobre el Aprendizaje Organizacional* (2da ed.). Blackwell Negocios
ISBN 0-631-21308-2.
- Aula Clic*. (5 de Octubre de 2014). Obtenido de
<http://www.aulacli.es/articulos/facebook.html>
- Barron, Tapia Machain, Miyar - Ejército Argentino. (s.f.). El sistema de educación a distancia del Ejército Argentino (SEADEA). *6to seminario internacional de educación a distancia - La Educación en tiempos de convergencia tecnológica - Red Universitaria de Educación a Distancia Argentina (RUEDA)*, (pág. 13).
- Basquez, C. d. (Marzo-Abril 2012). "Mission command": Un concepto de moda en el Ejército de EUA. *Military Review Edicion Hispanoamericana*, 2-9.
- Chan, Kim, Mauborgne. (2005). *La estrategia del océano azul: Como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tienen ninguna importancia* (19 ed.). (A. d. Hassan, Trad.) Bogota: Norma.
- Chun., W. C. (1999). *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. Mexico: Oxford University Press. .
- Collins Spanish Dictionary - Complete and Unabridge 8th Edition. (12 de Ocober de 2014). Obtenido de <http://es.thefreedictionary.com/blog>
- Cristobal, C. M. (2013). Mochila del Infante (MOVI 2.0). *Revista del Suboficial Nro 687 Ene / Mar 2013*, 1-6.
- Cristobal, M. (13 de Diciembre de 2010). Determinación del Índice de Conocimiento explícito de PyMEs en el área metropolitana de Buenos Aires. Mimeo. *Tesis de Maestría en Administración de Empresas*.

Cushman, J. H. (1995). *Comando y Control de las Fuerzas en el Teatro de Operaciones - Dilemas de la guerra actual*. Buenos Aires: Instituto de Publicaciones Navales del Centro Naval.

DEPARTMENT OF THE ARMY - HEADQUARTER. (2011). *FM 6-0 Mission Command*. United States Government US Army.

Dirección de Educación A Distancia y Aprendizaje Autónomo. (04 de Octubre de 2014). *SEADEA*. Obtenido de <http://www.seadea.ejercitoargentino.mil.ar/portada/inicio/index1.html>

Educación 2.0. (20 de Agosto de 2014). Obtenido de Que es la web 2.0: <http://lablogtacora.wordpress.com/%C2%BFque-es-la-web-20/>

EJERCITO ARGENTINO. (2008). *RFD 50 -01 "La Doctrina en el Ejercito Argentino*. C.A.B.A: Estado Mayor General del Ejercito Argentino.

EJERCITO ARGENTINO. (2013). *ORDEN ESPECIAL DEL JEFE DEL ESTADO MAYOR GENERAL DEL EJÉRCITO Nro 1082/13 (Estructura del Sistema de Doctrina del Ejército Argentino)*. CABA: Estado Mayor General del Ejercito Argentino.

EJERCITO ARGENTINO. (2014). *APRECIACION DE SITUACION DEL ARMA DE INFANTERIA Nro 01 / 14*. C.A.B.A: CONSEJO SUPERIOR DEL ARMA DE INFANTERIA.

EJERCITO ARGENTINO-COMANDO DE EDUCACION Y DOCTRINA. (2007). *DIRECTIVA DEL COMANDANTE DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA Nro: 235 / 07 (Para la producción, estudio, consolidación y difusión de las Enseñanzas Adquiridas de la Experiencia)*. Buenos Aires: COMANDO DE EDUCACION Y DOCTRINA.

EJERCITO DE CHILE - COMANDO DE EDUCACION Y DOCTRINA. (2011).

Manual - Lecciones Aprendidas - MDIE - 90001. Santiago: Division Doctrina.

EJERCITO DE CHILE - DEPARTAMENTO COMUNICACIONAL DEL EJERCITO.

(2011). Sistema de lecciones aprendidas del Ejercito (SILAE). *Boletin institucional Nro 6708/310*.

EJERCITO DE CHILE - DEPARTAMENTO COMUNICACIONAL DEL EJERCITO.

(2011). Unidades destacadas por el ingreso de experiencias al SILAE. *Boletin Institucional Nro6708/669*.

Ente Nacional de Alto Rendimiento Deportivo. (4 de Octubre de 2014). Obtenido de

<http://www.enard.org.ar/novedades.php?d=13&hiddendeporte=gikjjdfh>

Espinosa, G. J. (25 de abril de 2005). *Conferencia del Comandante en Jefe del Ejército*

de Chile. SEGURIDAD HEMISFÉRICA: “UN DESAFÍO DE INTEGRACIÓN PENDIENTE”. Obtenido de RESDAL - Documentos destacados - Seguridad Hemisferica: Un desafio de integracion pendiente": <http://resdal.org/ultimos-documentos/cheyre-conferencia.html>

ESTADO MAYOR CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS. (2006). *PC-00-02 -*

Diccionario para la Accion Militar Conjunta. Buenos Aires: EMCFFAA.

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (13 de Octubre de 2014). *buenosaires.gob.ar*.

Obtenido de <http://www.buenosaires.gob.ar/cooperaciontecnica/gobiernoabierto>

Instituto de Ingeniería Eléctrica y Electrónica. (4 de Octubre de 2014). Obtenido de

<http://www.ieee.org/index.html>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS. (19 de junio de 2013).

Encuesta Nacional sobre Acceso y Uso de Tecnologias de la Informacion y la

- Comunicacion (ENTIC) Resultados del Tercer trimestre de 2011*. Obtenido de http://www.indec.mecon.ar/uploads/informesdeprensa/entic_06_13.pdf
- Integración TIC. (3 de Septiembre de 2014). *Integración TIC*. Obtenido de <http://integraciontic.com/web2>
- Kitchens, L. M. (s.f.). *Conected Army Operational Knowledge Managment*. Obtenido de <http://usacac.army.mil/CAC2/AOKM/Connected/2011FallConnected.pdf>
- Koontz – Weihreich. (2006). *Administración*. Ed Mc Graw Hill. 9na Edición.
- Levy, A. (2007). *ECP - Estrategia Cognicion y Poder*. Buenos Aires: Granica.
- Media, O. (17-19 de October de 2011). *web2.0summit.com*. Obtenido de <http://www.web2summit.com/web2011>
- MINISTÉRIO DA DEFESA - EXÉRCITO BRASILEIRO - SECRETARIA-GERAL DO EXÉRCITO. (2013). *Separata ao Boletim do Exército - Nro 50/2013 - Aprova as Instruções Reguladoras parao Sistema de Valorização do Mérito dos Militares de Carreira do Exército (EB30-IR-60.001)*. Brasilia: MINISTÉRIO DA DEFESA - EXÉRCITO BRASILEIRO .
- MINISTÉRIO DA DEFESA - EXÉRCITO BRASILEIRO - SECRETARIA-GERAL DO EXÉRCITO. (2014). *Separata ao Boletim do Exército - Nro 10/2014 - Aprova as Instruções Reguladoras para a Gestão do Conhecimento Doutrinário (EB20-IR-10.003)*. Brasilia DF: MINISTÉRIO DA DEFESA - EXÉRCITO BRASILEIRO.
- Nonaka - Takeuchi. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Londres: Oxford University Press.

- Onetto, C. S. (27 de Agosto de 2014). Comentarios sobre los desarrollos informáticos por la Dirección General de Comunicaciones e Informática del EA. (M. M. CRISTOBAL, Entrevistador)
- Petisco, J. M. (26 de Enero de 2011). *El Impacto Positivo de la Colaboración*. Obtenido de <https://www.cisco.com/web/ES/nueva-colaboracion/pdf/01-impacto-positivo-colaboracion.pdf>
- Petrocelli, T. (2012). SAP Jam: Social Collaboration the Way People Want It. *Enterprise Strategy Group*, 3.
- Prusak, L. (2001). Where Did Knowledge Management Come From? *IBM Systems Journal*, 40.
- RE Gustavo, SENMARTIN Gabriel, DELLO RUSSO. (2004). *Trabajo de Investigación, "La gestión del conocimiento en la Fuerza. Proyectos para la incorporación de experiencias individuales y de los Elementos a la memoria institucional. Relación entre las Lecciones Aprendidas y la doctrina"*. C.A.B.A: Escuela Superior de Guerra del Ejercito.
- Real Academia de Ingeniería. (6 de Octubre de 2014). *Diccionario Español de Ingeniería*. Obtenido de <http://diccionario.raing.es/es/lema/computaci%C3%B3n-en-la-nube>
- Repetto, A. J. (2010). *WICC 2010 - XII Workshop de Investigadores en Ciencias de la Computación - Framework de Interoperabilidad para Sistemas de Comando y Control (FISiCO2)*. Buenos Aires: WICC.
- Riquelme - Cravero - Saavedra. (s.f.). *Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional: Modelo Adaptado para la Administración Pública Chilena*. Obtenido de <http://ceur-ws.org/Vol-488/paper3.pdf>

Robertson, M. G. (2007). *Thesis Applying Knowledge Management Theory to Army Doctrine Development: Case Study of a Web-based Community of Practice*". (U. A. College, Ed.)

Ruiz, R. L. (26 de Julio de 2014). *Formando la Innovación*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/formandolainnovacion/la-cultura-colaborativa>

Secretaría de Gabinete y Gestión Pública de la República Argentina . (2008).
Modernización tecnológica en el Estado argentino: incrementando el desarrollo.
XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública., (pág. 9). Buenos Aires.

SECRETARIA GENERAL DEL EJERCITO - DEPARTAMENTO DE
COMUNICACION INSTITUCIONAL. (3 de Septiembre de 2014). *Sitio Oficial del Ejercito Argentino "Una Fuerza Bicentenario"*. Obtenido de http://www.ejercito.mil.ar/sitio/_noticias/noticia_full.asp?Id=2864

UNITED STATE ARMY COMBINED ARMS CENTER. (13 de Septiembre de 2014).
Army Operational Knowledge Center. Obtenido de <http://usacac.army.mil/cac2/AOKM/>

UNITED STATES ARMY COMBINED ARMS CENTER. (27 de Octubre de 2014).
United States Army Combined Arms Center. Obtenido de <http://usacac.army.mil/cac2/AOKM/>

Universidad de Salamanca. (5 de Octubre de 2010 (a)). *Tutorial del Servicio de Biblioteca de la Universidad de Salamanca*. Obtenido de <http://bibliotecabiologia.usal.es/tutoriales/catalogos-repositorios-bibliosvirtuales/index.html>

Wikipedia, The Free Encyclopedia. (5 de Marzo de 2014 (a)). Obtenido de

http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento

Wikipedia, The Free Encyclopedia. (6 de Octubre de 2014 (b)). Obtenido de

http://es.wikipedia.org/wiki/Sitio_web

Wikipedia, The Free Encyclopedia. (06 de Octubre de 2014 (c)). Obtenido de

http://es.wikipedia.org/wiki/Computaci%C3%B3n_en_la_nube

Wikipedia, The Free Encyclopedia. (6 de Octubre de 2014 (d)). Obtenido de

http://es.wikipedia.org/wiki/Think_tank

Wikipedia, The Free Encyclopedia. (10 de Octubre de 2014 (e)). Obtenido de

http://en.wikipedia.org/wiki/Social_software

Wikipedia, The Free Encyclopedia. (19 de Septiembre de 2014 (f)). Obtenido de

http://es.wikipedia.org/wiki/SAP_AG

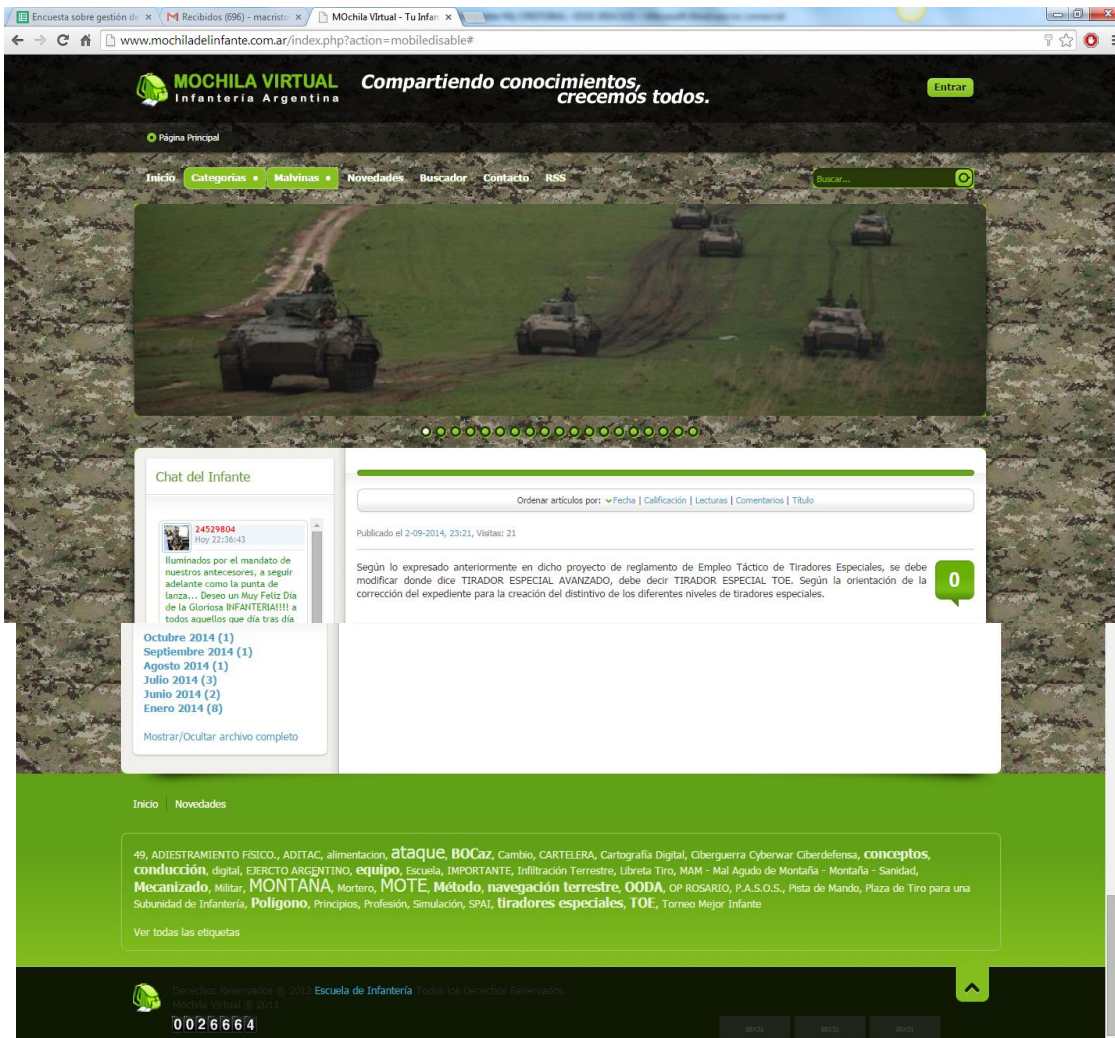
Williams, D. S. (2007). *Using Innovative Knowledge Management Tools for Information*

Technology Development, Acquisition, and Integration in the United States

Army. Kansas - Fort Leavenworth: Command and General Staff College.

ANEXOS

1. Datos estadísticos de la plataforma de gestión de MOVI 2.0



Se muestra en la figura, la página de inicio de la mochila del infante. A la misma se ingresa colocando un usuario y contraseña, de lo contrario solo tendrá permiso de visitante. Esta permite ordenar la visualización por fechas, calificaciones, títulos, etc. Además de contar con un buscador interno. En el margen izquierdo, se encuentra el chat del infante, y algunos links de interés.

Al pie de la misma, se ven las publicaciones pasadas, por meses, y la nube de palabras claves, y por último el contador de visitas en permanente actualización.

A continuación se extraen desde la servidor donde se encuentra la mochila del infante, algunos datos estadísticos.

Estadísticas de:	mochiladelinfante.com.ar
Última actualización:	19 Ago 2014 - 23:40
Periodo mostrado:	Mes Ago 2014

Cuándo:	Histórico Mensual Días del mes Días de la semana Visitas por Horas
Quién:	Países Lista completa Cities Servidores Lista completa Última visita Dirección IP no identificada Visitas de Robots/Spiders Lista completa Última visita
Navegación:	Duración de las visitas Tipos de ficheros Downloads Lista completa Accesos Lista completa Página de entrada Salida Sistemas Operativos Versiones Desconocido Navegadores Versiones Desconocido
Enlaces:	Origen de la conexión Enlaces desde buscadores Sitios de enlace Búsquedas Búsquedas por frases clave Búsquedas por palabras clave
Otros:	Misceláneos Códigos de error HTTP Páginas no encontradas
Extra/Marketing:	Content Delivery Network - Red de Distribucion de Contenidos Lista completa

Resumen					
Periodo mostrado	Mes Ago 2014				
Primera visita	01 Ago 2014 - 00:35				
Última visita	19 Ago 2014 - 19:16				
	Visitantes distintos	Número de visitas	Páginas	Solicitudes	Tráfico
Tráfico visto *	252	377 (1.49 visitas/visitante)	8,886 (23.57 Páginas/Visita)	19,306 (51.2 Solicitudes/Visita)	54.08 MB (146.88 KB/Visita)
Tráfico no visto *			2,681	3,681	14.34 MB

* El tráfico "no visto" es tráfico generado por robots, gusanos o respuestas de código especial de estado HTTP.

Visitantes distintos:

Se considera un nueva vista por cada nuevo visitante que consulta una página y que no haya accedido al sitio en los últimos 60 mins..

Número de Visitas

Número de Servidores (direcciones IP) que entran a un sitio (y que por lo menos visitan una página). Esta cifra refleja el número de personas físicas diferentes que hayan accedido al sitio en un día.

Páginas:

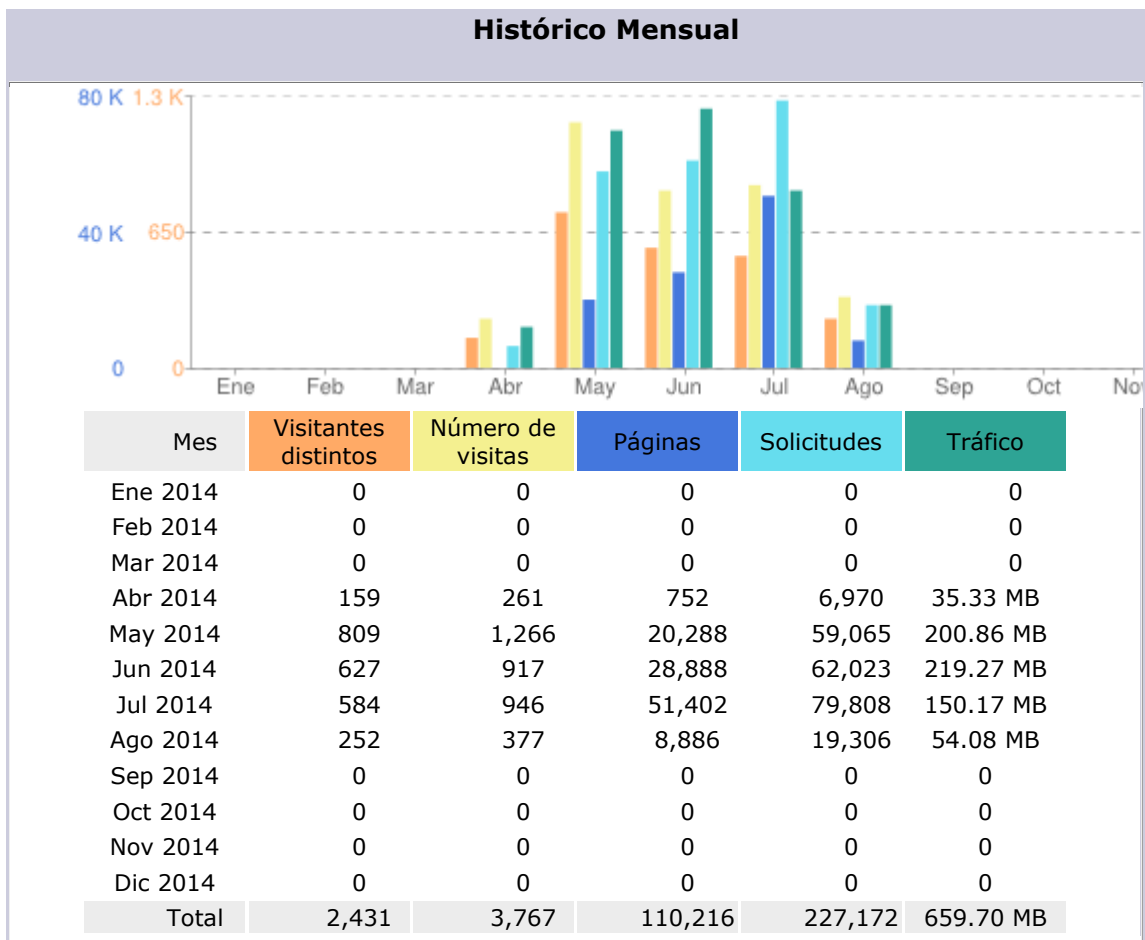
Número de ocasiones que una página del sitio ha sido vista (La suma de todos los visitantes incluyendo múltiples visitas). Este contador se distingue de "hits" porque cuenta sólo las páginas HTML y no los gráficos u otros archivos o ficheros.

Solicitudes:

El número de ocasiones que una página, imagen, archivo o fichero de un sitio es visto o descargado por un visitante. Este contador sirve de referencia, pero el contador de "páginas" representa un dato mercadotécnico generalmente más útil y por lo tanto se recomienda.

Tráfico:

El número de kilo bytes descargados por los visitantes del sitio. Se refiere al volumen de datos descargados por todas las páginas, imágenes y archivos o ficheros medidos en kilo bytes.

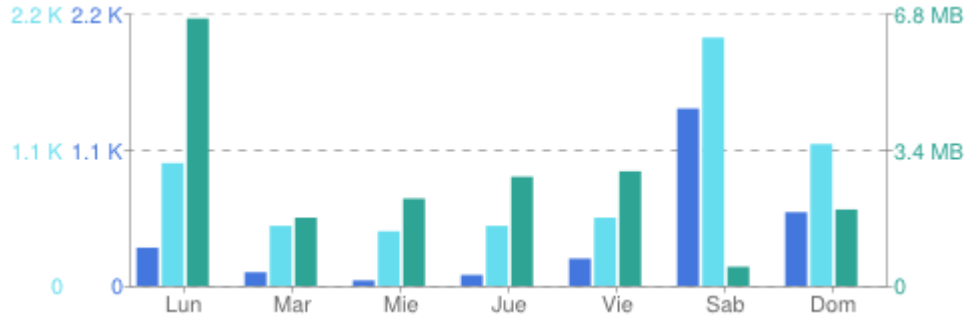


Días del mes



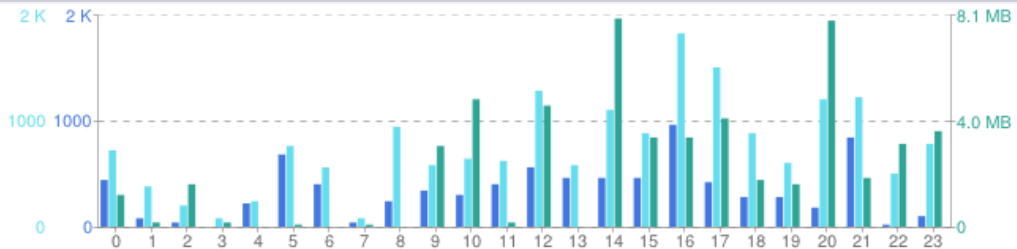
Día	Número de visitas	Páginas	Solicitudes	Tráfico
01 Ago 2014	15	222	571	3.26 MB
02 Ago 2014	34	3,744	3,899	43 Bytes
03 Ago 2014	34	1,323	1,786	3.15 MB
04 Ago 2014	25	376	623	3.27 MB
05 Ago 2014	14	171	611	1.74 MB
06 Ago 2014	13	107	486	1.63 MB
07 Ago 2014	17	122	784	3.48 MB
08 Ago 2014	12	157	322	1.74 MB
09 Ago 2014	16	53	462	1.13 MB
10 Ago 2014	12	122	406	66.60 KB
11 Ago 2014	31	175	1,222	9.44 MB
12 Ago 2014	19	96	435	1.62 MB
13 Ago 2014	16	86	895	4.74 MB
14 Ago 2014	20	165	774	4.51 MB
15 Ago 2014	14	323	894	3.34 MB
16 Ago 2014	23	691	1,957	261.27 KB
17 Ago 2014	23	429	1,419	2.46 MB
18 Ago 2014	28	434	1,280	6.66 MB
19 Ago 2014	11	90	480	1.58 MB
Media	17	423	919	2.58 MB
Total	377	8,886	19,306	54.08 MB

Días de la semana



Día	Páginas	Solicitudes	Tráfico
Lun	328	1,041	6.46 MB
Mar	119	508	1.65 MB
Mie	64	460	2.12 MB
Jue	95	519	2.66 MB
Vie	234	595	2.78 MB
Sab	1,496	2,106	473.77 KB
Dom	624	1,203	1.89 MB

Visitas por Horas



Visitas por Horas	Páginas	Solicitudes	Tráfico
00	467	776	1.23 MB
01	103	403	230.23 KB
02	48	219	1.62 MB
03	14	97	183.18 KB
04	251	252	64.06 MB
05	722	814	160.16 MB
06	440	601	23.32 MB
07	58	91	96.09 MB
08	265	1,002	66.96 MB
09	375	621	3.03 MB
10	333	680	4.76 MB
11	430	659	166.90 KB
12	607	1,352	4.51 MB
13	498	616	66.20 KB
14	485	1,165	7.72 MB
15	502	931	3.30 MB
16	1,013	1,919	3.34 MB
17	442	1,588	4.00 MB
18	308	933	1.80 MB
19	297	647	1.59 MB
20	194	1,274	7.65 MB
21	885	1,301	1.85 MB
22	33	534	3.12 MB
23	116	831	3.53 MB

Duración de las visitas

Número de visitas: 377 - Media: 338 s		
	Número de visitas	Porcentaje
0s-30s	190	50.3 %
30s-2mn	55	14.5 %
2mn-5mn	46	12.2 %
5mn-15mn	53	14 %
15mn-30mn	11	2.9 %
30mn-1h	13	3.4 %
1h+	8	2.1 %
Desconocido	1	0.2 %

Búsquedas por frases clave (Top 10)

[Lista completa](#)

3 frases clave diferentes	Búsquedas	Porcentaje
como preparar una pista de navegación terrestre	3	18.7 %
clases de pistolera para pistolas browning argentina 9mm	2	12.5 %
ejércitos de Sudamérica	1	6.2 %
compañía b regimiento de infantería 6 teniente primero abella tercera sección subteniente vilgre lamadrid segunda sección	1	6.2 %
tiro con fal argentino	1	6.2 %
pista estilos de liderazgo	1	6.2 %
cómo hacer un paracaídas militar verdadero verdadero	1	6.2 %
mochila del infante	1	6.2 %
en el ejército te dan una mochila propia?	1	6.2 %
proceso de planificación de la infantería argentina	1	6.2 %
Otras cadenas de búsqueda	3	18.7 %

Búsquedas por palabras clave (Top 10)

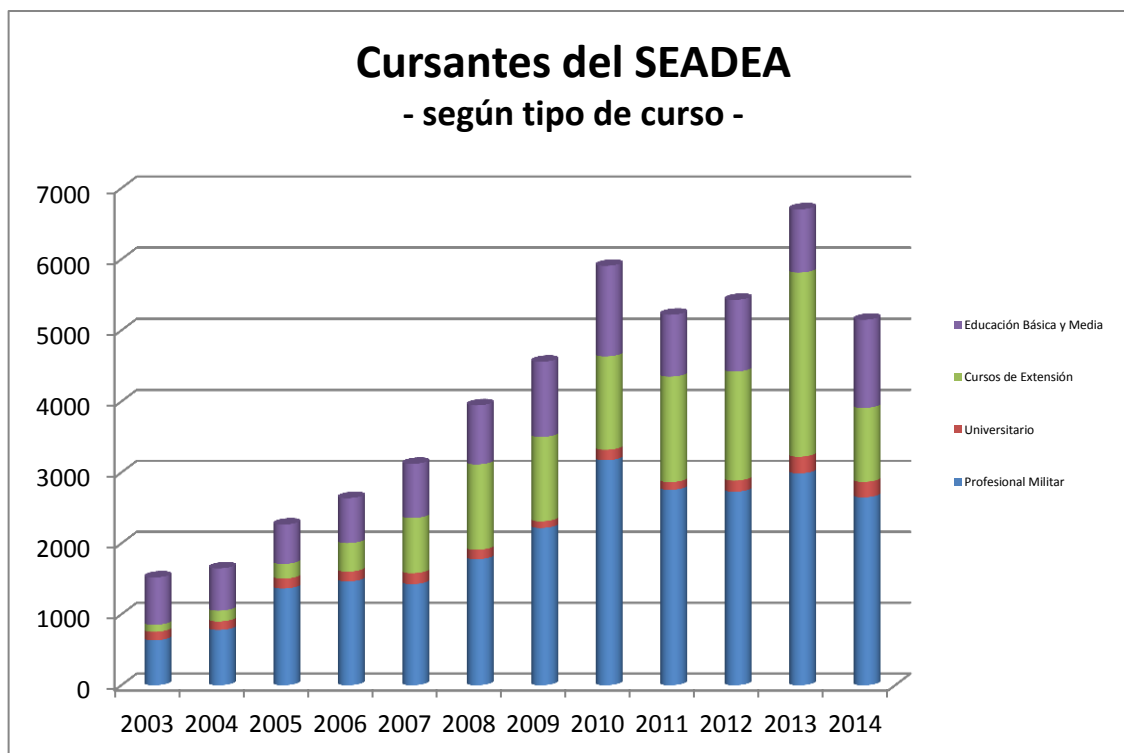
[Lista completa](#)

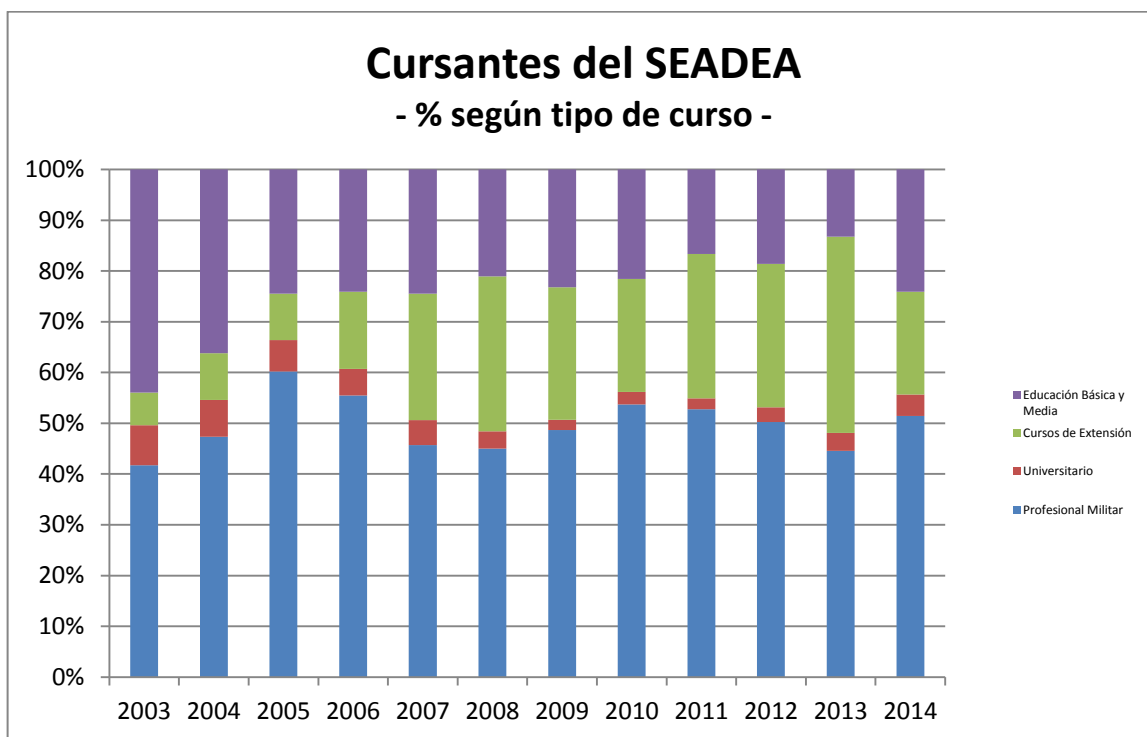
63 palabras clave diferentes	Búsquedas	Porcentaje
de	10	10.2 %
una	4	4 %
pista	4	4 %
navegación	3	3 %
como	3	3 %
argentina	3	3 %
preparar	3	3 %
terrestre	3	3 %
sección	2	2 %
clases	2	2 %
Otras palabras	61	62.2 %

2. Información cuantitativa de la evolución del SEADEA.

Cursantes según tipo de curso.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Profesional Militar	634	780	1364	1464	1426	1777	2218	3173	2756	2729	2988	2650
Universitario	120	120	140	138	154	133	94	147	109	157	235	218
Cursos de Extensión	98	152	207	402	778	1204	1189	1314	1485	1535	2591	1041
Educación Básica y Media	668	596	555	635	764	832	1058	1274	870	1009	889	1240
	1520	1648	2266	2639	3122	3946	4559	5908	5220	5430	6703	5149

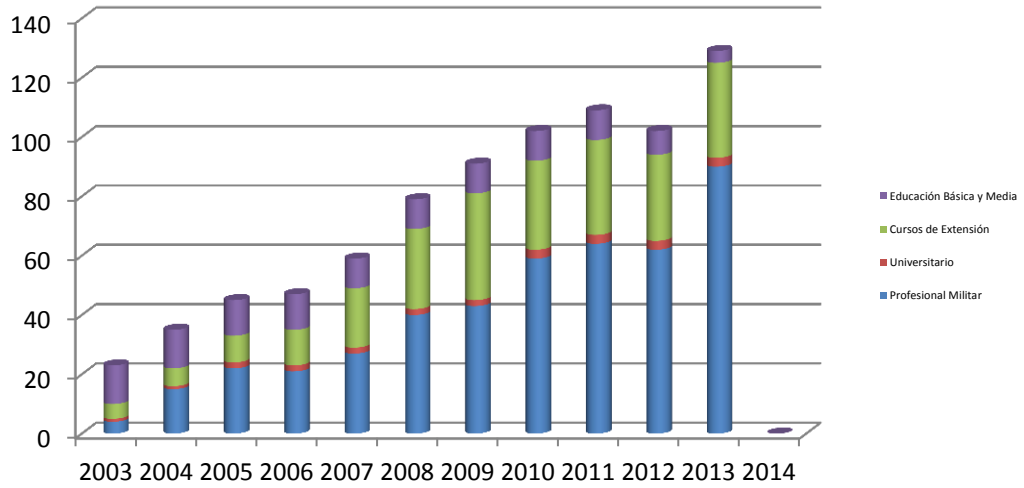




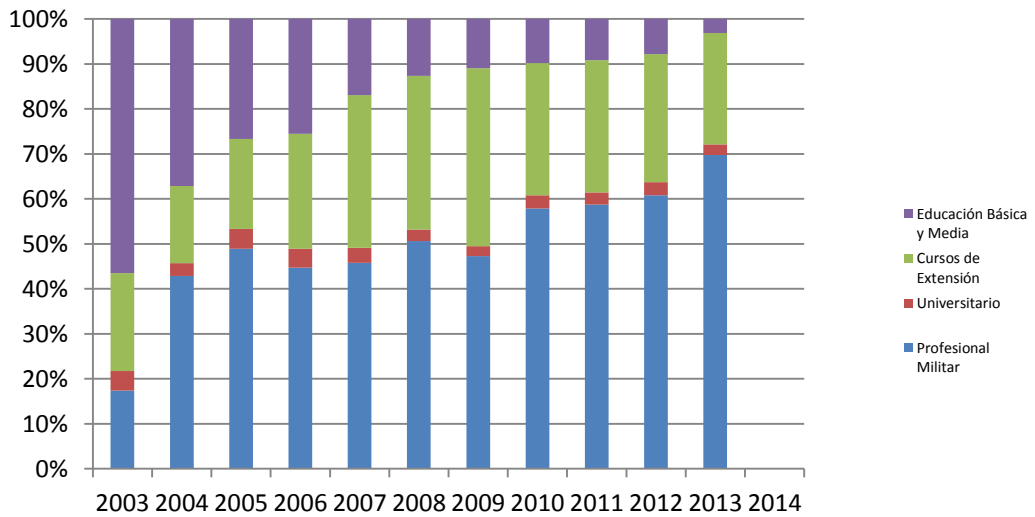
Ofertas educativas del SEADEA.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Profesional Militar	4	15	22	21	27	40	43	59	64	62	90
Universitario	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3
Cursos de Extensión	5	6	9	12	20	27	36	30	32	29	32
Educación Básica y Media	13	13	12	12	10	10	10	10	10	8	4
	23	35	45	47	59	79	91	102	109	102	129

Cursos del SEADEA - según tipo de curso -

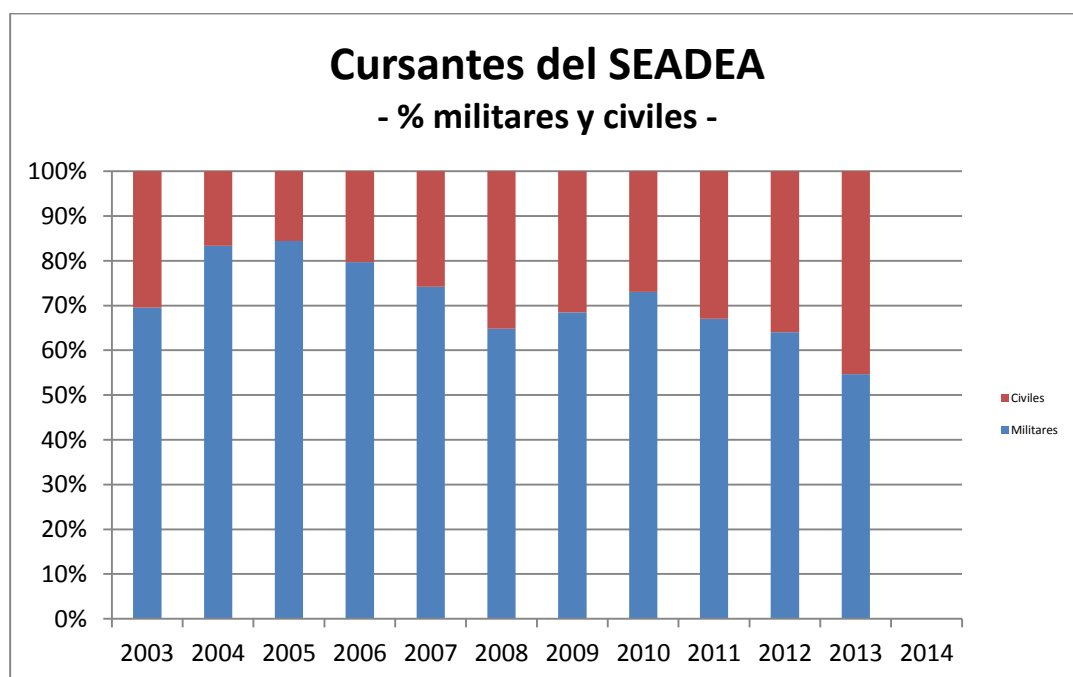
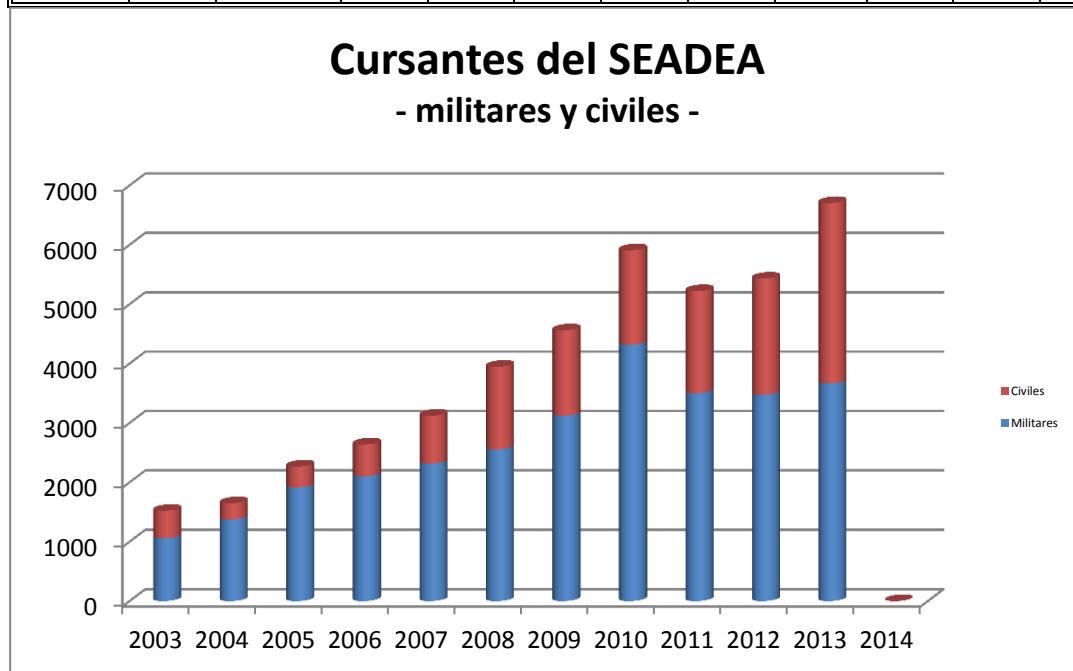


Cursos del SEADEA - % según tipo de curso -



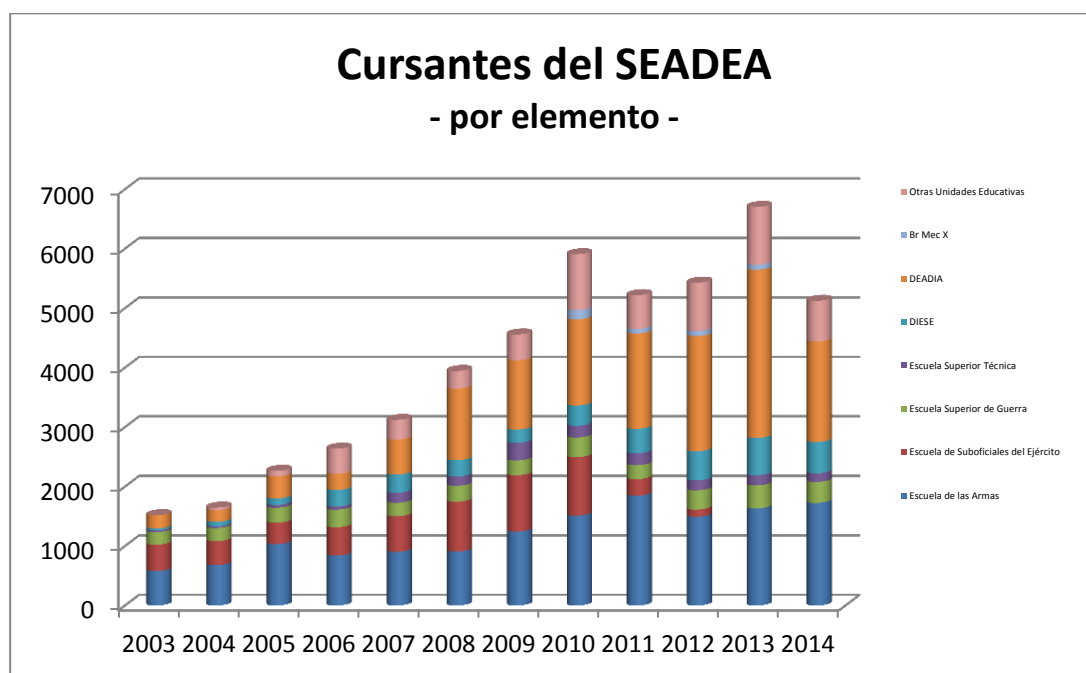
Alumnos / cursantes por tipo.

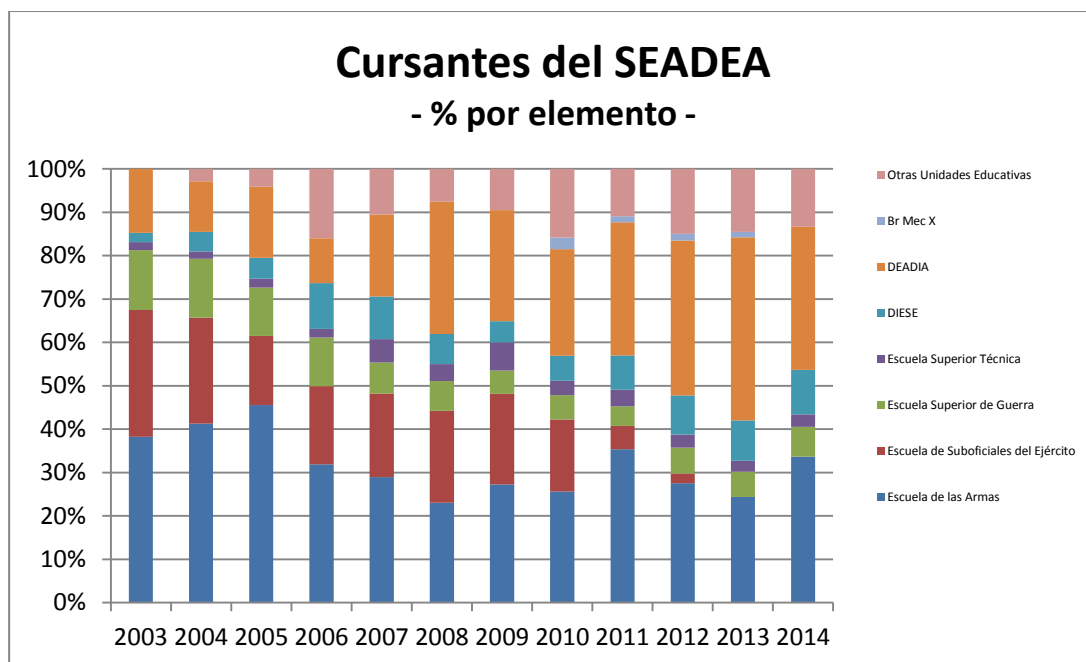
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Militares	1057	1373	1912	2103	2316	2557	3122	4317	3500	3476	3664
Civiles	463	275	354	536	806	1389	1437	1591	1720	1954	3039



Alumnos / cursantes por Unidad Académica.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Escuela de las Armas	581	680	1033	841	904	909	1244	1513	1848	1494	1633	1727
Escuela de Suboficiales del Ejército	444	403	361	476	600	837	949	983	278	120	-	-
Escuela Superior de Guerra	210	223	251	296	224	269	248	331	236	325	389	352
Escuela Superior Técnica	28	28	48	52	168	156	296	196	200	167	171	146
DIESE	33	74	109	279	306	274	222	341	411	489	625	525
DEADIA	224	193	371	272	590	1205	1166	1450	1604	1937	2829	1690
Br Mec X	-	-	-	-	-	-	-	157	75	85	83	0
Otras Unidades Educativas	-	47	93	423	330	296	434	937	568	813	973	685

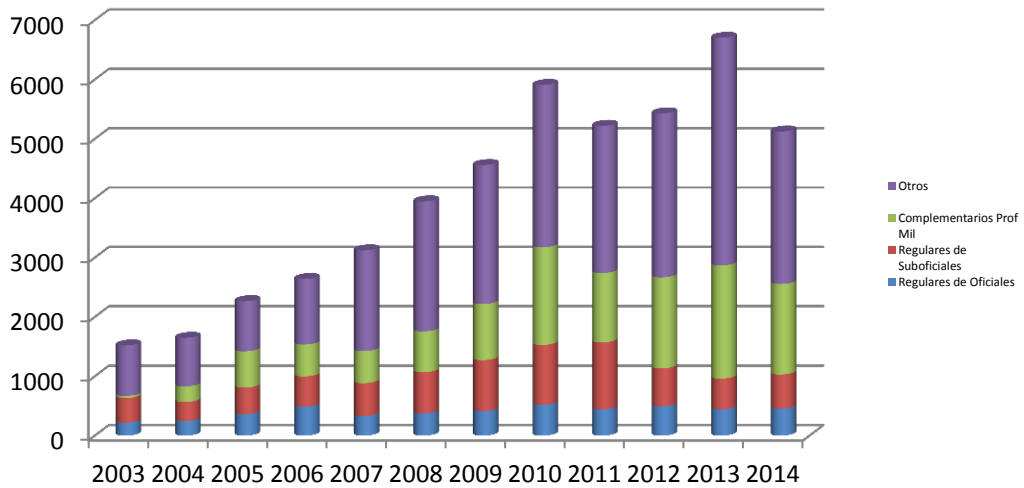




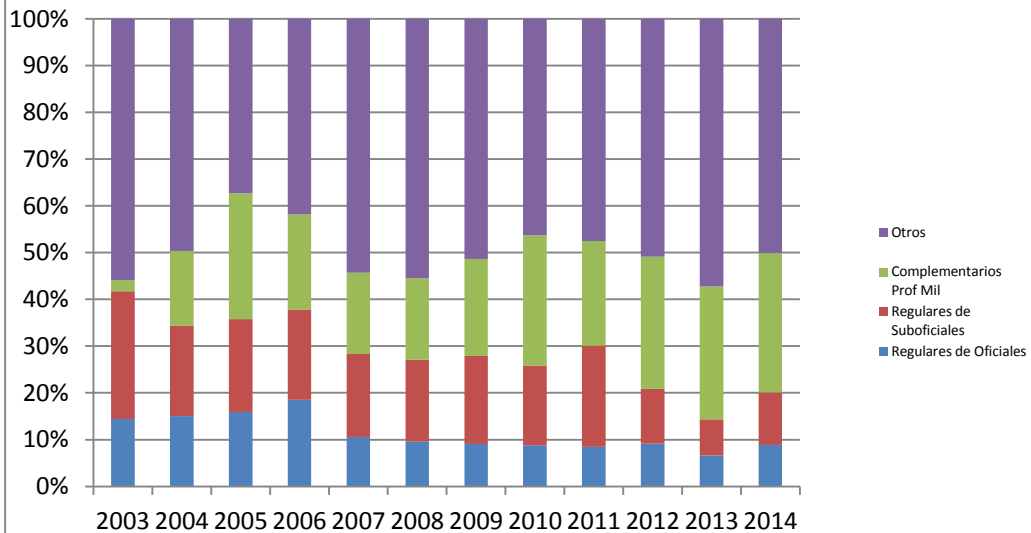
Alumnos cursantes por Tipo de Curso.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Regulares de Oficiales	219	248	361	488	331	376	414	519	443	496	444	454
Regulares de Suboficiales	415	319	449	510	554	692	859	1010	1128	638	518	577
Complementarios Prof Mil	37	263	611	537	541	689	945	1644	1170	1533	1906	1525
Otros	849	818	845	1104	1696	2189	2341	2735	2479	2763	3835	2569

Cursantes del SEADEA - por tipo de curso -



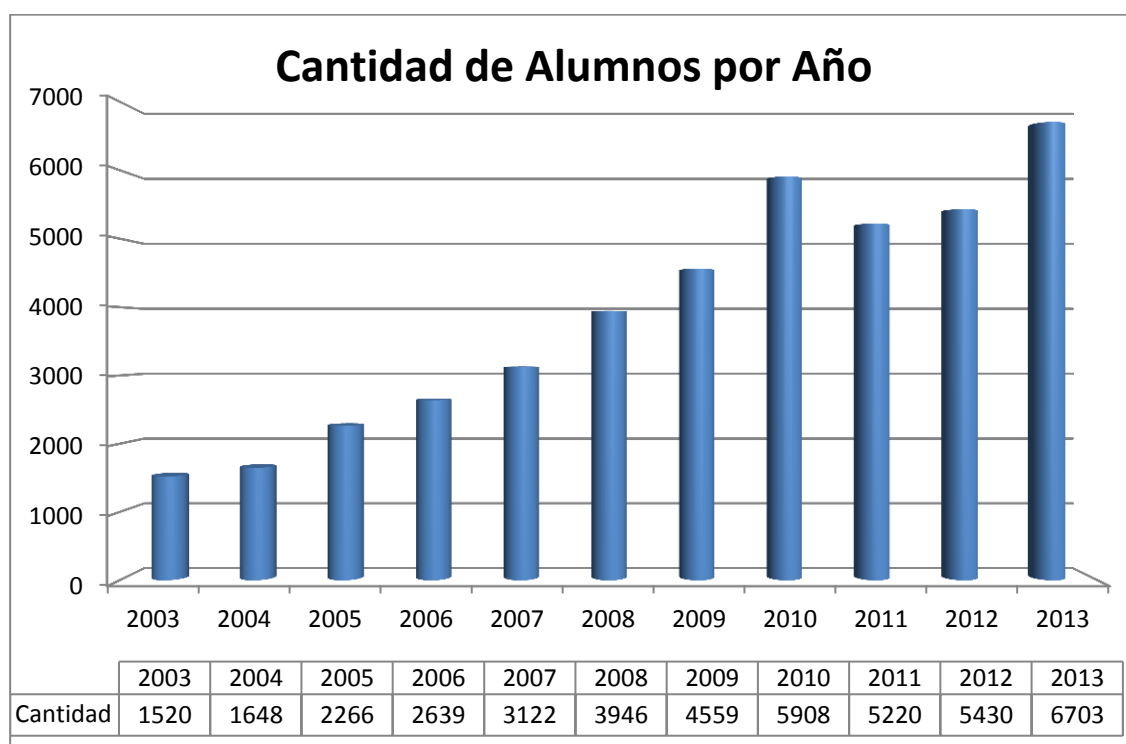
Cursantes del SEADEA - % por tipo de curso -



Cantidad de Alumnos en el Periodo que abarca desde el 2003 al 2014.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Cantidad	1520	1648	2266	2639	3122	3946	4559	5908	5220	5430	6703	0

Diferencia con respecto al final del año anterior	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
En porcentaje	-	23.44%	4.02%	-	31.73%	13.66%	26.39%	18.30%	16.46%	37.50%	8.42%	0
En cantidad	-1578	1273	210	-688	1349	613	824	483	373	618	128	0



3. Encuesta sobre la gestión de conocimiento en el EA.

La encuesta en cuestión, fue realizada utilizando herramientas de la web 2.0. Más específicamente dentro de DRIVE GOOGLE en GOOGLE FORMS⁵⁹, la herramienta formularios. La misma permite el diseño de una serie de preguntas en distintos formatos en función de la finalidad que se persigue.

Una vez diseñada, facilita la diseminación por medio de Internet hacia el público de referencia, para lo cual se puede utilizar la técnica de mailing, enviando normalmente una gran cantidad de emails para luego recoger electrónicamente sus respuestas. Estas se reúnen en una planilla de cálculo del tipo Excel, y permite su revisión y control.

En este caso, la finalidad de la misma no requería la identificación del encuestado, por lo que se consideró anónima, otras referencias fueron solicitadas a través de la batería de veinte preguntas de las que consiste el cuestionario.

El público objeto de este estudio fueron OFICIALES del EJERCITO ARGENTINO, la cantidad de emails enviados originalmente fueron doscientos diez y ocho los que podrían haber sido reenviados por los usuarios a los que se les solicito.

Su duración fue de diez días. Teniendo picos de respuesta, tanto al inicio de la misma como al final. El total de respuestas, al momento de cerrar este informe, es de ciento cuarenta y cinco, lo que representa una tasa de respuesta del 67%. Con la que se construye posteriormente un resumen de respuestas, para facilitar el posterior análisis

⁵⁹ <https://www.google.com/drive/using-drive/>

cualitativo y cuantitativo. A continuación se agrega el resumen de respuesta, para su consulta en detalle.

1. ¿Participó de forma directa o indirecta en el desarrollo de doctrina?



2. En caso afirmativo, ¿Cómo?

1. En la redacción de reglamentos y experimentación de los mismos
2. Redactando un reglamento de vuelo
3. Redactando modificaciones a reglamentos de la Fuerza.
4. Indirectamente redactando artículos en revistas especializadas (Rev. del Subof, publicaciones del arma, etc.) Directamente, contribuyendo a corregir reglamentos (normalmente viene ordenado el tipo de participación en la redacción o corrección de reglamentos)
5. Desarrollando procedimientos específicos de ingenieros de asalto aéreo. Corrección y comprobación de doctrina nueva.
6. Elaboración del Reglamento de la Sección de Tanques. Corrección de reglamentos hasta nivel unidad del Arma de Caballería. Apuntes sobre técnica del arma de empleo en la Escuela del Arma.
7. colaborando en la adecuación de un reglamento de la fuerza
8. En la Ec Mil M, en la actualización de varios reglamentos
9. Como integrante de grupos de investigación de doctrina y confección de reglamentos de conducción de la especialidad de Arsenales
10. como jefe div doct y como dir ec ing
11. Equipo de revisión de doctrina específica Equipo experimentación de doctrina
12. FORMANDO PARTE DE UN GRUPO DE TRABAJO.
13. Actualizando doctrina o corrigiéndola.
14. Elaboración de doctrina específica del arma.
15. -
16. -Equipo de consulta para el Reglamento de Conducción del Regimiento de Caballería de Exploración. -Equipo de trabajo para la actualización/re edición del Reglamento de Conducción del IMT - Equipo de elaboración de publicaciones

- conjuntas en el EMCO (PC 20-04 Planto en situaciones de crisis / PC 20-09 Planto para la AMC Nivel EM / PC 20-01 Planto para la AMC Nivel Op)
17. Destinado en la Escuela de Arma, EMGE y cursando la ESG se ordenaron conformar equipos de trabajo para elaboración de doctrina específica propias de mi Arma / destino particular (Área de Personal).
 18. Redactando el Reglamento de La Sección Exploración en las Unidades Tácticas cuando me desempeñaba como instructor en la Ec I
 19. Elaborando el reglamento de FFEE
 20. Formando parte de las comisiones de redacción en el EMCFFAA y el EMGE
 21. Equipo de análisis sobre doctrina vigente
 22. Actualización y modificación en reglamentos y/o procedimientos.
 23. Formando parte de equipo de trabajo establecido para la elaboración y actualización de doctrina (ordenado)
 24. En la reelaboración de doctrina derivada
 25. Elaborando propuesta de modificaciones a reglamentos. Participando en la elaboración en la Ec I de algunos reglamentos.
 26. Redactando unipersonalmente y siendo jefe de equipo
 27. Formando parte de grupos de experimentación de doctrina estando en Unidades de Combate y en grupos de desarrollo de doctrina en la Escuela del Arma.
 28. Reelaborando reglamentos de técnicas de montaña. Instrucción básica y avanzada de andinismo, instrucción básica y avanzada de esquí e instrucción de cazadores de montaña.
 29. Con un equipo de trabajo organizado para la reelaboración de un reglamento.
 30. Por orden del Jefe de unidad.
 31. Reglamento Vuelo en el Monte
 32. En oportunidad al desempeñarme como Obs Adel de Artillería asignado a un Escuadrón de Tanques TAM, al tener que ocupar el rol de combate de cargador del vehículo de combate del Jefe de Escuadrón ya que no disponía de otro puesto como integrante de la tripulación.
 33. INTEGRÉ UN DEPARTAMENTO EN EL EMGE CON LA MISIÓN DE DESARROLLAR LA DOCTRINA NECESARIA PARA LA CONFORMACIÓN DE LA FOE.
 34. En propuesta de mejoras para la defensa antiaérea en los "viejos" reglamentos de la Sec y Esc Tir Bl a partir del material VCTP TAM.
 35. En la elaboración del reglamento de la Compañía de inteligencia en apoyo a la GUC y en la actualización del reglamento de MSCl.
 36. En el desarrollo de distintos capítulos que se refieren a la doctrina de Infantería Ligera.
 37. Como parte del equipo de reelaboración

38. Confección del reglamento de conducción de un elemento
39. Un trabajo asignado para la actualización de un reglamento del Arma de Comunicaciones cuando estuve destinado en la antigua Escuela de Comunicaciones.
40. Realizando propuestas de modificaciones a reglamentos del arma.
41. COMISIONES DE TRABAJO PARA LA ELABORACIÓN / REVISIÓN DE DISTINTAS PUBLICACIONES CONJUNTAS.
42. Como integrante de un equipo de doctrina en Institutos de Perfeccionamiento.
43. Cómo integrante de la Ec I.
44. Desarrollo de reglamento y Su aplicación en el adiestramiento e instrucción
45. Sec Mor Pes Sec Tir I Sec I Mec Ca I Mec RI Mec Ca Caz Mte
46. Conformando distintos equipos de trabajo y con variadas responsabilidades en los mismos
47. Integrando comisiones de revisión de doctrina a nivel específico y conjunto.
48. Trabajando para la actualización de reglamentos y en la creación de tablas para la infantería.
49. Miembro de un grupo de formación de doctrina.
50. Por el puesto y las actividades relacionadas
51. Formando parte de equipos de elaboración de doctrina tanto participando o coordinando trabajos.
52. Integrante de un equipo de elaboración de doctrina
53. Integrando los equipos de Elaboración y Reelaboración de Doctrina, asimismo los equipos de Revisión de doctrina, tanto específica como Conjunta.
54. La experimentación de doctrina
55. Contribución en confección de doctrina básica y confección de doctrina derivada. Dirección de trabajos de doctrina.
56. Escribiendo reglamentos
57. Elevando proyectos de reglamentos y propuestas de modificación.
58. Participé en la elaboración y experimentación de reglamentos .
59. Redactor de reglamentos de conducción del Arma y corredactor de reglamento de conducción de las FFTT
60. Participé en forma directa en la elaboración de reglamentos y en forma indirecta en el asesoramiento doctrinario.
61. Participé como especialista en una comisión de investigación y doctrina durante el 2014
62. Desarrollo de un Reglamento Técnico específico para la Artillería
63. En el desarrollo y funcionamiento del modelo educativo del sistema de educación a distancia en el Ejército Argentino SEADEA

64. Estando destinado en la EcI leyendo capítulos de reglamentos que estaban siendo elaborados, proponiendo modificaciones a estos y / o agregando información.
65. En 1993 , siendo mayor, Integrando un equipo que elaboraba el Reglamento de Conducción del arma de I
66. Integre Equipos de elaboración Fui docente en IIMM
67. Con la confección de fichas de instrucción. Con formularios de revisión doctrinaria. Con pruebas de campo
68. Como Director de la Escuela de Infantería
69. Comprobando proyectos de reglamentos en la Ec I
70. Reelaboración del reglamento Sec I M Reelaboración Ca I M - Caz M - Andinismo - Esquí
71. Proponiendo posibles modificaciones al reglamento de conducción de comunicaciones.
72. En el año 2003 siendo Jefe de Sección en el R Asal Ae 601, en el marco de la confección del reglamento de conducción de tropas de asalto aéreo.
73. Como Instructor en la Escuela de Infantería y como J Div Doct actualmente.
74. En distintas oportunidades, formando parte de equipos de actualización doctrinaria, o elaborando doctrina de empleo de determinadas organizaciones específicas del arma.
75. Mediante el desarrollo y modificación de reglamentos.
76. En la redacción de un Reglamento.
77. Integrando Equipos de Doctrina Conjunta como representante del EA.
78. Revisión Reglamento Servicio de Pieza del Vehículo de Combate de Artillería 155mm/L41 "PALMARIA"
79. Fui Jefe de la División Doctrina de la Escuela de Caballería en el primer año de mayor egresado de la ESG en el año 1996. Finalicé los reglamentos de Regimiento de Caballería de Tanques y Regimiento de Caballería Ligero. Fue un trabajo muy arduo. Se incluyeron 130 gráficos y planillas matrices para que sirvieran de base para la confección de Procedimientos Operativos Normales para las distintas operaciones. La experimentación se hizo en forma descentralizada en las diferentes Unidades del Arma. La División Doctrina estaba compuesta por 3 suboficiales y yo, pero en la confección del proyecto en el año 1995 se recabó la colaboración de los profesores del Departamento Educación de la Ec C.
80. Mediante la redacción de reglamentos de nivel táctico y operacional e ideas rectoras de empleo del EA y las FFAA
81. Reelaboración de proyectos
82. En la elaboración de Reglamentos y cursos
83. Reglamento de la Sección de tiradores y sus grupos (en la Ec I)
84. Elaboración de un reglamento.

85. Revisión, elaboración y experimentación de doctrina procedimental Reelaboración de doctrina derivada
86. En la actualización de reglamentos que habían quedado desactualizados a la luz de nuevas tácticas y procedimientos.
87. AVERIGUANDO, EXPERIMENTANDO Y ESCRIBIENDO PROYECTOS DE REGLAMENTOS.
88. Redactando doctrina personalmente y en grupos de trabajo y elevándola vía cadena de comando.
89. Confeccionando rectificaciones de reglamentos del EA
90. Indirectamente mandando una propuesta de reemplazo del ataque de desarticulación de la brigada blindada, en función a las experiencias obtenidas en un juego de guerra por parte de la Br Bl I. El mismo se elevó a la Dir Org y Doc. Nunca hubo respuestas ni consultas se modificó el reglamento. Redacción de reglamentos, de capítulos de reglamentos. 2. Corrección de reglamentos.
91. Secretario de la comisión ad-hoc de estudio.
92. Me desempeñé durante los años 2007 y 2008 como Jefe del Departamento Doctrina de la Dirección de Planeamiento del EMGE.
93. Destinado en la DEODOC, años 206/2008, destino interno Dpto Educ, Div Educ Op. Participé en el control de los reglamento elaborados por la Ec C, Luego se tramitaba al Dpto Doctrina de la DEODOC con opinión crítica.
94. Elaboración de los siguientes Reglamentos: Educación del Ejército (1989) Topografía para la Artillería Tiro de Artillería El Grupo y las Baterías de Artillería de Campaña
95. En la ejecución de los procedimientos nuevos de Construcción de Obstáculos Minados con el fin de comprobar y sacar experiencias establecidos en la nueva doctrina.
96. Como cursante del 1er curso de instructor de tiro en la Ec I en el Año 2005 en la actualización del Reglamento de Tiro con FAL y FAP en la ejecución de las condiciones de tiro a través del MOTE.
97. Estando destinado en Institutos de Perfeccionamiento de la Fuerza o integrando grupos "ad-hoc" coordinados por el Consejo Superior del Arma, revisando y actualizando doctrina táctica y técnica vigente en la Fuerza.
98. Jefe Eq elaboración doctrina del arma J Dpto Doctrina-Jef Operaciones-EMCFFAA
99. Formando parte de equipos de trabajo en la elaboración y como JR en la experimentación del Regl RI Parac
100. Elaboración directa (redacción) de doctrina nueva, inexistente previamente (básica y derivada) - Revisión y actualización de doctrina existente - Corrección de propuestas - Compilación y edición de doctrina (específica y conjunta) - Liderazgo

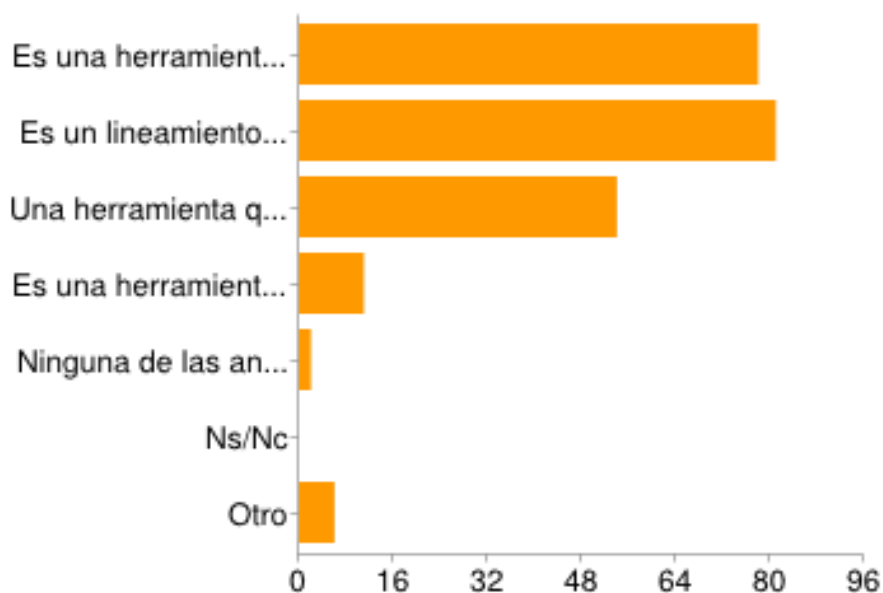
y coordinación de equipos de elaboración de doctrina - Presentación y exposición de conclusiones y resúmenes sobre la doctrina elaborada/revisada

101. Redacción de reglamentos conjuntos y específicos

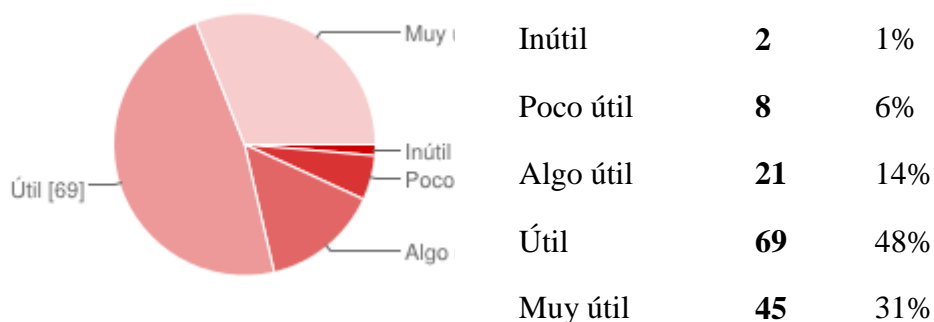
102. Como miembro de de una comisión de elaboración de doctrina particular del Arma de Ingenieros

3.A partir de su experiencia personal, considera que la doctrina es:

Es una herramienta indispensable	78	54%
Es un lineamiento general que permite guiar el accionar de la fuerza.	81	56%
Una herramienta que a partir de su evolución permite introducir cambios	54	37%
Es una herramienta que permite controlar y limitar el accionar de los componentes del EA	11	8%
Ninguna de las anteriores	2	1%
Ns/Nc	0	0%
Otro	6	4%

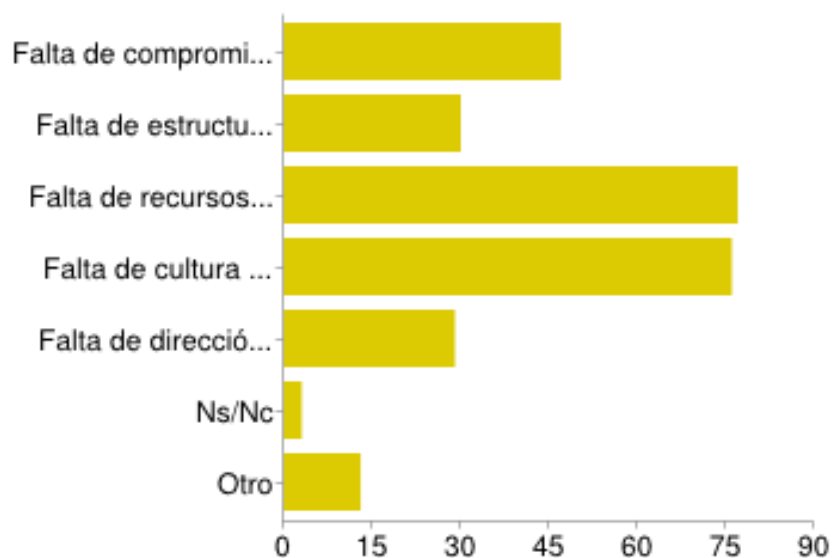


4. ¿Cuál es su percepción sobre la utilidad de la doctrina del EA?



5. Sobre el sistema de doctrina del EA. ¿Cuál es, a su criterio, el problema más importante, para su desarrollo, actualización y evolución?

Falta de compromiso con el largo plazo	47	32%
Falta de estructura física del sistema	30	21%
Falta de recursos humanos asignados al desarrollo de doctrina ad-hoc	77	53%
Falta de cultura organizacional para el registro de lecciones aprendidas	76	52%
Falta de dirección y control por parte del sistema	29	20%
Ns/Nc	3	2%
Otro	13	9%



6. Sobre su respuesta a la pregunta anterior. ¿Cómo considera que se puede mejorar el desarrollo y la evolución de doctrina del EA?

1. Un problema es la superposición de responsabilidades y tareas, que relegan la función de revisión de doctrina a un 2do lugar. No es conveniente la conformación de comisiones Ad- hoc.
2. Destinando los recursos humanos necesarios para la materialización de lecciones aprendidas y generar la doctrina pertinente.
3. Vinculando las actualizaciones doctrinarias con las lecciones aprendidas
4. Haciendo partícipes de la actualización a los ejecutores del cumplimiento de lo establecido en los Reglamentos Militares, por ejemplo que no lo trabaje un grupo cerrado sino que se haga partícipe a diferentes niveles para la actualización del reglamento o directiva
5. Si no se sabe lo que se quiere no hay forma de orientar trabajos de doctrina. Se deben primero definir claramente para qué queremos el EA y a partir de ese lugar avanzar. Cambiamos los lineamientos y políticas mucho más rápido de lo que somos capaces de elaborar doctrina.
6. Otorgándole la importancia que merece
7. Dotar en las estructuras de personal idóneo y con experiencia para la revisión y/ elaboración de doctrina (personal antiguo (Act o ret) con capacidad de tramitar propuestas desde niveles ejecutores)
8. Asignando personal con experiencia reciente, exclusivamente, al desarrollo de la misma.
9. La doctrina debe ser pensada acorde a nuestras capacidades, debe ser del EJERCITO ARGENTINO, acorde a nuestra forma de ser.
10. Asignándosele la prioridad que merece en el más alto nivel de la conducción y asignándole los recursos humanos que posean conocimiento específico y experiencia en el tema. Los mejores hombres de la Fuerza (incluidos retirados) deberían desempeñar prioritariamente funciones en relación con la elaboración y revisión del cuerpo doctrinario del Ejército.
11. Creando una cultura organizacional.
12. Sistematizando el proceso, explotando experiencias adquiridas, fomentando el hábito de la lectura y redacción.
13. Es un problema de Comando, el máximo nivel de conducción es el que debe direccionar el sistema de doctrina del EA.
14. Mediante la integración de procedimientos y enseñanzas probadas en actividades dentro de la fuerza, las experiencias que adquiere el personal de cuadros que cumple misiones de paz y los conocimientos que adquiere el personal de

- cursantes, intercambios o comisiones en el exterior de modo tal de analizar/experimentar/evaluar su aplicación e implementación dentro de la fuerza.
15. Destinando recursos humanos en forma permanente para la actualización y/o desarrollo de nueva doctrina
 16. ejercitando y controlando el empleo de la misma
 17. Haciendo participar al personal que una vez consolidada en el tiempo la pondrá en práctica. Poco útil resulta que la doctrina de nivel sección o subunidad sea escrita por personal con jerarquías superiores de quienes desempeñan esos puestos o peor aún que se encuentran alejados de la actividad de referencia.
 18. Generar recursos humanos y estructura militar y retirados con capacidad para actualizar doctrina operativa
 19. Generando un sistema práctico y ágil de reunión de experiencias desde el menor nivel. Cada nivel inmediato superior será responsable de explotar esas experiencias, hasta llegar al nivel Unidad. De allí se elevará a un órgano a crear cuya tarea sea la revisión y generación de doctrina en el EA.
 20. Partiendo de los planes de empleo para las FFAA en el mediano y largo plazo
 21. asignar mayor cantidad de cuadros al desarrollo descentralizado de doctrina, con el compromiso de los Jefes de elemento
 22. Con la conformación de un departamento doctrina. Que contenga equipos doctrinarios especializados de dedicación exclusiva y con un sistema de retroalimentación trimestral. Con nuevas reglas en cuanto al tiempo de experimentación.
 23. Redistribución de personal
 24. Modificando los aspectos mencionados
 25. capacitar especialistas para cada función
 26. A partir del desarrollo de una estructura concreta y con objetivos claros.
 27. Debe crearse una estructura que promueva el intercambio de experiencias y evalúe las mismas según el nivel y repercusión que tendrán en la organización. Es un proceso que promueve la discusión entre pares y no algo que se emite desde arriba para abajo.
 28. derogando los reglamentos viejos y confeccionando y respetando los nuevos
 29. Asignando recursos para el desarrollo de una doctrina (argentina) que atienda nuestras reales necesidades y capacidades.
 30. Considero que los reglamentos son fríos y poco gráficos y no animan a la gente a agarrarlos deberíamos escribirlos como los americanos.
 31. Por ejemplo como estructura física y para dirigir y controlar la elaboración de doctrina debería existen en la EDA un equipo de doctrina que salga a poner en ejecución la nueva doctrina. este equipo llega a una unidad x con combustible, racionamiento y munición; esa unidad le facilita el personal y material, y mediante

un ejercicio se prueba si es "AFA" (por decirlo de alguna manera) lo que se esta elaborando.

32. Aprendiendo de los que saben, mayor participación de los veteranos de guerra en su confección. Llevar cuadros a que vivencien de cerca experiencias en conflictos actuales, por ejemplo como integrantes de EEMM. No dejar de ninguna manera que participen en la confección de doctrina cuadros modernos sin experiencia ninguna en combate.
33. Si la doctrina nos indica desde cómo vestarnos o saludar a cómo combatir, es indispensable asignarle al tema personal el personal (calidad y cantidad) y el presupuesto acorde. Ejemplo: El Mando Doctrina de España tiene como jefe un Tte Grl, y como integrantes 3 Grl, y como 25 Cnl y Tcnl.
34. Implementación de un sistema
35. Mediante la conformación de equipos de trabajo que traten sobre cada temática particular y necesaria para el mediano y largo plazo, y en la conformación de comisiones de cada arma, especialidad o servicio que trabaje sobre la actualización de la doctrina vigente y en uso, con la incorporación de nuevas tecnologías, técnicas, procedimientos, etc, con la finalidad de mantener en vigencia la doctrina que actualmente tenemos.
36. Mayores intercambios y estudios de conflictos modernos.
37. rediseñando la estructura que disponemos y asignando más medios humanos con experiencia para analizar, debatir y definir qué aspectos hay que modificar en nuestra doctrina
38. Formando estructuras hasta en los niveles más bajos que participen de la formación de doctrina
39. CONSIDERANDO COMO EJEMPLO OTROS PAÍSES DEL MUNDO. EN EL CASO ALEMÁN MANTIENEN EN CADA UNIDAD UNA ESTRUCTURA AD HOC CUYA ÚNICA FUNCIÓN ES EL DESARROLLO DE DOCTRINA Y LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS DE EVOLUCIÓN
40. Asignando recursos y dirección del sistema de elaboración de doctrina.
41. Con la existencia de r y Con la consolidación periódica de los registros
42. Asignando medios, recursos, personal con autoridad de coordinación y organizaciones en apoyo a este efecto.
43. Asignando cuantitativamente y cualitativamente el personal necesario. Sería sumamente enriquecedor para el sistema que todo el personal diplomado como OEM /OIM que efectuare cursos en el exterior a su regreso fuera destinado al elemento responsable de elaborar la doctrina a los efectos de brindar su aporte. De la misma manera se debería aprovechar mucho más a los Agregados Militares mediante la solicitud de aportes a dicha área.

44. Asignar los recursos humanos para (por fuera del sistema operativo) poder recolectar las experiencias de los actores que trabajan en un tema puntual y plasmarla en doctrina evitando restarle tiempo, esfuerzo y dedicación; capitalizando sus conocimientos experiencias.
45. asignándole recursos humanos
46. Asignando recursos idóneos y con esa única tarea.
47. Mediante la estructuración de un sistema permanente con la característica organizacional y disposición de personal y medios adecuados
48. Mediante la asignación de personal idóneo y el seguimiento de la evolución del tema para su actualización permanente.
49. Comprometiéndose con la tarea por parte de los responsables.
50. Destinar medios y recursos para la elaboración de la doctrina en base a las lecciones aprendidas
51. asignando más personal idóneo en el tema para su rápido proceso y edición del material actualizado o en desarrollo siendo esto importante para acortar los plazo en la corrección de las falencias en la doctrina para subsanar e intuir al personal y de esta forma tener una sola edición de reglamento y no tener diferencia diferencias entre todo el personal
52. Concretando políticas a largo plazo en todo sentido
53. INTERCAMBIOS CON PAISES QUE ESTEN PARTICIPANDO O LO HAYAN HECHO EN EL MEDIANO PLAZO
54. CONVOCANDO A OFICIALES DESTACADOS Y CON EXPERIENCIA
55. Crear conciencia sobre su importancia y inducir a participar en su confección
56. Formar un equipo de expertos, elaborar un pensamiento militar argentino a largo plazo, asignar RRHH a la organización de doctrina, capacitarlos, y darle continuidad en la tarea
57. Asignando personal idóneo, recursos y formar equipos de trabajo para la actualización de la doctrina en función de los planes y políticas de la Fuerza.
58. Creando un Dpto doctrina que disponga del personal seleccionado para trabajar en diferentes proyectos de doctrina con asignación exclusiva para esa tarea
59. Asignando personal con permanencia en tiempo (no transitorio)
60. Teniendo en cuenta las experiencias de campo que realizan las unidades. Sometiendo a una constante evaluación la actualidad de los contenidos.
61. Definiendo directivas y objetivos
62. Tomando organizaciones completas para su experimentación. Ejemplo: Conducción del RIM, tener un RIM a CO y experimentar la conducción en el macizo andino y en las distintas regiones de la Cordillera de los Andes
63. Debe ser parte del proceso de instrucción, adiestramiento y entrenamiento; constituyendo el último paso de la actividad de manera obligatoria.

64. Trabajando en doctrina, experimentando con las Unidades y principalmente capacitando a los oficiales que desarrollen doctrina
65. realizar tareas programadas en tiempo anualmente y no testicularmente dependiendo de un grupo de iluminados
66. Asignando recursos humanos al área de doctrina de las escuelas de arma.
67. Disponer de una estructura simple y ágil.- Difusión en todos los niveles de la Fuerza.-
68. Priorizando el cumplimiento de lo doctrinario
69. Con la designación de personal idóneo y por largo plazo en el puesto.
70. En el desarrollo y evaluación de la doctrina las autoridades y los niveles que entienden sobre la doctrina deberían involucrarse en el proceso con aportes desde su conocimiento y experiencia.
71. clarificando metas
72. Mejorando la coordinación entre quienes trabajan en el desarrollo y actualización de doctrina para evitar superposición de esfuerzos.
73. Manejando la actualización de la doctrina por niveles: hasta subunidad inclusive a nivel GUB y los niveles de Unidad para arriba a nivel Central dentro de la DGOD
74. Actualización permanente
75. Experimentación, asignación de recursos humanos y materiales específicos para esta actividad.
76. Entendiendo que la doctrina no es un conjunto de recetas, sino que sirve para ejercitar el juicio crítico
77. Generando un nuevo sistema que se aproxime al concepto de wikipedia
78. Con experiencias
79. Mediante un compromiso de cumplimiento y seguimiento por parte de las GGUUCC, que son los principales instrumentos de aplicación de doctrina y por consiguiente de su rectificación y mejoras.
80. Asignando una organización estable y capaz de efectuar los trabajos de campo, investigación y supervisión necesarios, con su correspondiente asignación de recursos de personal y material.
81. Creando estructuras destinadas a tal efecto, con perjuicio de las funciones militares del personal que las integre
82. Centralización en las Ec(s)
83. Generando conciencia sobre el tema.
84. Hay que cambiar la filosofía de la doctrina, debe dar una orientación general y fomentar la iniciativa. Debe permitir apartarse de la "doctrina vigente" mediante un fundamento apoyado en la situación a la que se aplica
85. Conformación de la estructura de personal y medios necesarios para la gestión del sistema (incluye la capacidad requerida de elaboración y revisión de la doctrina).

- Adicionalmente, contar con elementos COMPLETOS de los niveles de la conducción que se requiere elab/reelab/revisar y finalmente EXPERIMENTAR la doctrina correspondiente
86. Con compromiso
 87. Fijando objetivos y metas a mediano y largo plazo y cumplirlas.
 88. Se carguen en una plataforma las propuestas de modificación, se debata (foro) y luego se resuelva
 89. Dedicación exclusiva
 90. Asignando más recursos y haciendo hincapié en la importancia de observar la doctrina.
 91. Destinar personal que este dedicado CON EXCLUSIVIDAD en las Escuelas de Armas y en la Dir Grl Org Doct a la revisión, actualización y producción de Doctrina
 92. Generando una estructura que se dedique solamente a la elaboración de doctrina como única actividad
 93. El desarrollo de la doctrina actual podría mejorar a través de su práctica permanente para lo cual se necesitan recursos que en su mayoría en ocasiones no se tienen en cuenta.
 94. actualizándola cada 4 años como máximo
 95. Con la conformación de un organismo, integrado por miembros de experiencia en el campo doctrinario a desarrollar, con la responsabilidad exclusiva
 96. si
 97. Establecer objetivos a largo plazo, de cumplimiento real
 98. Ns/NC
 99. Considero que en los últimos años se estuvo trabajando en la elaboración de reglamentos que tenían un vacío doctrinario, estimo que dichos reglamentos deben haberse desarrollado teniendo en cuenta tanto las lecciones aprendidas como también la proyección de la Fuerza hacia nuevas temáticas de interés. Entiendo que se debería seguir el procedimiento de revisión y actualización, asignando mayor cantidad de personal idónea a dicho trabajo (aprovechando capacitaciones adquiridas) o a través de la creación de equipos de trabajo de revisión doctrinaria.
 100. Cumpliendo con la organización teórica prevista, ya que si bien el diseño del sistema es a mi juicio bueno, NO SE CUMPLE en plenitud, debido a una organización básica y carente de medios humanos indispensables para su funcionamiento.
 101. Educando sobre la importancia de la evolución de la doctrina y su correspondencia con la cultura organizacional (como hacemos las cosas para ser exitosos sin perder nuestra identidad)

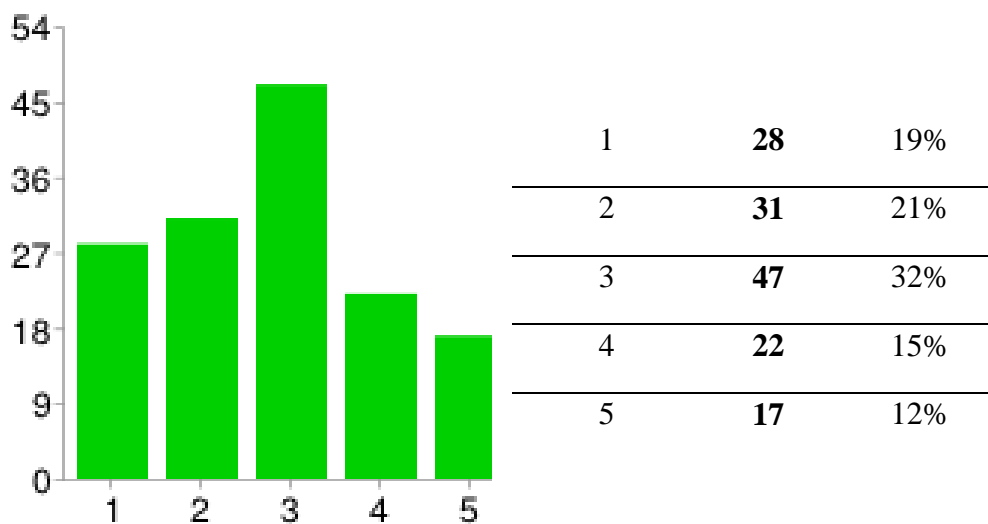
102. El personal que elabora doctrina debería estar avocado el 100% a esa actividad y no estar elaborando algo mientras cumple otras funciones que le van a quitar seguramente profundidad y detalle a su trabajo doctrinario por tener que emplear su tiempo en otras actividades.
103. Fomentando la concientización de la importancia de la doctrina en la etapa de formación del Oficial y del Suboficial
104. Adecuada Dirección de un Organismo Ad Hoc
105. Mediante un compromiso planificado basado en un tiempo adecuado para la asimilación y a través de herramientas IT para llegar hasta las últimas hojas de la estructura de la Organización
106. Mediante la asignación de recursos humanos para el desarrollo y actualización de doctrina.
107. Con continuidad de recursos humanos en este trabajo
108. Considerando a la Educación como Base para el Futuro del Ejército
109. Definiendo y actualizando en primer medida la doctrina general, con el nivel de detalle necesario y acorde a los medios y fines trazados en su misión.
110. Cambiando el concepto de "doctrina" hacia lo que realmente es: "experiencias"
111. Estableciendo grupos de trabajo anuales, dedicados exclusivamente a una área específica
112. Armar equipos de trabajo orgánicos (varios) para comprobar la doctrina, y luego compara lecciones aprendidas para mejorar la calidad de la misma.
113. Logrando que la elaboración de doctrina no sea responsabilidad tangencial de un oficial que debe dedicarse sin perjuicio de sus funciones a la labor de doctrina. Las estructuras actuales son "para cubrir el cargo" y no para elaborar doctrina. Los que van en comisión no están consustanciados con su trabajo, sino con el destino de origen. En el campo de lecciones aprendidas, no se emplean recursos humanos (Ej: observadores militares en conflictos armados) para obtener reales experiencias, aunque sean de otros ejércitos (que por otro lado, así es la mayoría de nuestra doctrina.
114. Mejorando el sistema de experimentación (misión del elemento para el año militar) y el de elaboración (debe ser colegiado)
115. Mediante la educación y concientización
116. El problema de los recursos humanos está sujeto a la falta de personal existente en todo el Ejército, razón por la cual, si se designa un grupo de trabajo para preparar o estudiar doctrina afecta sensiblemente el normal desempeño de los elemento del Ejército. Un solución podría ser crear elementos dedicados exclusivamente a la doctrina o reforzar los ya existentes, por ejemplo, la Div Doctrina de la Ec Mil M. También se debería explotar la experiencia de los que vuelven de hacer cursos en el exterior, lo cual no siempre es así. Respecto de las lecciones aprendidas, a la

vista está que de Malvinas hacia acá muy poca doctrina ha cambiado. Tampoco se hace una evolución teniendo en cuenta los cambios que ocurren en el mundo actual, ejemplo, nuevas amenazas, nuevas tácticas de combate, etc.

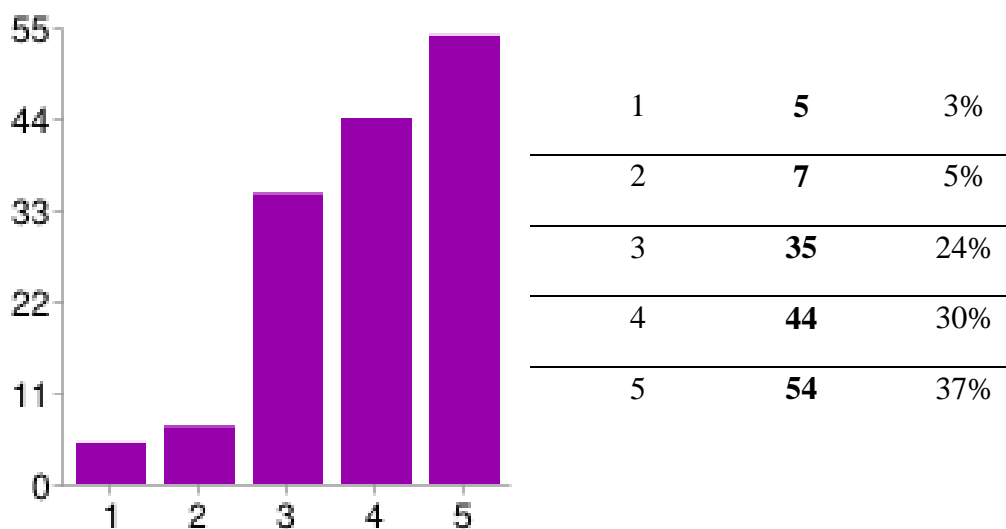
117. Si. Como alumno universitario y miembro del CONICET deberíamos tener una carrera de investigador dentro del Ejército.
118. Destinando personal con misión única y exclusiva al desarrollo de doctrina
119. Fortaleciendo el sistema de doctrina del EA con el empleo de herramientas ad-hoc y destinando personal idóneo para la producción de doctrina
120. realizando un relevamiento de la doctrina actual que posee el EA y a través de la opinión de diferentes profesionales determinar cuales se deberán actualizar, corregir o crear.
121. Asignando personal suficiente que se dedique solo a doctrina
122. Asignando personal a la actividad, con plazos mas amplios para la elaboración de doctrina y una base de datos sobre lecciones aprendidas y del personal que se considere especialista.
123. Involucrando desde los menores niveles a los integrantes de la fuerza. A veces, el considerar que un elaborador de doctrina, por ser antiguo sabe mas, es un error que conlleva al fracaso. Se debe dejar participar a los cuadros subalternos, que generalmente por interés o por afinidad están mas en contacto con las tecnologías y procedimientos novedosos.
124. Creando un centro de doctrina, con la estructura necesaria y personal capacitado para tal fin. Una vez puesta en vigencia la doctrina, es necesario tiempo para su aplicación, evaluación y corrección de la misma (Mínimo 5 años).
125. Evitando los “vaivenes” que se producen por personalismos, seguir intereses distintos a los del EA o injerencia política en las FFAA
126. a través de herramientas web
127. Concientizando a TODO el personal sobre la importancia que representa tener una doctrina actualizada y pertinente
128. Aplicando procedimientos de mejora continua. Actualizando la doctrina cuando cambia la tecnología o surge un procedimiento nuevo.
129. Organizar grupos interdisciplinarios de trabajo.
130. Con una organización que responda a las necesidades de generar, evaluar y aplicar la doctrina.
131. generando un documento formal sobre aquellos aspectos confusos o incongruentes de la doctrina.
132. Con una correcta elección de los Jefes de Comisiones de Elaboración de Doctrina
133. Con personal especializado y con dedicación exclusiva, que además se perfeccione en países que están en guerra actualmente.

134. Conformación de equipos de trabajo "permanentes" y en la medida de lo posible evitar la rotación de los mismos (pases, nombramientos inoportunos, etc).
135. Estructurando un sistema de revisión permanente
136. Actualizando en forma permanente toda la doctrina
137. Estructura ad hoc, elementos de experimentación, incluir en inspecciones los resultados, asignación de recursos para la experimentación, dar la responsabilidad a los centros de educación que tienen elementos de las armas, tps tec y ser.
138. Aportando por parte del EA estructura para cumplir los ítems marcados
139. Constituyendo equipos de elaboración y experimentación con personal altamente calificado
140. Sobre la base de criterios rectores y objetivos institucionales, mas orientaciones emanadas del NEM, y dentro del Ciclo Político de Defensa Nacional, se debería establecer el modelo de Instrumento Militar, su doctrina de conducción y luego derramar en las doctrinas funcionales, de procedimientos y técnicas particulares.
141. Desarrollo e implementación de un sistema participativo de LLAA y el desarrollo de la doctrina por personal con perjuicio de sus funciones. Habría que parar algunos de los procesos no esenciales y darle prioridad al desarrollo de la doctrina necesaria
142. ASIGNANDO RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES PARA EL REGISTRO DE LECCIONES APRENDIDAS PARA FAVORECER LA ACTUALIZACIÓN Y LA POSTERIOR EVOLUCIÓN
143. Inclusión de las lecciones aprendidas y un buen control de la doctrina que se realiza.
144. Asignar los RRHH necesarios por un tiempo MÍNIMO de 5 años, a la dirección y control de los cambios o actualizaciones solicitadas. Estos RRHH SOLO deben ser asignados para este tema y no mientras está destinado en otra Un u Elemento.
145. Lo básico es desarrollar la idea central sobre el carácter del conflicto para nuestro país y las opciones estratégicas y operativas a adoptar. Luego como aspecto secundario viene el desarrollo de la estructura física, recursos humanos, etc

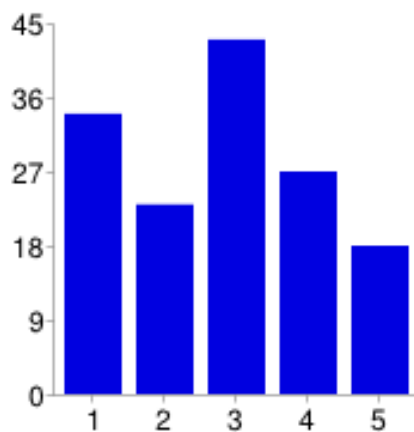
7.Sobre su conocimiento del sistema de lecciones aprendidas del EA



8.¿Qué nivel de utilidad le asigna a las herramientas de las nuevas tecnologías para mejorar el proceso de actualización doctrinaria?

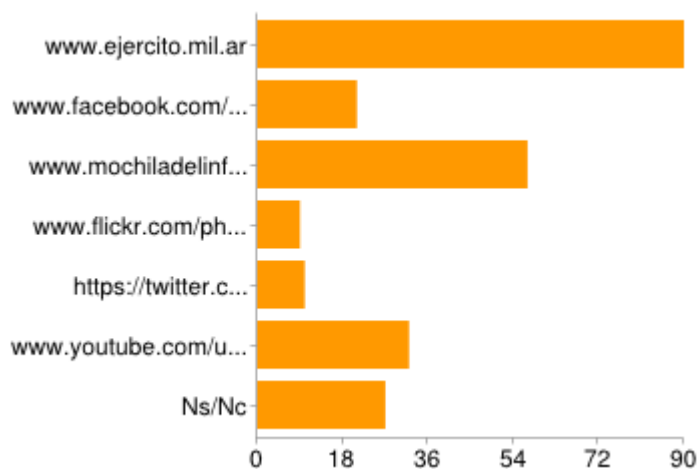


9. Desde una autoevaluación personal sobre la evolución de Internet. ¿Cuál es su conocimiento del concepto web 2.0?



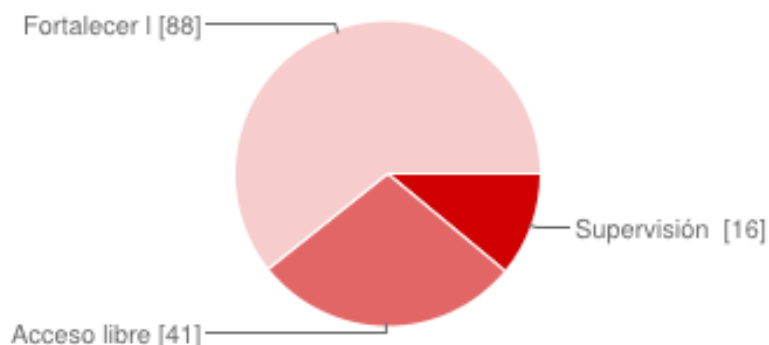
1	34	23%
2	23	16%
3	43	30%
4	27	19%
5	18	12%

10. ¿Cuál/es de estas herramientas, considera puede ser útil para la transferencia de lecciones aprendidas? (Puede visualizar las herramientas haciendo click en el texto de la opción)



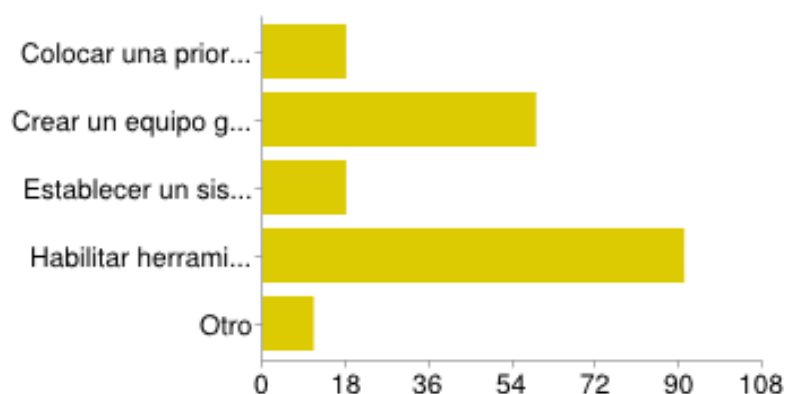
www.ejercito.mil.ar	90	62%
www.facebook.com/EjercitoArgentinoPaginaOficial?fref=ts	21	14%
www.mochiladelinfante.com.ar	57	39%
www.flickr.com/photos/ejercitoargentinocuentaoficial	9	6%
https://twitter.com/Ejercito_Arg	10	7%
www.youtube.com/user/cominstea/videos	32	22%
Ns/Nc	27	19%

11. En función del desarrollo y evolución de doctrina derivada (procedimental), en particular del nivel unidad táctica e inferiores. ¿Cuál considera es el aspecto a ponderar para un mejor empleo de Internet como herramienta de reunión y difusión?



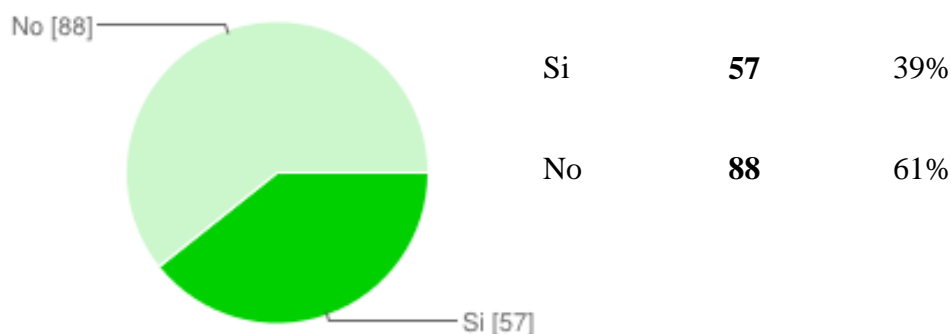
Supervisión por parte de la cadena de comando	16	11%
Acceso libre para aportes de los usuarios del sistema. (Integrantes registrados del sistema)	41	28%
Fortalecer los canales de comunicación entre los usuarios y el sistema de doctrina	88	61%

12. En su rol como líder. ¿Qué acciones desarrollaría para mejorar la cultura de compartir y colaborar en el ámbito del Ejército Argentino?



Colocar una prioridad sobre la colaboración y el compartir, en las actividades diarias	18	12%
Crear un equipo guía para las iniciativas de gestión de conocimiento	59	41%
Establecer un sistema que obligue a compartir	18	12%
Habilitar herramientas que faciliten compartir y colaborar	91	63%
Otro	11	8%

13. Conoce algún otro organismo del Estado Argentino que se preocupe por gestionar el conocimiento?



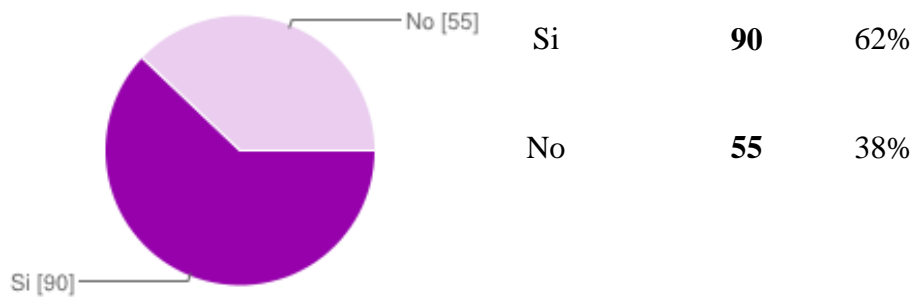
14. En relación a la pregunta anterior, en caso afirmativo exprese cual.

1. AFIP
2. Cada organismo de nivel ministerial tiene a su cargo un organismo encargado de difundir conocimientos específicos del área
3. CONICET
4. DGOD
5. Muchos, ej biblioteca nacional etc
6. Escuelas de las Armas ETATOE; Ec Mil M
7. La mochila del Infante.
8. ENI (ESCUELA NACIONAL DE INTELIGENCIA ESCUELA NACIONAL DE DEFENSA.
9. La gestión del conocimiento se realiza de modo informal y asistemático
10. ARA
11. -----
12. -
13. Oficina Nacional de Contrataciones
14. EDA
15. Considero que en general los distintos elementos del Ejército (Un(s), Institutos de formación) realizan esta "gestión del conocimiento" pero de un modo que podría calificarlo de "cerrado o unicelular". Es decir, la gestión del conocimiento no trasciende la frontera de la "Unidad o Instituto"; quedando dicho conocimiento acotado a esos lugares y sin poder ser capitalizados.-
16. Universidad del litoral, UTN, EST
17. Ministerio de Educación
18. Los institutos

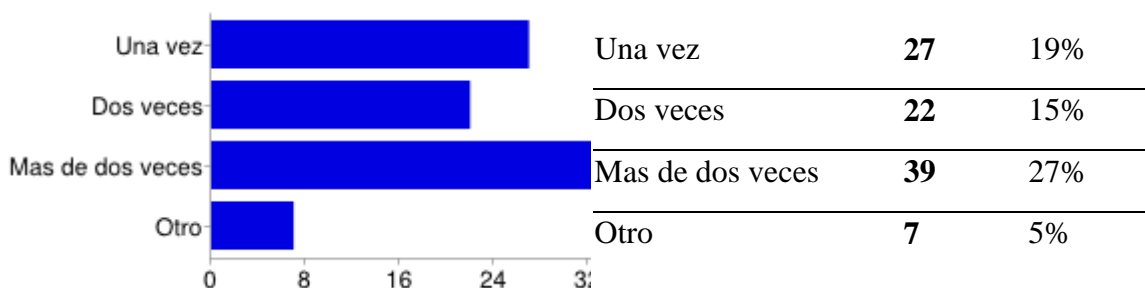
19. Dirección General de Educación
20. DEPARTAMENTO DOCTRINA - DGOD / EMGE
21. CGE, Comisión Arma A
22. Jefatura de Gabinete de Ministros CONICET
23. El IUE, como así también sus unidades académicas de nivel superior, como universidades que son.
24. Contabilidad pública
25. Ministerio de CyT
26. El ministerio de economía a través del INAP
27. Dir Com Info - Ec C -
28. IUE
29. Ministerio de Educación Ministerio de Ciencia y Tecnología Ministerio de Cultura Biblioteca del Congreso de la Nación.
30. ESG
31. Todas las reparticiones estatales en mayor o menor medida lo gestionan.
32. Escuelas de las armas
33. DGE
34. La Comisión Nacional de Energía Atómica
35. CONICET entre otros
36. El Ejército Brasileño, dispone de un sistema de mejora continua, empleando herramientas de control de calidad, incluye aspectos relacionados a la gestión de conocimiento,
37. Ministerio de Ciencia y Tecnología, Ministerio de Educación, CONICET, Universidades Nacionales y Privadas, INTI, CONAE, entre otras muchas.
38. Ministerio de Economía
39. Escuela Militar de Equitación
40. Ec C
41. La ARA
42. Min Educ
43. Universidades Nacionales y Dependencia de investigación gubernamental (CONICET)
44. ONTI, Ministerio de Economía.
45. Gobierno Nacional - Gob CABA
46. Oficina Nacional de Contrataciones
47. Ministerio de Educación
48. Estado en general
49. Ministerio de Economía y Finanzas
50. Escuela de las Armas
51. DGCI

- 52. DGE (IUE)
- 53. Universidades
- 54. CONICET y el Ministerio de Ciencia y Tecnología.
- 55. Aquellos que tienen relación con el ámbito educativo.
- 56. La Central de Inteligencia Geoespacial con su pagina www.sigea.mil.ar

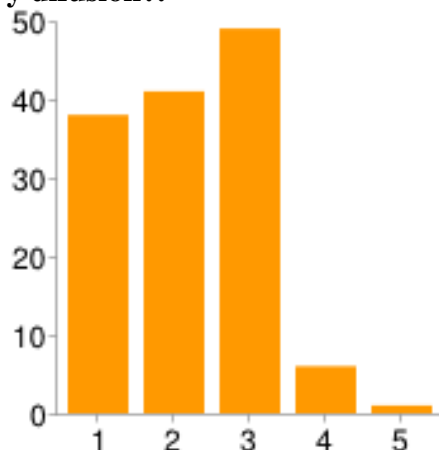
15. A lo largo de su vida profesional. ¿Ha elevado alguna rectificación o modificación a la doctrina vigente sin tener la responsabilidad directa de hacerlo (grupo de trabajo de doctrina o departamento doctrina)?



16. En relación a la pregunta anterior. Cuantas veces?

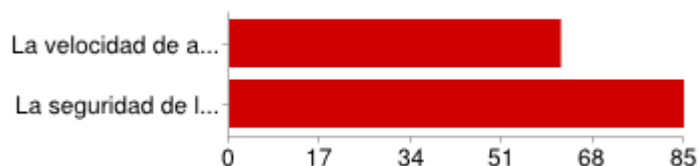


17. De haber volcado sus experiencias adquiridas en el ámbito profesional. ¿Cómo considera es el sistema de lecciones aprendidas del EA en relación a su acceso y difusión?



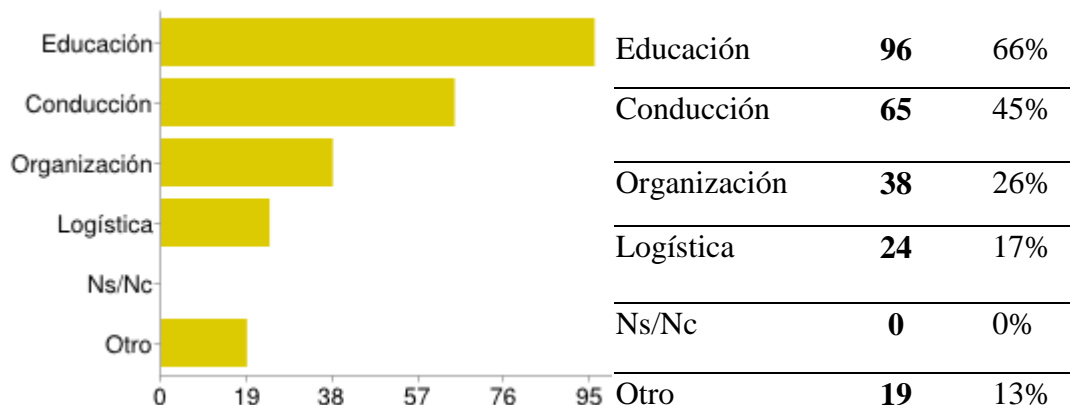
1	37	27%
2	39	29%
3	45	33%
4	5	4%
5	1	1%

18. En relación al desarrollo de doctrina derivada o procedimental, de empleo a nivel táctico, y a la forma y oportunidad de acelerar el ciclo de su actualización, ¿qué factor priorizaría en la gestión de dicho proceso?



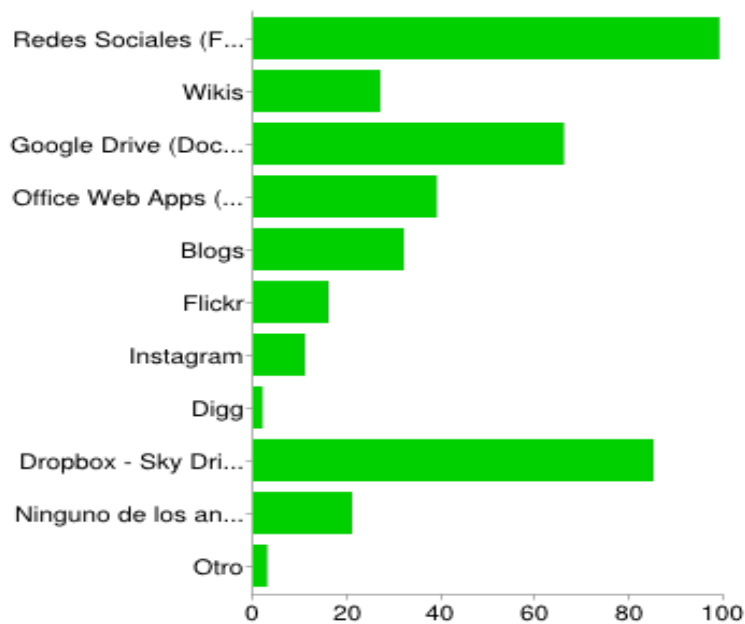
La velocidad de actualización	62	43%
La seguridad de la información	85	59%

19. ¿Cuál cree Ud es el área de conocimiento que le incumbe el desarrollo de doctrina?

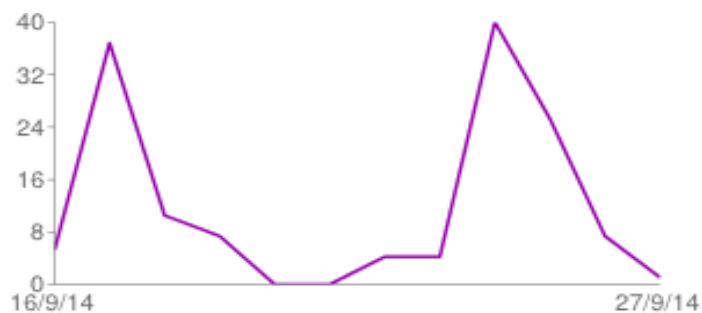


20. Seleccione que herramientas de internet disponibles en la web 2.0 conoce o emplea.

Redes Sociales (Facebook, Twitter, linked in.Etc)	99	68%
Wikis	27	19%
Google Drive (Docs Etc)	66	46%
Office Web Apps (OneDrive)	39	27%
Blogs	32	22%
Flickr	16	11%
Instagram	11	8%
Digg	2	1%
Dropbox - Sky Drive- Google Drive	85	59%
Ninguno de los anteriores	21	14%
Otro	3	2%



Número de respuestas diarias.



1. Ejército de Chile – Boletines Informativos del Departamento Comunicacional.



Boletín Institucional

DEPARTAMENTO COMUNICACIONAL DEL EJÉRCITO

Nº 6708/669

Santiago, 4 de julio de 2011.

UNIDADES DESTACADAS POR EL INGRESO DE EXPERIENCIAS AL SILAE

La DIVDOC destaca a las siguientes unidades del Ejército en el envío de experiencias relacionadas con las actividades desarrolladas en los distintos ámbitos de su competencia (instrucción, entrenamiento, capacitaciones, operaciones o actividades de responsabilidad social), permitiendo retroalimentar al SILAE y por consecuencia a la institución, entregando información útil para la permanente actualización y optimización de la doctrina operacional y de su funcionamiento.

Unidades	Nº de Experiencias Ingresadas entre el 15.ABR y el 24.JUN.2011
I DE	
Comando de la I DE	39
III DE	
Comando de la III DE	7
R R N° 7 “Chacabuco”	6
R I N° 9 “Chillán”	10
R R N° 9 “Arauco”	10
R I N° 12 “Sangra”	14
R R N° 17 “Los Angeles”	6
R TEL N° 4 “Membrillar”	10
R CBL N° 3 “Húsares”	2
R L N° 3 “Victoria”	2
IV DE	
Comando de la IV DE	30
R R N° 14 “Aysén”	11
R ING N° 8 “Chiloé”	20
Pelotón de Exploración Terrestre (R ART N° 8)	4
Comp Log N° 4 “Coyhaique”	12
VI DE	
Comando de la VI DE	4
R R N° 4 “Rancagua”	35

BOE	
Comando de la BOE	73
BAVE	
Comando de la BAVE	5
DIVESC	
ESC INF (CECOMBI)	4
ESC INF	24
TOTAL	328

Se recuerda a los integrantes de la institución que pueden acceder al SILAE como usuario común, ingresando al sitio del sistema con su clave SIAP.

Vínculos	
1º	Comando de Operaciones Terrestres (1.999.999 visitas)
2º	Dirección de Personal (1.618.274 visitas)
3º	Dirección de Finanzas (462.077 visitas)
4º	Tasación (299.271 visitas)
5º	Escuela de Telecomunicaciones (124.359 visitas)
6º	Comando de Apoyo Administrativo (118.732 visitas)
7º	Regimiento de Infantería Nº 16 TALCA (113.978 visitas)
8º	Dirección de Proyectos e Investigación (81.843 visitas)
9º	División Doctrina (54.227 visitas)
10º	Dirección de Relaciones Internacionales (37.403 visitas)

Sistemas	
SEADE	Sistema de Educación a Distancia
SGDI	Sistema de Gestión Documental
SIAP	Sistema de Información y Administración de Personal
SILAE	Sistema de Lecciones Aprendidas
SIOC	Sistema de Ordenes Comando
SSLE	Sistema de Situación Logística
STMO	Sistema de Información de Material Operacional
SAE	Simbosis Administrativa

(LAS UACs, CDOs Y ARs RETRANSMITIRÁN EL PRESENTE BOLETÍN A SUS UNIDADES DEPENDIENTES QUE NO CUENTEN CON INTRANET)



Boletín Institucional

DEPARTAMENTO COMUNICACIONAL DEL EJÉRCITO

Nº 6708/310

Santiago, 20 de abril de 2011.

SISTEMA DE LECCIONES APRENDIDAS DEL EJÉRCITO (SILAE)

Se informa al personal que en la actualidad existen 470 experiencias y 7 Boletines de Lecciones Aprendidas en la base de datos del SILAE, en el ámbito de la preparación de la fuerza (instrucción y entrenamiento, operaciones de paz, cursos en el extranjero), disponibles para un aprendizaje organizacional mediante la gestión del conocimiento.

En la página de inicio del SILAE (columna documentos), se agregaron los siguientes textos:

- MDIE-90001 “Manual de Lecciones Aprendidas” actualizado Ed. 2011.

Modificado en el Capítulo N° 1 específicamente los niveles del proceso de obtención de las experiencias en el SILAE y actualización de los Anexos N° 1, 2 y 3.

- Cartilla N° 7 “Empleo de medios militares en MOOTW en la zona austral”.

El contenido responde a la necesidad de retroalimentar a las unidades del Ejército cuyas zonas de operaciones corresponden a aquellas regiones del territorio nacional donde las características del clima hacen presumible el empleo de estas unidades en situaciones de grandes nevazones o temperaturas extremas, requiriendo necesariamente por parte de los mandos, conocimientos generales y específicos, como asimismo antecedentes detallados de experiencias anteriores.

- Cartilla N° 8 “Ascensión en montaña”.

Durante los últimos años se han incrementado y/o masificado las ascensiones de montaña (alta, media y baja) por parte de personal de la institución dentro del marco de excursiones recreativo-deportivas o deporte aventura y lo habitual es que los participantes planifiquen y dirijan dicha actividad conforme a su propia experiencia.

En ese orden de ideas, se evidenció la existencia de un vacío en la información requerida para efectuar esta actividad en un marco de seguridad adecuado.

Producto de lo anterior, la DIVDOC CELAE elaboró esta cartilla con la información pertinente para el desarrollo de estas actividades de manera segura y planificada.

Se reitera que este proceso sistemático y lógico para hacer gestión y administración de los conocimientos obtenidos a través de la práctica, involucra a todas las unidades, organismos y reparticiones, las que deben en forma permanente transmitir los informes de experiencias al término de cada fase o período de I/E o en la ocasión que la relevancia del tema así lo amerite.

Por otra parte, se destacan las siguientes unidades del Ejército en el envío de experiencias relacionadas con las actividades desarrolladas en los distintos ámbitos de su competencia (instrucción, entrenamiento, capacitaciones, operaciones o actividades de responsabilidad social), permitiendo retroalimentar al SILAE y por consecuencia al Ejército, entregando herramientas utilizables en la permanente actualización y mejoramiento de la doctrina operacional.

UNIDADES	Nº de Experiencias Ingresadas entre el 02.ENE. y el 14.ABR.2011
I DE	
Comando de la I División Ejército	18
II DE	
Comando de la II División Ejército	6
III DE	
Comando de la III División Ejército	30
R I N° 9 "Chillán"	9
R I N° 8 "Tucapel"	2
R I N° 12 "Sangra"	4
R R N° 17 "Los Ángeles"	2
R ART N° 2 "Maturana"	7
R TEL N° 4 "Membrillar"	2
IV DE	
Comando de la IV División Ejército	4
R ING N° 8 "Chiloé"	14
V DE	
Comando de la V División Ejército	17
R R N° N° 10 "Pudeto"	35
R R N° 11 "Caupolicán" (Grup. Art. N° 13)	8
VI DE	

Comando de la VI División Ejército	17
R R N° 4 "Rancagua"	35
BOE	
Comando de la BOE	73
BAVE	
Comando de la BAVE	5
DIVESC	
ESC INF (CECOMBI)	4
ESC INF	24
TOTAL	316

Se recuerda a los integrantes de la institución que pueden acceder como usuario común, ingresando al SILAE con su clave SIAP. (LAS UACs, CDOs Y ARs RETRANSMITIRÁN EL PRESENTE BOLETÍN A SUS UNIDADES DEPENDIENTES QUE NO CUENTEN CON INTRANET)



Boletín Institucional

DEPARTAMENTO COMUNICACIONAL DEL EJÉRCITO

Nº 67081109

Santiago, 29 de septiembre de 2011.



CAPACITACIÓN EN EL EMPLEO DEL SISTEMA DE LECCIONES APRENDIDAS

Conforme al programa anual de capacitaciones diseñado por el Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército (CELAE), le correspondió a las unidades dependientes de la II DE recibir la actualización de conocimientos referidos al empleo del Sistema de Lecciones Aprendidas del Ejército (SILAE).

Es así como fueron capacitados oficiales y personal del cuadro permanente de las secciones



3ª, UCs y UFIs de los R I N° 1 “Buin”, R I N° 2 “Maipo”, R I N° 16 “Talca”, R I N° 19 “Colchagua” y del R I N° 21 “Coquimbo”.

Además de la II DE, en el transcurso del presente mes se ha capacitado a personal de las direcciones dependientes del EMGE, actividad que se materializó en dependencias de la DIVDOC.

En cada una de estas capacitaciones se reforzaron los contenidos referidos tanto al uso del software, como al diseño y carga de experiencias para el personal que ya había sido instruido. Además, se realizaron talleres con la finalidad de mecanizar al personal que por primera vez operaba este software, de acuerdo con los contenidos teóricos enseñados.

De requerir alguna unidad capacitación para su personal, debe solicitarla a través de la DIVDOC para ser considerada en la planificación 2012.

Se insta a todo el personal a continuar participando en el proceso de envío de experiencias, haciéndolas llegar a través del SILAE, por medio de las respectivas UCs, UFIs y secciones 3ª de cada unidad.

(LAS UACs, CDOs Y ARs RETRANSMITIRÁN EL PRESENTE BOLETÍN A SUS UNIDADES DEPENDIENTES QUE NO CUENTEN CON INTRANET)

DISTRIBUCIÓN:
PLAN A-1

2. Exército Brasileiro, Directivas y Boletines relacionados.



**Separata
ao
Boletim
do
Exército**

SEPARATA AO BE Nº 10/2014

PORTARIA Nº 35-EME, DE 26 DE FEVEREIRO DE 2014.

Aprova as Instruções Reguladoras para a Gestão do Conhecimento Doutrinário (EB20-IR-10.003), 1ª Edição, 2014 e dá outras providências.

Brasília, DF, 7 de março de 2014.

**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO**

ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

PORTARIA Nº 35-EME, DE 26 DE FEVEREIRO DE 2014. EB: 64535.004352/2014-92

PREFÁCIO

A adoção de métodos eficientes de gestão é um dos meios que possibilitam a impulsão do Exército para a Era do Conhecimento.

Estas Instruções Reguladoras (IR) apresentam os princípios da gestão do conhecimento aplicados ao desenvolvimento e à evolução da Doutrina Militar Terrestre

(DMT), reunindo os aspectos conceituais e os procedimentos para a concretização das atividades geradoras de informações doutrinárias.

Essa compilação de dados, informações e instruções de procedimentos em um só documento facilita e estimula o acesso e a compreensão do funcionamento das atividades pelos componentes do Sistema de Doutrina Militar Terrestre, bem como pelas OM e militares interessados em participar no processo do desenvolvimento doutrinário.

Busca, ainda, padronizar fundamentos de procedimentos e, ao mesmo tempo, possibilitar a adequada gestão do diversificado rol de conhecimentos obtidos, criando condições favoráveis para o aperfeiçoamento da DMT e mantendo a coordenação e o controle da formulação doutrinária pelo EME, além de ensejar a unidade de pensamento operacional na Força Terrestre.

Para isso, além dos conceitos específicos formulados, normatiza as atividades relacionadas à produção doutrinária, tratadas como fontes do conhecimento, quais sejam: pesquisa doutrinária, trabalhos profissionais elaborados por militares, conhecimentos decorrentes de missão no exterior, atividades especiais (seminários, simpósios, intercâmbios, visitas, palestras etc), experiências, melhores práticas e lições aprendidas e, como corolário, insere informações sobre o Portal da Doutrina, instrumento eletrônico de conexão e difusão da lida doutrinária.

Estas IR, portanto, conceituam e explicam o funcionamento das fontes geradoras do conhecimento doutrinário e, com isso, em acordo com os preceitos estabelecidos nas INSTRUÇÕES GERAIS PARA O SISTEMA DE DOCTRINA MILITAR

TERRESTRE - SIDOMT (EB10-IG-01.005), facilitam e agilizam o processo de obtenção de uma doutrina consistente e inovadora.

TÍTULO I GESTÃO DO CONHECIMENTO DOUTRINÁRIO

CAPÍTULO I - DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Seção I - Da Finalidade

Art. 1º As presentes Instruções Reguladoras (IR) têm por finalidade reunir em uma única publicação os aspectos reguladores relacionados à gestão de conhecimentos doutrinários decorrentes das suas diversas fontes.

Seção III - Da Conceituação

Art. 8º Gestão do Conhecimento Doutrinário (GCD) é a sistemática orientada e monitorada que possibilita o fluxo dos CID entre as Organizações Militares (OM) ou militares do Exército, de maneira a permitir o desencadeamento do processo decisório para a adoção e decorrente compartilhamento de conhecimento.

La gestión de conocimiento doctrinario es una sistemática, orientada y monitoreada que posibilita el flujo de los CID entre las Organizaciones Militares (OM) de los militares del Ejército, de manera que permita el desencadenamiento del proceso decisorio para la adopción el debido compartimiento del conocimiento.

§ 1º O foco central da GCD é aproveitar os recursos disponíveis ou não na OM para que seus integrantes empreguem práticas eficientes, preferencialmente inovadoras, para a solução de problemas. AOM exercita a sua capacidade e inteligência coletiva por meio do estímulo para a aprendizagem contínua, que possibilita em contraponto soluções criativas para as necessidades do seu ambiente interno e externo.

El foco central de la GCD es aprovechar los recursos disponibles de una Organización Militar (OM) para que sus integrantes se impregnen de prácticas eficientes, preferencialmente innovadoras, para la solución de problemas. AOM ejercita sus capacidades e inteligencia colectiva por medio del estímulo para el aprendizaje continuo, que posibilita un contrapunto de soluciones creativas para las necesidades de su ambiente interno y externo

§ 2º A GCD busca catalisar e aproveitar ao máximo os CID obtidos, agrega-os ao banco de dados do SIDOMT, e, dessa forma, potencializa as condições para a obtenção de produtos doutrinários consistentes.

La GDC busca catalizar y aprovechar al máximo los CID obtenidos, o agregados a la base de datos del SIDOMT y de esa forma, potencializa las condiciones para la obtención de productos doctrinarios consistentes.

§ 3º Nesse contexto, a GCD fundamenta-se na coleta dos CID seguida da interação com outros dados correlatos existentes, efetuando o adequado tratamento para a sua consolidação, e a posterior difusão dos conhecimentos obtidos.

En este contexto, la GCD se fundamenta en la colecta de los CID seseguida de la itneraccion con otros correlatos existentes, efectuados o adecuados tratamientos para su consolidación, y la posterior difusión de conocimientos adquiridos.

Art. 9º **Gestão Eletrônica de Documentos Doutrinários (GEDD)** é uma tecnologia que provê um meio de gerar, controlar, armazenar, compartilhar e recuperar CID. A GEDD utiliza o Portal da Doutrina, sob a responsabilidade do Centro de Doutrina do Exército (C Dout Ex), que permite aos usuários acesso e participação no trâmite das informações de forma ágil, segura e atualizada.

Art 9. Gestión Electrónica de Documentos Doctrinarios es una tecnología que provee un medio para generar, controlar, almacenar , compartir y recuperar (CID). La GEDD utiliza el portal de doctrina, sobre la responsabilidad de centro de doctrina de Ejercito (C Dout Ex), que permite a los usuarios el acceso y participación del trámite de las informaciones de forma agil, segura y actualizada.

Seção VI - Do Julgamento e Classificação

Art. 36. Para o julgamento do trabalho, os ODS e OADI relacionados no art. 26, e mesmo o EME, deverão nomear, em Boletim Interno, uma comissão composta por 3 (três) oficiais, sendo 1 (um) presidente e 2 (dois) membros.

§ 1º Quando a especialidade ou a tecnicidade do assunto assim o exigir, poderá ser convocado um especialista ou técnico para assessoramento da comissão.

§ 2º No caso de constatarem a incompetência para a avaliação, por motivo de incompatibilidade do assunto ou outro julgado procedente, os ODS e OADI deverão encaminhar o trabalho ao EME para que este realize o redirecionamento do encargo de avaliação.

Art. 37. A comissão terá o prazo de 45 (quarenta e cinco) dias, contado a partir da nomeação publicada em BI, para emitir o parecer, podendo ser prorrogado por igual período, em caráter excepcional, mediante solicitação, por escrito, de seu presidente à autoridade a que estiver diretamente subordinado.

§ 1º A autoridade a quem a comissão estiver subordinada poderá prorrogar o prazo apenas uma vez.

§ 2º O EME deverá ser informado sobre a prorrogação concedida.

Art. 38. Durante a elaboração do parecer sobre o trabalho (**ANEXO B**), na sua parte analítica, a comissão levará em conta:

I - a contribuição que o trabalho apresenta para a evolução da doutrina militar;

II - o grau de originalidade que o trabalho apresenta;

III - a repercussão que já tenha produzido ou que poderá produzir, com a divulgação do trabalho nos meios técnicos, científicos ou acadêmicos, civis e militares;

IV - a melhoria de sistemas, processos, atividades e rotinas suscitada pelo trabalho apresentado, em diferentes áreas do conhecimento;

V - o valor didático do trabalho, se for o caso;

VI - a apresentação geral do trabalho, particularmente quanto à redação, método e clareza de exposição;

VII - os pareceres e juízos das autoridades ou órgãos que já tenham se pronunciado oficialmente sobre o trabalho; e

VIII - outros aspectos que julgar procedentes.

§ 1º Serão admitidos comentários, críticas e a apresentação de doutrinas ou preceitos adotados em outros países, desde que bem caracterizada a divergência existente em relação à doutrina e aos regulamentos vigentes nacionais.

§ 2º Qualquer referência às leis, regulamentos, instruções e manuais vigentes deverá manter a precisa identificação destes.

Art. 39. Na parte conclusiva do parecer, a comissão:

I - classificará o trabalho apresentado como:

- APROVEITÁVEL, COM PONTUAÇÃO PARA VALORIZAÇÃO DO MÉRITO;

- APROVEITÁVEL, SEM PONTUAÇÃO PARA VALORIZAÇÃO DO MÉRITO;

- NÃO APROVEITÁVEL.

II - dará parecer quanto à concessão de autorização para publicação;

III - caracterizará o trabalho como:

- ASSUNTO PROFISSIONAL DE INTERESSE MILITAR; ou

- ASSUNTO DE CULTURA GERAL ou CIENTÍFICA RELACIONADO COM A PROFISSÃO MILITAR; ou

- ASSUNTO DE CULTURA GERAL ou CIENTÍFICA NÃO RELACIONADO COM A PROFISSÃO MILITAR. **Pag 16**

IV - atribuirá, somente para o trabalho classificado como “APROVEITÁVEL, COM PONTUAÇÃO PARA VALORIZAÇÃO DO MÉRITO”, a menção “**B**” (BOM) ou “**MB**” (MUITO BOM).

Parágrafo único. Em princípio, os trabalhos de “Assuntos de cultura geral / científica não

relacionados com a profissão militar” serão avaliados somente para efeito de aprovação e autorização para publicação, sem considerar a pontuação para valorização do mérito. Na excepcionalidade de uma decisão favorável à atribuição de pontos, estes serão nivelados aos valores dos assuntos de cultura geral / científica relacionados com a profissão militar.

Art. 40. O EME, com base nos subsídios fornecidos pelo parecer da comissão, elaborará a
a
Apreciação do Trabalho Elaborado por Militar (ANEXO C).

Parágrafo único. A Apreciação, após aprovada pelo Chefe do EME, será publicada em Boletim Interno (BI) desse Órgão. **Pag 17**

CAPÍTULO V

DAS EXPERIÊNCIAS, MELHORES PRÁTICAS E LIÇÕES APRENDIDAS

Seção I - Da Finalidade

Art. 79. Orientar os procedimentos dos militares e das OM para a difusão de experiências vividas ou de práticas estabelecidas, que possam eventualmente ser aproveitadas no desenvolvimento e evolução da Doutrina Militar Terrestre.

Orientar los procedimietnos de los militare de las OM para la difusión de experiencias vividas de las practicas establecidas que puedan eventualmente ser aprovechadas en el desenvolvimiento y evolucion de Doctrina Militar Terrestre.

Art. 81. Melhores Práticas (Mlh Prat) são novos CID originados em ações bem sucedidas, que devem ser registrados e divulgados, com o intuito de colaborar para a rotina operacional das OM. Por sua abrangência reduzida, não se constituem como Lições Aprendidas e, conseqüentemente, não ensejam substancial modificação na DMT.

Parágrafo único. Eventualmente, podem apresentar evoluções em suas concepções e contribuir para a formulação de Lições Aprendidas.

Mejores Prácticas, son nuevos CID originados en acciones exitosas, que deberían ser registradas y divulgadas, con el fin de colabora para las operaciones de rutina operacional de las OM. Por su alcance reducido, no se constituyen como lecciones aprendidas y , conseqüentemente no contienen una modificación sustancial de la DMT.

Art. 82. Lições Aprendidas (Lç Aprd) são o produto do processo de coleta, registro e tratamento de experiências (individuais e coletivas) e de relatórios de análises pós-ação (APA) e/ou de operações que possam contribuir para a evolução da DMT. As Lç Aprd pressupõem inovação, tendo reflexos sobre a DMT vigente.

Seção III

Dos Objetivos

Art. 83. Incentivar a criatividade e iniciativa dos militares na formulação e execução de conceitos e dispositivos originais.

Incentivar la creatividad e iniciativa de los militares para la formulación y ejecución de conceptos y dispositivos originales.

Art. 84. Permitir a participação irrestrita no desenvolvimento da DMT de militares e OM detentores de experiências comprovadamente bem sucedidas.

Permitir la participación irrestricta del desarrollo de la DMT de militares y OM, de titulares de experiencias exitosas cumplidas.

Art. 85. Aumentar a disponibilidade de Conhecimentos de Interesse da Doutrina (CID) para estudos e eventual aproveitamento doutrinário.

Aumentar la disponibilidad de conocimientos de interés de doctrina (CID) para estudios y eventual aprovechamiento doctrinario.

Seção IV

Dos Procedimentos

Art. 86. O militar e/ou a OM detentores de determinada experiência poderá enviar a sua contribuição ao EME (C Dout Ex), utilizando-se dos seguintes meios:

I - contato pessoal;

II - via postal;

III - mensagem eletrônica (*e-mail*);

IV - como trabalho de natureza profissional, conforme o Capítulo II destas IR;

V - proposta de artigos doutrinários para publicação em revista editada pelo C Dout Ex; e

VI - o Portal da Doutrina, preferencialmente.

Seção V - Do Portal da Doutrina do Exército

Art. 87. O Portal da Doutrina é um sítio eletrônico administrado e gerenciado pelo C Dout Ex, que permite divulgar informações doutrinárias consolidadas e aprovadas formalmente pelo EME, além de possibilitar a participação compartilhada e dirigida dos integrantes do SIDOMT, como também, das OM, militares e civis interessados.

Parágrafo único. Presta-se como uma ferramenta para agilizar o processo de gestão do conhecimento, possuindo a característica de ser de dupla via, ou seja, possibilitando a interação de qualquer militar, OM, civis ou órgãos integrantes do SIDOMT diretamente com o C Dout Ex.

Se presenta como una herramienta para agilizar el proceso de gestion de conocimiento, que tiene la característica de ser de doble via, es decir, posibilitando la interaccion de cualquier militar, OM, civiles de los órganos integrantes del SIDOMT directamete con el C Dout Ex.

Art. 88. O Portal da Doutrina do Exército possui características que permitem:

I - conexão para acesso:

El Portal de la Doctrina del Ejército tiene características que le permiten:

Conexión para el acceso a:

La Biblioteca digital organizada

- a) à biblioteca digital organizada, contendo itens relacionados à DMT (livros, revistas, relatórios, trabalhos profissionais etc);
 - b) a documentos e publicações relacionados aos produtos doutrinários em vigor (manuais de campanha, quadros de organização, materiais de emprego militar, diretrizes etc);
 - c) às notícias sobre trabalhos correntes e projetos em andamento no C Dout Ex;
 - d) aos temas ou assuntos de interesse do C Dout Ex propostos para cadastramento e/ou participação de potenciais colaboradores; e
- A los temas y asuntos de interés del Centro de Doctrina propuestas para el adiestramiento y la participación de potenciales colaboradores.*
- e) às demais áreas relacionadas à DMT e disponibilizadas pelo C Dout Ex.

II - a realização de debates a distância por integrantes de um grupo de trabalho, previamente designado pelo C Dout Ex para estudos de um determinado assunto, conforme o regulado pela Diretriz para Implementação de Grupos de Estudos *ad hoc* ;

La realización de debates a distancia por los integrantes del grupo de trabajo, previamente designados por el C Dout Ex para estudios de un determinado asunto, conforme a lo regulado por la Directiva para Implementacion de Grupos de Estudio Ad-Hoc.

III - a participação individual, por iniciativa própria, e após cadastramento realizado no próprio Portal, nos debates a distância dos assuntos previamente estabelecidos pelo C Dout Ex (fóruns de debate);

La participación individual, por iniciativa propia, y después de registrarse realizado en nuestro propio portal, los debates a distancia de los asuntos previamente establecidos poe el C Dout Ex (Foros de debate).

IV - o cadastramento de colaboradores que ficarão disponíveis para contribuir com os seus conhecimentos nos assuntos que o C Dout Ex instituir para debates;

El registro de los colaboradores que quedaron disponibles para contribuir con sus conocimientos en los asuntos que el C Dout Ex instituir para debates.

V - outras consultas de interesse doutrinário.

Otra consultas de interés doctrinario

Parágrafo único. O C Dout Ex deve designar um militar, preferencialmente do seu quadro, para atuar como moderador nos debates à distância e coletar os conhecimentos passíveis de aproveitamento doutrinário.

El C Dout Ex debe designar un militar, preferencialmente de su cuadro, para actuar como moderador de los debates a distancia y recolectar los conocimientos plausibles de aprovechamiento doctrinario.

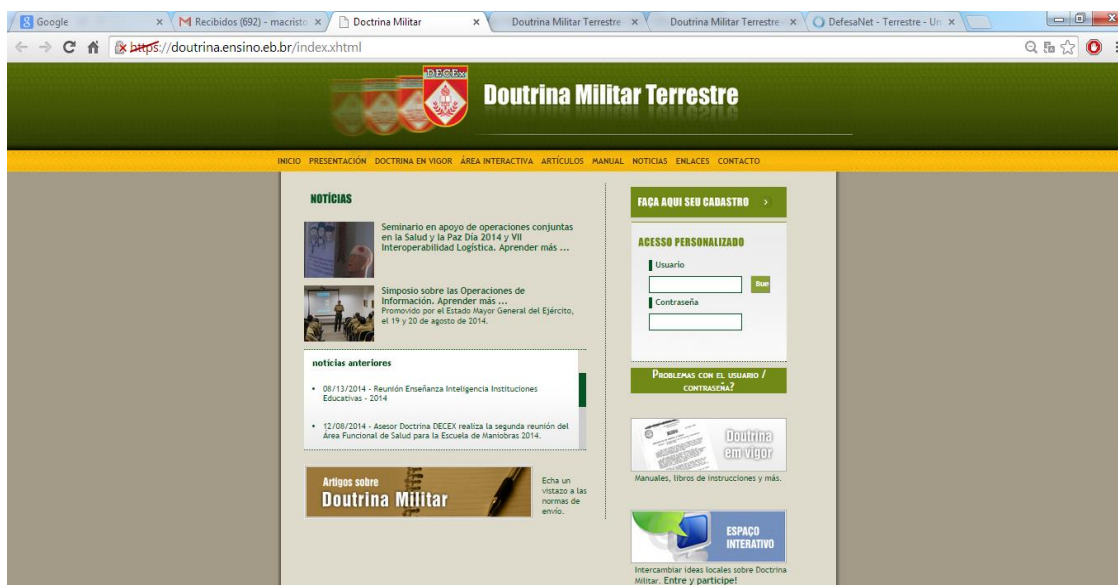


Imagem 1: Página de Início do Portal de Doutrina Militar Terrestre.

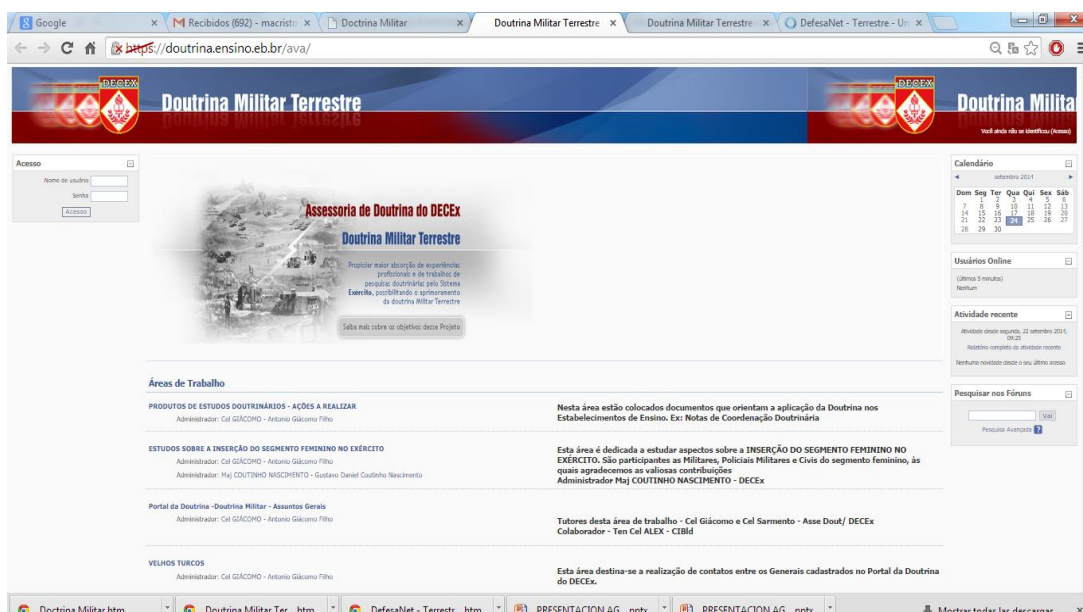


Imagem 2: Portal de Doutrina Militar Terrestre – Foros activos.



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
SECRETARIA-GERAL DO EXÉRCITO

Separata ao Boletim do Exército

SEPARATA AO BE Nº 50/2013

DEPARTAMENTO-GERAL DO PESSOAL

PORTARIA Nº 240-DGP, DE 23 DE OUTUBRO DE 2013.

Aprova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos Militares de Carreira do Exército (EB30-IR-60.001).

Brasília, DF, 13 de dezembro de 2013.

DEPARTAMENTO-GERAL DO PESSOAL PORTARIA N º 240 -DGP, DE 23 DE OUTUBRO DE 2013 . Aprova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos Militares de Carreira do Exército (EB30-IR-60.001) .

CAPÍTULO I - DAS GENERALIDADES

Art. 1º Estas Instruções têm por finalidade regular o Sistema de Valorização do Mérito (SVM) dos Militares de Carreira do Exército, conforme as prescrições contidas nas Instruções Gerais (IG 30-10), aprovadas pela Portaria do Comandante do Exército nº 994, de 18 de dezembro de 2008.

Art. 1º Estas instrucción tiene por finalidad regular el sistema de valorización de mérito de los Militares de Carrera de Ejercito, conforme las prescripciones contenidas en las instrucciones generales, aprobadas por la Portaria del Comande de Ejercito Nro 994, del 18 de diciembre de 2008.

Art. 2º A valorização do mérito dos militares é realizada por meio da seleção dos componentes da profissão militar prevalentes para a Política de Pessoal, considerando as especificidades de cada processo seletivo ou de promoção.

Art. 2º La valorización a los méritos militares se realiza por medio de la selección del componente del profesión militar prevalecientes en la política de personal. Considerando las especificidades de cada proceso selectivo de promoción.

Art. 12. O SVM poderá considerar como trabalhos úteis aqueles com classificação “Aproveitável, com Pontuação para Valorização do Mérito” homologada pelo Estado-Maior do Exército (EME), divididos em duas categorias distintas e após o cadastro na BDCP, até o máximo de dois trabalhos:

Art. 12. El SVM (sistema de Valorización del Merito). Se podrá considerar como trabajos útiles con clasificación de “Aprovechable con puntuación para Valorización de Merito” homologada por el Estado Mayor del Ejército (EME), se dividen en dos categorías, hasta un máximo de dos trabajos:

I – Assunto profissional de interesse militar que recebe mérito de MB ou B

II – Assunto de cultura geral/científica, relacionada com a profissão militar que recebe a menção de MB ou B.

I – assunto profissional de interesse militar que receber menção “MB” ou “B”; e

II – assunto de cultura geral/científica, relacionado com a profissão militar, que receber menção “MB” ou “B”.

Parágrafo único. Poderão ser considerados, no máximo, os dois trabalhos individuais de melhor menção, independentemente da categoria e da quantidade de trabalhos apresentados pelo militar e classificados pelo EME, de acordo com as

Instruções Reguladoras para o Julgamento de Trabalhos Elaborados por Militares do Exército (IR 20-03). (MINISTÉRIO DA DEFESA - EXÉRCITO BRASILEIRO - SECRETARIA-GERAL DO EXÉRCITO, 2013, p. 11)

3. Estadísticas de la página oficial del Ejército Argentino.

Algunos son los datos de interés que podemos extraer de las estadísticas de la página oficial en internet del Ejército Argentino www.ejercito.mil.ar, nos brindan un punto de partida para la comparación con otras herramientas informáticas. En este caso disponemos de la información completa del año 2013 y hasta el mes de septiembre de 2014.

The screenshot displays the homepage of the Argentine Army's official website. At the top, the URL www.ejercito.mil.ar/sitio/index.asp is visible. The main header features the text "Ejército Argentino" with the national emblem and the slogan "Este es tu Ejército". A navigation menu includes links for "INICIO", "El Ejército", "Estructura", "Institucional", "Incorporación", "Bienestar", "Veteranos de Guerra", "Webmail", and "Contáctenos".

The content is organized into several sections:

- Actualidad del Ejército:** A large image shows soldiers in camouflage uniforms next to a military vehicle. Below it, a news snippet reads: "25/09/2014 - El Escuadrón de Caballería 11 salió al terreno. En Santa Cruz, el Escuadrón de Exploración de Caballería Blindado 11 realizó la primera salida de nivel subnacional independiente..."
- Actualidad en imágenes:** A video player titled "19 de septiembre" and "Día del Ejército Argentino HD" is shown.
- Más noticias del Ejército:** A list of recent news items, including "Soldados voluntarios finalizaron su instrucción...", "24 de Septiembre - Día de la Virgen de la Merced...", and "Jornadas de educación vial en Bahía Blanca...".
- Publicaciones de interés:** Logos for "Fundación Soldados", "Manual de Informaciones", "Soldados Digital", and "Libros".
- Educación militar:** Logos for "CMN", "EDESC", "ESG", "EST", "IUE", and "SEADEA".
- Enlaces de interés:** Logos for "EMCO", "ARA", "FAA", "IOSE", and "CME".
- Ministerio de Defensa:** A list of links including "Ingresar al sitio", "Política de Género", "Libros de Equidad de Género y Defensa", "Resoluciones del Ministerio de Defensa", "Transparencia de la transferencia de gastos", and "Código de Disciplina de las Fuerzas Armadas".
- Resúmenes de noticias:** A table of news summaries for the "Ejército Argentino" and "Ministerio de Defensa" with dates ranging from 2013 to 2014.
- Enlaces rápidos:** Links for "WEB DUFI", "SACLE Ofertas laborales", "DENUNCIAS", and "Biblioteca Virtual - Reglamentos".

2014

Última actualización: 25 Sep 2014 - 04:30

Periodo mostrado: - Año - 2014

Haiti 2.0
CONTROL MODULE

Resumen

Periodo mostrado	Año 2014				
Primera visita	01 Ene 2014 - 00:00				
Última visita	25 Sep 2014 - 02:59				
	Visitantes distintos	Número de visitas	Páginas	Solicitudes	Tráfico
Tráfico visto *	<= 630076 Valor exacto no disponible en la vista anual	1108681 (1.75 visitas/visitante)	6888659 (6.21 páginas/visita)	73736601 (66.5 solicitudes/visita)	1556.18 GB (1471.81 KB/visita)
Tráfico no visto *			2402827	4372489	53.98 GB

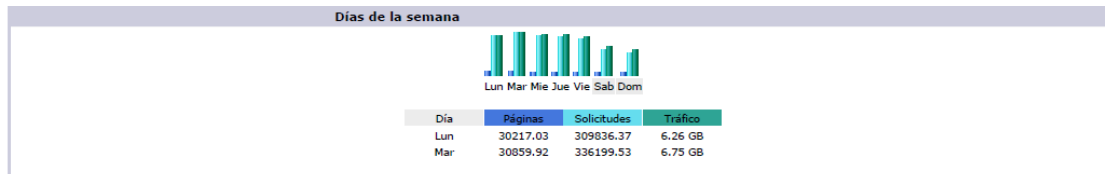
* El tráfico "no visto" es tráfico generado por robots, gusanos o respuestas de código especial de estado HTTP.

Histórico Mensual

Mes	Visitantes distintos	Número de visitas	Páginas	Solicitudes	Tráfico
Ene 2014	56650	100295	663153	6754286	135.43 GB
Feb 2014	59112	102054	664649	6979405	144.54 GB
Mar 2014	66752	117581	713133	8201011	156.24 GB
Abr 2014	65360	115287	695480	8506634	177.84 GB
May 2014	78589	139021	943700	10619726	219.96 GB
Jun 2014	65197	117156	741952	8082722	180.41 GB
Jul 2014	59191	104921	643948	6851024	155.12 GB
Ago 2014	100203	171871	927901	9684237	211.41 GB
Sep 2014	79022	140495	894743	8057556	175.24 GB
Oct 2014	0	0	0	0	0
Nov 2014	0	0	0	0	0
Dic 2014	0	0	0	0	0
Total	630076	1108681	6888659	73736601	1556.18 GB

Días del mes

Día	Número de visitas	Páginas	Solicitudes	Tráfico
01 Sep 2014	6746	34872	374271	7.46 GB
02 Sep 2014	7680	40951	414313	8.73 GB
03 Sep 2014	6567	36624	367289	8.09 GB
04 Sep 2014	5951	34406	334102	6.75 GB
05 Sep 2014	5313	29794	298697	6.29 GB
06 Sep 2014	5347	26569	267496	6.03 GB
07 Sep 2014	4179	22621	210924	5.17 GB
08 Sep 2014	5302	32648	323461	6.97 GB
09 Sep 2014	7568	41593	411998	8.43 GB
10 Sep 2014	5838	38626	333240	6.94 GB
11 Sep 2014	5818	57560	367328	10.89 GB
12 Sep 2014	5604	63687	428720	8.45 GB
13 Sep 2014	4071	41355	284296	6.39 GB
14 Sep 2014	3505	19321	184227	4.09 GB
15 Sep 2014	5909	36360	363686	7.48 GB
16 Sep 2014	7522	41183	437054	9.92 GB
17 Sep 2014	8969	67475	478230	9.88 GB
18 Sep 2014	6144	35141	342396	6.86 GB
19 Sep 2014	5882	32776	325735	7.13 GB
20 Sep 2014	3939	21406	209632	5.03 GB
21 Sep 2014	3172	17511	173369	4.19 GB
22 Sep 2014	4687	30951	291612	6.69 GB
23 Sep 2014	8220	45243	450883	9.08 GB
24 Sep 2014	5748	34104	340864	7.27 GB
25 Sep 2014	814	3966	43733	1.03 GB
26 Sep 2014	0	0	0	0
27 Sep 2014	0	0	0	0
28 Sep 2014	0	0	0	0
29 Sep 2014	0	0	0	0
30 Sep 2014	0	0	0	0
Media	4136.87	25703.95	275136.57	5.81 GB
Total	140495	894743	8057556	175.24 GB



Mie	29320.15	312643.21	6.46 GB
Jue	27613.64	305954.31	6.44 GB
Vie	25820.55	286168.95	6.04 GB
Sab	20027.68	196979.24	4.52 GB
Dom	15923.26	176376.39	4.13 GB



Duración de las visitas

Número de visitas: 1100601 - Media: 393 s

Categoría	Número de visitas	Porcentaje
0s-30s	590898	53.2 %
30s-2mn	137200	12.3 %
2mn-5mn	116328	10.4 %
5mn-15mn	125749	11.3 %
15mn-30mn	60182	5.4 %
30mn-1h	49800	4.4 %
1h+	28282	2.5 %
Desconocido	242	0 %

Tipos de ficheros

Conectado al sitio desde

Origen de la conexión	Páginas	Porcentaje	Solicitudes	Porcentaje
Entrada directa o desde Favoritos	1381314	20 %	2421565	3.2 %
Enlaces desde grupos de noticias				
Enlaces desde algún buscador de Internet - Lista completa	757573	10.9 %	1307614	1.7 %
- Google	730256	1273784		
- Yahoo	13877	19849		
- Unknown search engines	13381	13876		
- AOL	44	49		
- Google (Images)	6	35		
- DMOZ	5	17		
- Alexa	2	2		
- MSN	1	1		
- Search.com	1	1		
Enlaces desde páginas externas (otros sitios web, excepto buscadores) - Lista completa	227583	3.3 %	1903376	2.5 %
- https://www.facebook.com	62063	62125		
- http://www.mindof.gov.ar/fuerzas_armadas/incorporacion-ffaa.html	28890	30446		
- http://l.facebook.com/l.php	14655	14670		
- http://www.bing.com/search	13552	13559		
- https://m.facebook.com	11966	31507		
- http://m.facebook.com/l.php	10890	10907		
- http://lm.facebook.com/l.php	5632	5738		
- http://www.mindof.gov.ar/fuerzas_armadas/ejercito-argentino.html	5330	6482		
- http://intranet/index.asp	4456	4456		
- http://www.seadea.ejercitoargentino.mil.ar/portada/inicio/index1...	3043	4024		
- Otros	67106	1719462		
Enlaces desde páginas internas (otras páginas del sitio)	4508248	65.4 %	68088231	92.3 %
Origen desconocido	13941	0.2 %	15815	0 %

Búsquedas por frases clave (Top 10)			Búsquedas por palabras clave (Top 10)		
Frases clave	Búsquedas	Porcentaje	Palabras clave	Búsquedas	Porcentaje
ejercito argentino	18250	14 %	ejercito	69713	12.1 %
esesc	1739	1.3 %	argentino	57026	9.9 %
escuela de suboficiales sargento cabral	1526	1.1 %	de	37391	6.5 %
ej@rcito argentino	1420	1 %	del	19151	3.3 %
www.ejercito.mil.ar	1393	1 %	para	15050	2.6 %
escuela sargento cabral	918	0.7 %	escuela	13296	2.3 %
ejercito	806	0.6 %	en	10219	1.7 %
ejercito argentino 2014	708	0.5 %	el	10054	1.7 %
ejercito argentino soldado voluntario	674	0.5 %	al	9758	1.7 %
ejercito.mil.ar	540	0.4 %	cabral	9204	1.6 %
Otras cadenas de búsqueda	102005	78.4 %	Otras palabras	320662	56.1 %

2013

Última actualización: 25 Sep 2014 - 04:30 Haiti 2.0
CONTROL MODULAR

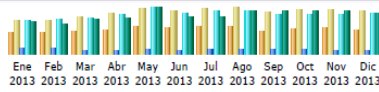
Periodo mostrado: - Año - 2013

Resumen

Periodo mostrado	Año 2013				
Primera visita	01 Ene 2013 - 00:00				
Última visita	31 Dic 2013 - 23:59				
	Visitantes distintos	Número de visitas	Páginas	Solicitudes	Tráfico
Tráfico visto *	<= 672172 Valor exacto no disponible en la vista anual	1126968 (1.67 visitas/visitante)	9230022 (8.19 páginas/visita)	83291710 (73.9 solicitudes/visita)	1632.66 GB (1519.09 KB/visita)
Tráfico no visto *			2578369	4266982	57.98 GB

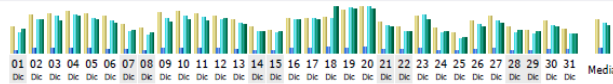
* El tráfico "no visto" es tráfico generado por robots, gusanos o respuestas de código especial de estado HTTP.

Histórico Mensual



Mes	Visitantes distintos	Número de visitas	Páginas	Solicitudes	Tráfico
Ene 2013	47703	76044	991726	5895509	115.05 GB
Feb 2013	47679	75265	913406	5992186	103.96 GB
Mar 2013	52409	85110	613940	6157883	120.99 GB
Abr 2013	55453	90882	689632	6952146	123.29 GB
May 2013	62626	104166	821886	8087526	162.57 GB
Jun 2013	58870	96669	709082	7186028	132.15 GB
Jul 2013	60696	102730	785407	7561584	130.80 GB
Ago 2013	62039	104626	796441	7503532	148.18 GB
Sep 2013	53393	93309	765169	6960508	152.54 GB
Oct 2013	57619	100823	741002	7007181	150.24 GB
Nov 2013	59053	100197	707761	6936742	148.56 GB
Dic 2013	54632	97147	694570	7046885	144.31 GB
Total	672172	1126968	9230022	83291710	1632.66 GB

Días del mes



Día	Número de visitas	Páginas	Solicitudes	Tráfico
01 Dic 2013	2449	15269	161134	3.83 GB
02 Dic 2013	3622	26559	265950	5.34 GB
03 Dic 2013	3710	27919	283036	5.15 GB
04 Dic 2013	3996	28308	293624	5.94 GB
05 Dic 2013	3804	25712	270405	5.27 GB
06 Dic 2013	3494	23872	248353	4.75 GB
07 Dic 2013	2728	16684	164630	3.60 GB
08 Dic 2013	2333	13309	135567	3.26 GB
09 Dic 2013	3914	25233	267998	4.91 GB
10 Dic 2013	4031	26294	286215	5.43 GB
11 Dic 2013	3776	27023	280376	5.19 GB
12 Dic 2013	3468	24835	262615	5.54 GB
13 Dic 2013	3185	22308	232419	4.64 GB
14 Dic 2013	2558	15582	163949	3.43 GB
15 Dic 2013	2132	14020	147595	3.41 GB
16 Dic 2013	3341	25300	260031	5.25 GB
17 Dic 2013	3354	25780	269720	5.46 GB
18 Dic 2013	3372	32847	271918	7.55 GB
19 Dic 2013	4136	31564	349767	7.07 GB
20 Dic 2013	4443	36499	363757	7.05 GB
21 Dic 2013	2898	22149	214375	4.36 GB
22 Dic 2013	2397	17179	164491	3.52 GB
23 Dic 2013	3529	29925	294542	5.48 GB
24 Dic 2013	2308	14675	152400	3.39 GB
25 Dic 2013	1872	11793	111310	2.36 GB
26 Dic 2013	3000	23257	220238	4.23 GB
27 Dic 2013	3493	24326	249668	4.79 GB
28 Dic 2013	2495	15674	158796	3.52 GB
29 Dic 2013	2104	13195	143739	3.38 GB
30 Dic 2013	2981	21043	213733	4.22 GB
31 Dic 2013	2224	16437	144534	3.00 GB
Media	3087.58	25287.73	228196.47	4.47 GB
Total	97147	694570	7046885	144.31 GB

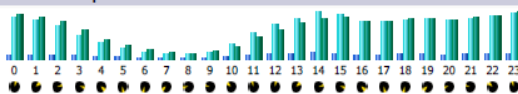
Días de la semana



Día	Páginas	Solicitudes	Tráfico
Lun	26609.71	252681.96	4.80 GB
Mar	28925.57	254857.06	4.82 GB
Mie	32315.83	263261.75	4.92 GB
Jue	28518.23	261349.67	4.82 GB

Vie	26765.87	240948.33	4.72 GB
Sab	17836.69	169383.10	3.61 GB
Dom	15972.27	154380.69	3.61 GB

Visitas por Horas



Visitas por Horas	Páginas	Solicitudes	Tráfico	Visitas por Horas	Páginas	Solicitudes	Tráfico
00	481282	4934268	102.12 GB	12	496047	4018071	64.16 GB
01	446903	4514937	95.20 GB	13	557569	4808583	80.48 GB
02	379137	3876178	85.86 GB	14	619819	5420078	93.07 GB
03	272517	2748448	64.05 GB	15	601828	5267000	94.41 GB
04	190082	1839238	44.47 GB	16	458899	4436014	85.58 GB
05	129395	1143348	31.43 GB	17	463649	4352123	86.92 GB
06	88038	738533	19.22 GB	18	493233	4554320	89.46 GB
07	74534	530693	13.34 GB	19	511258	4595340	90.31 GB
08	74443	485376	11.05 GB	20	481276	4459363	89.12 GB
09	100418	729878	16.91 GB	21	601484	4689286	94.20 GB
10	217267	1687372	26.99 GB	22	553368	5034372	99.72 GB
11	390970	3105588	48.85 GB	23	546606	5323303	105.75 GB

Duración de las visitas

Número de visitas: 1126968 - Media: 419 s

	Número de visitas	Porcentaje
0s-30s	552624	49 %
30s-2mn	153925	13.6 %
2mn-5mn	131848	11.6 %
5mn-15mn	140295	12.4 %
15mn-30mn	65506	5.8 %
30mn-1h	50984	4.5 %
1h+	31786	2.8 %

Conectado al sitio desde					
Origen de la conexión		Páginas	Porcentaje	Solicitudes	Porcentaje
Entrada directa o desde Favoritos		1353944	14.6 %	2135647	2.5 %
Enlaces desde grupos de noticias					
Enlaces desde algún buscador de Internet - Lista completa		913133	9.8 %	1164908	1.3 %
- Google	870214 1109947				
- Unknown search engines	24211 25744				
- Yahoo	17857 27706				
- MSN	738 738				
- Google (Images)	57 716				
- AOL	50 51				
- AltaVista	3 3				
- DMOZ	1 1				
- Lycos	1 1				
- Alexa	1 1				
Enlaces desde páginas externas (otros sitios web, excepto buscadores) - Lista completa		185304	2 %	2104206	2.5 %
- http://www.bing.com/search	15186 15186				
- http://www.mindef.gov.ar/fuerzas_armadas/incorporacion-ffaa.html	11807 11935				
- https://www.facebook.com	7461 7740				
- http://www.mindef.gov.ar/fuerzas_armadas/ejercito-argentino.html	7263 7360				
- http://www.facebook.com	6440 6852				
- http://anonopspur.blogspot.com.ar/p/loic-online.html	5376 5376				
- http://www.facebook.com/l.php	5114 5295				
- http://www.seadea.ejercitoargentino.mil.ar/portada/inicio/index1...	5012 5348				
- http://intranet/index.asp	4838 4838				
- http://www.iaf.gov.ar/inicio.htm	4686 4772				
- Otros	112121 2029504				
Enlaces desde páginas internas (otras páginas del sitio)		6775153	73.4 %	77884114	93.5 %
Origen desconocido		2488	0 %	2835	0 %

Búsquedas por frases clave (Top 10)				Búsquedas por palabras clave (Top 10)			
Lista completa		Búsquedas	Porcentaje	Lista completa		Búsquedas	Porcentaje
108261 frases clave diferentes				27897 palabras clave diferentes			
ejercito argentino		121166	27.6 %	ejercito		274668	16.1 %
ejercito		5884	1.3 %	argentino		234692	13.8 %
www.ejercito.mil.ar		5228	1.1 %	de		122590	7.2 %
ejercito argentino 2013		4687	1 %	del		64436	3.7 %
escuela de suboficiales		4668	1 %	escuela		38575	2.2 %
esesc		4541	1 %	cabral		23432	1.3 %
escuela de suboficiales sargento cabral		4456	1 %	para		23428	1.3 %
escuela sargento cabral		2641	0.6 %	sargento		23134	1.3 %
ejÁCrcito argentino		2300	0.5 %	2013		22993	1.3 %
ejercito.mil.ar		1860	0.4 %	en		21609	1.2 %
Otras cadenas de búsqueda		280225	64 %	Otras palabras		850404	50 %

4. Estadísticas de la página oficial de Facebook del EA.

Algunos son los datos de interés que podemos extraer de los datos estadísticos de la página oficial en internet del Ejército Argentino en Facebook, que nos brindan un punto de partida para la comparación con otras herramientas informáticas.

<https://www.facebook.com/ejercitoargentino>



Imagen 1: Presentación o Página de Inicio.

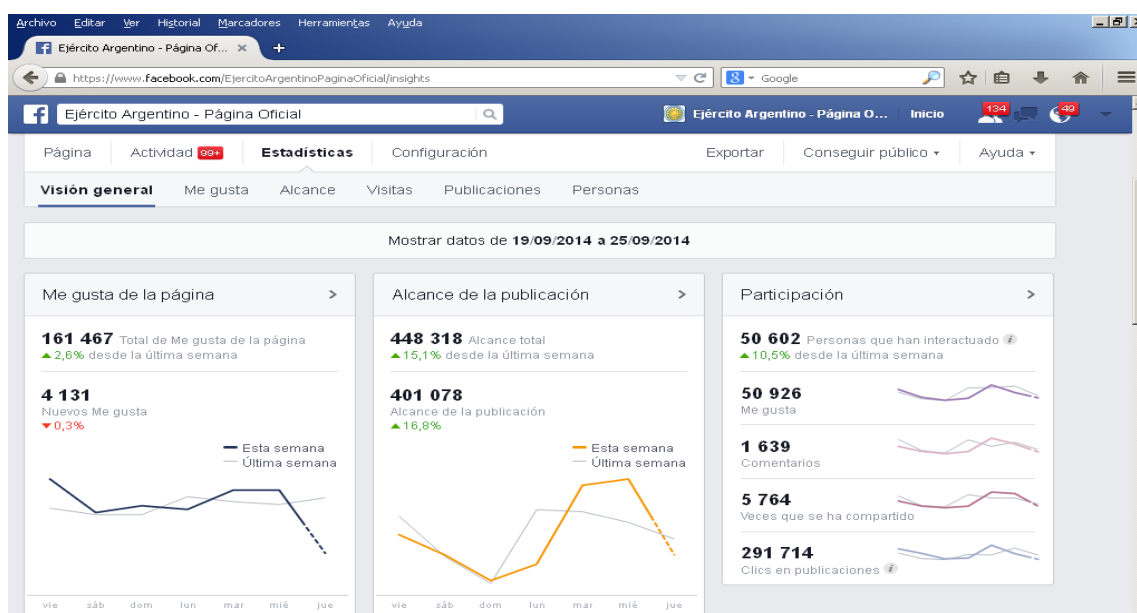


Imagen 2: Visión General.

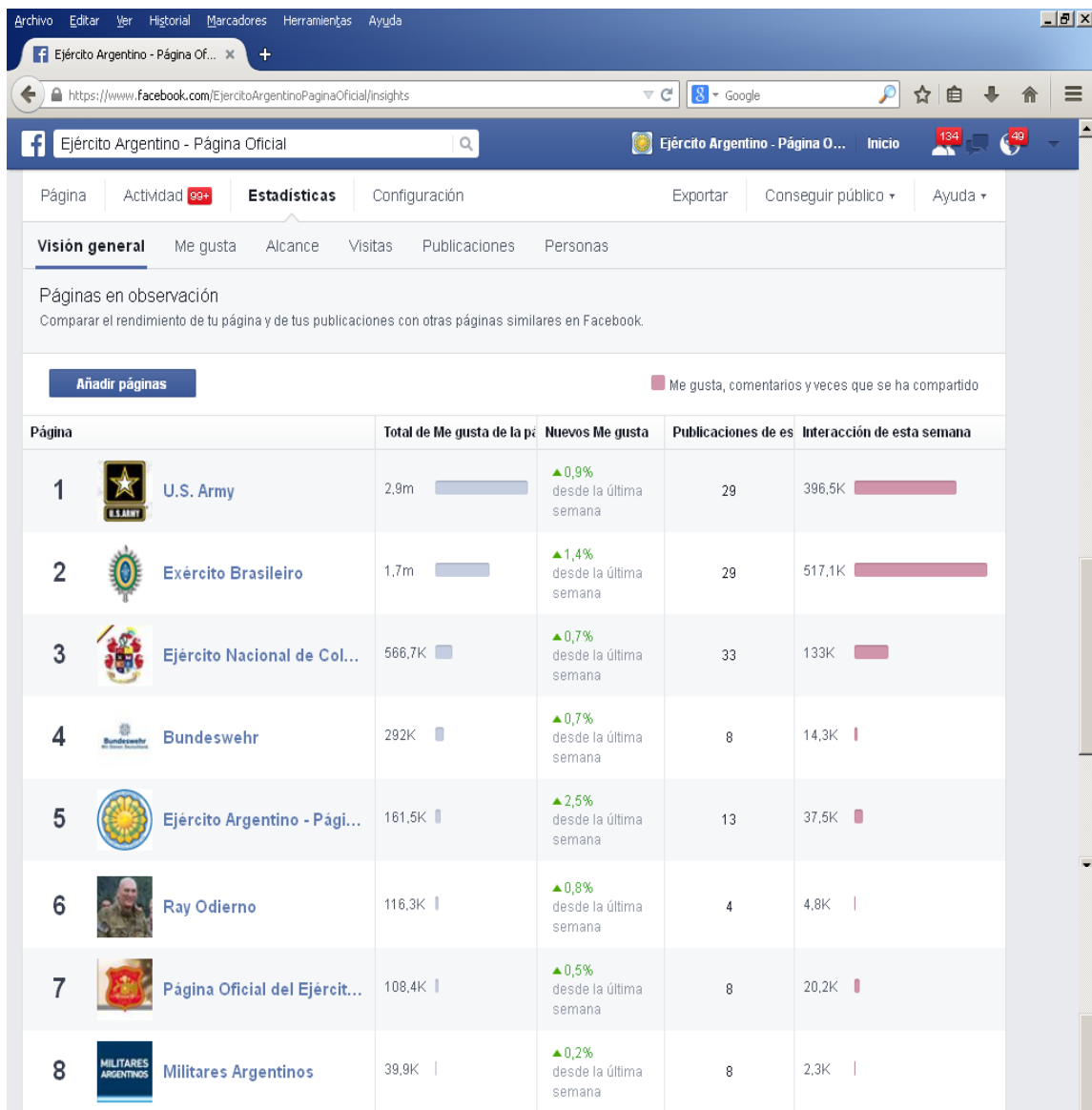


Imagen 3: Comparación con páginas en observación.

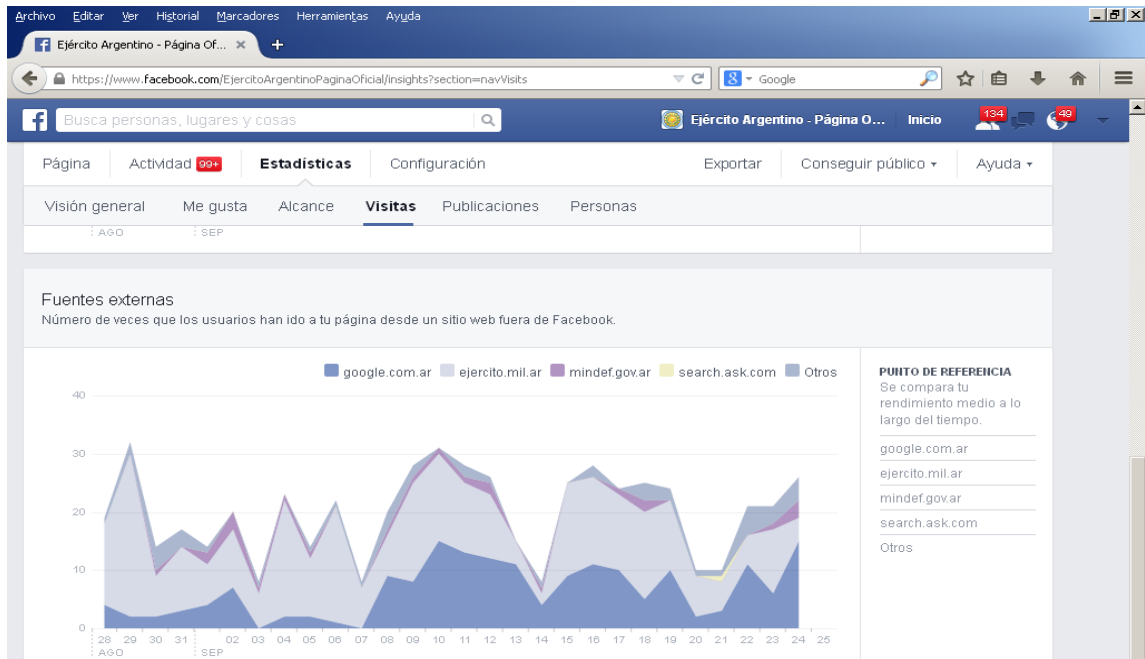


Imagen 4: Fuentes externas de acceso.

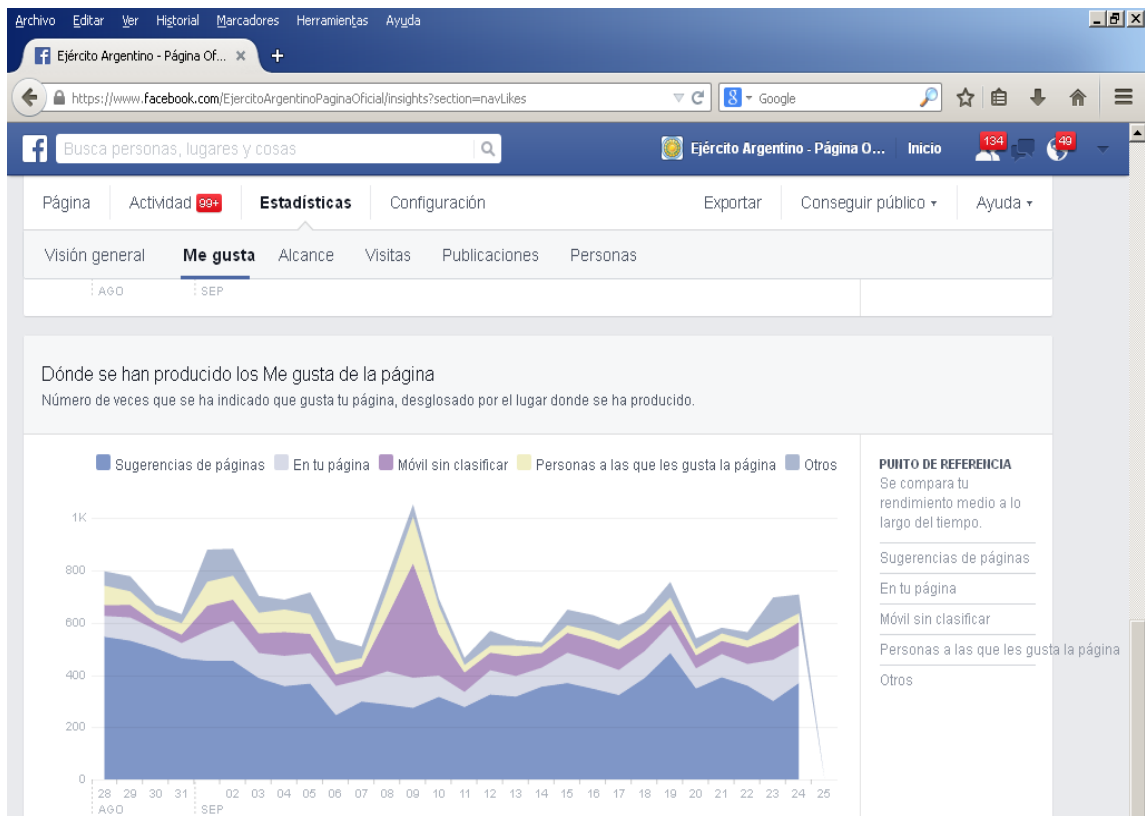


Imagen 5: Donde se han producido los “Me gusta”.

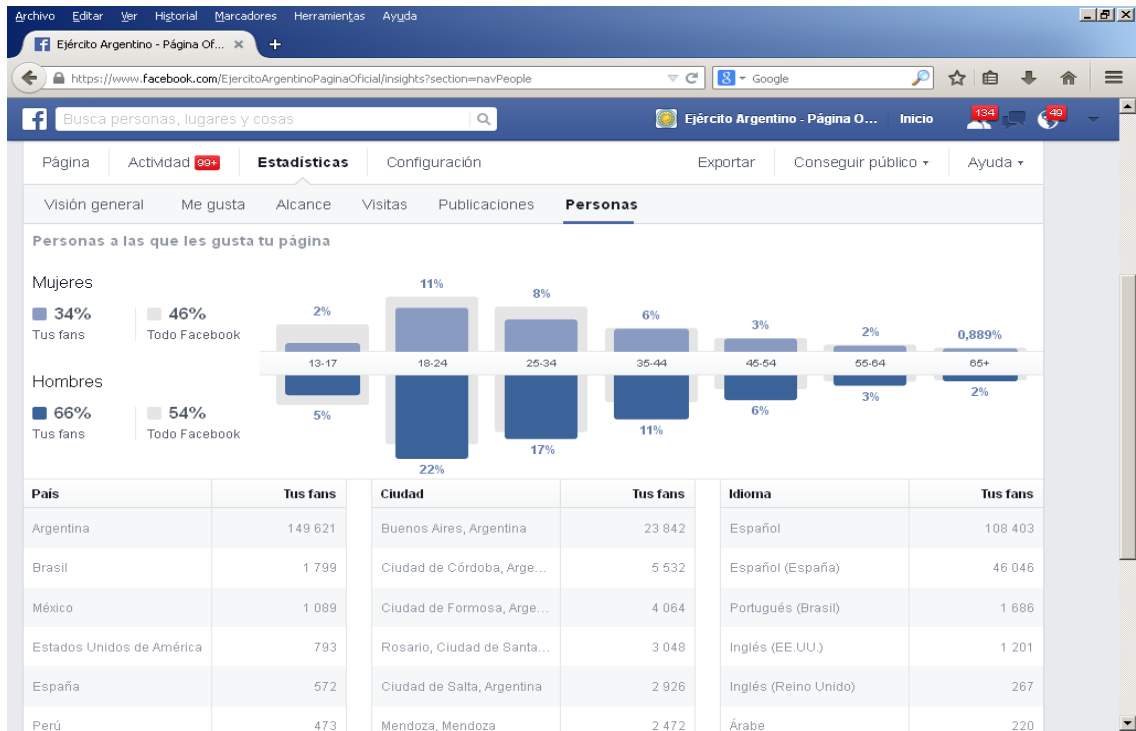


Imagen 6: Personas a las que les gusta la página (Fans).

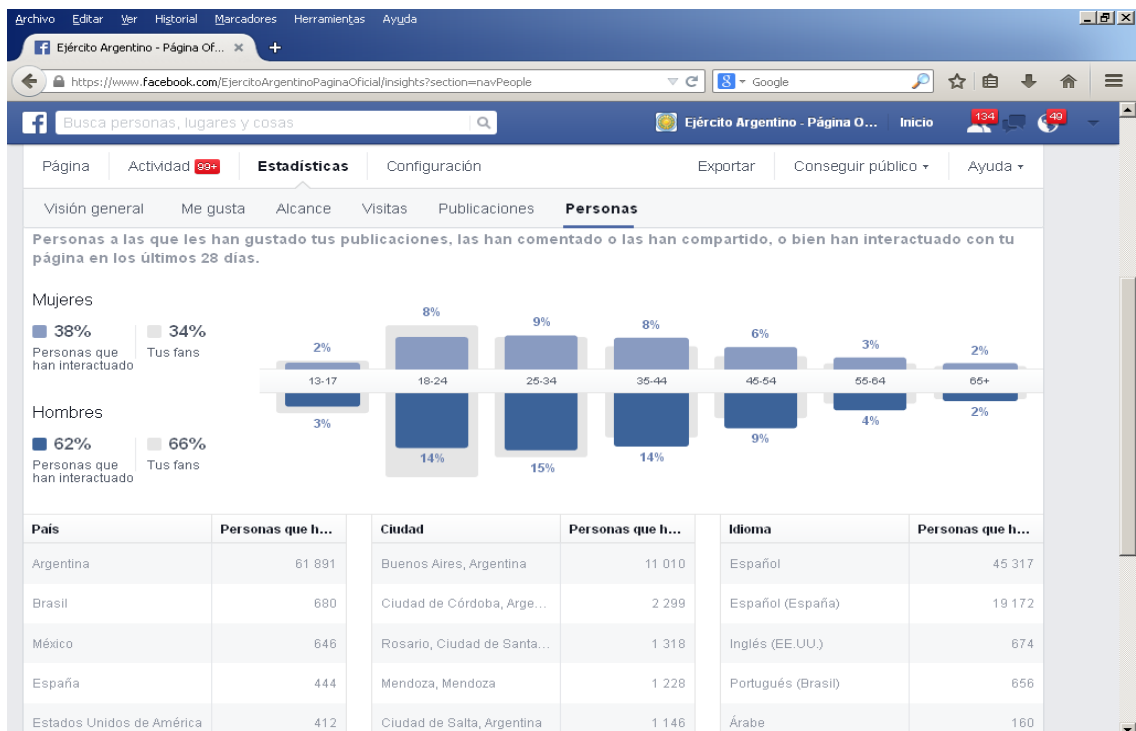


Imagen 7: Interacción de Personas.

5. ORDEN ESPECIAL DEL JEMGE Nro1082/13

Copia Nro:
EMGE
(DGOD)
CABA
13 May 13
JCT - 17

ORDEN ESPECIAL DEL JEFE DEL ESTADO MAYOR GENERAL DEL EJÉRCITO Nro / 13 (Estructura del Sistema de Doctrina del Ejército Argentino)

3. SITUACIÓN

- d. De acuerdo con lo determinado en la Orden Especial del Jefe del Estado Mayor General del Ejército Nro 28 /5P/11 (Organización de la Estructura Superior de la Fuerza) Anexo 2, Nro Orden 9, que fue completada con las modificaciones establecidas por MM 108/E/11 de la Dirección General de Planes, Programas y Presupuesto (Dir Grl Pl(s), Prog(s) Presup) del 16 de diciembre de 2011, se le asignaron a la Dirección General de Organización y Doctrina (Dir Grl Org Doct), las siguientes funciones relacionadas con la doctrina:
- 3) “Entender en: **La dirección integral del Sistema de Doctrina del Ejército, derivada de los conceptos rectores de empleo de la Fuerza**”.
 - 4) “Entender en: El **enlace y la coordinación con el MD y el EMCFFAA en lo relacionado a doctrina conjunta y combinada**”.
- e. A principios de marzo del año 2012, se concretó la activación del Departamento Doctrina (Dpto Doct) de la Dir Grl Org Doct, la que materializó el inicio de la transferencia de responsabilidades de doctrina que mantenía la Dir Grl Pl(s), Prog(s) Presup.
- f. A efectos de asumir las nuevas funciones y responsabilidades, durante 2012 el Dpto Doct/ Dir Grl Org Doct, inició un análisis exhaustivo de todos los antecedentes y documentos que sobre elaboración de doctrina se encuentran, tanto en la Fuerza como en el ESTADO MAYOR CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS (EMCFFAA) y en el MINISTERIO DE DEFENSA, que incluyó:
- 1) El diagnóstico del Sistema de Doctrina, a través del estudio de los procesos de doctrina (elaboración y experimentación) básica, derivada y de enseñanzas adquiridas de la experiencia del Sistema de Doctrina vigente.

- 2) El análisis de los procesos de participación en la elaboración de doctrina conjunta y conjunta combinada que dirige el EMCFFAA y las interacciones que se generan con el MINISTERIO DE DEFENSA, dentro del Sistema Doctrinario de la Defensa - del cual el Sistema de Doctrina del EJÉRCITO ARGENTINO forma parte -, en particular del "**Informe de Modernización del Sistema Doctrinario de la Defensa (SDD)**" de noviembre de 2010.
- g. Se incorporaron a los estudios realizados, el análisis comparado de las organizaciones, formas y procedimientos de detalle empleados en los procesos de elaboración, revisión, actualización y experimentación de doctrina, como así también la generación de lecciones aprendidas, a partir de un intercambio de expertos realizado con los Ejércitos de ESPAÑA, ECUADOR, BRASIL Y CHILE, interactuando con los respectivos organismos de doctrina.
- h. Producto del diagnóstico de la situación del Sistema de Doctrina de la Fuerza como de los diversos estudios y análisis realizados, se efectuó su rediseño, con la finalidad de adoptar el formato más conveniente para la elaboración y la experimentación de doctrina específica, conjunta y combinada como así también facilitar la explotación de las lecciones aprendidas, procurando lograr una mayor sistematización de los procesos que faciliten la permanente actualización y coherencia del cuerpo doctrinario de la Fuerza.

4. MISIÓN

El EJÉRCITO ARGENTINO instrumentará el nuevo Sistema de Doctrina, a partir del año 2013, para dotar a la Fuerza de un saber específico basado en un proceso constante de investigación y desarrollo, capaz de sustentar y concretar el pensamiento militar y las necesidades operativas de la institución, integrándose a la doctrina militar conjunta, a fin de contribuir al cumplimiento de la misión impuesta al EJÉRCITO ARGENTINO como parte integrante del Instrumento Militar de la Defensa Nacional.

5. EJECUCIÓN.

a. Concepto de la tarea.

El rediseño del sistema procura dar dinamismo al cuerpo doctrinario de la Fuerza, de manera tal que el desarrollo de doctrina (elaboración y experimentación) ofrezca una respuesta adecuada y oportuna a la evolución del ambiente operacional terrestre, como así también a las necesidades no operacionales y de administración y gobierno del Ejército para el desempeño de sus misiones y funciones, siendo además

una necesidad ineludible para su articulación pedagógica en los programas curriculares para la enseñanza en los institutos de formación y de perfeccionamiento.

El diseño resultante ha tenido en cuenta a la doctrina como un proceso estratégico. En tal sentido, se requiere que un único organismo de la Fuerza entienda en la dirección integral de la doctrina.

Por lo tanto el Sistema de Doctrina quedará definido por los siguientes CINCO (5) subsistemas correspondiéndole a la Dirección General de Organización y Doctrina, la dirección y coordinación integral del Sistema de Doctrina de la Fuerza.

Los cinco subsistemas son:

Subsistema de Doctrina Conjunta y Conjunta Combinada.

Subsistema de Doctrina Específica.

Subsistema de Lecciones Aprendidas.

Subsistema de Apoyo.

Subsistema de Evaluación y Control.



Subsistemas de doctrina

La implementación del nuevo sistema se realizará en las siguientes fases:

- 1) **FASE 1: “IMPLEMENTACIÓN”** (**DESDE:** la difusión de la presente Orden Especial; **HASTA:** el 31 Dic 13)

Comprende:

- a) Difusión.
 - b) Establecimiento de los subsistemas integrantes del sistema de doctrina.
 - c) Adecuación de las organizaciones de doctrina.
 - d) Establecimiento de las relaciones de comando y funcionales.
 - e) Conformación de las Comisiones de Investigación y Desarrollo de Doctrina Específica (CIDDE) básica para el año 2013.
 - f) Funcionamiento del sistema.
- 2) **FASE 2: “AJUSTES”** (**A PARTIR DEL:** 01 Ene 14)

Comprende:

- a) Monitoreo del funcionamiento del nuevo sistema y de sus partes componentes.
- b) Revisión permanente del Sistema de Doctrina del Ejército como un todo y de los subsistemas que lo componen.
- c) Ajustes y actualización de los aspectos necesarios a fin de optimizar los procesos de investigación y desarrollo de doctrina.

El año 2013 será un año de transición, en el cual se adoptará la nueva estructura del sistema de doctrina, se ajustarán los roles, responsabilidades y las funciones de cada elemento constitutivo del mismo y se establecerán nuevas relaciones entre estos efectuándose a partir del año 2014 los ajustes que se consideren necesarios, a fin de optimizar los resultados en la investigación y desarrollo de doctrina en la Fuerza.

b. Misiones particulares.

- 1) Subsistema de Doctrina Conjunta y Conjunta Combinada:

- a) Orientará y apoyará la participación de los representantes de la Fuerza en el ámbito de las comisiones de doctrina conjunta y conjunta combinada, contribuyendo de esta manera a la armónica inserción de la doctrina militar terrestre en la conjunta.
- b) Conformación y descripción del subsistema: ver Anexo 1.
- c) Funciones de los integrantes del subsistema de doctrina específico: ver Anexo 2.

2) Subsistema de Doctrina Específica:

- a) Conducirá los procesos de investigación y desarrollo de la doctrina del EJÉRCITO ARGENTINO.
- b) Conformación y descripción del subsistema: Ver Anexo 1.
- c) Funciones del subsistema: ver Anexo 3.

3) Subsistema de Lecciones Aprendidas:

- a) Conducirá los procesos de reunión, evaluación y difusión de las lecciones aprendidas para ser puestas a disposición de la Fuerza como avances doctrinarios, pudiendo ser luego incorporadas a la doctrina vigente, mediante su uso en los procesos de investigación y desarrollo.
- b) Conformación y descripción del subsistema: ver Anexo 1.
- c) Estructura y funciones del subsistema: se remitirán oportunamente.

4) Subsistema de Apoyo:

- a) Proporcionará el sostenimiento al resto de los subsistemas, facilitando la ejecución de los procesos que a cada uno corresponde.
- b) Conformación y descripción del subsistema: ver Anexo 1.
- c) Estructura y funciones del subsistema: se remitirán oportunamente.

5) Subsistema de Evaluación y control:

- a) Supervisará y evaluará el funcionamiento de todos los subsistemas con la finalidad de efectuar los ajustes y correcciones que resulten necesarios a fin de optimizar la calidad de los procesos de doctrina.

- b) Conformación y descripción del subsistema: ver Anexo 1.
- c) Estructura y funciones del subsistema: se remitirán oportunamente.

c. Instrucciones de coordinación:

- 1) Las tareas incluidas en el Plan Particular de Doctrina – 2013 mantienen vigencia.
- 2) Los procedimientos para la aprobación de doctrina, así como todo lo concerniente a la documentación propia del área, se regirán por las órdenes impartidas durante el año 2012, hasta tanto se finalice con la elaboración del nuevo Reglamento de Doctrina de la Fuerza.
- 3) Las siguientes Direcciones Generales y Direcciones (Dir Grl Educ, Dir Grl Pers Bien, Dir Grl Icia, Dir Grl Mat, Dir Grl Ing Infr, Dir Grl Com Info, Dir Grl Salud, Dir Grl Inv Desar, **Dir Grl Asun Jur**, Dir Int, Dir Av Ej, Dir Antar, Dir Rem Vet), el CAAE y la ESG designarán **un Oficial representante de doctrina** de las mismas ante el **Dpto Doct/Dir Grl Org Doct**.
- 4) Las DDGG, DD mencionadas en 3), el CAAE y la ESG deberán enviar al **Dpto Doct/ Dir Grl Org Doct**, con **término 30 May 13**, los siguientes datos correspondientes al personal que se desempeñe como **Oficial representante de doctrina**:
 - a) Grado.
 - b) Nombre y apellido.
 - c) Dirección de e-mail.
 - d) Teléfono de contacto.
- 5) La Dir Grl Org Doct coordinará la transferencia de las responsabilidades y funciones de doctrina que actualmente mantiene la Dir Grl Educ.
- 6) La Dir Grl Pers Bien efectuará los movimientos del personal correspondiente, del Dpto Doct/DEOP/Dir Grl Educ a la Dir Grl Org Doct.
- 7) La Dirección General de Organización y Doctrina incluirá anualmente las previsiones presupuestarias necesarias para la ejecución de la experimentación de la doctrina.

- 8) Las propuestas que surjan en relación con ajustes necesarios por efectuar al Sistema de Doctrina deberán ser canalizadas al Dpto Doct/Dir Grl Org Doct.

6. COMANDO Y COMUNICACIONES

a. Comando

Azopardo 250 – 4to piso – C1107 ADB – CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES.

b. Comunicaciones

Según el sistema de comunicaciones en vigencia.

ANEXOS:

- **ANEXO 1:** Conformación y descripción de los Subsistemas integrantes del Sistema de Doctrina del Ejército Argentino.
- **ANEXO 2:** Funciones de los integrantes del subsistema de doctrina conjunta y conjunta combinada.
- **ANEXO 3:** Estructura y funciones del Subsistema de Doctrina Específica.

DGOD Dpto Doct

General de Brigada JOSÉ LUIS FIGUEROA
DIRECTOR GENERAL DE ORGANIZACIÓN Y DOCTRINA

ES

FIRMADO

Teniente General LUIS ALBERTO POZZI
JEFE DEL ESTADO MAYOR GENERAL DEL EJÉRCITO

DISTRIBUIDOR:

A todos los comandos, organismos, unidades y elementos de la Fuerza.

6. Extracto de la Encuesta Nacional sobre Acceso y Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (ENTIC) del tercer trimestre de 2011.

El Sistema Estadístico Nacional, encabezado por el INDEC, ha realizado diversos operativos tendientes a la obtención de estadísticas sobre Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Entre otras acciones, durante el pasado Censo del Bicentenario realizado el 27 de octubre de 2010, se indagó en la totalidad de los hogares del país acerca de la tenencia de computadoras, telefonía fija y telefonía móvil, al tiempo que se preguntó a toda la población del país de tres y más años sobre el uso de computadoras.

A su vez, en concordancia con los esfuerzos que se vienen realizando desde el Gobierno Nacional tendientes a disminuir la brecha digital en Argentina, el INDEC ha realizado un trabajo sostenido con los diferentes organismos del país y extranjeros con competencia primaria en la materia, en vistas a generar estadísticas útiles para la toma de decisiones y la comparación internacional.

En la última década los organismos internacionales han identificado y subrayado la necesidad de favorecer el acceso y uso de las TIC en la sociedad y de analizarlas como un factor de desarrollo económico y de inclusión social. Compartiendo esta iniciativa, el INDEC toma parte activa en el proceso de medición involucrado, trabajando para ello con las organizaciones que lideran la temática y su medición armonizada. A nivel latinoamericano actuó en el ámbito del Grupo de trabajo sobre TIC de la Conferencia Estadística de las Américas (CEA) y en el del Observatorio para la Sociedad de la Información en Latinoamérica y el

Caribe (OSILAC), establecido dentro del marco institucional de la CEPAL y su Programa de Sociedad de la Información. A nivel mundial, avanzó en esta tarea con el Partnership en Medición de TIC para el Desarrollo, el proyecto Alianza para la Sociedad de la Información (@LIS) de la Comisión Europea y la CEPAL, así como en el Plan de Acción eLAC2015 ligado a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información (CMSI).

En este contexto nacional e internacional se ha desarrollado la primera Encuesta Nacional sobre Acceso y Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (ENTIC) en Hogares y Personas, que permite contar con información desde la perspectiva de los usos **La ENTIC se administró a todos los hogares y a las personas de 10 años y más, entrevistados para la Encuesta Anual de Hogares Urbanos (EAHU)⁶⁰, cuya estimación se extiende al total de la población residente en hogares particulares urbanos en localidades de 2.000 y más habitantes.**

La disponibilidad de información sobre las TIC a las que se accede en el hogar y su utilización permite obtener estadísticas clave para el análisis de la inclusión digital en los hogares del país.

⁶⁰ No se presentan estimaciones para los aglomerados de Viedma-Carmen de Patagones y San Nicolás-Villa Constitución. Estos dos aglomerados se componen de localidades pertenecientes a distintas provincias (Río Negro, Buenos Aires y Santa Fe respectivamente). La desagregación de información al nivel de las provincias exige la separación de las muestras de estos aglomerados, resultando para cada localidad muestras de tamaño inferior al necesario para realizar estimaciones válidas. Por otro lado, debido al incumplimiento de los plazos por parte de la Dirección de Estadística y Censos de la Provincia del Chaco, sólo están disponibles a la fecha de la realización del presente comunicado los resultados correspondientes al aglomerado Gran Resistencia.

También se despliegan los datos referentes a utilización de Celular, Internet y Computadora, mostrando su distribución en función de datos socioeconómicos y laborales y desagregaciones a nivel de jurisdicciones y subdominios provinciales de estimación⁶¹.

En particular, los dominios de estimación de la ENTIC son:

- Total Nacional de población urbana residente en hogares particulares.
- Total por Provincia de población urbana residente en hogares particulares.
- Total por Subdominio de población urbana residente en hogares particulares⁶².

El total de entrevistas realizadas consistió en:

- 33.297 Hogares urbanos.
- 92.958 Personas residentes en los hogares.

La fuente de los datos incluidos corresponde a la ENTIC, relevada en el país durante el tercer trimestre de 2011. Compuesta por dos partes:

Parte I. El Acceso a las TICs en los Hogares: Aspectos Socio Económicos.

⁶¹ La EAHU es un operativo que se lleva a cabo durante el tercer trimestre de cada año, desde el 2010, y sus áreas temáticas de indagación son las mismas que aborda la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) en su modalidad continua desde el año 2003. Es más extensiva en cuanto a la población que abarca ya que, además de los 31 aglomerados urbanos que releva la EPH continua, incorpora a la muestra viviendas particulares pertenecientes a localidades de 2.000 y más habitantes.

⁶² Los subdominios provinciales de estimación son: a) cada uno de los 31 aglomerados urbanos cubiertos tradicionalmente por la EPH en su modalidad continua y; b) el conjunto de localidades de 2.000 habitantes y más que no se encuentran incluidas en los aglomerados de la EPH y que conforman lo que se denomina Resto provincial.

Parte II. El Uso que Hace la Población Urbana Argentina de las TICs: Aspectos

Laborales.

1. Población ocupada por utilización de celular, computadora y/o Internet según rama de actividad económica. Total nacional urbano. Tercer trimestre de 2011.

Rama de actividad económica	Población ocupada (en miles)	Población que utilizó (en porcentaje)		
		Celular	Computadora	Internet
Total de ocupados	15.161	87,4	62,1	58,1
A. Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	456	81,7	37,3	32,7
B. Explotación de minas y canteras	68	95,7	77,6	74,6
C. Industrias manufactureras	2.090	86,7	61,3	56,6
D. Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	63	93,4	75,7	71,4
E. Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación	80	82,7	51,8	47,4
F. Construcción	1.482	79,9	35,1	31,0
G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	2.717	85,2	61,2	57,2
H. Transporte y almacenamiento	765	90,7	51,0	46,4
I. Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	546	87,9	62,8	60,4
J. Información y comunicaciones	288	97,7	96,0	92,8
K. Actividades financieras y de seguros	247	97,0	95,9	93,9
L. Actividades inmobiliarias	56	91,5	84,1	83,3
M. Actividades profesionales, científicas y técnicas	522	97,6	95,6	93,6
N. Actividades de servicios administrativos y de apoyo	510	82,6	59,3	55,8
O. Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	1.214	91,2	76,0	71,1
P. Enseñanza	1.199	95,1	86,5	82,3
Q. Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	707	94,9	80,5	77,7
R. Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	256	90,9	78,4	74,4
S. Otras actividades de servicios	545	86,0	60,6	57,0
T. Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio	1.170	78,6	30,3	26,6
U. Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	5	100,0	68,6	68,6
X. No pueden clasificarse según la actividad económica	176	92,4	70,1	64,1

6. Población ocupada que utilizó Internet en los últimos tres meses por calificación de la ocupación, según jurisdicción. En porcentaje. Total nacional urbano. Tercer trimestre de 2011.

Jurisdicción	Calificación de la ocupación				
	Total	Profesional	Técnica	Operativa	No Calificada
Total nacional urbano	58,1	94,3	81,9	52,3	39,9
Buenos Aires	57,9	95,8	83,1	53,1	42,8
Catamarca	45,6	91,2	67,6	40,7	25,6
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	83,2	96,5	94,2	79,4	52,6
Córdoba	56,2	92,6	81,3	49,4	37,1
Corrientes	47,5	89,8	74,9	39,5	31,4
Chaco	53,5	87,8	80,5	53,1	29,9
Chubut	61,5	97,6	87,7	55,7	38,6
Entre Ríos	53,9	90,6	80,5	48,4	35,7
Formosa	34,3	85,5	59,0	26,9	18,7
Jujuy	40,4	87,1	56,9	34,7	28,8
La Pampa	54,0	92,0	78,9	46,9	37,3
La Rioja	42,7	81,7	72,3	38,3	23,4
Mendoza	60,2	94,1	83,8	55,3	41,6
Misiones	44,2	80,9	70,9	42,5	27,8
Neuquén	59,4	96,8	83,3	54,6	42,1
Río Negro	42,3	79,7	66,4	35,0	28,6
Salta	45,4	86,6	65,9	40,1	34,6
San Juan	50,7	83,7	79,0	44,7	35,7
San Luis	52,6	89,0	77,7	47,2	37,4
Santa Cruz	63,1	84,7	79,5	58,7	49,7
Santa Fe	59,8	96,0	82,6	54,4	43,6
Santiago del Estero	40,5	94,6	68,3	32,7	26,7
Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur	81,9	93,2	90,5	82,5	68,1
Tucumán	48,6	95,7	69,4	42,0	33,3

7. Población ocupada que utilizó computadora para actividades laborales según lugar de uso, por jurisdicción. Total nacional urbano. Tercer trimestre de 2011.

Jurisdicción	Ocupados que usaron computadora para actividades laborales (en miles)	Utilizó computadora ⁶							
		En su hogar	En su trabajo	En algún establecimiento educativo	En la casa de otra persona	En un local comercial de acceso a computadora ⁷	En un espacio comunitario de acceso a Internet	En otro tipo de local comercial ⁸	En cualquier lugar desde dispositivos de acceso móviles
Total nacional urbano	5.701	83,7	68,5	7,0	8,8	8,6	1,5	2,7	3,1
Buenos Aires	2.137	83,5	67,3	7,1	9,2	7,8	1,2	2,1	2,7
Catamarca	39	77,2	69,9	5,3	8,9	12,9	1,0	0,7	0,8
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	997	92,0	78,6	6,9	12,6	7,6	3,8	6,5	5,6
Córdoba	491	83,6	60,3	6,9	7,2	10,5	1,2	3,1	3,0
Corrientes	103	79,0	64,8	11,4	6,7	6,5	0,0	1,2	2,6
Chaco	61	80,8	78,2	12,6	6,2	9,1	0,4	1,4	1,3
Chubut	76	85,2	73,5	5,9	10,5	8,7	2,5	4,1	6,4
Entre Ríos	159	84,8	69,9	8,7	12,9	6,1	0,3	2,3	5,9
Formosa	38	70,1	58,9	4,8	3,0	13,5	0,7	0,7	0,8
Jujuy	73	67,7	57,1	2,0	1,5	12,4	0,2	0,2	0,5
La Pampa	45	87,2	69,6	9,7	3,3	1,6	0,6	0,4	1,2
La Rioja	40	76,3	68,3	12,6	6,7	7,2	1,7	0,2	1,6
Mendoza	243	75,3	66,5	8,3	10,4	12,0	0,8	1,7	2,6
Misiones	87	77,7	67,3	12,2	8,9	9,2	1,5	1,3	4,9
Neuquén	82	84,1	61,6	9,0	11,7	10,4	1,6	1,1	1,0
Río Negro	51	87,9	70,2	5,8	2,4	6,1	0,8	0,5	2,1
Salta	136	71,7	62,7	4,4	4,7	14,7	0,5	0,6	1,2

Continúa

⁶ Las variables relativas a los lugares en los que utilizó no son mutuamente excluyentes, cada persona podía responder por una o varias de las opciones.

⁷ Incluye locutorio, cibercafé.

⁸ Incluye bares, aeropuertos, restaurantes, etc.

Jurisdicción	Ocupados que usaron computadora para actividades laborales (en miles)	Utilizó computadora							
		En su hogar	En su trabajo	En algún establecimiento educativo	En la casa de otra persona	En un local comercial de acceso a computadora	En un espacio comunitario de acceso a Internet	En otro tipo de local comercial	En cualquier lugar desde dispositivos de acceso móviles
San Juan	78	67,4	75,2	7,4	7,7	16,9	1,3	2,0	1,8
San Luis	45	82,7	77,4	6,3	5,5	7,2	1,1	2,5	3,3
Santa Cruz	44	83,4	75,2	6,5	12,7	7,2	1,1	2,7	5,2
Santa Fe	446	86,0	62,9	4,4	4,7	6,5	0,6	1,3	1,3
Santiago del Estero	63	75,4	68,9	3,8	5,1	16,0	0,3	0,8	2,0
Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur	25	97,0	65,4	9,5	4,3	4,3	1,1	1,2	3,5
Tucumán	142	75,6	68,4	4,6	5,4	11,2	0,6	1,9	0,7

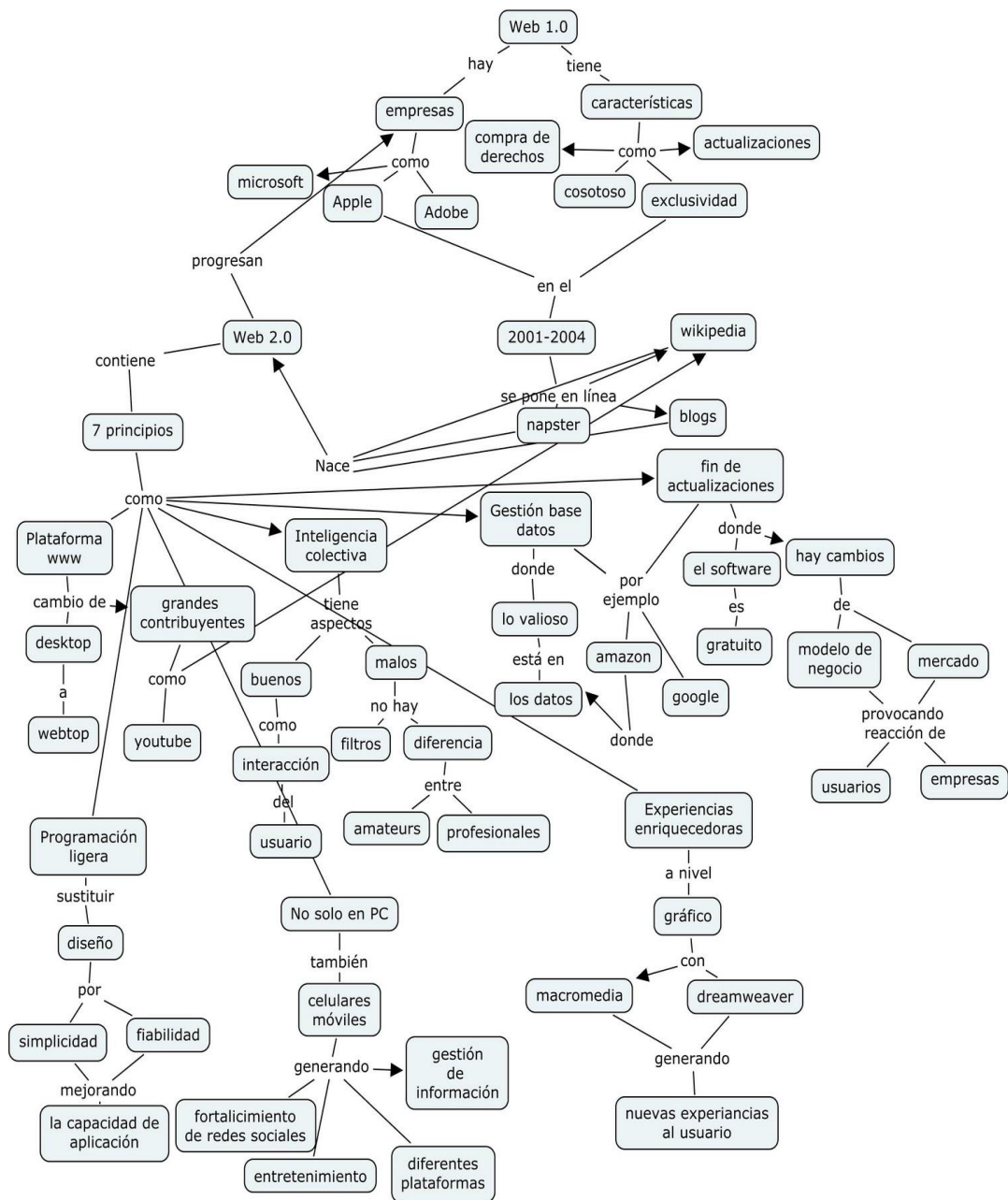
9. Población económicamente activa por utilización de celular, computadora y/o Internet según jurisdicción.

Jurisdicciones y subdominios provinciales de estimación	PEA (en miles)	Utilizó		
		Celular	Computadora	Internet
Total nacional urbano	16.316	86,8	62,2	58,3
Buenos Aires	6.869	86,7	62,4	58,5
Gran La Plata	344	91,1	73,0	71,1
Bahía Blanca - Cerri	144	91,4	63,7	62,5
Partidos del Gba.	4.738	84,9	61,5	57,3
Mar del Plata - Batán	290	88,0	72,5	68,4
Resto de Buenos Aires	1.353	91,0	60,7	56,9
Catamarca	135	84,4	54,0	47,0
Gran Catamarca	91	84,8	50,8	54,0
Resto de Catamarca	44	83,6	42,1	32,6
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	1.606	93,2	85,2	83,7
Córdoba	1.382	88,0	58,8	55,7
Gran Córdoba	643	86,8	63,1	60,4
Río Cuarto	77	93,8	68,6	64,8
Resto de Córdoba	663	88,6	53,4	50,1
Corrientes	337	85,5	51,6	47,7
Corrientes	146	88,6	60,7	58,3
Resto de Corrientes	191	83,2	44,7	39,7
Chaco	153	91,1	56,4	53,1
Gran Resistencia	153	91,1	56,4	53,1
Chubut	199	92,4	68,0	60,9
Comodoro Rivadavia - Rada Tilly	70	95,3	73,7	65,7
Resto de Chubut	71	91,9	66,9	59,5
Rawson - Trelew	59	89,7	62,4	57,1
Entre Ríos	459	83,4	55,8	52,7
Gran Paraná	129	87,0	66,5	63,5
Concordia	60	83,6	59,5	55,2
Resto de Entre Ríos	270	81,6	49,9	47,0
Formosa	150	81,4	37,9	34,1
Formosa	84	86,0	45,4	40,6
Resto de Formosa	65	75,6	28,2	25,6

Jurisdicciones y subdominios provinciales de estimación	PEA (en miles)	Utilizó		
		Celular	Computadora	Internet
Jujuy	235	76,0	45,6	40,9
Jujuy - Palpalá	134	82,0	56,0	52,0
Resto de Jujuy	101	68,0	31,8	26,2
La Pampa	126	91,7	58,4	53,1
Santa Rosa - Toay	56	90,2	67,1	61,3
Resto de la Pampa	70	92,8	51,5	46,7
La Rioja	139	82,9	47,2	42,4
La Rioja	80	85,0	48,0	44,5
Resto de la Rioja	59	79,9	46,1	39,4
Mendoza	640	90,4	64,6	60,3
Gran Mendoza	415	90,8	66,7	63,9
Resto de Mendoza	225	89,7	60,6	53,6
Misiones	335	82,9	49,0	44,2
Posadas	122	79,1	54,3	52,3
Resto de Misiones	213	85,1	46,0	39,6
Neuquén	214	89,6	64,4	58,2
Neuquén -Plottier	113	89,4	70,4	66,5
Resto de Neuquén	101	89,8	57,7	48,9
Río Negro	186	80,2	44,3	42,0
Salta	454	78,3	53,4	46,0
Salta	242	81,1	63,4	57,3
Resto de Salta	211	75,1	41,9	32,9
San Juan	242	84,0	57,6	50,8
Gran San Juan	184	84,5	63,2	57,5
Resto de San Juan	58	82,3	39,6	29,7
San Luis	171	86,4	57,3	53,0
San Luis - El Chorrillo	81	88,0	63,3	61,1
Resto de San Luis	90	85,0	52,0	45,6
Santa Cruz	106	93,4	72,2	63,2
Río Gallegos	45	95,1	76,5	68,1
Resto de Santa Cruz	61	92,2	69,0	59,5

Santa Fe	1.358	87,0	63,8	59,5
Gran Rosario	589	86,5	69,1	66,5
Gran Santa Fe	221	88,0	61,3	58,0
Resto de Santa Fe	548	87,1	59,2	52,7
Santiago del Estero	242	82,7	46,1	41,5
Santiago del Estero - La Banda	155	84,3	52,9	47,7
Resto de Santiago del Estero	87	79,9	34,0	30,4
Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur	58	98,5	82,7	81,7
Ushuaia - Río Grande	58	98,5	82,7	81,7
Tucumán	518	81,3	52,5	48,8
Gran Tucumán - Tafí Viejo	357	82,4	60,5	56,3
Resto de Tucumán	161	78,8	34,6	32,1

7. Esquema gráfico conceptual de la web 2.0



8. Extracto de la Apreciación de situación del Arma de Infantería Nro 01/14

A. SITUACION (EJERCITO ARGENTINO, 2014)

1. El final de la Guerra Fría y el creciente número de conflictos de variada intensidad y de pequeña escala dio mayor importancia a las tropas ligeras, de la misma forma la nueva conceptualización del denominado TO modificó sustancialmente el ámbito de la guerra que en vez de espacios mayores y con pocas poblaciones, o zonas urbanizadas mutó a espacios más reducidos en los cuales las operaciones de las tropas intervinientes son de mayor letalidad, pero operaciones de tipo “quirúrgico” que debe minimizarlos los efectos de la acción, provocando el menor daño colateral y la menor cantidad de bajas propias, es así que los ejércitos más desarrollados reformularon el concepto de empleo de sus fuerzas pasando al uso de pequeñas fracciones de Infantería equipada con tecnología de avanzada en espacios altamente compartimentados, principalmente ciudades, densamente pobladas donde se busca la decisión.⁶³
2. En nuestro caso particular y apoyado en la estructura legal vigente, como el decreto 1691/06 estos escenarios son de índole variada y las misiones impuestas a la fuerza incluye las subsidiarias que también nos permiten identificar el empleo de los medios ligeros en los distintos ambientes geográficos para los cuales son especialmente aptos.
3. El Ejército Argentino como parte de las FFAA de la Nación está incorporando un número importante de cambios, producto de nuevos escenarios, que imponen a las distintas armas constitutivas del mismo, adaptarse a esos nuevos conceptos de empleo, incorporar las modificaciones necesarias y adoptar acciones que estén en un todo en concordancia con los nuevas exigencias y desarrollos impuestos y que a la vez nos posicionen como armas altamente versátiles, flexibles y por ende en constante dinámica.
4. La Infantería como arma componente del Ejército Argentino debe incorporar esas modificaciones y cambios que abarcan todos los aspectos constitutivos del arma y deben realizarlo teniendo en cuenta que la flexibilidad y la rapidez para adoptarlos constituyen un factor de éxito que nos conducirá a disponer de elementos altamente capacitados, adiestrados e instruidos para desempeñarse en todo ámbito que la ley nos impone de manera eficiente, demostrando un alto grado de profesionalismo y alcanzando los mejores resultados.
5. ***Los sucesivos CCSSAI conscientes de los cambios derivados, iniciaron a partir del año 2000, el estudio de los nuevos conceptos doctrinarios y de***

⁶³ Extracto de la Introducción VOPA 2012/2014 (Propuesta)

empleo de la Infantería del S XXI y han interpretado de manera clara y concreta que se espera de ella, y en vista de las necesidades, que los nuevos escenarios nos impondrán, se ha efectuado un diagnóstico acertado, se han diseñado los lineamientos que, de manera consensuada, y comprometida, están viéndose reflejados en los resultados obtenidos, que son satisfactorios, y con cierto grado de excelencia.

7. Política de Educación y Doctrina

- a. Mantener la cadena de conocimiento.
 - 1) Analizar la posibilidad de seleccionar las ejercitaciones en los distintos niveles y cursos y ser como premio compilados en soporte digital y enviado a las UU del Arma para ir disponiendo de una biblioteca virtual con los Ejercicios, o ser publicados en la MOCHILA VIRTUAL del arma de infantería para los niveles iniciales o básicos, en particular temas tácticos o procedimientos novedosos, la presente propuesta cuenta con la fortaleza que los mismos(Ejercicios, Temas Tácticos, Procedimientos Novedosos u Originales) estarían avalados por la Ec I quien es la que corrige y aprueba los mismos.

1. Política de Educación y Doctrina

- a. Remitir a los JJ UU/Subun Indep, a manera de aporte, para su empleo el Anexo 1 de la presente apreciación de Situación, no significando ésto que el J Un no pueda desarrollar libremente de su personalidad como Jefe.
- b. Incluir en la orientación del CSAI a los JJ UU las normativas vigentes relacionado con Bienes Raíces, Control de Gestión y Jurídica.
- c. Estudiar y proponer la conformación de Organizaciones Académicas del Enemigo (Ficticio) para ser utilizado en las Ejercitaciones.
- d. Conformar un equipo de evaluación de los Ejercicios presentados por los cursantes en la Ec I, para los distintos niveles y organizar una biblioteca de ejercicios para ser enviada a las UU del Arma, facilitando la ejecución de los mismos y ejercitando la técnica de preparación y dirección de Ejercicios.
- e. Analizar la forma de incorporar en los cursos que desarrolla la Ec I los conocimientos relacionados con aquellas fracciones que no se organizan actualmente en las UU por falta de personal (P Ej Def Aae, Atan, Expl)
- f. Orientar a los JJ en el máximo aprovechamiento del personal que, en el marco del Escudo Norte, desempeña funciones como operador de Radar.
- g. Elaborar el MOTE de Pistola y Escopeta, incorporando a los especialistas que están experimentando con ese armamento.

- h. Estandarizar el uso y aporte a la Página MOCHILA VIRTUAL, ordenando y evaluando los contenidos que respondan a métodos, procedimientos y aportes originales e innovadores, que estén en sintonía con lo determinado por el Dpto Lecciones Aprendidas de la Dir Grl Org Doc.***
- i. Continuar con la impartición del Cursillo de Orientación para el ingreso a la ESG que se dicta en el RI 1.
- j. Ordenar mediante Directiva, Orden Especial o Nota del PCSAI la designación de tutores para la realización de cursos a distancia, el control y seguimiento del cursante de acuerdo con la naturaleza del curso y la jerarquía del cursante. P Ej Para el CAD (ESG) un Of J preferiblemente OEM, Especialista en Log Pers, Mat o Gestión de la Información. Para el Curso Avanzado el tutor sería conveniente con la jerarquía de Tte 1ro / Cap que haya aprobado el Curso de J Subun.
- k. Incluir en el reglamento del R I Lig (Proyecto) las particularidades básicas de las Operaciones Tácticas en los AAGGPP de Mte y M.
- l. Iniciar la elaboración del Reglamento del Regimiento de Infantería Mediana y Pesada.
- m. Continuar con la elaboración de los siguientes reglamentos:
 - 1) Tiro con Armas Portátiles
 - 2) Tiro con FAL Tomo II
 - 3) Combate Urbano Restringido

9. Directiva del JEMGE 823/97 – Capitulo II. Desarrollo de Sistemas

Informáticos

4. Conceptos Generales

b. Desarrollos Informáticos de Software de la Fuerza.

El desarrollo de productos de software es una actividad que requiere la aplicación de procedimientos perfectamente definidos. Cuando se elabora un sistema se debe hacer teniendo en cuenta su posterior mantenimiento.

Los productos deberán desarrollarse para ser utilizados en red y sobre distintas plataformas, a efectos de asegurar la continuidad del mismo.

Deberán estar perfectamente documentados y cumplir con las normas y procedimientos vigentes, de acuerdo a las INSTRUCCIONES SOBRE DESARROLLOS INFORMATICOS del Manual de Procedimientos Informáticos de la Dir Sis Com Info.

CAPITULO II **INSTRUCCIONES SOBRE DESARROLLOS INFORMATICOS**

1. DESARROLLO DE PROGRAMAS ESPECÍFICOS:

Quedará supeditado a aquellos que determine cada nivel de comando y además cumplir los siguientes requisitos:

- a. Partir de un relevamiento global de toda el área, que permita una futura expansión sin grandes modificaciones.
- b. Análisis, Diseño y Programación completa con aplicación de Metodologías estructuradas del tipo YURDON.
- c. Documentación completa de:
 - Relevamiento
 - Plan de actividades
 - Estudio de factibilidad
 - Diseño
 - Programas fuente y librerías
 - Documentación del usuario

- d. Programas fuente, objeto, librerías e instalador del sistema (Copia en Diskette / CD ROM).
- e. Autorización legal de uso, tanto del sistema como de cualquier otro programa que el mismo necesite para funcionar.
- f. Para el caso de APLICACIONES MENORES, es necesario contar como mínimo con lo siguiente:
- 1) Plantear al especialista, el requerimiento inicial lo mas completo posible y detallado, de manera que no sea necesario corregir el programa final por errores en su descripción.
 - 2) En caso de contratarse en el medio civil, detallar dicho requerimiento por escrito y firmado por la empresa, de manera de garantizar el cumplimiento de lo pactado.
 - 3) Exigir que en la entrega del programa, se entregue simultáneamente.
 - Programas fuentes completos (en papel y diskette / CD ROM).
 - Manual del sistema.
 - Descripción de todos los procesos (general y detallado).
 - Descripción de las variables y lugar donde se utilizan.
 - Estructuras de las bases de datos con la descripción de sus campos.
 - Interrelación entre programas y bases de datos.
 - Manual del usuario. (Guía de referencia del uso del sistema con todas las aclaraciones que permitan operarlo sin conocimiento previo).
- G. Todo desarrollo de sistema, subsistema o partes de ellos deberán ser enviados a la Dir Sis Com Info para su aprobación. Este procedimiento debe hacerse previo a la contratación o a su iniciación.
- h. Luego de disponer del sistema o subsistema para su explotación y aplicación, deberá informarlo a la Dir Sis Com Info, con la finalidad de actualizar la Carta de Situación Informática.

10. Muestra de un producto comercial aplicable a la Gestión de Conocimiento.

La herramienta que se presenta a continuación, es comercial, pero conceptualmente reúne aquellas facilidades que deben lograrse con el sistema a desarrollar por la futura compañía de software, en la que la seguridad se logre a través de la protección y custodia de la Dirección de Informática del EMGE, que proteja los datos tanto de los usuarios como de la información colocada en este sitio.



Queremos hacer parte de tu equipo

Más de 14.000 empresas ya escogieron Evernote Business como su herramienta de trabajo. Conoce porque tú también deberías escogerla:



MEJORA LA COMUNICACIÓN

Comparte conocimiento y recursos fácilmente con tu equipo para que puedan colaborar mejor, y así poder desarrollar y ejecutar proyectos eficazmente.



CONSTRUYE CONOCIMIENTO COLECTIVO

Centraliza toda la información de todos tus proyectos en un único lugar. El rápido acceso a la información reducirá el tiempo de respuesta de tu equipo y agilizará decisiones.



LLEVA A TU EMPRESA SIEMPRE CONTIGO

Accede tus datos desde cualquier lugar y cualquier dispositivo. Esta flexibilidad te ayudará a aprovechar cada segundo de inspiración y ejecutar mejor tus tareas desde donde sea que estés.

FIGURAS

Figura 1 Fundamentos de la Colaboración.	8
Figura 2 Regla Nro 1: Todo el mundo tiene algo que compartir.....	9
Figura 3. Diferencia conceptual entre web 1.0 y 2.0.....	13
Figura 4. Concepto y ámbitos de la web 2.0	15
Figura 5. Espacio de la SEADEA para la comunicación entre la PED y los Usuarios.	53
Figura 6: Niveles de popularidad de Facebook desde 2004 al 2011.	58
Figura 7: Los diez países de habla hispana con más usuarios en Facebook.....	58
Figura 8: Concepción del sistema MOVI 2.0 (Elaboración Propia).....	67
Figura 9. Comparación en cantidad de artículos elevados por elemento (Elaboración Propia)	80
Figura 10: Interfase del Army Operational Knowledge Management del US ARMY	92
Figura 11: Puesto de Comando Principal de Nivel División.....	93
Figura 12: Pantalla de Productos y Servicios de SAP.	98
Figura 13: Community Network SAP.	98
Figura 14: Pantalla de servicio de Cloud Computing, en SAP Jam.	101
Figura 15: Algunos servicios de Cloud Computing, en SAP Jam.....	102

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....